

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Роспечать" - 71652; 70055; 72035;

И Ю Л Ъ



Десять ошибок «Алибабы»

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

П Р У Д О В О Е П Р А В О

№ 7 (193)
ИЮЛЬ 2016

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

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

Генеральный
партнер



ЕВРОСЕТЬ

Компании



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**10 ошибок основателя «Алибабы»,
увы, не вызвали у экспертов УП
особого желания комментировать.**

**Все банально — резюмировали предприниматели.
Однако мы публикуем разные мнения на признанные
Ма ошибки. Комментарии ставят больше вопросов,
чем дают ответов — и это неплохо...**

**Ждем и ваших комментариев
на адрес 7447273@k.ru,
Комментарии будут размещены на сайте.**

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД 

Александр Гончаров



«**Я** всегда помню об одном: в эпоху Интернета лучше принять неправильное решение, чем не принимать никакого»

с. 6

Талантливые руководители предлагают разные идеи и в итоге выбирают... не рискованный путь. А кто не рискует, тот не пьет шампанского...



Леонид Бугаев,
Nordic Agency AB

с. 17

Если 30% компании или руководящего состава меняется, то организация становится другой...

Но в итоге мы выкинули эту систему в помойку, потому что сотрудники не хотели в ней работать: она была чужеродной для компании. Существует такое понятие, как сопротивление изменениям...

Владимир Яхонтов,
управляющий партнер
«МИЭЛЬ — загородная
недвижимость»

Присылайте
комментарии
к материалам
номера



Наш адрес: tp@top-personal.ru

с. 13

Компания, разрабатывающая сервис мирового уровня, должна находиться в центре мирового стартап-движения. Там есть специалисты, способные развивать продукт, есть инвесторы, менторы и инфраструктура. Логично. Но Джек не учел разницы в языке и во времени...

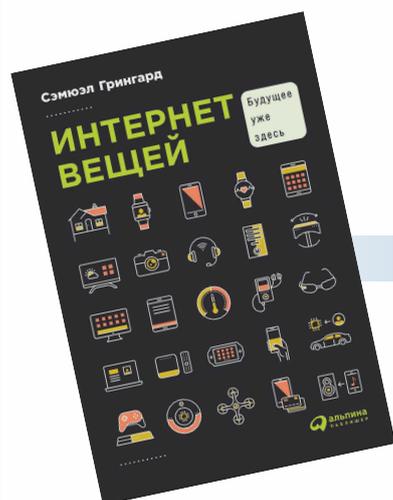
Константин Холстинин,
разработчик программы
для предпринимателей

Отношения между работодателем и работником должны быть (в идеале) выстроены по принципу обоюдной заинтересованности. А такие отношения невозможно создать путем обращения в суд...



Некотрые работники применяют совершенно фантастическую изобретательность в добывании «доказательств» незаконности увольнения...

Хренов и партнеры



с. 25

ПРАВОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ В ЖУРНАЛЕ
 «КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ»



ЗАКАЗАТЬ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ:
TP@TOP-PERSONAL.RU

Если вы проверите прежде всего такие качества, как пунктуальность, уважение к руководителю и внимательность к людям — остальное приложится...

Игорь
 Мельник



Таким простым способом можно напрочь ликвидировать коммуникацию, которая могла бы принести немалые проблемы...

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

6

10 ОШИБОК МА

**Коллективный мозг хорош, если компании
нужна устойчивость, а вот для развития
он совсем не годится**

Леонид Бугаев, Nordic Agency AB

13

**ТЫСЯЧА И ОДНА НОЧЬ.
Десять ошибок «АЛИБАБЫ»**

Константин Холстинин

17

**Быстро признавать ошибки и не опускать руки —
эти качества возносят таких, как Ма, на вершину успеха**

Владимир Яхонтов,
«МИЭЛЬ — загородная недвижимость»

25

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Сэмюэл Грингард. Глава из книги
«Интернет вещей. Будущее уже здесь»**

39

ТРУДОВЫЕ ВОПРОСЫ

**Конфликт работодателя и работника невыгоден
никому, но случается, и нередко...**

Хренов и партнеры

49

УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ

**Любые действия
не должны быть для вас неожиданностью**

Игорь Мельник

57

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

**Комментарии к статье
«Когда работник не виноват?»**

Александр Кисов

58

ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА

**Магнус Карлсен, Камала Деви Харрис,
Шерил Сэндберг, Ван Шу, Том Кобурн, Эли Визель**

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 20.07.2016 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

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 >

№28
(392)

Издаётся с 1996г.
2016 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

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 Ольга Корнилова

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

Джек Ма



10 ошибок «Алибабы»

Коллективный мозг хорош, если компании нужна устойчивость, а вот для развития он совсем не годится

Талантливые руководители предлагают разные идеи и в итоге выбирают... не рискованный путь. А кто не рискует, тот не пьет шампанского.

Я думаю, что Джек Ма нам интересен в первую очередь не потому, что он делал ошибки, а потому, что у него есть большие достижения в жизни. Я бы хотел точно так же выступать на большой экономической конференции и рассказывать о своих, в кавычках, неудачных достижениях. Согласитесь, с состоянием в 22 млрд долларов жизнь гораздо интереснее, чем без них. Если проблема в том, что в 51 год у Джека Ма не хватает времени на какие-то важные, ценные жизненные моменты, то я думаю, что он преувеличивает либо манкирует этим, потому что те просчеты, которые есть в хронологическом порядке, все равно так или иначе привели его туда, где он есть сейчас. Мы в настоящий момент говорим про человека, который находится на 33-м месте в списке «Форбс». Это значит, что он состоит в списке ста человек, которые достигли определенных финансовых достижений в мировом масштабе. Я не могу сказать, что меня



**Леонид
Бугаев**

Nordic Agency AB

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



только это привлекает в людях — ни в коем случае. Потому что гораздо интереснее бывает пообщаться с человеком, у которого есть жизненный опыт, но нет денег. Но так устроен этот мир, особенно в последние 30 лет, что мы очень неровно смотрим на тех людей, у которых есть достижения в финансах.

Например, у меня сейчас открыто окно браузера, в котором Ричард Брэнсон рассказывает о том, как он дошел до жизни такой. И ровно так же он рассказывает про свои «неудачи». Исследуя эти неудачи, мы, читатели и зрители Джека Ма, в общем-то, можем спроецировать свой путь и сказать: «Вот здесь я бы пошел по другому пути». Такого рода исследование автобиографии либо пути развития дает мне очень много, потому что теперь я, например, понимаю, что не нужно лезть на самую высокую гору, потому что там не хватает ни на что времени. Там есть гигантское количество денег, и, как следствие этого, существует гигантская ответственность, и в результате у Джека Ма до сих пор нет качественного образования. Он сам себя называет слабым с точки зрения того, как он учился в пединституте Ханчжоу. Да, он не разбирается в математике и программировании, но у него есть команда. И это, наверно, лучшее его достижение. Потому что она помогает ему находить недостающие в этом моменте ресурсы.

Опять же команда приходит к нему каждый раз советоваться, спрашивать,

и это отбирает невероятное количество времени. При этом для меня, наверно, одной из самых важных ошибок, которые можно обсудить с нашими читателями, это то, что он сделал ставку на сотрудничество с очень известной, популярной компанией Yahoo, потому что рассчитывал, что эта ставка станет ставкой его жизни и позволит компании «Алибаба» стать международной. Это не сработало, потому что действительно именно Yahoo-Китай (компания, которую в итоге он создал в совместном предприятии с Yahoo) оказалась удивительным порождением, спасением для компании Yahoo. Сейчас компания владеет огромным пакетом акций группы компаний «Алибаба Групп», и фактически Yahoo как бизнес ценен именно этим. Они сидят на мешке с деньгами. И это спасает Yahoo от банкротства, от разделения на части, от продажи. Но понятно, что возникает большое количество вопросов к Джеку Ма, который когда-то сделал эту ставку. Было это 10 лет назад, и он упустил момент для развития тех направлений, которые позволили бы ему уделить еще больше внимания маленьким и средним компаниям в Китае, но я не считаю, что это проигрыш. Он сохранил жизнеспособность компании, она развивается, она суперуспешна, она фактический лидер на рынке электронной коммерции.

Да, лес рубят — щепки летят. Да, у него есть огромное количество ставок, которые в развитии не сработали. Но зато одна единственная его ставка на

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



развитие компании на рынке электронной коммерции в Китае выстрелила. Фактически ставка на миллиард, как мы понимаем, это на 22,7 миллиарда в части его достижений. У меня есть простой вопрос, который я хотел бы задать Джеку Ма: «Если бы у него была сейчас возможность вернуться на 30 лет назад, когда он зарабатывал 12 долларов в месяц, занимаясь репетиторством, он бы сделал это?» Он, скорее всего, ответил бы очень хитро — что он бы поступал иначе. Но я уверен, что он бы все равно сделал карьеру предпринимателя. И все равно стал бы развивать Интернет как площадку, на которой он строит свои проекты. В это я верю. И это та ставка, которая в свое время привела меня к успеху и которую я иногда подвергаю сомнениям, спрашивая себя, может быть, это была неверная ставка, может быть, это была стратегическая ошибка. Но нет. На самом деле могут быть ошибки в стратегии, ошибки в ставках на финансы, ошибки в управлении людьми. Но ставка на Ин-

тернет сработала, и у Джека Ма был выигрыш в том, что он все-таки развивался в Китае, на самом человечески заполненном рынке, который до сих пор привлекает всех с точки зрения того, что это невероятная площадка, дающая возможность зарабатывать миллиарды на тех людях, которые там будут покупать товары. Фактически это интернет-магазин для всего Китая.

