

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 27
(391)

2016 г.

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Варшавский адрес: по адресу "Росичи" - 71652, 71655, 72025.

ИЮЛЬ

МОЗГ КОМПАНИИ

Главная тема номера:



Алексей Дегтярев

Раньше мозгом были генеральный директор и правление, сейчас же таким организациям не хватает скорости



Светлана Львова

**Риски предпринимателей высоки
и все усиливаются**

Юлия Дымова

**Работодателям все сложнее безнаказанно
платить «черную» зарплату**

Изабелла Атласкирова

**У нас сказывается другой менталитет:
больше коллективной и меньше
индивидуальной ответственности**

Юлиана Вахрушева

**Восстановление на работе и взыскание
«черной» части заработной платы
незаконно уволенных работников**

Ольга Москалева

**Возложение на работника
дополнительных обязанностей**

Светлана Сухорукова

**Страховое возмещение по обязательному
социальному страхованию от
несчастных случаев на производстве**



Светлана Львова



Юлия Дымова



Юлиана Вахрушева



Изабелла
Атласкирова



Ольга Москалева



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

ИЮЛЬ 2016

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

А.Т. Курников

Новое в законодательстве: уголовная ответственность за обман участников долевого строительства



А.Г. Курников

Марина Кузина

Радиационная безопасность при строительстве



Марина Кузина

Светлана Сергеева

Судебные споры по делам о признании сделок купли-продажи земельных участков из категории земель сельскохозяйственного назначения недействительными



Светлана Сергеева

Ирина Зуй

Ипотека — магнит для мошенников



Ирина Зуй

Инна Добрикова

Схемы бывают разные, цель у мошенников одна



Инна Добрикова

БИЗНЕС-МОДЕЛИ: 55 лучших шаблонов

Оливер Гассман
Каролин Франкенбергер
Микаэла Шик



От издателя

Успех компании зависит от выбора наиболее подходящей бизнес-модели. Предложенная в этой книге методология - отличное подспорье как для начинающих компаний, так и для тех, кто хочет перестроить свой бизнес и достигнуть новых высот. Авторы рассказывают о стратегии создания и внедрения инновационных бизнес-моделей, а также о важных этапах и препятствиях на этом пути. Основная часть книги - это 55 шаблонов бизнес-моделей, по которым строится бизнес наиболее успешных современных компаний. Вы найдете подробное описание бизнес-моделей, историю их развития и советы о том, в каких случаях стоит взять на вооружение именно этот шаблон.

Генеральный
партнер



ЕВРОСЕТЬ

Компании



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Креветка — как прообраз современной компании?

**«Мозг компании должен быть сегодня рассредоточен... и не храниться в одном месте...», — считает А. Дегтярев (B2B-Center).
Ради безопасности? Ради множества идей?**

**Включайтесь в дискуссию, пишите нам
7447273@bk.ru**

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД

Александр Гончаров



стр. 5

Не забывайте, что от мозга полностью зависит жизнедеятельность организма — компании... Поэтому он теперь не в одном месте...



Алексей Дегтярев,
B2B-Center

стр. 18

Виз этой очень условной ошибки и выросла собственная платежная система у Alibaba, которая стала арбитром во взаимоотношениях продавцов и покупателей...



Борис Лепинский,
«E96»

стр. 26

“Черная зарплата» — прошли те времена, когда суды поголовно жалели работников с неофициальными компенсациями...

Ольга Тянгаева,
АБ «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»

стр. 21

Система позволяет оценить в долгосрочной перспективе эффект от оптимизации расходов...



Александр Черноуров,
ООО «Русская лесная группа»

стр. 31

Руководитель компании сам должен понимать хотя бы азы бухгалтерии, разбираться в основных моментах. Таким образом можно будет снизить риск быть обманутым главным бухгалтером...




Кантемир Татаров,
Danifo Web & Design

стр. 35

Отдать право принимать решения о том, кому, за что и когда нужно платить, плюс ключи от кассы и клиентскую базу в руки одного человека — главного бухгалтера — это прямая провокация. В-третьих — особое пристрастие при найме главного бухгалтера...

Наталья Лифшиц

Уважаемые подписчики!

Приглашаем зарегистрироваться на сайте журнала и получать бонусы и подарки в течение второго полугодия: книги от «Альпина Паблицер» и «Манн, Иванов и Фербер», сессии коучинга, вебинары, PDF-версии журнала «Трудовое право» и др., бесплатное участие в семинарах , сувениры...

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Александр Лапин,
главный эксперт
УП по управлению



Эдуард Остроброд,
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,
бизнес-эксперт УП

Эксперты

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

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

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

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

ПАРАДИГМЫ УПРАВЛЕНИЯ

5 **Рассредоточьте МОЗГ компании в разных местах**
Алексей Дегтярев, B2B-Center

IT

18 **«Американские горки» — норма развития многих IT**
Борис Лепинский, «E96»

Трибуна Директора

21 **Лес рубим, но щепки не летят... идут в гранулы**
Александр Черноудов, ООО «Русская лесная группа»

Черная зарплата

26 **«Черная зарплата» — прошли те времена, когда суды поголовно жалели работников с неофициальными компенсациями**
Ольга Тянгаева, АБ «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»

Бухгалтер на доверии

31 **Молодое поколение, зная толк в электронике, может таких переводов вам наделать...**
Кантемир Татаров, Danifo Web & Design

35 **Не провоцируйте главбухов передачей им всех «ключей»**
Наталья Лифшиц

Бизнес-литература

40 **Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов**
Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик

20 лет УП

56 **«Школа наоборот» — это когда можно научиться НЕ делать так...**
Михаил Богданов, CONSORT Group

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

www.top-personal.ru

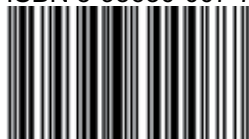
Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

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

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 11.07.2016 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

Рассредоточьте МОЗГ компании в разных местах



**Алексей
Дегтярев**

B2B-Center

УТ Если сравнить организм человека с системой управления и жизнеобеспечения в компании, то какой из органов самый главный?

— Я бы сравнил взаимодействие внутри компании с работой нервной системы. Раньше в приоритете была центральная нервная система. То, как устроена армия и церковь. Сейчас коммерческая компания — это набор распределенных центров, которые связаны друг с другом. Это такой живой организм с несколькими нервными системами — отдельными командами, работающими для рынка и решения определенных бизнес-задач.

Раньше единый «нервный» центр компании принимал решение и спускал его к органам. «Руки» делали какой-то продукт, «органы речи, зрения» его

продавали, «ноги» ходили и искали партнеров.

Сейчас процесс видоизменился: каждый из нескольких центров-команд берет какую-то гипотезу, например, продуктовую, и проверяет ее. Причем делают это достаточно быстро. У команд есть автономность и собственная система жизнеобеспечения, за счет этого значительно увеличивается темп работы.

на сторону бизнеса. По-прежнему один из ключевых показателей успеха — это не начисленные штрафы, правильно выплаченные и не переплаченные налоги, но они решают и бизнес-задачи.

Например, у нас десятки тысяч клиентов, с которыми мы регулярно обмениваемся бумажными актами и другими документами. Поэтому перед главным бухгалтером стоит задача перевода

СЕЙЧАС ВЫЖИВАЮТ КОМПАНИИ НЕ УМНЫЕ, НЕ ТЕ, КОТОРЫЕ ОЧЕНЬ МНОГО ДУМАЮТ НАД КАКИМ-ТО ВОПРОСОМ И ТОЛЬКО ПОТОМ НАЧИНАЮТ ЕГО РАЗРАБАТЫВАТЬ, А КОМПАНИИ, СОЧЕТАЮЩИЕ И УМ, И БЫСТРОТУ

Сегодня выживают не те умные компании, которые очень много думают над каким-то вопросом и только потом начинают его разрабатывать, а компании, сочетающие ум и скорость. Они задают правильные вопросы и быстро проверяют гипотезы. Еще лет 15 назад Том Питерс писал, что проваливаться нужно вперед и быстро. Это именно то, к чему мы пришли. Сейчас важнее правильно задавать вопросы и быстро проверять предположения.

Эта ситуация в корне меняет роль традиционных органов — то, что мы раньше считали «руками» и «ногами». Сейчас бухгалтерия, юридический отдел переходят

бумаг в электронную форму. Юристы, помимо проверки договоров, ведения акционерных вопросов, занимаются еще и образовательной функцией. Условно говоря, даже переход от бумажных полотенец к электронным сушилкам для рук в нашем офисе — это пример решения бизнес-задачи. Мы посчитали и решили, что это разумно. За год сушилки окупятся. Бизнес-функция сидит теперь в каждом сотруднике из традиционных подразделений.

Поэтому выделим два ключевых момента: сейчас внутри коммерческих компаний идет переход от центральной нервной системы к распределенной, от

единственного места принятия решений к реализации этих задач на местах. Второй тренд, который мы тоже используем в нашей компании, это включение бизнес-функций для традиционных служб компании. Тогда они становятся заинтересованы в развитии бизнеса в целом.

Учитывая темп изменения внешних условий, факторов, при стирании границ конкуренции, сейчас функция мозга распределяется внутри компании. Мозг, безусловно, нужен. И его основная задача — это правильно задавать вопросы.

СЕЙЧАС ИДЕТ ПЕРЕХОД ОТ ЦЕНТРАЛЬНОЙ НЕРВНОЙ СИСТЕМЫ К РАСФОРМИРОВАННОЙ — ОТ ОДНОГО МЕСТА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ К РЕАЛИЗАЦИИ ЭТИХ РЕШЕНИЙ НА МЕСТАХ

Как работает «мозг» компании?

— Мозгом мы назовем набор людей, принимающих решение. Если мы сравниваем с организмом, то мозг — это определенное количество нервных клеток.

Не забывайте, что от мозга полностью зависит жизнедеятельность организма — компании...

— Поэтому он теперь не в одном месте. Раньше мозгом были генеральный директор и правление, сейчас же таким органам не хватает скорости.

Проверять нужно почти любую гипотезу. Как мы действуем в обыденной жизни? Если ищем ключи, то выбираем три-пять мест, где с высокой долей вероятности они будут лежать — в кармане брюк, в которых вы были вчера, или в портфеле. На следующем этапе мы проверяем каждое место, где могли их оставить. Если нигде не находим, значит, выдвигаем новую гипотезу. То же самое в бизнесе: функция мозга распределяется на сотрудников и очень важно правильно задавать вопросы. Где наибольшая вероятность успеха? Как правильно поступить? Что нужно делать в первую очередь? Потом включаются команды, в том числе «руки» и «ноги», которые подбирают гипотезы. Есть такой философ Нассим Талеб, который изучал, как торгуются валютные трейдеры. К его удивлению оказалось, что большинство успешных трейдеров имеют образова-

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

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

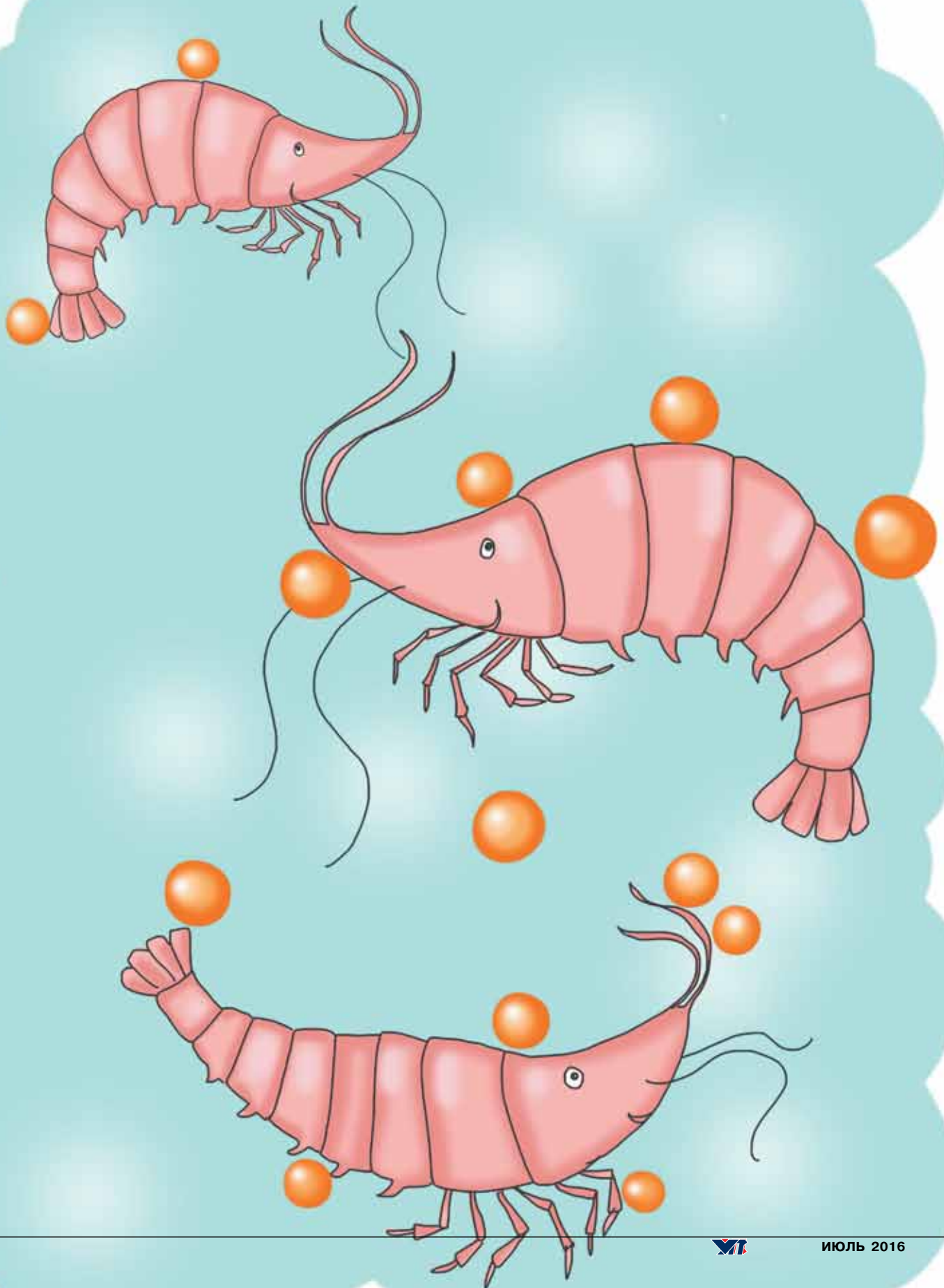
Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