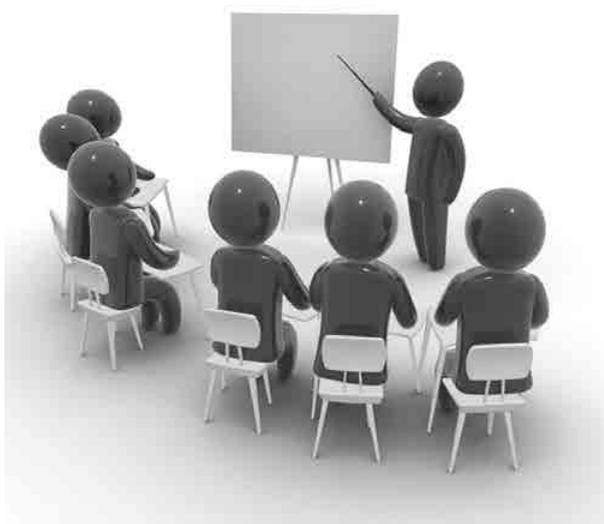
Среди ошибок Джек Ма называет разделение офисов по разным странам — когда один работал в Китае, а другой в Силиконовой долине. Это зависит от времени, в котором мы находимся, потому что для нулевых это была неверная ставка: не были разработаны инструменты, которые сейчас, спустя 15 лет, могут нивелировать эти проблемы. Есть две проблемы, которые сейчас начинают решаться: это временной дисбаланс и расстояние. Но есть еще и отличия в менталитете. Вот отличия в менталитете, наверно, все-таки гораздо более важны. То, что люди теряют время, когда работают в разных часовых поясах, сейчас решается с помощью смартфона, с помощью таких инструментов коммуникаций, как Слэк, Скайп, другие устройства. Но тут важно понимать, что и в Индии, и в Китае в офисе сидят люди с головой, руками, глазами, но вот думают и поступают они совершенно по-разному. Для Джека Ма сохранить лицо — высший приоритет. В статье была красивая фраза про то, что сотрудник мог прийти на рабочее место и неделю изображать какую-

то деятельность, боясь просто спросить, а кто же его руководитель. Это история про то, что у людей в голове творится. То, что пришел действенный и активный операционный директор, который работал в «Дженерал Электрик», для меня понятное действие по спасению этой ситуации. Опыт этой компании помогает выстраивать системы, которые не позволят сотруднику неделю ничего не делать, либо совершать неверные действия, что иногда еще страшнее. И я понимаю, что все равно действия по развитию контактов с США были верными.

Но то, что они взяли слишком большое количество сотрудников, не контролировали их — это ошибка. Нужно понимать, что все равно основная база деятельности «Алибабы» — это Китай, и то, что они там делают, это заслуживает большого уважения, они там действительно очень крутые. Но выстраивать отношения с финансами, с людьми, которые представляют ресурсы, сроки, советы, позволяют

выходить компании на IPO — это то, что нужно было делать. Раньше или позже. Поэтому — хорошо, оставались бы они, например, на рынке Китая, не вышли бы на рынок США — тогда бы их просто не заметили, не оценили такой высокой степенью оценки, как это произошло после предложения рынку акций на IPO. То есть оценка компании была бы меньше. В это я верю. В 2014 году, когда компания «Алибаба» прошла крупнейшее IPO в истории, это произошло в том числе благодаря тому, что у них были люди, которые работали с 2004 года и далее в США. Степень влияния на это со своей колокольни не могу оценить: здесь нужно понимать, что это могут сделать только менеджеры, находящиеся внутри команды.

Одна из интересных ошибок, которую описал Джек Ма, это не ошибка. Он пишет, что, создавая свою компанию, бросался на поиски талантов на стороне, то есть он не растил людей, которые пришли в компанию вместе с ним. Дело в том, что когда компания находится на этапе стартапа, там нужны люди одного типа: они способны затыкать собой, своим временем, своими возможными и невозможными ресурсами любые дыры. То есть они такие решатели различных проблем. А когда компания переходит на другой уровень, то, увы и ах, сделать трансформацию может не каждый такой человек. Поэтому на втором этапе развития компании, когда она становится уже гигантской, она требует людей, ко-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



которые осторожнее и спокойнее относятся к степени риска. И они принимают более долгосрочные решения. Тратят на это больше времени. Мне как такому же представителю первого типа компании, очень интересно было бы увидеть трансформацию Джека Ма как раз между этими двумя этапами самого его. Потому что он при этом не пишет, какие трансформации произошли непосредственно с его стилем работы, управления, и как он изменился, потому что себя-то он не уволил. А в какой-то момент он должен был себя уволить — мне кажется, это единственное верное решение, которое позволит ему не жалеть о своих провалах. Провалах в кавычках. Потому что я не воспринимаю его ошибки как провалы — это путь, который привел человека к успеху.

Следующая ошибка: «Из-за частых разъездов создателя в руководстве образовался вакуум, отсутствовала четкая стратегия, на всех уровнях царил неразбериха, новый сотрудник неделю мог делать вид, что работает, боясь спросить, кто его начальник. Как не допустить этого? Спасти компанию могло чудо или оптимизация». Читая эти строки, я понимаю, что система управления бизнесом выстроена таким образом, что последнее слово остается за единственным человеком — за Джеком Ма. То есть фактически он не построил систему, где в рамках принятия решений должно работать правило. Если решение требует оперативного принятия, то оно должно приниматься

на следующем уровне. На уровне вице-президента. Почему-то этого не произошло, почему — не могу сказать. Видимо, это история про лидера, который не позволил своим помощникам взять на себя такую ответственность. Либо дал власть, но недостаточно. Опять же я не знаю, хорошо это или плохо.

Представим себе обратную ситуацию: Джек Ма летает между странами и продолжает выполнять свою функцию главного руководителя, но при этом его подчиненные выполняют работу по принятию решений. При этом принимают неправильные решения. Какая стратегия сработает? Мы не можем повернуть обратно этот фарш, мы можем только подумать и сказать: ну, наверное, принимались решения на совете директоров. Они бы принимались большим количеством людей. А как мы знаем, там, где в принятии решения участвует несколько человек, в среднем тактика управленческих решений падает. Потому что нет уровня филигранности действий шахматиста. Есть очень интересная идея, когда нескольких шахматистов сажали за коллективную доску и заставляли их принимать коллективные решения. Так вот, они всегда проигрывали талантливому одиночке, потому что одиночка выполнял действия, которые коллективный мозг отвергал как неверные и принимал очень осторожные решения. Вот это ровно такая же ситуация. Если у компании есть необходимость сохранить устойчивость, то нужен коллективный мозг. Если

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

необходимо быстро развиваться и лидировать, в том числе иногда теряя миллионы долларов на неправильные ставки, то это стратегия звезды, у которой есть некоторые видения: он представляет, почему он хочет потратить эти деньги, и иногда ошибается. Но, тратя и вкладывая в неудачное направление по 5, 10, 15 млн долларов, он в результате приводит компанию к невероятно высокой оценке крупнейшей IPO в истории. Вот это его победа. У каждого предпринимателя, инвестора есть маленький садик, в котором стоят таблички с похороненными проектами. Шкаф со скелетами есть у каждого человека. Да, нам Джек Ма позволил посмотреть на свои ошибки, которые он бы, скорее всего, не сделал. Но не будь тех ошибок, возможно, его финальная ставка была бы гораздо осторожней.

Следующая ошибка: вместо того чтобы развивать собственную систему логистики, «Алибаба» в 2010-м вкладывает



70 млн юаней в недавно созданную стороннюю фирму. Мы говорим про старый «Экспресс». Есть очень похожая история, которая в той же книге, например, описывает постоянные соревнования «Алибабы» с «Амазоном» — это их главный конкурент. И Джек Ма говорит о том, что миссия «Алибабы» — это быть доступным: в течение суток доставлять товары по всему миру в идеале. А дальше — сокращать срок поставки. Но представьте себе, что такое на материковом Китае развить систему складов. Это, с одной стороны, может быть невероятно провальный проект, потому что такое количество денег надо закопать в склад, в землю, в аренду, в покупку. Я даже боюсь себе представить оценку этой стоимости. С другой стороны, это действительно так: если есть стратегически понятная цель и умение объяснить, зачем это вам, то, наверное, это ваша работа — развивать собственную систему логистики. Дело в том, что это вечная проблема, которая есть у любой компании. Она звучит следующим образом: является ли этот вид деятельности стратегическим видом деятельности для компании. И два разных человека могут ответить по-разному на этот вопрос. В совете директоров может быть полярное мнение на логистику.

Я знаю, что до сих пор эта проблема в России не решена и не может быть решена в силу невероятно большого географического покрытия нашей страны — качественную систему логистики организовать очень сложно. То есть

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ближайшая к этому компания — «Почта России», как мы понимаем, вступила в стратегический альянс с «Алибабой» для того, чтобы обеспечить развитие доставки товаров. Потому что это единственная компания, которая может переварить то количество посылок, которое приходит из Китая в Россию. Нужно вспомнить те интересные публикации, которые были в 2013–2014 годах, когда «Почта России» просто вставала на сортировочных линиях: такое количество посылок они обработать не могли. А теперь представьте, что «Алибаба» приходит и начинает говорить, что мы сейчас перестроим всю логистику в рамках одного Китая. Это задача на несколько десятков лет, и не каждое государство способно у себя внутри все перестроить и переделать. Да, корпорации способны взять на себя такие амбициозные планы. Как правило, у любой компании есть своя специализация.

И очень сложно интернет-компаниям начинать строить склад. Например, я понимаю логику, почему они не стали развивать сначала свою систему логистики, а с другой стороны, некоторые компании выигрывают именно благодаря собственной логистической системе. Тут никогда не знаешь, что правильно, пока не пройдет несколько лет и ты не увидишь — провал это или успех.

* Леонид Бугаев,
директор, собственник
компании Nordic Agency AB.

Подготовила
Наталья Матюшина

Журнал



июль 2016 г.

WWW.TOP-PERSONAL.ru

Читайте в журнале «Трудовое право» №7/2016



ПРЕМИЯ ЗА ТРУД ИЛИ МОШЕННИЧЕСТВО?

ВЛАДИМИР АЛИСТАРХОВ

ВОЗМОЖНО ЛИ НАЧИСЛЕНИЕ СЕБЕ ПРЕМИИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ РАБОТЫ КОМПАНИИ ПРИЗНАТЬ ФАКТОМ МОШЕННИЧЕСТВА? ЧТО ТАКОЕ МОШЕННИЧЕСТВО В ТЕОРИИ И НА ПРАКТИКЕ? ЕСТЬ ЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ ИЗБЕЖАТЬ УГОЛОВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, ЕСЛИ ОБВИНЕНИЯ НАДУМАННЫ И НЕЗАКОННЫ?

ТЫСЯЧА И ОДНА НОЧЬ. Десять ошибок «АЛИБАБЫ»

Константин
Холстинин

Интернет-площадка Alibaba.com, на которой импортеры и экспортеры находят друг друга по всему миру, является компанией, сумевшей провести крупнейший IPO в истории и поднять свою стоимость до 266 миллиардов долларов. Очень часто сложно сказать, что в действительности послужило причиной успеха той или иной компании. В случае с китайской интернет-платформой Alibaba этой причиной могла стать прозорливость инвестора, который смог определить перспективность проекта и вложил в него первые пять миллионов долларов, а совсем не гениальность решений владельца компании Джека Ма.

В молодости Джека Ма, которого сегодня называют Цукербергом Востока, сложно было назвать успешным человеком. Он получил образование в педагогическом институте Ханджоу и по этой причине совершенно не разбирался в математике, программировании и технике. Он не был харизматичным лидером. Ему с трудом удавалось находить себе работу, и до 30 лет он зарабатывал \$12-15 в месяц, занимаясь репетиторством. Трудно поверить, что сегодня мы видим его имя на 33-м месте в списке Forbes с состоянием 22,7 миллиарда долларов.

Сам Джек говорит о своей стратегии так: «Я всегда помню об одном: в эпоху Интернета лучше принять неправильное решение, чем не принимать никакого».

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Посмотрим, какие решения принимал легендарный предприниматель. Пройдем вместе с компанией весь путь взлетов и падений и выясним, чем на самом деле являются ошибки «Алибабы».

Ошибка № 1.

Получив первые инвестиции — сначала 5 миллионов долларов, а затем 20 миллионов, — молодая компания с быстрорастущим трафиком решает наконец перебраться из гостинной квартиры Джека Ма, которая находилась в то время в городе Ханчжоу, в нормальный офис и выбирает для размещения внутренней штаб-квартиры Шанхай, а для размещения команды разработчиков — Кремниевую долину в США.

Свое решение Джек обосновывал тем, что компания, разрабатывающая сервис мирового уровня, должна находиться в центре мирового стартап-движения. Там есть специалисты, способные развивать продукт, есть инвесторы, менторы и инфраструктура. Логично. Но Джек не учел разницы в языке и во времени.

Ошибка описывается следующим образом: «Время, расстояние и языковые различия сделали контакты между командами совершенно неэффективными». Финансовый аналитик Ву Сяобо назвал это первой ошибкой Джека Ма. Но было ли это финансовой ошибкой? Конечно, нет. Это ошибка из области формирования структуры компании и управления командой. Именно отсутствие коммуни-

кации между участниками проекта породило финансовые трудности.

Ошибка № 2.

Вторая ошибка, которая чуть не обернулась крахом молодой компании, тоже была из разряда кадровых и управленческих. Эту ошибку часто совершают неопытные руководители в быстрорастущих проектах. В ситуации, когда компания показывает динамичный рост, количество нерешенных задач растет так же быстро. Но вместо того, чтобы уделить особое внимание повышению эффективности работы существующей команды, владельцы компании начинают нанимать все больше и больше новых специалистов со стороны, не успевая выстроить их коммуникации с существующим коллективом. Не избежал этой участи и Джек Ма. Компания «Алибаба» в начале нулевых показывала быстрый рост и имела большие затраты при нулевой прибыли.

Ошибка № 3.

И снова кадры. И снова такую ситуацию можно часто встретить в быстрорастущих молодых компаниях. В какой-то момент владелец компании, добившись значительных успехов в бизнесе, начинает недооценивать деловые качества и способность к развитию старых сотрудников, с которыми он начинал строить свое детище. Как правило, он начинает нанимать дорогих управленцев со стороны, перекрывая старым сотрудникам

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



возможность подниматься в управленческой иерархии.

Так поступил и Джек Ма. В 2001-ом Ма заявил своим соучредителям, что карьерный предел для них — уровень менеджеров. Он нанимает китайских и иностранных профессиональных управленцев, но лишь немногие из них остаются ко времени IPO.

Ошибка № 4.

Неудачные инвестиции. Инвестиции в надежду вместо инвестиций в синергию. Чтобы разобрать последующие три ошибки Джека Ма, задумаемся над вопросом: зачем успешные компании делают инвестиции в растущие стартапы? Ответ «для увеличения прибыли» будет неправильным. Интернет-гиганты, например Facebook, покупают либо аудиторию, которая есть у растущего стартапа, и платят от \$20 до \$50 за каждого пользователя при заключении сделки, либо вместе со стартапом покупают технологию, которая может вывести основной бизнес на новый уровень.

Теперь посмотрим, что делал Джек. Он надеялся, что сотрудничество с одной из крупнейших поисковых систем в мире поспособствует динамичному развитию и появлению новых концепций в области электронной коммерции. Для этого Джек Ма заключил сделку с Yahoo.

Это приобретение не способствовало ни появлению дополнительной аудитории, ни появлению новой технологии, которая подняла бы основной бизнес на

новый уровень. Нельзя просто купить топовую поисковую технологию и рассчитывать на абсолютное преимущество.

Ошибка № 5.

Покупка кросс-региональной платформы Koubei.com с акцентом на потребление (недвижимость, рестораны, развлечения и т.д.). Количество пользователей ресурса, созданного в 2004 году, быстро перевалило за миллион. Купив платформу в 2006 году, ее попытались интегрировать в существующий интернет-магазин Taobao, но именно это и послужило причиной краха успешного проекта Koubei.com. Портал не смог четко позиционировать свои услуги в результате такого слияния.

Наверное, не стоит улучшать хорошее. Аналогичный случай произошел в России в 2016 году, когда «Яндекс» приобрел портал «Кинопоиск» и попытался изменить успешный сервис под свои стандарты. Пользователи начали уходить с «Кинопоиска». Эти эксперименты обошлись «Яндексу» в 540 миллионов рублей потерянной капитализации.

История с Koubei.com научила Джека Ма тому, что слияние одной успешной компании с другой не гарантирует двойной успех.

Ошибка № 6.

Инвестиции в стороннего подрядчика вместо инвестиций в собственные ключевые компетенции. Так произошло,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



когда вместо того, чтобы развивать собственную систему логистики, «Алибаба» в 2010 году вложила 70 миллионов юаней в недавно созданную стороннюю фирму Star Express. Система логистики является ключевой компетенцией для интернет-коммерции. Например, слабое развитие интернет-магазинов в России эксперты связывают именно с отсутствием хорошо налаженной системы потовой рассылки в масштабах страны. В отличие от США, где доставка фермерам товаров по каталогу была хорошо развита задолго до появления Интернета.

Правильным решением для компании AlibabaGroup было бы развитие собственной системы логистики, возможно, даже путем приобретения под собственное управление молодой компании Star Express.

Ошибка № 7.

Попытка выйти на американский рынок за счет изменения правил игры на своей платформе.

Ошибка № 8.

Репутация. Изначально, когда создавалась платформа alibaba.com, никто не задумался над тем, как исключить репутационные риски, которые может породить появление в системе недобросовестных поставщиков. Таким образом, на площадках Alibaba Group стали появляться фирмы с золотым статусом поставщика, которые охотно принимали

от клиентов платежи, но не высылали им товары.

Ошибка № 9.

Создание продукта, не связанного с основным бизнесом компании.

В сентябре 2013 года Alibaba Group попыталась самостоятельно разработать мобильное приложение laiwang для обмена мгновенными сообщениями. Это было истолковано как неспособность разработать собственное качественное приложение и опять же ударило по репутации.

Да! Вы спросите: «А где же десятая ошибка «Алибабы»?»

Вот она, ошибка № 10.

Во время посещения «Петербургского экономического форума-2016» Джек Ма заявил, что создание «Алибабы» было его самой большой ошибкой. Мнение Джека могут разделить многие бизнесмены, если не побоятся себе в этом признать. Но эта история совсем для другой публикации.

* Константин Холстинин, разработчик программы для предпринимателей Google и Сбербанка.

Подготовила
Светлана Федюкова

Журнал



июль 2016 г.

Быстро признавать ошибки и не опускать руки — эти качества возносят таких, как Ма, на вершину успеха

...а еще – способность преодолевать сопротивление
внешней среды, а когда придет время –
то и собственной команды сподвижников

Среди ошибок называется разрозненная работа представительств компании в Китае и в Силиконовой долине. Когда создается компания, а у меня есть опыт создания нескольких компания с нуля, вначале существует ядро единомышленников. Они своей харизмой, своими идеями двигают всю компанию. Но не бывает универсальных специалистов, разбирающихся во всем. Если компания серьезная, то это ядро состоит из специалистов узкого профиля. Это могут быть финансисты. В нашем случае – строители. В его случае – айтишники. Он сам говорит о том, что особо не разбирается в айти-сфере. Создатель компании «Алибаба» прежде всего харизматичный лидер. И его основная функция как руководителя, его главная задача в том, что он на первом этапе собрал ядро единомышленников, а на втором – профессионалов в каждой области. Это ядро является целостным, и оно двигает эту компанию. Как правило, это люди, харизматичные и

Владимир
Яхонтов

«МИЭЛЬ —
загородная
недвижимость»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



профессиональные каждый в своей области. Они управляются харизматичным лидером. Каждый из членов ядра несет в себе определенную энергетику. И эта энергетика направлена даже не на получение денежных средств, а на создание, на изобретение, на наработку опыта. Когда Джек Ма разбил свои офисы, вопрос даже не в том, что они работали в разных временных поясах и не совпадали по времени, а в том, что он был вынужден разбить это ядро на части. Когда

рована на созидание. И это единый механизм. Когда она начинает развиваться, происходит стадия бюрократизма. На этапе зрелости нужно выстраивать четкие бюрократические механизмы. И в этой ситуации руководитель меняет свою либеральную функцию на авторитарную. Его основная функция будет заключаться не в создании команды, а в создании бюрократии: он является надзирающим органом, чтобы эта бюрократия выполнялась. А люди к этому

ЕГО ПЕРВАЯ КОМАНДА НАЧИНАЕТ ТЕРЗАТЬ ЕГО СВОЕЙ МОТИВАЦИЕЙ

компания создавалась, когда только начала выходить на определенные обороты, это ядро являлось двигателем всей компании. Но когда ты из этого ядра вытаскиваешь какой-то механизм, оно начинает сбоить. Совещания, мозговые штурмы проходят не с такой частотой, идеи высказываются с опозданием. То есть ценность этого ядра, этой команды в том, что они, как правило, на старте, как и любая компания, опережают стадии развития.