ние ниже среднего. Это не интеллектуалы, обладающие развитым математическим аппаратом, а обычные люди. Все это потому, что у них есть собственный опыт и опыт старших товарищей. Есть ряд нобелевских лауреатов, которые описывают модели трейдинга, строят серьезную, сложную математику торговли валютой, а вот эти парни — трейдеры — математикой не пользуются. Оказалось, что ученые только лишь описывают то, что было накоплено опытом от древних рынков до современной торговли. Та же самая ситуация в строительстве тепло-

УИ Вы говорите о скорости, как думаете, в таком темпе возможно, чтобы «мозг» сам следил за тем, чтобы с ним не случился перегрев, инсульт?

— Суть в том, что мозг не затрагивается целиком. Над каждой задачей работает только отдельная его часть — отдельные команды. И если какая-то из команд неэффективна, то вся система должна быть настроена на то, чтобы выдавливать эти тормозящие участки.

НЕ ЗАБЫВАЙТЕ, ЧТО ОТ МОЗГА ПОЛНОСТЬЮ ЗАВИСИТ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗМА — КОМПАНИИ... ПОЭТОМУ ОН ТЕПЕРЬ НЕ В ОДНОМ МЕСТЕ

вых двигателей. Те конструкторы, которые давали задачи инженерам, не знали конечного результата. Им нужно было проверить множество вариантов. Но правильно задавать вопросы — еще раз сделаю акцент — первичная задача главного конструктора.

При этом очень важно не только количество «серого вещества», но и количество «нейронных связей» внутри компании. Насколько быстро разные органы взаимодействуют, настолько продуктивнее работает компания.

УИ Вы знаете, что у человека работает только 10% мозга, а остальные 90% — отдыхают. А насколько загружен «мозг» компании?

— Российский ученый Татьяна Валерьевна Черниговская, которая исследует человеческий мозг, опровергает, что он загружен на 10%. По ее мнению, мозг работает на полную всегда.

Описанная модель «мозга» современ-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ной компании подразумевает полную загрузку. Другое дело, что со стороны может казаться, что «мозг» работает вхолостую. Например, совет директоров недоволен, что компания вложила сто рублей в новое дело, а оно не пошло. Тогда высший орган начинает задавать вопросы. Здесь очень важны «нейронные» связи, которые опутывают всю компанию. Они позволяют объяснить коллегам, что новые продукты редко выстреливают с первого раза. Чтобы добиться успеха, «мозг» компании должен подумать, перебрать варианты, переварить информацию и проверить результаты.

УП Вы как генеральный директор, насколько участвуете в работе мозга?

— Я, наверное, уже «мозолистое тело» в этой ситуации. Есть решения компании — принятие стратегии, конкретные результаты деятельности — я их транслирую в совет директоров и обратно. С другой стороны, B2B-Center постоянно растет — появляются новые люди с новыми функциями и ролями, создаются новые команды. Допустим, до определенного момента у нас не было дизайнера, после того, как мы его взяли, возник вопрос: как выстроить коммуникации? Моя роль как раз в том, чтобы наладить «нейронные» связи внутри компании.

УП О мозге поговорили. «Сердце» (мотор) компании — что это может быть? Как не дать ему спать или даже отдыхать?

— Неожиданно. Сердце — это корпоративная культура компании, ее суть, принципы и ценности. Мы говорим о том, что нам нужны правильные люди, которые задают правильные вопросы. Научкой доказано, что мозг развивается физиологически во время занятий музыкой и математикой. Поэтому люди должны развиваться разносторонне, а не только в рамках своей специальности.

Это часть культуры нашей компании. Сотрудник B2B-Center может выбрать семинар или лекцию, которую хочет посетить. Дальше есть два пути: первый — оплатить половину стоимости занятия самому, второй — привнести после обучения что-то новое и ценное в компанию. Соответственно у каждого сотрудника накапливается кредитная история. Положительная — это когда у тебя нет долгов, отрицательная, когда человек сходил на семинар, но ничего нового компании не дал. Это что касается профессионального обучения.

Мы также поощряем людей развиваться и в других направлениях. Сотрудник юридического отдела, увлекающийся историей России, предложил читать лекции в компании. На занятиях аншлаг! После рабочего дня сотрудники



ходят к нему на «пары» для общего развития.

Другой пример — сотрудник несколько лет прожил в Китае. Эта тема в принципе популярна, и он также организовывал лекции про другую страну.

Презентации у нас проводят и те, кто прочел какую-то полезную бизнес-книгу.

УИ А если рассматривать печень как единственный орган в теле человека, функции которого невозможно заменить искусственным путем на долгое время?

— Пойдем от обратного. Сейчас есть качественное «протезирование» в биз-

БОЛЬШИНСТВО УСПЕШНЫХ ВАЛЮТНЫХ ТРЕЙДЕРОВ ИМЕЮТ ОБРАЗОВАНИЕ НИЖЕ СРЕДНЕГО

Сотрудник сам готовится к выступлению, прорабатывает вопросы, а это в любом случае развитие. Плюс расширяет кругозор всех остальных. Такие занятия «музыкой» и «математикой» помогают людям развиваться всесторонне. Знакомство с новым опытом влияет на бизнес-решения, помогает компании, поэтому мы поддерживаем начинания сотрудников.

УИ «Печень» — что в компании сравнимо с ней? Как этот орган надо контролировать и обеспечивать?

— Гм, трудно подобрать аналог.

несе и часть функций компании можно отдавать на аутсорсинг. Наверное, даже нужно. Но нельзя отдавать вовне ключевые функции. Если мы говорим про интернет-магазин, то это логистика и доставка. Если про ИТ-компанию, то это создание продуктов. У каждой компании ключевая компетенция своя — это зависит от отрасли. Соответственно, нельзя заменить ключевую компетенцию компании, ту ценность, которую она производит.

Если же речь идет о выводе токсинов, чем занимается настоящая печень, то я буду говорить об опыте ИТ-компаний. Существуют продукты, которые рано или поздно нужно закрывать. Отторжение или целенаправленное закрытие

(у нас обозначается термином «закат») осуществляет продуктовый комитет — разные подразделения собираются, смотрят показатели по конкретному продукту и принимают решение, закрывать его или нет, как правильно уведомить клиентов, как правильно все организовать.

Поэтому «печенью» может быть ключевое направление компании и орган, который очищает ее от неработающих проектов.

УП Хорошо, как быстро и синхронно работают «уши», «глаза» и «нос» компании?

— Думаю, что «органы чувств» — это коммерческая служба. У нас сейчас три офиса: в Москве, в Минске и Брянске. Коммерческая служба распределена между ними. Современные системы управления позволяют правильно выстроить воронку продаж, смотреть конверсию, мотивировать людей и удовлетворять потребности клиентов.

УП Можно сказать, что вы контролируете эти органы?

— Нет, это решает наш директор по продажам.

УП Что бы Вы из органов еще добавили, без чего «компания не жилец»?

— Мне кажется, уже перечислили все. Если собрать их в систему, то получим: распределенный набор функций мозга — проверка гипотез, постановка правильных вопросов и развитие качества мыслительного аппарата, нейронные связи — это насколько подразделения хорошо между собой взаимодействуют и, наконец, ключевые «органы», которые нельзя протезировать, потому что они создают основную ценность для клиентов.

УП И как же на практике решается вопрос координации всех этих «органов»?

— У нас в компании это планерки и встречи. В разных подразделениях — разные системы. Если мы говорим про топ-менеджмент, то раз в неделю собираем совещание и озвучиваем те направления, которые могут быть интересны другим подразделениям. Плюс встречи зависят от степени нагрузки и сложности ситуаций в разных подразделениях. В бухгалтерии, например, отчеты раз в две недели. В продуктовых командах практикуются небольшие ежедневные митинги, когда люди коротко говорят, что они сделали за

предыдущий день. Чем чаще встречи, тем короче время их проведения.

УП Как происходит процесс начала сбоев в работе «органов» компании? Почему ошибаются маркетологи, бухгалтера, логисты, производство?

— Сбои бывают нескольких типов. Первый — это некомпетентность либо вредительство. В данном случае мы понимаем, что надо что-то менять: обучить сотрудника, мотивировать его, перевести в другое подразделение или заменить.

Второй тип сбоев — это отсутствие кристаллической решетки, тех самых «нейронных» связей. Такие сбои рассматриваем вместе с HR и руководителями подразделений, стараемся правильно выстроить потоки информации и наладить бизнес-коммуникации.

Третий — ошибки при проверке гипотез, когда они не подтверждаются. У нас есть идея, но гипотеза ее реализации не работает. Это нормальная ситуация, такие ошибки хороши тем, что они есть. Если гипотеза не подтвердилась, то мы двигаемся дальше. Без проверки узнать это невозможно.

Первый тип мы стараемся решать либо учением, либо заменой сотрудника, переводом в другое подразделение.

Второй пункт — мы стараемся наладить бизнес-коммуникацию.

Третий — мы радуемся таким вещам.

УП Недавно один итальянец после инсульта вдруг заговорил по-французски. Может ли нечто подобное происходить с компаниями при смене (главы фирмы)?

— Наверняка может. Я не уверен, что компания заговорит на другом языке, но, как правило, если меняется собственник и меняется топ-менеджмент, то меняется существенная часть команды. Смена стратегии также вполне возможна. Более того, это могут быть кардинальные перемены. Например, одна из известных международных компаний в сфере онлайн-стриминга раньше занималась прокатом видеодисков по почте. Рыночные изменения, особенно когда наступает глобальный кризис, могут подтолкнуть компанию к таким переменам.

УП Как компании Qiwi удалось быстро завоевать свой рынок?

— Я не настолько погружен в историю компании, но, думаю, они делают правильные вещи в правильное время. Если

возвращаться к тому, как вообще сейчас строится новый бизнес, вот пример: колесо изобрели пять тысяч лет назад, чемодан в том или ином виде — несколько сотен лет назад. А чемодан с колесиками впервые появился только в начале 70-х годов прошлого века. Через десять лет после того, как мы слетали в космос. Как так? Две вещи, которые мы знаем достаточно длительное время — колесо и чемодан — не были совмещены вместе. При этом, что уровень науки позволил Юрию Гагарину слетать в космос.

компании ищут такие ниши и совмещают чемодан и колесо. Один из таких трендов — большой переход финансов в технологическую сферу. Скорее всего, компания Qiwi очень правильно умеет делать подобные вещи.

УП Какие «органы» могут быть гипертрофированы или не готовы к переменам рынка в таких гигантах как: GE, HP, Газпром, Лукойл,

ВТОРОЙ ТРЕНД, КОТОРЫЙ МЫ ТОЖЕ ИСПОЛЬЗУЕМ В НАШЕЙ КОМПАНИИ, ЭТО ТО, ЧТО ТРАДИЦИОННЫЕ БИЗНЕС-ФУНКЦИИ (ОРГАНЫ) ИДУТ В СТОРОНУ СОХРАНЕНИЯ НЕ ТОЛЬКО ТРАДИЦИОННЫХ ФУНКЦИЙ, НО И ВКЛЮЧЕНИЯ БИЗНЕС-ФУНКЦИЙ, ТОГДА ОНИ СТАНОВЯТСЯ ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ ВО ВКЛЮЧЕНИИ В БИЗНЕС ЦЕЛИКОМ

Сейчас побеждают умные и быстрые компании, которые подвергают сомнению текущие бизнес-процессы: что работает неправильно? Компания Apple поставила под сомнение существующие модели телефонов, в результате мы все пользуемся ее продукцией. Видим, что под сомнение поставлен бизнес-процесс услуг такси. В результате появился абсолютно новый рынок, а традиционные таксопарки стали закрываться. Речь идет о том, что

Яндекс, Гугл, Сименс, Альфа банк?

— Мне кажется, чем более компания государственная, тем менее готовы ее органы к переменам. Потому что я не понимаю их мотивацию. Стимул компании Qiwi прост: если мы не создадим что-то новое, то, как бы бизнес не был хорош, он будет конечен. А компании, у которых

нет зоны риска — только зона комфорта, рано или поздно встретятся со сложными временами. «Чтобы оставаться на месте, мы должны очень быстро бежать», — написал Льюис Кэрролл. Если сейчас изме-

УИ Бывают проекты, которые просто невозможно реализовать. У Вас есть свой метод избавления от «невыполнимой» задачи или проекта?

НОВЫЕ ПРОДУКТЫ ВЫСТРЕЛИВАЮТ НЕ С ПЕРВОГО РАЗА

няется экономика, энергопотребление, то как быстро случится падение газовых, угольных, нефтяных компаний? Или другой пример — пенсионный фонд, про проблемы которого мы часто слышим. Видимо, просто нет достаточной мотивации для того, чтобы изменить процесс.

— Бывают. Сейчас основная проблема выбрать наиболее стоящий проект. От идеи могут заставить отказаться разумные доводы: есть прекрасная мысль продавать обувь в Африке — рынок огромный, но обувь там никому не нужна.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Некоммерческая Национальная Деловая Премия

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Церемония награждения лауреатов

**5 октября
2016**



Номинации:

**ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ
ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ
ЛУЧШИЙ HRD
ЛУЧШИЙ СЕО**

Уважаемые читатели и гости сайта!

5 октября 2016 года в отеле «Савой» (генеральный партнер) состоится церемония НАЦИОНАЛЬНОЙ ДЕЛОВОЙ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» (приносим извинения за перенос даты по техническим причинам).

По вопросам участия и спонсорства

TR@TOP-PERSONAL.RU

«Американские горки» — норма развития многих IT

«Важно не сколько раз ты упал, а сколько поднялся, — говорит Борис Лепинский. — Кажется, он этим даже гордится — не тем, что падали, а тем, что бизнес похож на горные лыжи — драйв... падение... новый подъем...».



**Борис
Лепинский**

«E96»

Большее, чем успехи, предпринимателя формируют его ошибки и реакция на них. Важно не сколько раз ты упал, а сколько раз смог подняться. Мы, в отличие от Ма, сильно падали за 10 лет всего пару раз, но каждый раз поднимались.

IT-компании важно быть там, где зарождаются новые технологии, а Силиконовая долина сегодня — место, где базируется большинство крупнейших интернет-компаний. Соответственно, там создана вся воображаемая инфраструктура и среда для развития. Да, это вызывает ряд проблем для неанглоязычных компаний (языковые, культурологические, банальная разница во времени). Но плюсы могут перевесить затраты. Alibaba — IT-гигант с физической инфраструктурой и e-commerce-

частью. Где одно очень сложно представить без другого. Идея открытия офиса в Америке не кажется мне ошибочной — я бы поступил точно так же.

Ситуации с привлечением в быстрорастущий бизнес топов со стороны вместо «выращивания» их в компании происходят очень часто. И не всегда это

ИЗ ЭТОЙ ОЧЕНЬ УСЛОВНОЙ ОШИБКИ И ВЫРОСЛА СОБСТВЕННАЯ ПЛАТЕЖНАЯ СИСТЕМА У ALIBABA, КОТОРАЯ СТАЛА АРБИТРОМ ВО ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ ПРОДАВЦОВ И ПОКУПАТЕЛЕЙ

Я уже давно хочу посетить штаб-квартиру Zappos, которая много лет назад была для нас вдохновляющим ориентиром. Она выращена на технологиях и сервисе. И, разумеется, она американская. Трудно представить, что она могла появиться в другом месте.

плохо. В «E96» был как крайне положительный опыт таких рокировок, так и отрицательный. Это зависит, в том числе и от того, насколько компания готова к резким сменам в системах управления.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Лес рубим, но щепки не летят... идут в гранулы



**Александр
Черноудов**

**«Русская
лесная
группа»**

У Как вы думаете, есть ли в вашей компании тихие гавани, где уже давно никто не сверял часы в плане оптимизации издержек?

— Н есмотря на то, что, как в любой крупной компании, бюджетирование на год у нас завершается в конце календарного года, ежемесячно каждый департамент подает скорректированный запрос на оплаты. Таким образом мы можем практически в онлайн режиме отслеживать статьи и суммы расходов, и в случае задвоения или нецелевых трат финансовый департамент вправе отказать в оплате и провести внутренний аудит департамента. Так что, думаю, с «тихими гаванями» у нас дело обстоит так себе.

Какие статьи расходов надо мониторить ежедневно? В каких сферах бизнеса у вас бывают форс-мажоры?

— На мой взгляд, при правильном планировании статей для ежедневного мониторинга не остается, к тому же мы всегда крайне внимательно относимся к этапу бюджетирования. Правда, бывают изменения, связанные с резкими скачками стоимости национальной валюты, что в свою очередь ведет к удорожанию некоторых расходных материалов для производства, однако мы максимально стараемся учитывать и прогнозировать волатильность курса. Конечно, это не всегда удается, что и становится причиной форс-мажорных ситуаций. В основном страдает статья обновления производственных активов, так как мы работаем на западном оборудовании.

Как персонал ведет себя, когда приходят консультанты извне и ради оптимизации издержек суют нос в их дела?

— Взгляд на проблему со стороны всегда позволяет получить намного более объективную независимую информацию, необходимую для решения данной проблемы. Привлечение консультантов

и независимых экспертов всегда дает огромный внешний импульс развитию бизнеса. Особенно это актуально в критические моменты, когда необходимо действовать и быстро, и умно. Персонал в таких случаях не испытывает дискомфорта от присутствия постороннего консультанта, действуя как единый механизм, направленный на решение определенных задач.

Если тронуть один участок в компании и начать его модернизировать, то как не допустить эффекта домино?

— Не буду оригинальным, если скажу, что модернизация — дело трудное и кропотливое, и в нашей компании после определения основного участка в первую очередь выявляются все пересекающиеся с ним подразделения и департаменты. Только после того, как будут оценены и спрогнозированы все возможные точки риска, мы приступаем к модернизации — шаг за шагом и постепенно. На каждом этапе, прописанном заранее, происходит оценка действий и последствий, и либо стратегия остается прежней, либо происходит пересмотр. Поэтому, чтобы избежать эффекта домино, в первую очередь необходимо четко и планомерно оценить все сильные и слабые стороны принятия решения о модернизации и простроить сетку связей.

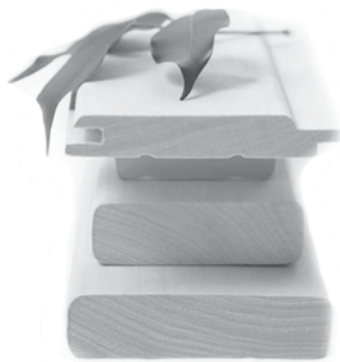
 Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

УП Как вы взвешиваете соотношение усилий, необходимых для оптимизации расходов направления (участка), и эффекта от этих действий?

— Мы пользуемся схемой кайзен костинга, при которой усовершенствование идет маленькими шажками — постепенное снижение себестоимости. Меняются методы, технологии производства продукции. Система позволяет оценить в долгосрочной перспективе эффект от оптимизации расходов.

УП Когда вам предлагают новый бизнес-план, вы исходите из лучших ожиданий или худших?

— Я предпочитаю золотую середину. На мой взгляд, при оценке бизнес-планов нужно брать во внимание не только внешние факторы, но и фактор команды, которая будет реализовывать проект. То есть я считаю, что вопрос кадров крайне важен при старте.



УП В крупном СМИ в Австралии есть сотрудник, изучающий лучшие опыты снижения расходов в мировых СМИ. Кому и когда не помешал бы такой специалист?

— Подобного рода аналитик необходим в каждой компании, стремящейся к развитию. Ведь опыт снижения расходов может быть полезен как в полном объеме, так и в некоторых аспектах. Компания, использующая положительные и негативные сценарии мирового и локального бизнеса, гораздо более подготовлена к резким изменениям и более гибка к нововведениям.

УП Иногда резервы снижают рентабельность. Какие резервы вы сохраняете всегда?

— Безусловно, самый главный резерв — это кадры. Квалификация и огромный опыт работы наших специалистов позволяют руководству безбоязненно внедрять новые технологии и бизнес-процессы. Помимо кадров, мы никогда не сокращаем расходы на содержание запасов продукции. Потому что в последующем это повышает логистические и производственные риски.

УП **Время — когда оно для вас ресурс, а когда стресс?**

— Для меня время всегда ресурс. Потому что, даже если у тебя есть час, за этот час ты можешь перевернуть, если не мир, то половину его — точно. Стрессовые ситуации, связанные с временными отрезками, в большинстве случаев вызваны поблажками, которые ты себе позволял на каком-то этапе. Прокрастинация — один из самых не-

гативных моментов в жизни руководителя.

УП **Организация работ — пробуете ли вы экспериментировать со сложившейся системой? Помните пример Паркинсона по ремонту паровозов, когда мастера долго стояли в очереди за деталями?**

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

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

«Черная зарплата» — прошли те времена, когда суды поголовно жалели работников с неофициальными компенсациями

А где вы раньше были, господа хорошие, что же вы-то согласились на черную зарплату?

Ольга
Тянгаева

**АБ «Егоров,
Пугинский,
Афанасьев и
партнеры»**

Н а мой взгляд, время, когда работники могли жаловаться в судах и госорганах на «серую» и «черную» зарплату и встречать деятельное сочувствие с их стороны, прошло. Образ «плохого» работодателя, который ведет двойную бухгалтерию, не делает взносы в фонды, не заботится о пенсии своих работников и платит зарплату «в конверте» сменяется новым — образом союза работодателя, который не может по-другому, и работника, который по-другому не хочет. До поры до времени.

Обращение работника в трудовую инспекцию после конфликта с начальством с жалобой на выплату «серой» или «черной» зарплаты и отсутствие других элементарных трудовых гарантий можно назвать классикой трудовых споров. Работники нередко вспоминают о том, что годами получали зарплату в конверте и работали без трудового договора при подаче иска в суд и

расчете исковых требований. Подавляющее число таких требований оставляется судами без внимания — зачастую, кроме голословных утверждений работников о том, что их реальный заработок был выше, чем тот, который указан в трудовом договоре, работник не готов ничего представить суду.

Работодатель в таких случаях использует все предоставленные ему процессуальным законодательством возможности. Так, в силу ст. 392 Трудового кодекса РФ работник может обратиться в суд за защитой нарушенного права в течение 3 месяцев с момента, когда узнал или должен был узнать о нарушении своего права. Тут ведомости по «серой зарплате» или расписки о выдаче наличных денежных средств, которые часто хранят работники до «худших» времен и защиты своих прав в суде, сыграют двойную роль. С одной стороны, они в совокупности с другими доказательствами по делу смогут подтвердить позицию работника о фактах выплаты «серой» зарплаты. С другой — показать, с какого момента работник реально узнал о том, что ему платится «серая» зарплата и, соответственно, с какого момента необходимо считать срок на обращение в суд за защитой нарушенного права. При наличии таких документов работнику будет сложно объяснить судье, почему он молчал о нарушении своих прав все предыдущее время, за которое он просит заработную плату. Максимум, на что работник сможет претендовать в та-

ком случае, — на получение заработной платы за последние три месяца.

Согласно п. 6 ст. 152, п. 4 ст. 198 Гражданского процессуального кодекса Российской Федерации пропуск истцом законодательно установленного срока на обращение в суд за защитой нарушенного права является самостоятельным основанием для отказа в исковых требованиях. При установлении факта пропуска срока без уважительных причин суд имеет право отказать в исковых требованиях без рассмотрения фактических обстоятельств дела. Работнику может быть отказано в требовании о взыскании заработной платы в размере, не соответствующем положениям трудового договора работника, если ему не удастся доказать наличие уважительных причин пропуска срока на обращение в суд. Уважительными причинами пропуска срока на обращение в суд, согласно Постановлению Пленума Верховного суда РФ от 17.03.2004 года № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» могут быть признаны, например, болезнь истца, нахождение его в командировке, невозможность обращения в суд вследствие непреодолимой силы, необходимость осуществления ухода за тяжелобольными членами семьи и пр. Уважительность причин пропуска срока на обращение признается судом на свое усмотрение с учетом исследованных обстоятельств каждого конкретного дела.