У любой компании есть стадия рождения, детства, зрелости, бюрократизма, а потом смерти. На стадии рождения и детства существует команда единомышленников, которая ориенти-

быстро не привыкают. Соответственно, когда происходит переход бизнеса на этот этап, во-первых, разбивается позиция вот этой начальной команды. И появляется необходимость четко формировать бюрократическую систему. Для творческих компаний, в частности, айти-компаний, это очень важный этап. А компания «Алибаба» достаточно инновационная. И, видимо, этот переход прошел не очень удачно. Поэтому переезд из одного офиса в другой — это не главная проблема. Это, скорее, вторичный фактор. На мой взгляд, первичная ошибка состоит в том, что на части была разбита команда, которая формировала и представляла всю компанию. Они не смогли оперативно решать вопросы. И

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

второй момент — не была выстроена бюрократия: регламенты, правила. И так как сам человек — созидатель, он, как правило, не бюрократ, то ему очень сложно было формировать бюрократию.

Вторая ошибка — это то, что у него не появился зам-бюрократ — технический, исполнительный директор, который четко бы выстраивал бюрократию, которая работала бы как часы. Это по поводу переезда офиса. И уже вторичные моменты — это языковые различия и временные моменты. Ну что такое языковые различия? Достаточно завести штат переводчиков. Временные моменты тоже могут решаться. Для этого созданы программные продукты, когда в электронном виде происходит согласование всех моментов, все общение. Человек вечером написал, а другой человек утром это все увидел. Компания инновационная, и она привыкла к новым стандартам общения. Соответственно, главная ошибка в том, что не была выстроена бюрократия.

Следующая ошибка из статьи: из-за частых разъездов создателя в руководстве образовался вакуум. Четкая стратегия отсутствовала, на всех уровнях царил неразбериха. Это еще раз говорит о том, что компания была ориентирована на харизматичного лидера. Дело в том, что в любой компании есть корпоративная культура. Это очень важный аспект жизни компании. Корпоративная культура и, скажем так, пра-

вила делового оборота. Ну, например, у меня финансовый директор может зайти ко мне в любое время, без помощи секретаря. Также мой зам может зайти ко мне в любое время, обсудить важные моменты. Я отодвигаю все важные дела и принимаю их по максимуму быстро. Есть компании, где происходит запись к руководителю. В «Алибабе» была определенная корпоративная культура, правила. Я так понимаю, что, скорее всего, это было личное общение с лидером, а не совещания, где ведутся протоколы и где каждому человеку определена функция. В статье сказано, что из-за частых разъездов создателя в руководстве образовался вакуум: это говорит о том, что основные решения он принимал при личном общении. И он приучил людей к тому, что за принятое решение он единственный несет ответственность. Когда он физически не смог работать 60 часов в сутки, естественно, образовался некий вакуум. Он не делегировал часть своих функций по принятию решений своим сотрудникам. Поэтому его отсутствие на месте привело к сбою. Я не верю в то, что у него отсутствовала четкая стратегия. А если он об этом говорит, то, скорее всего, стратегию формировало вот это первоначальное ядро — финансист, коммерческий директор, директор по маркетингу. Когда они были разбросаны по разным офисам, он не смог их собирать достаточно часто, и в результате они не могли корректировать свою стратегию в режиме здесь и сейчас.

Потому что любая стратегия компании это, скажем так, живой организм, который корректируется по мере изменения ситуации: нельзя создать стратегию на пять лет вперед без ее корректировки. Как и бюджет нельзя сформировать на 5 лет без корректировки. Отсюда возникла проблема с тем, чтобы в оперативном режиме корректировать стратегию. Но это связано с тем, что у него не было замов-партнеров, которые могли бы нести ответственность совместно. В других компаниях эта проблема решается тем, что появляется управляющий партнер, кому лидер отдает часть долей, и он начинает думать как собственник, управленец. И готов принимать на себя делегирование решений сверху.

Частая ошибка в бизнесе: Джек Ма в 2001 году заявил своим учредителям, что карьерный уровень у них — это уровень менеджеров, и начал поиск топ-ов на стороне. С чем это связано? В какой-то период времени руководитель понимает, что он становится зависимым от идеи, с которой он начинал. Его первая команда начинает терзать его своей мотивацией, потому что компания создавалась с их участием, а доход учредителя, владельца в разы начинает превышать их собственные доходы. При этом существует позиция, что незаменимых людей нет. И любой руководитель через какое-то время начинает в этой парадигме действовать. Но действуют все по-разному. Одни аккуратно вливают новый менеджмент и про-

водят замену старого менеджмента в компании, не испортив корпоративную культуру и правила делового оборота, принятого в компании. Другие делают это слишком быстро и активно. Если 30% компании или руководящего состава меняется, то организация становится другой. Может, лучше, а может — и хуже. Но другой. То есть это не та компания, которая существовала. Я не знаю, какое количество людей поменял Джек Ма, но можно говорить о том, что смена сотрудников, видимо, привела к тому, что начала меняться корпоративная культура и отношения внутри компании. Собственно говоря, корпоративная культура — это и есть отношения в компании и правила делового оборота. Помимо всего прочего, были потеряны определенные наработки, которые были сформированы старой командой, но не были реализованы. Как бывает? Менеджер думает, что было бы неплохо сделать вот так. И начинает продвигать эту идею на разных уровнях. Есть такое понятие — управлять с разных точек. Талантливый менеджер может занимать любую должность, но при этом управлять какими-то процессами. Соответственно, так как здесь изначально была собрана команда талантливых харизматичных людей, при замене, видимо, были потеряны вот эти позиции, когда человек, не занимая серьезную должность, оказывал при этом влияние на ход развития компании. Новый человек всегда приносит в компанию свой опыт, культуру и свои

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

идеи. Но они иногда могут входить в конфликт с тем, что существует. Если мы возьмем, например, США, то у них бизнес строится следующим образом. Человек три-четыре года работает на одном месте, набирается определенного опыта. Потом переходит в другую компанию с теми навыками, которые были приобретены. Таким образом, каждые три года меняя работу, он набирается определенных компетенций и считается опытным специалистом. В

В статье говорится, что спустя годы никто из этих нанятых профессионалов в компании не работает. Если мы говорим про Россию, то в России любая компания держится на ее лидере. Лидер формирует корпоративную культуру двумя способами. Первый — личный пример. Второй — проповедь. Например, я 10 лет учу французский. Вы не поверите, какое количество людей у меня учит французский. Это смешно, с одной стороны, но это так. Я на работу

ЕСЛИ 30% КОМПАНИИ ИЛИ РУКОВОДЯЩЕГО СОСТАВА МЕНЯЕТСЯ, ТО ОРГАНИЗАЦИЯ СТАНОВИТСЯ ДРУГОЙ

России принято следующее. Если человек работает долгое время в компании, считается, что он качественный специалист. Я думаю, что компания «Алибаба» построена по второму принципу. Люди, которые работали долго в компании, привыкли к руководителю, который фактически единолично управлял ею. И они, под него подстраиваясь, формировали инновационные идеи и двигали бизнес. Соответственно, американский опыт не подошел. Он же в Силиконовую долину пришел, а там люди часто меняются, потому что у них другой принцип построения компании и другой принцип выстраивания корпоративной культуры.

прихожу не рано. Я сова. И ухожу очень поздно. У меня большинство персонала работает до 23 часов. И приходит не рано, а примерно к 11 утра. Я работаю по 12-14 часов, и люди работают по 12-14 часов. В Америке и в Европе это не так. У них все регламентировано законодательством и правилами делового оборота, и бизнесы очень похожи друг на друга именно с точки зрения персонала. Мы это видим в кино, как это все формируется. Китайцы, как и мы, выстраивают бизнес только 20-25 лет. Культуры ведения бизнеса не было ни в Китае, ни у нас. Мы в этом похожи. И компании, ориентированные на ин-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



теллектуальные услуги, как в случае с Джеком Ма, держатся на своем лидере. Лидер уходит — компания либо преобразуется, либо умирает. Чаще всего умирает.

Что касается ошибки, связанной с неудачными инвестициями, то я не понимаю, почему это ошибка. Если ты не будешь пробовать, то откуда ты узнаешь — правильно это или нет? Есть профильные инвестиции, есть непрофильные. Именно путем проб и ошибок любая компания и любой руководитель нащупывает, в какой сфере ему жить и двигаться. Прекрасный пример Брэнсона, который начал со звукозаписи, а закончил авиакомпанией. Он пробовал. Вкладывался в один бизнес, другой, набивал шишки и таким образом получал опыт. Конечно, жалко, что Джек Ма потерял немаленькие деньги, но это абсолютно нормальный процесс. И через это проходят все компании.

Он говорит о том, что вложил в «Старэкспресс» вместо того, чтобы развивать собственную систему логистики. Здесь проблема в том, что опыта ведения долгого бизнеса, который в том

числе ориентирован на других контрагентов, ни у Китая, ни у России нет. Потому что бизнес ведется с начала 90-х годов. Существует масса книг, гуру бизнеса, которые говорят о том, что не надо ничего создавать. Надо все брать на аутсорсинг и управлять этими аутсорсерами. Это определенная модель бизнеса, которая в России не работает. И я думаю, что и в Китае не работает. Поэтому, когда он взял стороннюю прибыль, идея не сработала. Опять же, это связано с привычкой контролировать все самому и делать мир под себя, в частности, мир бизнеса. Поэтому, скорее всего, когда он взял компанию «Старэкспресс» в управление, он начал ее переделывать под свою компанию. У Джека Ма склад характера такой. Он начал внедрять свою систему управления в существующие регламенты, то есть менять корпоративную культуру. И эта компания просто развалилась: не смогла работать в той корпоративной культуре, которая была у «Алибабы». Поэтому не сработало.