В таких спорах работодатели также нередко используют тот аргумент, что «серая» и «черная» зарплата официально не начисляется работникам. Как было разъяснено в п. п. 56 Постановления Пленума Верховного суда РФ от 17.03.2004 года № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации», если заработная плата была начислена, но не выплачена работнику, то работник может обратиться в суд в любой момент, пока работает в компании, а после увольнения — в течение 3 месяцев. Если заработная плата не начислялась, что более вероятно, то к обращению работника в суд должен применяться общий трехмесячный срок.

Согласно позиции отдельных судов, начисленная заработная плата — это установленная, согласованная сторонами договора оплата труда, по составным частям, размеру и срокам уплаты которой отсутствуют разногласия. Таким образом, для обоснования работником факта начисления заработной платы должны быть документально подтвержденные данные о том, что компанией было принято официальное решение выплатить работнику заработную плату, но оно не было реализовано. Но, как правило, работодатели избегают каких-либо излишних письменных упоминаний о том, какой реальный размер заработной платы согласовывается с работниками.

Отдельные суды увеличивают срок на обращение в суд работников за защитой нарушенного права в связи с тем, что организации не выдают расчетные листки работникам. Работник сможет аргументировать в суде продление срока на обращение тем, что не получал должным образом информацию о составных частях своей заработной платы, т.е. не знал о том, что его право было нарушено. Однако такие дела скорее являются исключением из общего правила: работники, добровольно идущие на работу с «серой» и «черной» зарплатой и заключающие трудовые договоры с такими условиями, в силу принципа свободы труда не смогут позднее заявлять о том, что добросовестно заблуждались.

Работодатель, выплачивающий «черные» и «серые» зарплаты, безусловно, рискует многим. Невыплата заработной платы одному работнику в этом случае — это даже полбеда. Куда опаснее обращение работника с жалобой на работодателя в прокуратуру. По результатам проверки прокуратуры в отношении компании может быть принят весь спектр мер прокурорского реагирования: возбуждено дело об административном правонарушении, направлено представление об устранении нарушений трудового законодательства, в защиту прав граждан прокурором может быть направлено исковое заявление в суд, в налоговую инспекцию может быть направлено требование о

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

проведении налоговой проверки в отношении компании и наложении на нее крупного штрафа в связи с выявленными нарушениями. Выявленные органами прокуратуры сведения о выплате «черной» и «серой» зарплаты используются работниками в суде.

Как правило, необходимость скрывать

реально выплачиваемые работникам зарплаты связана со многими другими нарушениями, которые практикуются в компаниях: двойная бухгалтерия, неофициальное трудоустройство. Но работник, обращающийся в суд за защитой от такого, на первый взгляд, очевидного нарушения, должен быть готов к не меньшим проблемам.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Молодое поколение, зная толк в электронике, может таких переводов вам наделать...

СМИ потрясли новостью о том, как главбухи, используя «ключи» и коды, могут уводить деньги фирм



**Кантемир
Татаров**

**Danifo Web &
Design**

■ Эта новость типична для среднего и малого бизнеса? С какими вариантами вам приходилось сталкиваться?

— **К** сожалению, для российского бизнеса новость можно назвать довольно типичной — даже за 2016 год в новостных сводках можно найти много подобных случаев. Риск столкнуться с недобросовестным бухгалтером довольно велик. Необходимо внимательнее относиться к подбору персонала, вести продуманную и сбалансированную кадровую политику, о чем забывают некоторые предприниматели, за что и расплачиваются. Вариаций криминальных историй с участием главбухов почти столько же, сколько преступников подобной масти удастся поймать. Конечно, участились случаи использования системы «Клиент — Банк» в личных

целях. Особенно это касается бывших банковских работников и молодого поколения, то есть тех, кто разбирается в электронике лучше других. В остальном же многое зависит от того, один ли бухгалтер в фирме и каков его объем полномочий. Если этот человек работает один и с зарплатами сотрудников, следует опасаться появления «мертвых душ»: главбух может формально зачислить в штат неизвестных сотрудников и выплачивать им зарплату (в свой карман, конечно) или же вернуть выбывших, к примеру, пенсионеров. Здесь вариаций, повторюсь, великое множество.

Как защитить фирму от подобных случаев?

— Защищать фирму от подобных случаев, к сожалению, достаточно трудно и затратно (прежде всего в плане времени и энергии). В первую очередь необходимо всерьез заняться кадровой политикой — главного бухгалтера нужно подбирать с умом, очень осторожно и пристрастно. Ведь этот человек ответственен за распределение и движение ваших средств, за подачу отчетности и взаимодействие с административными органами. Если же услуги рекрутинговых агентств не для вас, можете передать функции бухгалтерии на аутсорсинг. В небольших фирмах так зачастую и делают: нанимают фирму или ИП, который ведет бухгалтерию уда-

ленно. Это позволяет избежать всевозможных кадровых процедур, может сэкономить деньги на зарплате и так далее. Сейчас на рынке достаточно много подобных «внешних бухгалтеров». Однако нельзя забывать и про свою собственную осведомленность — руководитель компании сам должен понимать хотя бы азы бухгалтерии, разбираться в основных моментах. Таким образом можно будет снизить риск быть обманутым главным бухгалтером.

Сколько можно реально, не рискуя, пригласить в штат из 100 формально подходящих на должность главбуха кандидатов?

— Не рискуя, пригласить в принципе нельзя. Кандидат может быть идеален во всех отношениях — профессионал высочайшей пробы, кристально честный, работоспособный и трудолюбивый. Однако нельзя забывать про влияние ситуационных факторов — в определенных условиях человек может кардинально измениться. Если вы создадите ситуацию, когда соблазн вывести часть средств на свои счета станет слишком велик, а мотивация не делать этого будет недостаточно сильна, можно ожидать всякого. На этапе подбора кандидата, на мой взгляд, можно отсеять по различным основаниям (опыт, прошлое, навыки и умения) до 90 кандидатов из 100. И лучше к этому привлечь профессионала-рекрутера.

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

ТТ Что в резюме главбуха вас может насторожить?

— В резюме, конечно, нужно обращать внимание на трудовой путь потенциального бухгалтера — сколько работал и в каких фирмах. Если это бывший государственный служащий, не забывайте: это (наравне с безусловными плюсами в виде, например, знакомых в административных органах) дополнительный риск и дополнительные обязанности (хотя бы уведомить предыдущего работодателя о том, что принимаете его в штат). Также проясните уровень зарплатных ожиданий — это важный для должности бухгалтера момент.

ТТ Рекомендации можно сегодня подделать?

— Рекомендации однозначно можно подделать. Учитывая, что бухгалтер зачастую второе лицо в компании, у него есть доступ и к печатям, и к фирменным бланкам, а подделка подписи руководителя хоть и является наказуемым деянием, практикуется достаточно часто. Поэтому выправить себе положительную рекомендацию для такого человека не проблема.

ТТ Когда и кто из честных изначально сотрудников может вдруг «хапнуть»?

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Не провоцируйте главбухов передачей им всех «ключей»

Наталья
Лифшиц

УП Эта новость типична для среднего и малого бизнеса? С какими вариантами вам приходилось сталкиваться?

— **Я** оптимист и думаю, что ситуация все же нетипична. Но процент нечистых на руку бухгалтеров в малом и среднем бизнесе не выше, чем в крупном. Лично я встречалась с такими вариациями:

1) регулярные мелкие хищения, вырастающие в большие суммы — ситуация, когда в плохо организованном учете главбух прячет регулярные мелкие хищения;

2) угроза репутации и уголовной ответственности руководителя — ситуация, когда был обнаружен сговор главного бухгалтера и коммерческого директора по получению и присвоению «откатов» от контрагентов;

3) прямая махинация — например, ситуация, в которой главный бухгалтер приводит поставщика, поставщик получает деньги за продукцию и отказывается от поставки в силу банкротства. Вероятно, бухгалтер должен был знать об этом заранее, но почему-то не знал. Деньги вернуть не удалось;

4) шантаж — если сама фирма использует серые схемы, бухгалтер может шантажировать собственника на большие суммы.

Как защитить фирму от подобных случаев?

— Я вижу только следующие способы защиты фирмы, но и они не имеют 100%-ной гарантии. Это, во-первых, автоматизированный тотальный прозрачный управленческий учет движения денежных средств. Опытный бухгалтер всегда найдет возможность «спрятать что-нибудь», если у него в учете хаос.

Во-вторых, прямое утверждение реестра платежей и личный контроль руководителя фирмы над исполнением платежей. В малом и среднем бизнесе это еще вполне возможно. Отдать право принимать решения о том, кому, за что и когда нужно платить, плюс ключи от кассы и клиентскую базу в руки одного человека

— главного бухгалтера — это прямая провокация. В-третьих — особое пристрастие при найме главного бухгалтера.

Сколько можно реально, не рискуя, пригласить в штат из 100 формально подходящих на должность главбуха кандидатов?

— Лучший вариант подбора главбуха — воронка найма, т.е. пошаговое «сито», которое просеет кандидатов по всем аспектам. Первые этапы проверки могут быть проведены по формальным профессиональным признакам — они уже отсекут больше 80% кандидатов. Следующие все глубже рассматривают уже человеческий фактор — психологию, на последнем уровне — проверка службой безопасности. Всегда полезно иметь такого знакомого «безопасника». На этом этапе хорошо, если 1-2 человека останутся и будут соответствовать на 100% вашим требованиям.

Что в резюме главбуха вас может насторожить?

— Это, безусловно, частая смена мест работы и короткий срок работы на каждом из них.

УП Рекомендации можно сегодня подделать?

— Безусловно, можно подделать рекомендации. И это распространенная практика. У человека в такой должности может быть много друзей среди директоров, которые в состоянии замолвить словечко, причем не совсем объективное. К

плохого психологического тестирования при найме или его отсутствие. Такое тестирование способно показать предрасположенность к воровству.

УП Как решают проблему компенсации и наказания те, кто не выносит сор из избы?

ОТДАТЬ ПРАВО ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ О ТОМ, КОМУ, ЗА ЧТО И КОГДА НУЖНО ПЛАТИТЬ, ПЛЮС КЛЮЧИ ОТ КАССЫ И КЛИЕНТСКУЮ БАЗУ В РУКИ ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА — ГЛАВНОГО БУХГАЛТЕРА — ЭТО ПРЯМАЯ ПРОВОКАЦИЯ. В-ТРЕТЬИХ — ОСОБОЕ ПРИСТРАСТИЕ ПРИ НАЙМЕ ГЛАВНОГО БУХГАЛТЕРА

тому же, как ни странно, работодатели редко звонят по рекомендациям и спрашивают о сотруднике, а зря.

УП Когда и кто из честных изначально сотрудников может вдруг «хапнуть»?

— Я думаю, изначально честный сотрудник не «хапнет», просто его не сразу раскусили. То есть возникает вопрос

— Я считаю, это самая острая тема. Если сама фирма использует «серые» схемы, она создает все условия для злоупотреблений людей, имеющих доступ к деньгам. Когда возникают потоки трудноконтролируемых движений наличности, всегда возрастают риски, что кто-то к этому приложит руку.

Возникает момент торга: руководство взвешивает потери по факту воровства и проблемы, которые может создать «обиженный вор». У главного бухгалтера в этом случае есть сильнейший рычаг дав-

ления. Думаю, чаще всего эти проблемы решают «внутри избы» своими силами. В моей практике был даже случай, когда собственник сам доплатил крупную сумму главному бухгалтеру-вору, чтобы тот без проблем уволился.

УП Стоит ли в РФ ввести, как в Бразилии, легальную базу «криминальных сотрудников»? За и против?

— С одной стороны, это заманчиво. Но кто гарантирует правдивость и полноценность такой базы? Как обеспечить попадание только объективной информации? А ошибки следствия? А обилие официально не осужденных, но имеющих опыт воров-

ства? То есть получается, что отсутствие или присутствие человека в этой базе ничего не гарантирует. И второй момент — моральный. Имеют ли эти люди право на защиту личной информации?

УП Как могут косвенно негативно влиять на бизнес сотрудники с криминальными намерениями?

— В первую очередь, это формирование очень плохого примера, который, как известно, заразителен. Кроме того, вор — это человек крайне нелояльный к фирме, часто он формирует вокруг себя «оппозиционный лагерь», расшатывает нормальный рабочий процесс, создает конфликты и напряженность.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**



Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик

Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕМЕНАМИ

Самое трудное в процессе создания инновационной бизнес-модели — преодоление внутреннего сопротивления. Но только так можно достичь желанной цели. Почему сотрудники столь рьяно сопротивляются переменам?

На ум сразу приходит простой ответ: они относятся к ним настороженно. Согласно годовым обзорам McKinsey, 70% всех начинаний, ставящих целью преобразования, потерпели крах. В 60% случаев именно настроения сотрудников и равнодушные руководства препятствуют перестройке. За многие годы ситуация не изменилась: люди не горят желанием меняться. Они противятся новым бизнес-моделям, ведь те вынуждают их забыть все, что они знали прежде. Они боятся потерь. Выполняя упражнение по инновационному бизнес-моделированию, участники семинара сказали, что больше всего их беспокоит следующее.

✓ Как будет выглядеть наша компания после внедрения инновационной бизнес-модели?





✓ Разве мы не уничтожаем собственный бизнес? Располагаем ли мы достаточным количеством ресурсов?

✓ Как будет организован наш бизнес, пойдет ли инновация на пользу нашей компании? Может быть, лучше работать по прежней схеме?

✓ Зачем нам что-то менять именно сейчас, все работает как часы, ведь так? И наши конкуренты ничего не меняют...

✓ Как изменится взаимодействие с другими подразделениями?

✓ Какую позицию я займу в новой компании? Обладаю ли я навыками и умениями, необходимыми для выполнения новых обязанностей?

✓ Что случится, если мою должность сократят?

✓ Какова моя роль во всем происходящем? И про себя большинство из них думает:

✓ Что случится с моим подразделением, моим отделом?

✓ Лишусь ли я полномочий и бюджета?

✓ Представляют ли перемены угрозу лично для меня?

✓ Какая мне от этого выгода?

✓ Что будет со мной?

Управление изменениями требует решительного руководства. Недостаточно просто отправить сотрудников на курсы повышения квалификации или оповестить офис о грядущих преобразованиях. Сопротивление переменам глубоко сидит в каждом из нас. Однажды при реализации инновационного проекта давно работавший в компании сотрудник заметил: «Когда вы закончите разработку инновационной бизнес-модели, пришлите мне копию от-

чета о результатах. Я положу его в ящик к другим идеям предыдущих консультантов. Ваше предложение так и останется в столе, как и все прежние».

СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРЕМЕН

Без управления переменами даже самый скрупулезный анализ бесполезен. Ценность бизнес-модели раскрывается только в ходе применения, а без поддержки высшего руководства все идеи, какими бы превосходными они ни были, обернутся ничем. Ниже описаны пять наиболее значимых способов управления переменами.

Демонстрируйте заинтересованность

«Каждая машина — частичка меня самого». Так председатель правления Volkswagen Мартин Уинтеркорн высказывался о своем участии в инновационных проектах компании. Перед началом производства он лично осматривал каждый автомобиль. Об идее новой цифровой обучающей системы, *tiptoi*, разработанной компанией Ravensburger, также сообщил менеджер, отвечавший за модификацию бизнес-модели. Стив Джобс выступал в роли менеджера по проектам для iPad, а основатель SAP Хассо Платтнер осуществлял личный контроль за разработкой технологий *in-memory*.

Действия руководителей — наглядное доказательство их приверженности переменам в глазах сотрудников, которые задаются раз-



ными вопросами: «Сколько времени высшее руководство проводит с управляющим новым бизнес-проектом?», «Как часто высшее руководство встречается для обсуждения бизнес-модели?», «Насколько легко менеджер проекта получает доступ к стратегическим ресурсам в неформальной иерархии компании?», «Как компания преподносит новую бизнес-модель в официальных пресс-релизах, годовых отчетах и на конференциях?», «Как высшее руководство поддерживает новое направление посредством скудных ресурсов, которые можно было бы направить на существующий бизнес?»

Швейцарская компания Lonza предоставляет товары и услуги фармацевтическим и медико-биологическим компаниям. Несколько лет назад тогдашний генеральный директор пришел к выводу, что компания, несмотря на свою клиентоориентированность, не располагает достаточными ресурсами для осуществления инноваций. Так была сформирована отдельная венчурная команда, которой было поручено разработать радикальные инновационные технологии, продукты и бизнес-модели. В задачу инициативы LIFT (Lonza Initiative for Future Technologies) входило обеспечение годового дохода в размере 500 млн швейцарских франков в течение 15 лет, и для достижения столь амбициозной цели ей был выделен годовой бюджет в размере 20 млн швейцарских франков. Настрой генерального директора проявился со всей очевидностью, когда он отстаивал бюджет LIFT даже в период финансового кризиса и трудностей с деньгами. Он верил в проект и защищал его перед сотрудниками, руководством и советом директоров.

Махатме Ганди принадлежит известное вы-

сказывание: «Станьте сами переменной, которую хотите увидеть в мире». Сотрудники не горят желанием участвовать в перестройке до тех пор, пока они не будут уверены в поддержке руководства. Инициатива должна исходить от высшего руководства, в противном случае она обречена на провал. За время нашей работы — в особенности на семинарах Executive MBA — нам не раз доводилось слышать о безуспешных попытках руководства низшего и среднего звена коренным образом изменить организационную структуру. Слишком часто генеральные директора предпочитают «идти по накатанному пути». Но никогда не стоит забывать: как проект начинается, так он и закончится.

Инновационное преобразование бизнес-модели должно осуществляться сверху вниз. Иначе модель не приживется. Мы ни в коем случае не утверждаем, что руководство низшего или среднего звена в крупных компаниях или даже сотрудники малого и среднего бизнеса не могут вносить весомый вклад. Однако в критический момент мы обязаны помнить, что успешное применение всегда зависит от поддержки топ-менеджмента. И не только из-за необходимости распределения ресурсов во время первого выведения продукта на рынок, но, самое главное, из-за необходимости противостоять сопротивлению.

Привлекайте сотрудников к управлению переменами

В обязательном порядке привлекайте сотрудников к непосредственному участию в



управлении переменами, активной организации процессов и определении задач. Вовлеченный сотрудник — сотрудник с широкими взглядами. Один поставщик автозапчастей очень метко выразился на сей счет: «Перемены с участием сотрудников, все равно что пешие походы с рюкзаком. Ты не можешь идти так же быстро, как без рюкзака, зато при тебе всегда все что нужно. Короткий привал — и ты снова готов двинуться в путь или начинать исследовать территории, которые вы так стремились достигнуть».

Одна средних размеров типографская фирма в немецкоговорящей стране, как и большинство ее конкурентов, оказалась перед лицом сокращения маржи. В то же время ее управляющий директор мечтал о типографии будущего. По ночам и выходным он разрабатывал концепцию радикально новой компании. И вот на одном из совещаний он представил плоды своих трудов, но был чрезвычайно удивлен скептическим настроением и даже откровенным сопротивлением со стороны большинства сотрудников. Это типичная проблема, которую сильно недооценивают представители высшего руководства. Генеральный директор и автор бестселлеров Джим Коллинз предлагает интересную аналогию: он сравнивает свою компанию с автобусом, который отправляется в определенный пункт, так что тем, кому нужно попасть куда-нибудь в иное место, лучше воспользоваться автобусом, идущим по другому маршруту. Перво-наперво генеральный директор должен заручиться поддержкой команды; обсуждения должностных функций, позиций и заданий подождут. По словам самого Коллинза: «Сначала выясните, кто сидит в автобусе, а

уж потом расспрашивайте, кто где сидит».

Но это метафора. В действительности же, такой стиль лидерства зачастую наталкивается на увильвания и отговорки. Сотрудники будут старательно делать вид, что принимают перемены, и при этом постоянно воздвигать бюрократические препоны. Выбрать правильную линию поведения в данной ситуации весьма непросто.

При осуществлении инноваций самый эффективный ход — подключать сотрудников со всех уровней. Когда мы воплощали инновационный проект в крупной транспортной компании, то не забыли вовлечь в процесс и водителей грузовиков. Отказавшись от презентаций PowerPoint — которые часто не отличаются ни ясностью, ни убедительностью, — мы использовали специальный «конструктор» из составных блоков, чтобы поэкспериментировать с новыми процессами (а также поработать с вопросом «как»). Водителям эта затея пришлась по душе, у них появился стимул применить инновации, в разработке которых они лично участвовали. Они неустанно трудились над внедрением новой бизнес-модели, никакие слова никогда бы не вдохновили их сильнее.

Большой плюс в том, что вы можете повлиять на мотивацию. Но есть и минус: подавить мотивацию гораздо проще, чем пробудить. Одно бесцеремонное замечание генерального директора в блоге сотрудника распространяется по международной компании подобно лесному пожару. Генеральный и его пиарщики могут месяцами пытаться исправить оплошность, и все без толку. Несколько бездумных секунд наносят непоправимый вред, уничтожая доверие работника к руководителю.



Привлекайте активных сторонников и лидеров в управлении переменами

Процессы управления изменениями требуют усилий активных сторонников и движителей перемен из числа сотрудников компании: они будут подталкивать перестройку и мобилизовать остальных. Эти сторонники преобразований нередко являются первопроходцами, вносящими колоссальный вклад в инновационный процесс. Но не менее целесообразно привлечь в ряды сторонников и самых громогласных противников каких бы то ни было изменений, в особенности, если их мнение имеет вес. Когда мы оказывали содействие перспективному инновационному проекту в высокотехнологичной компании, один из менеджеров среднего звена довольно агрессивно противостоял переменам. Ему даже удалось убедить других сотрудников последовать своему примеру. Невзирая на подобное поведение, мы предложили этому менеджеру стать одним из ключевых движителей перемен и убедили его присоединиться к рабочей группе по управлению проектом. Несмотря на значительные изначальные трудности, стратегия дала неожиданно хорошие результаты. Перестав ощущать себя лишним и посторонним, наш герой с головой погрузился в работу над преобразованиями. Мотивация его самого и приверженцев перемен возросла в разы. Превращение пассивных наблюдателей в активных участников поможет вам сэкономить массу времени. Потери времени на ранних этапах будут с лихвой компенсированы позже, в ходе применения инновации.

Обычно инновационным проектам противо-

стоят примерно 15% сотрудников, 5% оказывают поддержку, а 80% остаются равнодушными. В каждой ситуации вы сами оцениваете, сколько времени готовы потратить, расписывая перед оппонентами достоинства своей идеи. В ситуации, подобной той, что описана выше, — когда враждебность исходит от влиятельной фигуры с большой группой поддержки, — разумнее всего постараться убедить этого человека встать на вашу сторону. К примеру, начальник производственного отдела с 25-летним опытом работы вряд ли поддержит идею аутсорсинга своего производства. Не расходуйте всю энергию на оппозицию, лучше направьте ее на индифферентные 80%, которые молча взирают на происходящее со стороны. Политикам прекрасно известно: куда целесообразнее попытаться завоевать колеблющееся большинство, нежели сторонников противной стороны.

Избегайте когнитивных искажений

В ходе анализа и выбора новых бизнес-моделей регулярно возникают одни и те же ошибки суждений и появляются неверные решения.

За один обычный день среднестатистическому человеку приходится принимать около 10 000 интуитивных решений касательно самых различных прозаических моментов, вроде времени утреннего подъема или выбора одежды. Но в мире инженеров или ученых только нобелевским лауреатам позволено принимать интуитивные решения. От обычных проектных



коллективов ожидаются всесторонние анализы полезности, обосновывающие их решения, хотя еще в 1970-х годах Герберт Саймон доказал исключительную иррациональность коллективных решений в той или иной

организации. Наши эмоции играют заметную роль, а интуиция намного важнее, чем нам хотелось бы верить.

Руководители — такие же люди, и поэтому им свойственны те же когнитивные искажения, что и остальным. Регулярные ошибки при выборе идей объясняются целым рядом причин, среди которых можно выделить семь психологических явлений:

1. *Искажение статус-кво.* Вполне естественно стремиться к сохранению существующего положения дел: человеческая природа такова, что мы склонны защищать доминирующую отраслевую логику от идущей с ней вразрез новой бизнес-модели. Очень важно понимать, что все сказанное необязательно подразумевает боязнь перемен.

2. *Эффект середины.* Предложите человеку на выбор три варианта, и, скорее всего, он отдаст предпочтение золотой середине. Этот принцип относится практически к любой стране; как правило, люди не любят крайностей.

3. *Якорение.* После объявления определенной суммы денег (в том числе взятой произвольно) все последующие варианты оцениваются по сравнению с ней. Это прекрасно известно опытным продавцам автомобилей: практически всегда они в первую очередь предлагают самую дорогую модель со всеми «прибамбасами», и ее высокая цена прочно фиксируется в сознании покупателя, из-за

чего все остальные автомобили кажутся дешевле. Аналогично, если потенциальный проект по оценкам высшего руководства должен принести \$300 млн, а по факту приносит лишь \$50 млн, руководство, вероятнее всего, сочтет такой результат неудовлетворительным, не взирая на то, насколько полезным он оказался для роста компании.

4. *Невозвратные расходы.* Даже если компании не удалось извлечь материальную выгоду из инновации, гораздо проще отказаться от проекта стоимостью \$50 000, чем от проекта в \$3 млн.

5. *Эффект весомости частоты.* Чем чаще мы слышим об одном и том же факте, тем скорее в него поверим. Советы директоров зачастую готовы уверовать в смехотворные прогнозы только потому, что те постоянно у них на слуху. Освободиться от плена внушенных идей невероятно тяжело.

6. *Искажение нулевого риска.* Варианту А, где относительно невысокий риск полностью исключается, отдается предпочтение перед вариантом Б, при котором значительно уменьшается риск куда более существенный. Данный принцип действует и в том случае, если ожидаемая польза от второго варианта превышает пользу от первого. Другими словами, ради ощущения безопасности мы готовы многим пожертвовать. Использование новой бизнес-модели с высокой чистой текущей стоимостью будет восприниматься как дело более рискованное, чем инвестирование в существующий бизнес.