Если мы говорим об американском и европейском бизнесе, то эти модели очень хорошо работают. Потому

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

что у них есть, как правило, стандарты бизнеса, которые они проходят в институтах. А Джек Ма — самоучка, как и многие бизнесмены у нас. Он же не оканчивал школу бизнеса в Принстоне. В Америке, чтобы стать бизнесменом, они оканчивают определенную школу и действуют по определенным калькам. Поэтому европейский и американский бизнес, имея определенную историю, имея вот эти системы обучения, может

ли мы за это около миллиона долларов. Работали они 2 года. Но в итоге мы выкинули эту систему в помойку, потому что сотрудники не хотели в ней работать: она была чужеродной для компании. Существует такое понятие, как сопротивление изменениям. Поэтому нам пришлось еще 2 года потратить на то, чтобы сделать свою систему с собственными программистами. Сейчас она работает прекрасно. Я думаю, что у

НО В ИТОГЕ МЫ ВЫКИНУЛИ ЭТУ СИСТЕМУ В ПОМОЙКУ, ПОТОМУ ЧТО СОТРУДНИКИ НЕ ХОТЕЛИ В НЕЙ РАБОТАТЬ: ОНА БЫЛА ЧУЖЕРОДНОЙ ДЛЯ КОМПАНИИ. СУЩЕСТВУЕТ ТАКОЕ ПОНЯТИЕ, КАК СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ

эффективно использовать аутсорсинг. У нас, к сожалению, это возможно, но только в незначимых отраслях. Приведу пример. Вот у вас есть офис, вы ведете какой-то бизнес, а уборщиц наняли в другой компании. Их легко можно поменять. Когда ты выстраиваешь систему логистики — на аутсорсинг ее не стоит отдавать. Я могу пример привести из своего опыта. Когда мы формировали CRM-систему, мы наняли консультантов, и они начали проводить беседы с нашими сотрудниками. И под это дело написали 20 томов регламентов. Сделали сам программный продукт. Заплати-

него было приблизительно то же самое с компанией «Старэкспресс».

Что касается ошибки, связанной с мошенничеством, то я тоже не вижу, в чем здесь проблема и почему это ошибка. Потому что предусмотреть, что могут сделать мошенники людям, которые не являются мошенниками и создают этот продукт, практически невозможно. Поэтому мошенничество, воровство и все остальное существует всегда и везде. Чтобы это предусмотреть, у него в штате должен быть мошенник, который мог бы эти вещи отследить. У него

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



это появилось, они это отследили и среагировали. Здесь можно говорить о том, быстро ли они среагировали. Но от этого никто не застрахован. Потому что любая технология построена честными людьми. Она не может предусмотреть все варианты мошенничества.

Следующая ошибка — создание мобильного приложения для обмена мгновенными сообщения, которая не заинтересовала клиентов. Таких продуктов у него должно быть десятки. Он всего один называет. Но я думаю, что они разрабатывали несколько таких продуктов. Из 100% полезных технологий, которые ежегодно придумываются в мире, внедряется не более 5%. Остальные уходят на склад и ждут своего времени. Они не внедряются по разным причинам — может, маркетинговая ошибка, может быть, существовал аналог, и эта

ниша была занята другими продуктами. Это разные вещи. Если подобный продукт уже существовал на рынке, люди к нему привыкли. Они консервативны в выборе. Если говорить про компьютеры, то я, например, очень долгое время тосковал по такой оболочке, как «Нортон командер». В целом же многие ошибки, перечисленные в статье, я не отнес бы к таковым.

* Владимир Яхонтов,
управляющий партнер
«МИЭЛЬ — загородная
недвижимость».

Подготовила
Светлана Федюкова

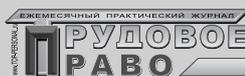
Журнал



июль 2016 г.

WWW.TOP-PERSONAL.ru

Читайте в журнале «Трудовое право» №7/2016



ВОЗЛОЖЕНИЕ НА РАБОТНИКА ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Ольга Москалева

**СУДЫ ДОСТАТОЧНО ОДНОЗНАЧНО УКАЗЫВАЮТ, ЧТО ВОЗЛОЖЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ
ОБЯЗАННОСТЕЙ НА РАБОТНИКА, ЕСЛИ ОНИ НЕ УКАЗАНЫ В ЕГО ДОЛЖНОСТНОЙ
ИНСТРУКЦИИ, НЕДОПУСТИМО**

БЛАГОДАРИМ

Издательство «Альпина паблишер»
за право публикации части книги в журнале





**ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ ИЗ КНИГИ, НАПРИМЕР,
О РАБОЧЕМ ДНЕ ВРАЧА ИЛИ ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ — УЖЕ НЕ
ФАНТАСТИКА .**

**НАДЕЕМСЯ, ЧТО КРЕАТИВНЫЙ УМ ЧИТАТЕЛЕЙ УП СМОЖЕТ
ПРИМЕНИТЬ КАКУЮ-ТО ИЗ ИДЕЙ КНИГИ В СВОЕМ БИЗНЕСЕ.**

Гончаров. А.



НАЧАЛО СЕТЕВОГО БУДУЩЕГО

Новые горизонты в мире технологий

По мере того как Интернет вещей и подк люченные устройства становятся частью нашей жизни, будущее делается все более удивительным. Сегодня, согласно данным Министерства транспорта США, от 70 до 80% автомобильных аварий происходит из-за человеческого фактора. По сообщениям Всемирной организации здравоохранения, каж дый год на дорогах в результате аварий погибают 1,24 млн человек. Автономные транспортные средства могли бы положить конец травмам и смертям на дорогах. Беспилотные автомобили в рамках обширной сети синхронизированных светофоров и маршрутных систем помогут т сэкономить средства за счет более эффективной эксплуатации автомобилей и

более организованной дорожной инфраструктуры. Интернет вещей произведет переворот в здравоохранении и оказании дистанционной медицинской помощи. Станет возможен круглосуточный медицинский мониторинг, 3D-принтеры начнут делать медицинскую технику и органы для трансплантации. Крошечные устройства будут обеспечивать поступление

**ИЗОБРЕТАТЕЛИ ИНТЕРНЕТА —
ВКЛЮЧАЯ РОБЕРТА КАНА И ВИНТОНА СЕРФА —
РИСОВАЛИ В ВООБРАЖЕНИИ МИР,
В КОТОРОМ СЕТИ БУДУТ ПОДКЛЮЧАТЬСЯ ДРУГ К ДРУГУ,
ПРЕВРАЩАЯСЬ В ПАУТИНУ ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ СИСТЕМ.**

лекарства в том количестве, которое необходимо пациенту, именно тогда, когда нужно, что снизит побочные эффекты и повысит эффективность действия. Такие



системы — наряду со все более навороченными браслетами для занятий фитнесом и устройствами мониторинга за продуктами питания и процессом сна — позволят детальнее следить за здоровьем. По оценкам американского Центра по контролю за заболеваниями, к 2050 г. диабет второго типа может поразить каждого третьего американца.

Сегодня причина каждой четвертой смерти в США — болезнь сердечно-сосудистой системы. Большинство этих смертей можно было предотвратить с помощью диеты и физических нагрузок.

Что касается промышленности, подключенное оборудование позволит производителям в реальном времени сообщать статус заказа или требования к логистике, а фермеры будут использо-

Возможность присваивать материальным объектам метки и превращать любого владельца смартфона в потенциальную информационную точку имеет множество замечательных и далеко идущих последствий.

вать датчики и другие устройства для оптимизации поливов и удобрения почвы. Пестициды и удобрения можно будет применять точно и в оптимальных количествах. А роботы и дроны — включая миниатюрных роботов-насекомых — будут помогать на производстве, в сборе мусора, ликвидации пожаров, обезвреживании бомб и выполнении других за-

даний. В ноябре 2013 г. розничный гигант Amazon объявил о своих планах наладить в последующие несколько лет доставку товаров с помощью беспилотников. Председатель FedEx Фред Смит еще в 2009 г. заявил, что в будущем доставлять товары будут исключительно роботы. (На сегодняшний день в США работы по осуществлению этих планов, впрочем, приостановлены. В июне 2014 г. Федеральное управление гражданской авиации запретило использование коммерческих беспилотников для доставки товаров на ближайшее будущее¹.)

Интернет вещей — это не просто размещение объектов и использование их для сбора данных об окружающей среде и автоматического выполнения задач. Это способ наблюдения за вечным движением мира и всем тем, что мы делаем. Кроме того, это способ измерения и понимания наблюдаемых явлений. Способность проникать в пространство между объектами, людьми и другими вещами имеет не меньшее значение, чем сами объекты. Данные, генерируемые Интернетом вещей, позволят глубже исследовать взаимосвязи, человеческое поведение и даже физические явления на нашей планете и даже во Вселенной. Наблюдение за оборудованием, людьми и окружающей средой в реальном времени формирует модели для более быстрого, более умного, более совершенного реагирования на изменение условий и

¹ Department of Transportation, Federal Aviation Administration. Interpretation of the Special Rule for Model A aircraft. Docket No. FA A-2014 – 0396. http://www.faa.gov/about/initiatives/uas/media/model_aircraft_spec_rule.pdf.



взаимосвязей. По оценкам Глобального института McKinsey, экономическое влияние Интернета вещей в 2025 г. позволит сэкономить от \$14 трлн до \$33 трлн².

Некоторые исследователи и компании уже сейчас поднимают концепцию подключенного мира на новый уровень. Их представления больше напоминают сцены из научно-фантастических романов. Например, в статье журнала Slate, озаглавленной «Глаза Google в небе», утверждается, что намерение компании использовать беспилотники, спутники и

Неудивительно, что различные микрочипы и датчики, а также человек со смартфоном или планшетом генерируют огромное количество данных.

Наряду с существующими источниками (у многих организаций есть унаследованные базы данных и регистрационные записи, хранящиеся десятилетиями) сейчас имеется множество новых способов их получения.

аэростаты лишь отчасти является попыткой создания механизмов, которые будут регистрировать окружающий материальный мир и следить за ним так же, как сейчас Google следит за виртуальным миром³. Благодаря камерам и различным датчикам в небе и вокруг планеты открываются новые окна данных. Внезапно стало возможным в реальном времени наблюдать за самолетами, поездами, автомобилями и пешеходами. Сейчас уже возможно понимать зако-

номерности и взаимосвязи, как было непредставимо еще совсем недавно. В какой-то момент в будущем, говорится в статье, можно будет ежедневно оценивать изменение ВВП целой страны.

Среди всех этих возможностей выделяется один факт: Интернет вещей совершит революцию как в развивающихся, так и в развитых государствах. А за революцией последует лавина коммерческих и потребительских приложений — от умных энергосетей и автомобилей до принципиально новых медицинских и

Одни называют этот подключенный к Интернету бизнес-мир индустрией 4.0, намекая на четвертую волну революционных промышленных инноваций (предыдущие открыли миру механизацию, массовое производство и внедрение компьютеров и электроники), другие — просто умной индустрией или умным производством.