7. *Стадный эффект.* В 1951 г. Соломон Аш в рамках исследования конформности проводил эксперименты с целью продемонстрировать



силу социального давления. Люди склонны следовать за большинством. Если не слышны голоса против или если аргументы начальства звучат убедительно, большая часть сотрудников, несмотря на неуверенность в своей правоте, присоединяется к общей массе.

Рутинные решения принимать намного проще, чем серьезные стратегические. И по этой причине очень важно почаще ставить их под сомнение. Повседневные решения слишком часто «лечат» симптомы, а не причины проблемы. Именно поэтому Toyota ввела в употребление технику «5 почему»: столкнувшись с очередной проблемой, пять раз спросите «почему?», каждый раз находя новый ответ. Полученные ответы помогут вам вскрыть корневую причину проблемы и принять более обдуманное решение.

Правила разумного принятия решения

✓ Инновации обычно осуществляются в условиях значительно неопределенности. Убедитесь, что вы владеете точной информацией, на которой будет базироваться решение.

✓ Сведите к минимуму число людей, отвечающих за принятие решений. Присутствие лишнего человека, чье участие необязательно, будет лишь тормозить процесс.

✓ Анализируйте первопричины. Не забывайте спрашивать «почему?».

✓ Доверяйте внутреннему голосу. Интуиция основывается на опыте и подсознательных знаниях; она может оказать огромную помощь в принятии сложных решений.

✓ Избегайте когнитивных искажений. Первый шаг — осознать их наличие.

✓ Претворить решение в жизнь будет проще, если достичь консенсуса между принимающими решения лицами.

✓ Проявите мужество: ошибки можно исправить, но неуверенность мешает выполнять свои обязанности.

✓ Открыто выражайте свою позицию в отношении борьбы за власть и конфликтов интересов.

✓ Учитесь на своих ошибках. Все мы ошибаемся, но постарайтесь не наступать на одни и те же грабли по два раза.

Синдром толстого курильщика

Ханс Гроэ, генеральный директор компании — производителя сантехники и аксессуаров Hansgrohe, однажды сказал: «Для инновации нужны мозги, терпение, деньги, удача и... упорство». Инновации невозможны без перемен, а сладить с ними не так-то просто. На одной конференции католический епископ рассказал: примерно 50 лет уходит на то, чтобы энциклика — папский документ — дошла до всех уровней церкви и получила повсеместное одобрение. Безусловно, большинство компаний поворачиваются быстрее, чем католическая церковь, которая, насчитывая более миллиарда последователей, является крупнейшим институтом в мире. Но так легко преуменьшить время, необходимое для воплощения новой идеи. Исследователи подсчитали, что революционной разработке требуется 30 лет, чтобы



пройти путь от первоначальной идеи до жизнеспособного коммерческого продукта.

Менеджеры среднего звена нередко преувеличивают значимость краткосрочных стратегий, реагирующих на рыночную конъюнктуру. Kodak использовала краткосрочные стратегии для поддержания на плаву такого направления своей деятельности, как аналоговая фотография. Но выражение «краткосрочная стратегия» является, по сути, оксюмороном, поскольку попытки достичь краткосрочных целей по определению никак нельзя отнести к стратегии. Многие компании продолжают цепляться за парадигмы, которые давным-давно утратили былую актуальность в силу рыночных и технологических новшеств, а также изменений в среде клиентов и конкурентов.

Сотрудников таких компаний можно сравнить с толстыми курильщиками: они прекрасно отдадут себе отчет в опасности для здоровья и точно знают, как разрешить образовавшуюся проблему. Но им недостает решительности и дисциплинированности, чтобы выполнять собственные обещания. Соблазн насладиться еще одной сигаретой или обильной трапезой слишком велик. И дело не в специальных знаниях: огромное число врачей, несмотря на их профессиональный опыт, являются курильщиками. Если провести аналогию с деловым миром: будущий контракт, который хотя бы частично восполнит постоянные затраты, лучше, чем вообще ничего, и соблазн подписать его велик, невзирая на риск того, что компания долго не протянет, если расходы не будут покрыты полностью. Тем не менее невероятно трудно противиться искушению и отказаться от мелкого контракта в пользу инвестирования в

радикальные преобразования с прицелом на будущее. Важно и первое, и второе: решать настоящие дела сегодня и готовиться к будущему. Проблемы начинаются тогда, когда компания слишком уж заикливается на текущих делах.

И, возвращаясь к аналогии с медициной: если опухоль разрослась слишком сильно, единственная мера — радикально и, возможно, болезненно ее устранить, даже если пациент достаточно слаб. Консультант и бывший профессор Гарвардского университета Дэвид Мейстер обстоятельно изучал синдром «толстого курильщика» и видит обязанности руководства в следующем: лидеры должны культивировать энергию и дисциплинированность, сосредоточиться на борьбе с краткосрочными соблазнами и делать то, что полезно для стабильности бизнеса.

СОСТАВЬТЕ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Основополагающий шаг в успешном управлении переменами — составить черновой план действий. Он послужит отправной точкой для повседневных решений сотрудников и поможет им побороть неуверенность. Вы обязаны держать в уме двойную цель: сформировать долгосрочное видение, вдохновляющее ваши действия, а также достичь промежуточных вех, подтвердив правильность выбранного курса.

Нарисуйте свое будущее

Любое начинание по управлению переменами требует четкого долгосрочного видения.



Куда движется наша компания? Где она окажется через три года, через пять, семь лет? Почему нам нужно меняться? Ознакомьте со своим видением остальных сотрудников. Большинство усилий по созданию инновационных бизнес-моделей заходят в тупик, потому что цели расплывчаты и неопределенны.

Видение — это мечта с конкретными сроками исполнения. Если вы не определите четкие временные рамки для реализации задуманного, оно так и останется мечтой. Если в погоне за соблюдением каждодневных сроков у вас не остается времени на мечту, вы так и будете топтаться на одном месте.

Причина неудач обычно кроется не в недостаточной, а в избыточной коммуникации. Сегодня на сотрудников обрушиваются лавины информации: электронные письма, внутренние докладные записки, сведения, сообщаемые на еженедельных собраниях, и пр., — и зачастую им нелегко отделить важное от второстепенного. Один менеджер, с которым нам довелось работать над бизнес-моделью, даже настроил автоматический ответ, который включался после окончания рабочего дня: «Сегодня я больше не читаю электронных сообщений. По действительно важным вопросам, пожалуйста, связывайтесь по мобильному телефону».

Если вы планируете какие бы то ни было проекты, связанные с управлением переменами, вам необходимо продумать, каким образом лучше всего донести их суть до своих сотрудников. Один из наших партнеров, компания, работающая в сфере высоких технологий,

удачно начала проводить во всех крупных филиалах неформальные общие собрания, в ходе которых руководители и подчиненные получали идеальную возможность встретиться лицом к лицу. Приглашались туда все сотрудники. Очередной инновационный проект компания Buhler запустила в необычной манере: развесила плакаты, флаги и стикеры по всем помещениям офиса и на наружных стенах здания, сопроводив все это видеосообщением. Помните: в управлении переменами «восприятие и есть реальность». Если вы не составите план действий, сотрудникам нечему будет следовать.

Самое главное — содержание доносимой информации и манера преподнесения. Рассказывая о своих планах, очень важно говорить на понятном сотрудникам языке. Послания, адресованные высшему руководству и торговым представителям, будут отличаться друг от друга. Более того, вы должны ясно представлять себе, что планируемые перемены означают для людей, к которым вы обращаетесь. Каждый сотрудник должен понимать, каким образом преобразования затронут лично его: как изменится жизнь отдела продаж после открытия интернет-магазина? Какие должности сохранятся, а какие придется сократить? Какие новые обязанности примут на себя сотрудники? Эти вопросы необходимо прояснить, чтобы заручиться поддержкой.

Одержите несколько быстрых побед

Помимо выстраивания четкого долгосрочного видения, вам необходимо быстро достичь



поставленных целей. Поначалу собирайте низко висящие плоды. В случае инновационного бизнес-моделирования быстрая победа может проявиться как хвалебный отзыв клиента, успешные переговоры с важным партнером или даже получение первого контракта после внедрения бизнес-модели. Успех на данном этапе важен, поскольку дарит чувство безопасности бизнесу в период трансформации. Он свидетельствует о том, что вы движетесь в верном направлении, и помогает утихомирить циников. Празднуйте эти маленькие победы, создавая положительный импульс для всего бизнеса.

В 2011 г. 3M, самая, вероятно, инновационная компания в мире, создала 3M Services, поскольку намеревалась занять позицию поставщика услуг в нескольких странах, предлагая комплексные индивидуализированные решения, включая консультирование, ведение проекта, обучение и послепродажную поддержку для всех продуктов 3M. Это был гигантский шаг для компании, в чьем арсенале насчитывалось 50 000 продуктов и 45 вспомогательных технологий. Вот почему эта затея была встречена с изрядной долей скептицизма. Руководству пришлось продемонстрировать, что сервисное направление пойдет только на пользу продуктам. После подписания первых контрактов и роста прибыли от продажи продуктов новая бизнес-модель быстро начала завоевывать всеобщие симпатии.

Руководство должно активно планировать и одерживать быстрые победы. Вовсе не обязательно сидеть и ждать у моря погоды, ибо в определенной степени вы можете приближать победы, активно стимулируя отзывы

клиентов или концентрируясь на тех аспектах бизнес-модели, которые относительно легко воплотить в жизнь, без задержек получив результаты. Особенно на ранних стадиях важно позаботиться о том, чтобы сотрудники постоянно были в курсе всех успехов, даже незначительных. Но при всем при том не упускайте из виду долгосрочное видение. Старайтесь сохранять разумный баланс между краткосрочными и долгосрочными целями.

ОБОЗНАЧЬТЕ СТРУКТУРУ И ЦЕЛИ

Еще одна важная задача при управлении переменах — определение формальных структур, процессов и целей. Каждому нужен побудительный толчок для активных действий, вот почему рекомендуется сформулировать правила поведения в процессе инновационного бизнес-моделирования.

Выстройте структуру

Инновационные бизнес-модели начинают свою жизнь по-разному: как элемент существующего бизнеса, как часть новой организационной единицы или даже в виде независимой компании. Внешние обстоятельства продиктуют оптимальный выбор. В упомянутом выше сценарии 3M компания с самого начала знала, что 3M Services станет новым подразделением, чтобы продемонстрировать свою независимость от основного направления деятельности. В отношении своего нового цифрового копируемого продукта CEWE пошла примерно по



такому же пути, поскольку в противном случае радикально новая миссия компании вступила бы в противоречие с уже широко известными и весьма успешными технологиями и продуктами. В результате в 1997 г. была основана CEWE Digital. Чтобы не допустить каннибализации основного бизнеса новыми цифровыми продуктами, CEWE Digital нанимала преимущественно новых сотрудников с опытом в различных технологических областях. Новая компания к тому же получала полную поддержку со стороны CEWE. Ей было предоставлено достаточно свободы для разработки новых процессов, производственных технологий и продуктов с использованием новых цифровых приложений. CEWE Digital была реинтегрирована в основную компанию в 2004 г. Многие сотрудники материнской компании прошли обучение работе с новыми цифровыми продуктами, и товарный ассортимент CEWE успешно расширялся. Сегодня за CEWE, средняя рыночная доля которой превышает 40%, закрепились лидирующие позиции практически на всех европейских рынках. В 2009-м компания напечатала около 2,6 млрд фотографий и произвела свыше 3,6 млн фотоальбомов и подарков.

Вне зависимости от ваших намерений относительно отделения нового бизнеса рекомендуется на начальной стадии «защитить» инновацию от бизнеса основного. Компания Evonik осуществляет инновации в отдельных подразделениях, и ее венчурные команды рассматриваются как стартапы. Многие компании идут еще дальше и устанавливают системы безопасности с целью ограничения доступа в помещения, где идет разработка новой бизнес-модели. Производитель лифтов и эскала-

торов Schindler возвел отдельные защищенные здания в качестве безопасной гавани для радикальных инноваций, куда доступ имеют лишь уполномоченные сотрудники. В 1980-х гг. Стив Джобс вместе с командой разработали серию Macintosh на территории Apple в отдельно стоящем комплексе, на котором развевался пиратский флаг!

Главная причина столь крайних мер — не допустить, чтобы новая бизнес-модель превратилась в объект упреков со стороны ваших внутренних оппонентов, на чью вотчину вы покушаетесь. В крупных компаниях противники вашего проекта только и ждут, чтобы припомнить вам все неизбежные ошибки и неудачи. Когда SAP разрабатывала SAP Business ByDesign, облачное решение для средних компаний, команда разместилась в отдельном здании, защищенном жесткими мерами безопасности, которые гарантировали, что другие сотрудники SAP не могли вмешиваться в работу специальной группы.

Команды, работающие над новыми бизнес-моделями, добиваются максимальных результатов, если они административно и физически независимы от повседневного бизнеса компании. Такая организация облегчает разрушение доминирующей отраслевой логики и применение радикально новых подходов. В то же время повышается вероятность того, что новая бизнес-модель хорошо приживется. Хотя ошибки на первых порах неизбежны, они вовсе не означают конца: новую бизнес-модель необходимо активно продвигать в массы, чтобы ее приняли. Это нелегкая задача.



Сформулируйте цели

В управлении переменами значительная роль отводится не только видению и долгосрочному плану действий, но и конкретным целям в отношении вводимых ресурсов и результатов. Для классического определения целей мы рекомендуем принцип SMART:

- ✓ Specific (конкретность): цели должны быть конкретны и четко сформулированы;
- ✓ Measurable (измеряемость): цели должны иметь четкие критерии оценки;
- ✓ Acceptable (приемлемость): цели должны быть приняты командой;
- ✓ Realistic (реалистичность): цели должны быть достижимы;
- ✓ Time-bound (временные рамки): цели должны быть достигнуты в заданные сроки.

При инновационном бизнес-моделировании особо пристальное внимание вы должны уделить установлению сроков. На ранних этапах разработки гораздо важнее обеспечить свободу для творчества, чем зажимать людей в жесткие временные рамки. Менеджер по коммерческому развитию в крупной софтверной компании пожаловался начальнику, что финансовый директор постоянно подгоняет его, и потребовал, чтобы компания относилась к коммерческому развитию так же, как венчурные инвесторы к стартапам, — как к инвестициям в новый бизнес, где управленческая команда нуждается в определенной степени творческой свободы, чтобы добиться успеха. К счастью, начальник прислушался к его аргументам, и ему выделили трехлетний бюджет,

не требуя демонстрации результатов раньше срока.

Henkel, производитель потребительских товаров, использует принцип «команды 3 . 6»: шесть сотрудников научно-исследовательского отдела в свободном режиме работают над шестью продуктами в течение шести месяцев. Единственное требование — шесть потенциальных концепций по завершении шестимесячного периода, больше ничего. Подобный подход, безусловно, не менее продуктивен для инновационного преобразования бизнес-модели, когда потребность в свободе столь же сильна.

Слишком ранняя постановка целей может задушить новую бизнес-модель. Прежде чем принимать те или иные меры, вам стоит протестировать пилотный вариант на рынке. После формулирования целей многие решения, как правило, принимаются с прицелом скорее на краткосрочный успех, нежели на создание условий для успеха долгосрочного. Компания 3M отдавала себе отчет в таком подходе и поэтому позволила генеральному директору 3M Services работать независимо в течение года, прежде чем она начала вмешиваться и устанавливать цели и ключевые показатели эффективности. Как заметил сам генеральный директор, «о таком можно только мечтать, ни единой цели за весь год. И это правильная стратегия — бизнес-модели нужно время, чтобы раскрыться в полной мере». Время доказало его правоту. Сегодня компания ведет речь о генерировании четвертой части своей прибыли посредством интегрированных решений в средне- или долгосрочной перспективе.



Внедряйте системы управления эффективностью

Необходимо не только формулировать цели, но и оценивать эффективность отдельных сотрудников, команд и даже инноваций по различным измерениям. Панели индикаторов помогут вам следить за прогрессом и вносить любые необходимые коррективы, если вы сбились с курса. Для оценки достижений следует рассматривать их сквозь призму намеченных целей, и такая тактика может подстегнуть соперничество между командами. Например, в ходе одного нашего инновационного проекта мы каждую неделю вывешивали в кафетерии компании сообщения о быстрых успехах региональных команд. Между командами разгорелось соревнование, но оно не выходило за рамки дружеского, и процесс работы получил мощный толчок.

Если вы желаете достичь поставленной цели, без стимулов никак не обойтись, так что при внедрении бизнес-модели ни в коем случае не игнорируйте этот важный механизм. Нет нужды говорить, что стимулы вовсе необязательно должны иметь денежное выражение; другие виды поощрений,

например похвала, оказывают не меньший эффект. За выдающуюся идею CEWE награждает сотрудников бонусом и дает возможность представить идею высшему руководству, если та получает «зеленый свет» на дальнейшую разработку. Часто для сотрудников это значит больше, чем материальное вознаграждение. Швейцарская технологическая компания Buhler проводит среди сотрудников конкурс инноваций. Команда-победитель в качестве награды может либо посетить курс в Гарвардской шко-

ле бизнеса, либо подать заявку на выделение первоначального капитала для создания бизнеса, основанного на предложенной идее. Датская компания FLSmidth, ведущий поставщик в цементной и горнодобывающей отраслях, прибегает к схожим стимулам: командам-победителям позволяют уделять половину рабочего времени реализации своих проектов под руководством экспертов Датского технического университета (Копенгаген), своего рода датского Массачусетского технологического института. Поощрение такого плана мотивирует на двух уровнях: внешнем, предлагая деньги и статус, и внутреннем, в том смысле что задание само по себе толкает человека вперед. Эмпирические исследования доказывают, что успех инноваций в большей степени обеспечивают команды с внутренней мотивацией.

НАРАЩИВАЙТЕ СПОСОБНОСТИ

Для успешного выведения на рынок инновационной бизнес-модели вам необходимы соответствующие способности, базирующиеся на регулярно применяемых знаниях. Но хотя нужные знания и служат предпосылкой развития способностей, применять их следует правильно. Другими словами, команде следует придерживаться новой бизнес-модели вплоть до того, как она заработает.

Правильно подбирайте команду

Как и любой другой проект, создание инновационной бизнес-модели требует ресурсов.



На самом раннем этапе — проектировании — финансовые ресурсы менее значимы, чем ясное видение и целеустремленность. Куда важнее, чтобы руководство и все участники проекта понимали, что за ним стоит. Просто представьте, что Мартин Лютер Кинг вошел в историю, сказав: «У меня есть бюджет!»¹ Однако нельзя отрицать тот факт, что бюджет служит материальным доказательством поддержки со стороны высшего руководства, когда оно берет на себя альтернативные издержки, избавив ключевых сотрудников от повседневных задач ради нового задания.

В современном бизнесе командная работа является настоящей необходимостью. Но в действительности команды практически всегда набираются наобум. И это может вылиться в проблему, поскольку качество проекта напрямую зависит от качества работающей над ним команды. При отборе членов команды необходимо учитывать такие индивидуальные факторы, как профессиональная компетенция, стиль работы и коммуникабельность, обращая внимание на баланс умений и знаний сотрудников.

Свой креативный вклад должен вносить каждый член команды, ибо давно прошли те дни, когда Генри Форд жаловался: «Почему, когда я прошу пару рук, к ним всегда прилагаются еще и мозги?»

В прошлом задача по разработке инновации зачастую возлагалась только на инженеров отдела НИОКР; оригинальные концепции ожидалось только от «креативных» сотрудников. Сегодня мы знаем, что инновация — и в

¹ Отсылка к знаменитой речи Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта». — Прим. ред.

Список вопросов для подбора команды

1. Включены ли в команду сотрудники из всех соответствующих функциональных областей, таких как маркетинг, технологии, стратегия, логистика, производство и закупки?
2. Есть ли в ней или хотя бы представлены существующие или потенциальные клиенты?
3. Достаточное ли количество членов команды наделены способностью мыслить нестандартно?
4. Включили ли мы в команду специалистов из иных областей?
5. Достаточна ли сильна мотивация команды, чтобы преодолеть первоначальную организационную инерцию?
6. Мы уверены в том, что это не теоретические изыскания? Имеется ли у нас достаточно членов команды с практическим опытом, разбирающихся в повседневных деталях?
7. Хорошо ли налажены связи между командой и остальной компанией, но при этом достаточно ли они отделены друг от друга?
8. Есть ли в команде человек, который может выступить в роли катализатора, ускорителя процесса?
9. Требуется ли участие стороннего руководителя?
10. Есть ли у нас покровитель среди топ-менеджмента?

особенности это касается бизнес-моделей — представляет собой междисциплинарный интерактивный процесс, в котором приходится учитывать максимально возможное количе-



ство перспектив. С самого начала создание инновационной бизнес-модели требует непосредственного участия не только научно-исследовательского, но и маркетингового, производственного, логистического и стратегического отделов, отдела продаж, отдела закупок, а также клиентов и поставщиков. Если проект инициировался лишь небольшой командой-ядром, по мере необходимости вам придется обращаться за дополнительным взглядом со стороны. В противном случае вы рискуете пропустить в разработке бизнес-модели белые пятна, которые, если их игнорировать, могут рано или поздно ее погубить.

Приведенные ниже десять вопросов помогут вам в отборе членов команды.

Восполнять недостающие способности

Когда вы начинаете прорабатывать детали

бизнес-модели, то можете обнаружить отсутствие у себя определенных способностей для реализации проекта. Восполнить пробелы возможно с помощью одного из трех вариантов.

✓ Развивайте способности внутри компании. Способности можно развивать внутренними силами посредством обучения особенностям работы, найма новых сотрудников или организации тренингов. Но этот вариант сопряжен с масштабными временными затратами и требует огромного терпения. Когда в 2010 г. консалтинговая и технологическая компания Zuhlke решила создать новое подразделение под названием Zuhlke Ventures для финансирования и оказания технологической помощи стартапам, принципы распределения венчурного капитала пришлось разрабатывать с нуля. Два руководителя из высшего звена посвящали этой задаче все свое время. Сегодня компания пользуется известностью среди стартапов и предпринимателей, сохранив свои позиции как эксперта в области технологий.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

«Школа наоборот» — это когда можно научиться НЕ делать так...



**Михаил
Богданов**

**CONSORT
Group**

УП Вы первый руководитель из числа ведущих кадровых агентств, кто появился на обложке журнала УП. Каким был тогда ваш кадровый бизнес?

— Если не ошибаюсь, это было во второй половине 1999 года? Бизнес тогда был в начальной стадии бешеного подъема. Мы только что оправались от первого кризиса (дефолт августа 1998). Еще в январе 99-го наш доход — единственный раз в истории компании — равнялся нулю, а к середине лета, как говорится, поперло по возрастающей. Нашими услугами стали активно интересоваться российские клиенты: если до кризиса их у нас было всего 4%, то с 1999-го стала складываться пропорция примерно 50:50. Почему? Отечественные компании оказались в выигрыше по сравнению с «иностранцами» в условиях удорожания импорта, вызванного резким скачком стоимости валюты, и им захотелось получить в свои ряды хорошо обученных специалистов



из многонациональных корпораций типа Coca-Cola, Nestle и т.д. Тут-то мы и понадобились с нашим обширным опытом в работе с multinationals и профессиональными контактами.

Именно в 1999-2000 гг. в CONSORT Group пришли консультанты (тогда еще совсем молодые), которые и сейчас составляют золотой фонд группы. Сформировался костяк коллектива, действующего до сих пор. Совместно мы стали делать наработки в разные стороны от классического подбора на средние позиции, что в конечном итоге позволило создать CONSORT Group в ее нынешнем виде.

Какие из ваших планов реализовались, а какие, увы, нет?

— Стратегический план был таким: создать международно узнаваемый бренд — группу компаний, специализирующихся на поиске/подборе различных профессиональных уровней на всей территории России и СНГ. При этом предполагалось, что в каждом федеральном округе России (а также на Украине и в Казахстане) будет собственная вертикальная линейка специализированных компаний (или хотя бы подразделений) — от Executive Search до массовых наборов персонала и работы с выпускниками вузов (Graduate Recruitment). Мы даже лозунг такой придумали: «Вместе с

CONSORT от выпускника до генерального директора за 20 лет!»

Проблему международной узнаваемости удалось решить путем вступления в 2005 году в Международную федерацию Executive Search (IESF) — крупнейшее в мире объединение независимых консультантов Executive Search. В качестве эксклюзивного партнера по России и СНГ мы там вполне успешны, выполнили свыше полусотни поисковых проектов топового уровня. А вот с линейками в регионах не получилось: объемы бизнеса там явно недостаточны, да и работать при современном уровне IT-технологий вполне можно дистанционно.

Кризисы 2008 и 2014 гг. не позволили нам основательно оседлать тему Graduate Recruitment. Но зато в группе незапланированно появилось — и уже прекрасно себя зарекомендовало — мощное направление аутсорсинга персонала, в компетенцию которого входит в том числе и работа «со студенческой скамьей».

Насколько изменились и чем именно ваши «цыплята»-кандидаты, которых ваши консультанты подбирают для клиентов?

— Во-первых, некоторые из них действительно сделали впечатляющую ка-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



рьеру, полностью пройдя путь, скажем, от торгового представителя до генерального директора. Вы не представляете, насколько приятно прочитать в рубрике о новых назначениях о своем кандидате, которого когда-то давно представлял на позицию не очень высокого уровня. И вот он — заматеревший, с немного поредевшей шевелюрой — стал первым лицом крупной компании!