производственных систем. Интернет вещей изменит картину мира, станет началом глобальной автоматизации и создаст совершенно иные способы взаимодействия с окружающим миром. Это полностью изменит нашу жизнь. Хотя многие из этих возможностей все еще кажутся футуристическими и недостижимыми, в следующие четверть века мы будем наблюдать невероятные изменения.

Давайте же посмотрим, как будет выглядеть подключенное к Сети будущее...

- 2 Mc Kinsey and Company, Insights and Publications, Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy May 2013. http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/disruptive_technologies.
- 3 "Google's Eye in the Sky," by Will Oremus, Slate, June 13, 2014. http://www.slate.com/articles/technology/technology/2014/06/google_skybox_titan_aerospace_acquisitions_why_it_needs_satellites_and_drones.html.
- 4 Pew Research Internet Project, Digital Life in 2025. <http://www.pewinternet.org/2014/03/11/digital-life-in-2025/>.



Подумаем на перспективу

В марте 2014 г. Исследовательский центр Пью опубликовал отчет, основанный на всестороннем исследовании Интернета. Чтобы нарисовать полную картину того, к чему мы придем через десять лет (и что будет да льше), в статье «Цифровая жизнь в 2025 г.»⁴ использовались данные, полученные от 2500 технических специалистов. Естественно, специалисты выражали разные мнения. Некоторые ученые предсказывают утопическое будущее, а

щающей, невидимой и всеобъемлющей сетевой компьютерной среде, которая будет опираться на умные датчики, камеры, программное обеспечение, базы данных и мощные центры обработки данных. Внутри этого пространства расширенная реальность будет преобразовывать информацию физического мира в виртуальные данные, отображаемые на нательных и вживляемых устройствах. Физические объекты будут массово снабжаться метками для сбора данных, которые мы некогда не могли воспринимать. Все это

Подключенные устройства дают миру подключенных людей, а отношения и связи между группами меняются. И все же человеческие связи, несмотря на всю важность, это лишь фрагмент пазла под названием «Интернет вещей». Подключение отдельного устройства повышает его мощность, а часто и ценность для пользователя. Однако способность подключать устройства к обширной сети — по сути, к Интернету вещей — заставляет технические возможности расти экспоненциально.

другие выражают озабоченность по поводу грозящей нам антиутопии. Множество идей, мнений и прогнозов прозвучало в отношении всевозможных технологий будущего, от роботов и 3D-принтеров до расширенной реальности и подключенных и автоматизированных систем. Исследовательский центр Пью также изучил систему точек взаимодействия в разных сферах, включая здравоохранение, образование, политику, экономику и охрану окружающей среды.

Среди всех прогнозов стоит выделить несколько. Подавляющее большинство участников опроса полагают, что Интернет вещей приведет к глобальной, погло-

приведет к невероятно значительным переменам в обществе, политике, множестве отраслей промышленности, образовании и государственном управлении.

Дэвид Кларк, старший исследователь в лаборатории компьютерных наук и искусственного интеллекта в Массачусетском технологическом институте, отмечает:

Устройства станут все более самостоятельно общаться, у них появятся свои «социальные сети», которые они будут использовать для обмена и накопления информации, а также автоматического управления и активации. Малопомалу мир людей станет ме-



стом, где решения принимаются активным набором взаимодействующих устройств. Интернет (и в целом коммуникация, осуществляемая с помощью компьютеров) станет более распространенным, но менее осязаемым, менее видимым. В некотором смысле он станет фоном всего, что мы делаем.

Дарен Брахам, профессор Анненбергской школы коммуникаций и журналистики в Университете Южной Калифорнии, предсказывает следующее:

Мы привыкнем видеть мир сквозь толщу слоев данных. Это изменит множество соци-

замечательна всем тем, что нам дает, но одновременно ведет и к ненадежности существующих структур, которые теряют свою ценность и значение. Следовательно, этот новый режим бытия и действия требует нового мирового порядка. Мы уже сейчас наблюдаем сильное влияние Интернета, но оно станет еще сильнее.

Роберт Каннон, эксперт в области права и политики в сфере Интернета:

Интернет, автоматизация и робототехника положат конец экономике, как мы ее знаем. Как нам защитить интересы тех, кто больше

Нетрудно представить тот день, когда все начнут использовать голосовые команды, управление с помощью смартфонов и подключенные устройства для создания списков покупок, поиска рецептов и выполнения прочих задач. Приложение для смартфона поможет найти нужный продукт на полке в супермаркете. А затем дома, вместо того чтобы путаться в сложной системе кнопок и пультов управления, можно будет просто поставить продукт в микроволновку и сказать: «Разморозь» или «Подогрей мой кофе».

альных явлений, таких как свидания, собеседования, профессиональное взаимодействие, азартные игры, а также поддержание общественного порядка и шпионаж.

Нишан Шах, приглашенный профессор в Центре цифровой культуры Люнебургского университета в Германии, отмечает:

Технологии будут систематически менять наше понимание того, что значит быть человеком, что значит быть в социуме и что значит заниматься политикой. Это не просто инструмент управления уже существующими системами — это структурное изменение тех систем, к которым мы привыкли. А это означает, что мы действительно проходим через сдвиг парадигмы. Она

не сумеет зарабатывать себе на жизнь? Возможностей море. Информация, возможность понимать информацию и возможность действовать на основании этой информации будут присутствовать повсеместно.

...Ну, или мы можем превратиться в «дивный новый мир», в котором правительство (или корпорации) будут знать все о каждом и следить за каждым нашим шагом. Обществом будет управлять элита, в руках которой окажутся технологии. Хорошо то, что технологии, обещающие перевернуть мир с ног на голову, это те же самые технологии, с помощью которых мы можем построить свой новый мир. Возможности взаимодействия и обмена информацией неукротимы. «Лучший способ предсказать будущее — это изобре-



сти его»*. Сегодня — прекрасное время для того, чтобы изобрести это будущее.

В рамках развивающейся структуры Интернета вещей возникает головокружительное количество вопросов, задач и проблем. Один из самых серьезных вопросов касается жизни в мире, где за всем ведется наблюдение, где все фиксируется и анализируется. Этот вопрос затрагивает не только частную жизнь, но и влияет на политику, социальные структуры и законодательство. По мнению Джонатана Грудина, главного на-

Большую сложность представляет собой соединение всех цифровых точек воедино. Особенно трудно разрабатывать и строить системы, которые будут работать в реальном мире с максимальной пользой. Помимо социальных и психологических ограничений существуют и технические.

учного сотрудника Microsoft Research, следствием того, что мы делаем всевозможную деятельность видимой, станет следующее. Обнажится пропасть «между тем, как, по-нашему мнению, ведут себя люди, и тем, как, по нашему мнению, они должны себя вести; между законодательством, нормами, стратегиями, методами и соглашениями, которые мы составляем, чтобы регулировать поведение, — и тем, как мы на самом деле себя ведем», — поясняет Грудин в отчете Центра Пью. Будет нелегко принять эту новую реальность и приспособиться к ней.

Грудин отмечает, что общество часто

создает правила, сознавая при этом, что соблюдаться они будут не всегда, и игнорирует несущественные нарушения. Но в мире с большим количеством подключений будет иначе. «Нарушения заметны, избирательное правоприменение заметно, однако формулирование более точных правовых норм отнимает у нас столько времени, что его ни на что больше не остается». Более того, данные и информация, собранные в цифровом виде вне контекста, могут быть ложными и вводить в заблуждение. «Человек — очень гибкое создание, однако у нас есть

В будущем продвинутая робототехника и машинный интеллект исключат человека из производства и избавят от тяжелого труда. В каждой области произойдет подобное, от поставок товаров и мытья окон до ремонта дорог и военных действий.

определенные базовые общественные и эмоциональные реакции; необходимо понять, как на них повлияют технологии», — отмечает Грудин.

Преподаватель Массачусетского технологического института Шерри Теркл утверждает, что на пересечении технологий и человека возникнут и другие изменения, например, в том, как мы воспитываем детей, как относимся к пожилым, как строим отношения. В интервью 2011 г., которое она мне дала, Теркл сказала:

Даже когда нам просто в голову приходит мысль о том, чтобы доверить заботу о детях

* Известные слова Алана Кэя (род. 1940) — американского ученого в области теории вычислительных систем.



робот у, мы вст у паем на путь «запрещенно-го эксперимента». Здоровое развитие ребенка зависит от того, насколько он подвержен полному диапазону человеческих эмоций и словоизменению. Многие зависят от того, что ребенок чувствует любовь и заботу человека, который знает, что значит любить и заботиться. Робот не даст ребенку подобного. А наши старики — а ведь наступит день, когда мы сами станем стариками, — они же хотят поговорить о смысле своей жизни с теми, кто понимает, что такое жизнь. А что имеет настоящее значение в жизни человека? Воспоминания о дне рождения ребенка, о свадьбе, о потере супруга. Робот ничего этого не поймет.

Ключом к созданию подключенных систем, работающих в реальном мире, будет контекст. Чтобы строить умные здания, транспортную инфраструктуру, системы безопасности и умные города — с миллионами и миллиардами объектов, IP-адресов и точек формирования данных, — необходимо вывести текущие технологии управления данными на качественно новый уровень.

По мнению Теркл, современное общество закрывает глаза на основную проблему и вместо того, чтобы решать ее, разрабатывает технологии, которые подталкивают нас к неверным способам лечения симптомов. Например, «когда люди рассказывают мне о своих фантазиях насчет роботов, они говорят о том, как их разочаровали люди. Я не думаю, что робот может быть решением проблемы, потому что роботы не могут дать нам той любви и заботы, в которой мы нуждаемся и которой заслуживаем. Мне кажет-

ся, что наша одержимость «заботливыми машинами» всего лишь симптом того, что мы разочаровали друг друга... Иллюзии начинаются с того, что мы «разгружаемся» или, так сказать, «отдаем на аутсорсинг» то, с чем нам тяжело работать в обществе». В конце концов, ирония в том, что мы начинаем использовать технологии, такие как Интернет и Интернет вещей потому, что они должны сделать нашу жизнь легче и удобнее, но получаем противоположный результат. «Мы обращаемся к технологиям, чтобы сэкономить время. Но в итоге проводим больше времени с технологиями, чем друг с другом. Это порочный круг».

Можете не сомневаться: в следующие 25 лет и дальше поиск способов «человеческого подключения» и взаимодействия станет проблемой. Все больше исследований говорят о том, что частое возникновение депрессий и неудовлетворенности в обществе можно (по крайней мере, отчасти) объяснить сокращением контактов и связей между людьми. По мере того как мы начинаем пользоваться все большим количеством технологий, а также подключенных и автоматизированных систем, сохранять баланс между желанием новизны и основными эмоциональными и практическими потребностями будет все сложнее. В конце концов, неважно, сколько у нас устройств и насколько мы подключены — мы продолжаем быть людьми. И весьма сомнительно, что в обозримом будущем роботы или иные системы сумеют понять сложность человека и его мышление.



Год 2025-й: один день из жизни

Несмотря на то что Интернет вещей только начинает набирать обороты, ясно, что он окажет самое глубокое воздействие на нашу жизнь и работу. Вот короткое описание одного дня из жизни обычной семьи всего лишь через десять лет.

В 7:00 в понедельник Мэри Смит просыпается, когда пижама посылает ее коже мягкое касание сигнала к пробуждению. Через несколько минут она встает, идет принимать душ, оснащенный датчиком, который автоматически включает воду желаемой для нее температуры. Душ подключен к умному нагревателю воды,

берет йогурт из холодильника, и тот автоматически добавляет этот йогурт в следующий список покупок. После завтрака она прощается с мужем Джоном и двумя детьми, Джеймсом и Майклом. Муж проследит, чтобы мальчики ушли в школу, а затем отправится в домашний офис. Джон берет замороженный хлеб для сэндвичей и кладет его в микроволновку. Он выбирает иконку с хлебом на приложении для смартфона, и микроволновка начинает разморозку. Затем Джон кладет хлеб в тостер, а когда тост готов, намазывает на него сливочный сыр.

Будучи директором по маркетингу крупной компании по производству по-

ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ ПРИНЕСЕТ НОВЫЕ ТРУДНОСТИ И ЗАДАЧИ, КАСАЮЩИЕСЯ БЕЗОПАСНОСТИ, КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ И ВООБЩЕ НАШЕЙ ЖИЗНИ В НОВОМ ЦИФРОВОМ МИРЕ. ОН ОПРЕДЕЛЕННО СТАНЕТ ПРЕДМЕТОМ РАЗНОГЛАСИЙ И СПОРОВ В ОБЩЕСТВЕ И ПРИ ЭТОМ ВЫЗОВЕТ НОВЫЕ ВОПРОСЫ ПО ПОВОДУ ЦИФРОВЫХ ИМУЩИХ И НЕИМУЩИХ. БОЛЕЕ ТОГО, ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ ПОТРЕБУЕТ ВВЕДЕНИЯ НОВЫХ ЗАКОНОВ, КОТОРЫЕ ПРИНЕСУТ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ.

который знает привычки членов семьи и соответственно настраивает температуру. С помощью смартфона можно настроить режим «в отпуске». Мэри переходит из одной комнаты в другую, и свет автоматически включается и выключается. Сочетание датчиков движения и программного маячка на смартфоне и в одежде реагирует на ее присутствие и предвосхищает движения. Старомодные ручные выключатели тоже есть — на тот случай, если она решит ими воспользоваться.

Одевшись, Мэри спускается вниз, где кофемашина, зная, когда она вышла из душа, приготовила горячий латте. Мэри

требительских продуктов, Джон большую часть времени работает дома. Компьютер распознает его присутствие рядом; для входа в систему используется биометрическая аутентификация, после чего на экран выводится набор к лучевых параметров. Те сообщения и файлы, с которыми он работал на планшете вчера вечером, появляются в том же виде, в каком он их оставил. Все данные синхронизируются с помощью облачного сервиса. Лишь иногда Джону нужно выбирать на встречи. Когда это требуется, как сегодня, он едет на автомобиле коллективного пользования. Сервис присылает сво-



бодную машину в течение десяти минут. Джон платит за использованное время и расстояние, которое он проехал.

Мэри — врач. Перед тем как выехать на работу в местную больницу, она проверяет смартфон, чтобы увидеть информацию о ситуации на дорогах, а также просмотреть свое расписание. Получив эту информацию, она выбирает лучший маршрут сама или предоставляет это автомобилю. Поскольку она ездит на автономном автомобиле, который не требует никакого вмешательства со стороны человека, 20 км пути до работы она обычно слушает, как автомобильный компьютер

ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ — ЭТО НЕ ПРОСТО РАЗМЕЩЕНИЕ ОБЪЕКТОВ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИХ ДЛЯ СБОРА ДАННЫХ ОБ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ И АВТОМАТИЧЕСКОГО ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ. ЭТО СПОСОБ НАБЛЮДЕНИЯ ЗА ВЕЧНЫМ ДВИЖЕНИЕМ МИРА И ВСЕМ ТЕМ, ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ. КРОМЕ ТОГО, ЭТО СПОСОБ ИЗМЕРЕНИЯ И ПОНИМАНИЯ НАБЛЮДАЕМЫХ ЯВЛЕНИЙ.

читает ей электронные письма и текстовые сообщения, а сама диктует ответы. Когда она заканчивает, то с помощью голосовой команды включает музыку или другое устройство мультимедиа. По пути дорожный щит с рекламой местного ресторана (по ее выбору) направляет на ее навигационную систему купон на завтрак, но сегодня она от него отказывается.

Около больницы Мэри выходит из машины в специальной зоне у тротуара. Машина самостоятельно паркуется в здании рядом. Мэри входит в больницу, и ее оснащенный радиочастотной меткой бейдж оповещает регистратора о том, что пора подготовить к осмотру первого пациента.

В кабинете Мэри берет планшет, который показывает состояние пациента, включая все данные о нем: жизненно важные показатели, сведения о диете, физической форме, соблюдении врачебных рекомендаций и прочем. Все данные, такие как уровень сахара в крови, ритм сердцебиения, давление, уровень холестерина и температура тела, поступают из датчиков в одежде и встроенных в монитор наблюдения за состоянием здоровья на запястье пациента. Мэри может выбрать любой из параметров на экране, чтобы посмотреть более детальную информацию, например, эпидемиологические данные, полученные по результатам мониторинга текущей вспышки гриппа.

Эта больница отличается от тех, что есть сегодня. Пациенты носят браслеты с радиочастотными метками, которые следят за их передвижениями и правильным приемом пищи и лекарств. Если медсестра начинает вводить не тот препарат, система выдает визуальный и звуковой сигнал. Пациенты используют смартфоны или больничные планшеты для вызова медсестры, переключения каналов телевизора и заказа еды. Медсестры, врачи и лаборанты видят на планшетах медицинские показатели и всю информацию, включая рентгеновские снимки, данные ультразвуковых исследований и фармацевтические данные.

В таком учреждении нигде не встретишь листок бумаги. Доктора передают все файлы и всю информацию аптекам и пациентам в электронном виде. Кроме того, можно обнаружить ближайшее



устройство или медицинское оборудование, потому что у всего есть своя радиочастотная метка, и все можно найти в сети. Также можно отслеживать поступление донорской крови в реальном времени и прогнозировать, когда нужно разместить заказ.

Все данные поступают в больничную базу, где они анализируются, чтобы лучше понимать запросы пациентов, их привычки и методы лечения. Аналитическая система обрабатывает поступающие данные, чтобы определить, когда и как лечить пациентов и какой подход или вид терапии использовать, учитывая особен-

нейшее десятилетие. Он в реальном времени следит за изменениями контрольных показателей продаж и сбыта со своего домашнего компьютера. Джон наблюдает, как компьютер автоматически регулирует ценообразование с учетом реальных продаж и наличия товара в каждом магазине. Когда Джон получает предупреждение или уведомление о снижении уровня продаж, он может настроить систему на рассылку скидочных купонов — но только тем, кто уже находится в магазинах или, судя по списку покупок, туда собирается (список генерируется датчиками, расположенными в

История развития технологий изобилует посредственными пользовательскими интерфейсами, мудреными панелями управления и ошибками производительности. Развитие технологий требует времени, настройки, корректировки и работы над ошибками. Поэтому не удивляйтесь, что домашняя автоматика и подключенные устройства существуют в том или ином виде уже более 25 лет. Однако большую часть этого времени считалось, что установить систему, которая будет способна эффективно и бесперебойно работать, практически невозможно.

ности человека, больницы и разных социальных факторов.

В обеденный перерыв Мэри отправляет со своего смартфона заказ, идет в кафе и забирает еду. Обед автоматически оплачивается с ее электронного кошелька. За обедом она получает сообщение от племянника, Остина, который приедет навестить ее через несколько дней. Мэри создает цифровой ключ от дома через телефон. Когда Остин приедет из аэропорта, он сможет открыть дверь с помощью своего смартфона. Через три дня, когда он уедет, цифровой ключ будет заменен.

Работа Джона в области маркетинга также значительно изменилась за по-

холодильниках и к ладовых). Джон отслеживает совокупные данные по программе лояльности и создает промоакции. И, наконец, он может найти любой конкретный товар с помощью радиочастотной метки, если нужно совершить возврат.

А дома целая армия маленьких роботов заправляет кровати, убирает в комнатах, вытирает пыль, пылесосит полы и поливает цветы. Они также выполняют функции системы безопасности, следя за тем, чтобы не появился неизвестный или неавторизованный посетитель. Каждый робот оснащен камерой и аудиодатчиком, чтобы у Джона и Мэри были глаза и уши в доме, пока их самих там нет.



В конце рабочего дня Мэри возвращается домой. Она заезжает в супермаркет, чтобы купить несколько вещей. Умная магазинная тележка подключается к ее смартфону и показывает список товаров. Система сама ведет ее к нужным товарам, однако при этом Мэри получает промопредложения производителей на другие товары. Мэри берет товары с полок и кладет их в многоуровневый пакет для продуктов. Взяв все необходимое, она просто уходит из магазина. Все товары оснащены радиочастотными метками, считывающее

технологий вместе с детьми. Они узнают о новых системах, которые всего через несколько лет позволят создать умные сети и умные города, динамично приспособляющиеся к постоянно меняющейся ситуации на дорогах, потребительским привычкам, погоде и многим другим переменным факторам. Эти системы значительно снизят количество аварий на дорогах, потребление энергии, а также будут экономить время и деньги каждого человека. Затем мальчики путешествуют по виртуальному зоопарку, надев специальные перчатки и очки. Там они могут покормить жирафа,

В РАМКАХ РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ СТРУКТУРЫ ИНТЕРНЕТА ВЕЩЕЙ ВОЗНИКАЕТ ГОЛОВОКРУЖИТЕЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО ВОПРОСОВ, ЗАДАЧ И ПРОБЛЕМ. ОДИН ИЗ САМЫХ СЕРЬЕЗНЫХ ВОПРОСОВ КАСАЕТСЯ ЖИЗНИ В МИРЕ, ГДЕ ЗА ВСЕМ ВЕДЕТСЯ НАБЛЮДЕНИЕ, ГДЕ ВСЕ ФИКСИРУЕТСЯ И АНАЛИЗИРУЕТСЯ. ЭТОТ ВОПРОС ЗАТРАГИВАЕТ НЕ ТОЛЬКО ЧАСТНУЮ ЖИЗНЬ, НО И ВЛИЯЕТ НА ПОЛИТИКУ, СОЦИАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ И ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО.