Во-вторых, целый ряд бывших «цыплят», превратившись в осанистых «петухов» и красивых «курочек» и заняв ключевые позиции в своих нынешних компаниях, стали нашими клиентами. Сюда я добавил бы наших «инкубаторских» — перешедших в корпоративный HR бывших сотрудников CONSORT. Все они знают качество работы нашей группы и поэтому при первой же возможности обращаются за поиском/подбором персонала именно к нам.

Ну а нынешние «цыплята» все такие же разные, как и 20 лет назад. Разве что научились лучше себя презентовать, и поэтому от консультантов требуется более тщательная селекционная работа по выявлению и отбору из их числа тех, кто по-настоящему эффективен и обладает потенциалом, а не просто хороший самопиарщик.

Специфика сегодняшнего рынка в том, что он повернулся к нанимателю. Кандидатов много. Если раньше за редкими специалистами приходилось го-

няться, разыскивать и уговаривать, то сейчас они более открыты, с радостью обсуждают всевозможные предложения, а многие из них готовы идти на более низкую позицию, жертвуя статусом в пользу стабильности, в том числе финансовой.

Чем отличается уровень профессионализма современных лучших HRD от тех, кто делал вам заказы 20 лет назад?

— Безусловно, уровень HR в передовых компаниях, да и в целом по рынку, принципиально изменился в сторону более высокого профессионализма. Лучшие представители профессии отлично знают рынок, держат руку на пульсе, в курсе тенденций в своей отрасли не только в плане HR-технологий, но и с точки зрения наличия или отсутствия нужных их компаниям специалистов, их уровня подготовки, лучших источников и т.д. С одной стороны, этому способствовала школа, пройденная многими эйчарами старшего поколения в многонациональных компаниях. С другой, у нас, слава богу, вспомнили наконец о солидных наработках в кадровой области советского времени, и во многих компаниях, особенно производственных, успешно интегрировали их в современную HR-систему.





По моим наблюдениям, кое-где отечественные HR-системы не только не уступают лучшим международным практикам, но иногда, возможно, и опережают их. Особо радует, что «цивилизованный» HR, хоть не быстро, но неуклонно, прокладывает себе путь даже в такую закрытую и с трудом поддающуюся инновациям сферу, как государственные и полугосударственные структуры.

Однако страна у нас большая, государственных и рыночных организаций великое множество. Время от времени при общении с потенциальными клиентами сталкиваешься с полной «дремучестью» по части управления персоналом, и приходится объяснять то же самое, что в середине 90-х. Приходит в HR много молодежи — и это, конечно, здорово. Но — что естественно для молодежи — большинству «новобранцев» не хватает опыта и авторитетности для того, чтобы отстаивать перед руководством внятную HR-политику. Некоторые в порыве служебного рвения начинают «изобретать велосипед» и в результате наступают на те же грабли, что и сотни их предшественников. Бывают и случаи «звездной болезни»: вот, мол, какой я теперь важный кадровый начальник, всех построю — и персонал, и внешних провайдеров, всех-всех. Мы в CONSORT прекрасно понимаем объективность этих процессов и по мере сил продолжаем вносить лепту в повышение цивилизованности и профессионализма отечественного HR.

Какие агентства той поры стимулировали CONSORT работать лучше? Чему вы у них учились?

— У нас были прекрасные личные отношения с создателями АНКОРa Игорем Хухревым и Еленой Новиковой. Мы нередко встречались, спорили, почестному соперничали и даже в определенных ситуациях сотрудничали при обслуживании одного и того же клиента. Внимательно приглядывались к тому, как формируется корпоративная структура и создается собственная бизнес-культура у «дружественного конкурента». Помнится, на одном из юбилеев АНКОРa я даже получил приз в номинации «Самый порядочный конкурент». До сих пор мы с большим вниманием и уважением следим за теми проектами, которые ведет Лена Новикова (к сожалению, теперь уже в других компаниях).

В плане экономики бизнеса мы многому научились у создателя «Агентства КОНТАКТ» Анатолия Купчина. С Анатолием Наумовичем нас также связывали дружеские отношения, подкрепленные совместной работой в руководстве Ассоциации консультантов по подбору персонала (АКПП). Наши бизнес-модели очень сильно отличались друг от друга (если не назвать их антиподами), и мы вежливо, но упорно спорили, отстаивая каждый свою правоту. И только когда в 2008 году Анатолий преждевременно ушел из жизни, я понял, насколько важен он был





для меня как оппонент, подталкивающий к тому, чтобы «шевелить извилинами», постоянно придумывать новые ходы на рынке.

Но от некоторых агентств (не хочу их все-таки называть) была, так сказать, «школа наоборот». Мы видели, что они делали не так, регулярно слышали об их работе от клиентов, на которых сталкивались, и старались действовать иначе, не повторять их ошибок. Тоже очень хорошая школа!

Чем отличается сегодня наш кадровый рынок от рынка развитых стран? Вы много сотрудничаете с ними?

— Начну с того, что наш кадровый рынок в последние годы серьезно подтянулся к тому, что принято считать международными стандартами. Прежде всего это относится к уровню кандидатов, их открытости к поиску новой занятости через работные сайты и с помощью рекрутеров, мобильности, умению правильно презентовать себя и т.д. Что касается компаний-работодателей — как наших, так и условно «западных», — общей проблемой сейчас является отсутствие свободных средств, которые можно было бы направить на усиление команды (тут и зарплаты, и расходы на развитие персонала, и гонорары рекру-

терам...). Поэтому каждый по-своему пытается сэкономить. Кто-то набирает персонал подешевле и пытается развить его собственными силами. Кто-то раздувает штат внутренних рекрутеров, а кто-то, наоборот, выводит весь процесс подбора персонала на аутсорсинг (т.н. Recruitment Process Outsourcing — RPO). Все это понятно нам, рекрутерам, в конце концов, мы должны подстраиваться под нужды клиентов, а не они под наши пожелания.

Однако все еще сохраняется существенный разрыв в структурированности подхода к сотрудничеству с внешними провайдерами услуг по поиску/подбору. В Европе, Америке, а в последнее время и в Китае, компании намного более четко знают, кто им на данный момент нужен, чего можно достичь собственными силами, а где необходимо подключить внешний консалтинг, и сколько это стоит. У нас же... Потребность в усилении команды вроде бы есть, и я сталкиваюсь с этим ежедневно. Но кто именно нужен? Как бы заполучить эффективных руководителей и грамотных специалистов за дарма или почти за дарма?

Взять, к примеру, тендеры. Моду на них ввели лет 12-14 назад именитые западные компании, и поначалу все было здорово: открытый объективный отбор наиболее подходящих провайдеров. Главная роль отводилась HR, они отбирали и оценивали нас, провайдеров, на личных встречах, и сами принимали ре-





шения. Если победил — работай целый год на отведенном тебе участке, а если не оправдал доверия, то тебя на следующий год поменяют на более эффективного. Тендеры проводились крупными компаниями с масштабными планами по подбору персонала и соответствующими бюджетами.

А теперь временами доходит практически до карикатуры на то замечательное начало. Во-первых, HR зачастую не имеет решающего голоса — все решают «закупки», и понятие цены перевешивает все остальное. Во-вторых, если раньше на тендере важно было доказать свою квалификацию и понимание корпоративной культуры клиента, то сейчас оказывается, что важнее грамотно подготовить документацию (иногда это СОТНИ страниц). В-третьих, в тендеры «играют» компании, которым в нынешней ситуации они не нужны совершенно: зачем затевать недешевую тендерную процедуру, если у тебя снижение продаж и нет никаких планов развития, а годовой план найма — 3-5 сотрудников? Нередко мы понимаем, что весь бюджет компании на рекрутмент уступает затратам на проведение тендера (покупка площадки, зарплаты сотрудников отделов закупок и т.д.). Удивляют также компании, которые, поздравляя нас с победой в тендере, тут же сообщают о сокращении или полном отсутствии бюджета на подбор. На вопрос, зачем же они проводили тендер, они ответить не могут, но через не-

сколько месяцев присылают приглашение на новый...

Все это приводит к изменениям поведения провайдеров. Если год-два назад на объявления о закупках на электронных торговых площадках откликалось до 25 приличных КА, то сейчас тендеры от тех же компаний собирают не более 5-8 участников, и часть из них, скажем так, экзотичны (например, ИП при требовании заказчика иметь не менее 10 консультантов в штате или агентства, подбирающие гардеробщиков и радостно подающие заявку на участие в поиске руководителей высшего звена).

Добавлю еще, что у нас в стране доверие к КА со стороны работодателя (да и со стороны соискателя тоже) гораздо ниже, чем на Западе. До сих пор некоторые считают КА лишней прослойкой, хотя в других отраслях давно уже поняли важность профессионализма и с готовностью отдают непрофильные функции на аутсорсинг внешним провайдерам. Именно поэтому у нас с трудом приживаются предоплатные проекты, абонентское обслуживание и прочие схемы, общепринятые в развитых странах.

Все это, к сожалению, «имеет место быть» в нынешней российской реальности. Но повторюсь: общая тенденция на повышение цивилизованности кадрового рынка явно прослеживается. За какие-то 20-25 лет мы сделали огромный шаг вперед!



Что полезного для себя вы иногда находите в материалах .

— Читаю практически все, и с особым вниманием выступления ваших авторов-эйчаров. Это помогает уловить, чем они дышат, что их больше всего волнует. А иногда и учусь на их опыте. Интересны некоторые выступления молодых энергичных предпринимателей — владельцев бизнеса, а также материалы на общеполитические темы. Из последних особо выделяю выступления Сергея Пронина: содержательно, глубоко и дает пищу для размышлений, хотя я с Сергеем Борисовичем не всегда и не во всем согласен.

С кем из лидеров бизнеса вы бы посоветовали взять интервью и какие бизнес-секреты у них выведать?

— Очень хотелось бы увидеть на ваших страницах руководителя «Башнефти» Александра Корсика. Знаю его лично, давно слежу за его бизнес-карьерой и считаю одним из самых эффективных топ-менеджеров. Как ему удастся спокойно, без шума и надрыва — невзирая на политические страсти вокруг компании — постоянно наращивать успехи на рынке, как удалось создать и удерживать высококомпетентную команду?

Впечатляют нас еще кадровые успехи Каспийского трубопроводного консорциума (КТК). В компании сформирована корпоративная культура, позволяющая удерживать специалистов по 7-9 лет, что редкость для нашего рынка. Работая с КТК, мы видим, как «очаровываются» наши кандидаты с первого же собеседования. Почему бы не пригласить кадровиков КТК поделиться на страницах УП секретами того, как им удалось создать в компании такую атмосферу?

Какими знаниями и компетенциями обладают ваши лучшие сотрудники, что делает их труд ценным?

— Они — как многоборцы, которые должны одинаково хорошо бегать, плавать, стрелять и т.д. В нашем случае это в первую очередь коммуникабельность, аналитические способности, доскональное знание составляющих бизнеса и рынка, умение профессионально оценивать и вообще чувствовать людей (я называю это экспресс-психологией). Плюс солидное базовое образование (не важно, какое именно — от психолога или филолога до инженера), высокая стрессоустойчивость и непременно — позитивный настрой! Хороший консультант должен быть умелым «продавцом», владеть как минимум одним иностранным языком, причем чем выше позиция, над которой работает



рекрутер, тем обязательнее это требование, даже если речь не идет о международных компаниях.

Высокие достижения подразумевают ежедневную работу над собой, желание постоянно учиться новому, расширять свои профессиональные и личностные горизонты, повышать общий культурный уровень. Ну и, конечно же, проходят годы, прежде чем из пусть даже хорошего, прилежного рекрутера сформируется КОНСУЛЬТАНТ. То есть человек, мнение которого настолько компетентно, что к нему с уважением прислушиваются и оценкам которого клиент доверяет. Именно это самое ценное: настоящий консультант не побежит сломя голову выполнять ваши любые желания, на основании своего знания рынка он сперва тщательно проанализирует реалистичность выполнения предполагаемого поискового проекта, даст дельные советы (которые далеко не всегда могут совпасть с вашим изначальным представлением), и только после того, как ваши мнения совпадут, примется за работу, выполнив ее

в максимально комфортной для клиента форме.

Мне как-то довелось побывать в Венеции на предприятии, где изготавливают знаменитое венецианское стекло. Там рассказали, что стеклодув, прежде чем стать мастером, должен для начала не менее 10 лет пробыть в подмастерьях. Но и после этого он еще довольно долго выдувает прекрасные люстры и вазы под бдительным оком седовласого старика-маэстро. Это сравнение пришло мне в голову на днях, когда отмечали 10-летний юбилей работы в нашей компании одной сотрудницы. Пришла ассистентом, получила великолепную школу подготовки у одного из лучших наших специалистов, потом стала трудиться самостоятельно и долгое время ничем не выделялась среди других консультантов. Но незадолго до юбилея количество вдруг переросло в качество: Юлия блистательно выполнила позицию гендиректора в известнейший международный консалтинг, заработав один из самых высоких в нашей истории гонораров и славу для CONSORT Group!

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