устройство подсчитывает сумму и проводит электронный платеж, о чем Мэри тут же получает уведомление и чек по электронной почте.

Позже они с Джоном готовят ужин по рецепту, предложенному компьютером, — тот ориентируется на продукты, что имеются в холодильнике и кладовой. Со временем система запоминает их предпочтения, но также учитывает и состояние их здоровья с помощью браслетов, датчиков в одежде и других источников, чтобы оптимизировать питательность и калорийность блюд.

После ужина Мэри и Джон помогают Джеймсу и Майклу сделать домашнюю работу на планшете, а затем решают посмотреть документальный фильм о будущем

почувствовав прикосновение его языка к своей ладони, и погладить льва. Ощущения совершенно взаправдашние.

Когда дети ложатся спать, Джон пробует различные блюда в новом ресторане, используя небольшое устройство, подключаемое к компьютеру. Он бронирует столик на вечер пятницы. После этого он получает уведомление о том, что засорен водосток. Система автоматически уведомляет компанию, что нужно приехать и вычистить водосток по предварительно оговоренной цене. Перед сном муж с женой читают электронные книги, а спустя несколько минут свет отключается по голосовой команде. Датчики в кровати и одежде следят за фазами сна, а когда наступает утро, система медленно начина-



ет настраивать освещение, чтобы помочь людям проснуться.

Очевидно, что этот сценарий охватывает далеко не все возможные аспекты Интернета вещей. Джон и Мэри, вероятно, столкнутся еще со множеством других систем в течение дня. У них также, возможно, будут разные мелкие неприятности и проблемы, например, настройка конфиденциальности или угроза потенциального мошенничества в рамках использования электронной платежной системы. Но их жизнь все равно будет сильно отличаться от нашей сегодняшней. Технологии будут гораздо глубже и прочнее вплетены в повседневность.

Как скажет устройство

Хотя и невозможно точно предсказать, каким окажется будущее (история уже не раз достаточно красноречиво показала нам это), ясно, что Интернет вещей — не преходящее поветрие и не модное увлечение. Непрерывное совершенствование технологий и слияние разных сфер — мобильной связи, робототехники, датчиков, расширенной реальности, аналитики, искусственного интеллекта, коммуникации М–М и т. д. — только ускорит движение к подк люченному и взаимодействующему миру. Новые товары, услуги и возможности, которые мы пока не в силах даже вообразить, повсеместно распространятся благодаря Интернету вещей.

Самый благоприятный сценарий предполагает, что Интернет вещей обогатит и значительно улучшит нашу жизнь. Подк

люченные устройства и машинный интеллект автоматизируют множество рутинных действий, от составления списка покупок до поливания сада. Интернет вещей поможет нам вести более здоровый образ жизни — лучше спать, следить за своим весом и физическими нагрузками, получать медицинскую помощь или консультацию в нужное время и в нужной форме. Встроенные в умную одежду или вживленные в тело датчики будут обнаруживать угрозу инфаркта или инсульта и помогут докторам предпринять все возможные меры заранее. Подключенные устройства сделают лучше и безопаснее автомобили и промышленное оборудование, а также станут предсказывать землетрясения, наводнения и другие стихийные бедствия. Дома и бизнес будут эффективнее использовать энергию и наносить гораздо меньше вреда окружающей среде.

В более утопической версии будущего умные машины будут учиться, улучшать свои алгоритмы и коды для решения инженерных проблем, которые создают сами же технологии. Например, если хакер взламывает систему, она обнаружит отклонение от нормальной работы и начнет искать в Сети данные для того, чтобы решить проблему. Когда устройство справится с задачей, оно настроит собственную программу так, чтобы заблокировать любые попытки взлома и атаки, а также поделится этим решением с другим подключенным оборудованием. В таком новом мире роботы и другие устройства, возможно, начнут демонстрировать и эмоции, которые порой даже будут пре-



восходить человеческие возможности.

Согласно исследованию Центра Пью, 83% экспертов из различных областей промышленности, науки, консалтинга и права полагают, что к 2025 г. Интернет вещей будет иметь «повсеместный положительный эффект». Не исключается, правда, что группа опрошенных центром была настроена чересчур оптимистично. Многие из респондентов работают в таких отраслях промышленности, которые исследуют и разрабатывают новые технологии и, в некоторых случаях, получают свою прибыль от их продаж и рек ламы. Хотя многие и говорили о проблемах и своей озабоченности, существует реальная возможность того, что Интернет вещей приведет нас в более антиутопическое будущее, сходное с тем, что предсказывал Оруэлл в романе

«1984». Технологии там станут управляемыми и неконтролируемыми, автономные системы приведут к всплеску компьютерных преступлений и созданию сетевого оружия, люди потеряют уважение к границам друг друга, а в политике и социальной сфере наступит хаос.

На самом же деле Интернет вещей, скорее всего, окажется где-то посередине между этими двумя крайностями. Появится множество бессмысленных и бесполезных устройств, которые так же быстро исчезнут, но будут и высокотехнологичные практические системы и решения, которые повысят качество нашей жизни. Они сделают многое легче и безопаснее в одних аспектах, но труднее и серьезнее в других. Как и при индустриализации, кто-то лишится рабочего места, некоторые должности потеряют актуальность, при этом появятся новые сферы высококвалифицированной деятельности. Подключенный мир будет источником огромного стресса для некоторых членов общества (особенно людей старшего возраста), но для других он станет источником энергии и вдохновения. При появлении любой новой технологии — будь то книгопечатание, хлопоочистительная машина, телефон, автомобиль или компьютер — всегда есть бесчисленные победители и побежденные.

Только время ответит на все вопросы и даст нам понять, действительно ли подключенный мир означает лучший.



БЛАГОДАРИМ Издательство «Альпина паблишер»

за право публикации части книги в журнале



Конфликт работодателя и работника невыгоден никому, но случается, и нередко...

Известный эксперт поставил важные акценты в вопросах основных правовых недоразумений и споров работодателя и работника.

Следуя его советам, можно практически не попадать в сложные ситуации.

ОБЖАЛОВАНИЕ ОТКАЗА В ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

Обращение в юридические компании (фирмы), коллегии адвокатов по предмету обжалования отказа в приеме на работу в настоящее время не так часто встречающаяся ситуация. Это связано, по моему мнению, с двумя важными аспектами. Первое — вопрос доверия человека к судебной системе, призванной защищать его интересы, но недостаточно предсказуемой, с отсутствием единой практики по одним и тем же вопросам. Второй аспект лежит в сфере психологической — отношения между работодателем и работником должны быть (в идеале) выстроены по принципу обоюдной заинтересованности. А такие отношения невозможно создать путем обращения в суд. И даже если отказ в приеме на работу будет признан судом незаконным, результатом длительной судебной процедуры может быть трудоустройство к работодателю, который не желает

Хренов и партнеры

видеть именно этого человека на этой позиции. Не надо забывать и о возможности не выиграть такой судебный процесс, однако понести расходы на услуги юристов. Все это в совокупности приводит к малому проценту таких споров.

КАСАТЕЛЬНО ОБРАЩЕНИЙ В СУДЫ С ОСПАРИВАНИЕМ ОТКАЗА О ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

Практика показывает нам, что чаще всего в суды по предмету обжалования отказа в приеме на работу обращается

за причинение морального вреда в этом случае невозможно.

Вторая, и довольно малочисленная группа лиц, обращающаяся в суды по предмету обжалования отказа в приеме на работу — это топ-менеджеры, которые получили предварительное приглашение (оферту) на какую-либо руководящую позицию (директор, вице-президент и др.), и именно в этом случае обращение в суд оправдано и разумно в силу наличия доказательства понесенных моральных страданий, материального ущерба и действительной возможности трудо-

ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ РАБОТОДАТЕЛЕМ И РАБОТНИКОМ ДОЛЖНЫ БЫТЬ (В ИДЕАЛЕ) ВЫСТРОЕНЫ ПО ПРИНЦИПУ ОБОЮДНОЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ. А ТАКИЕ ОТНОШЕНИЯ НЕВОЗМОЖНО СОЗДАТЬ ПУТЕМ ОБРАЩЕНИЯ В СУД

та категория людей, которые не собираются работать в этой компании, например, женщины, которым отказали в приеме на работу по причине беременности либо наличия малолетних детей. Такие обращения преследуют цель либо трудоустройства с последующим уходом в отпуск по беременности и родам, либо эмоциональное желание «наказать» компанию за нанесенную обиду. Получить какую-либо значимую компенсацию

устройства на предложенных условиях либо получения значимой компенсации.

СУДЕБНАЯ ЗАЩИТА ИНТЕРЕСОВ РАБОТНИКОВ

Одним из самых интересных дел в моей практике по защите интересов работников является успешная защита работника после его неправомерного

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

увольнения работодателем за (якобы) нарушение им банковской тайны. Судебное дело было рассмотрено в первой и апелляционной инстанциях и закончилось полной победой работника. Увольнение было признано незаконным, первоначальное требование о восстановлении на работе с выплатой компенсации за вынужденный прогул и возмещение морального вреда, причиненного лицу, удовлетворено. В ходе судебного процесса работник отказался от продолжения трудовых отношений с этим работодателем и впоследствии благополучно нашел себе новую работу в банковской сфере.

властными полномочиями, не могу все же не отметить, что некоторые работники применяют совершенно фантастическую изобретательность в добывании «доказательств» незаконности увольнения. Это могут быть переписанные по несколько раз заявления работников, отсутствие возможности вручить работнику уведомление, получить доказательство его ознакомления с распорядительными документами компании и многое другое. Многие в таких делах зависят от разумности в действиях работодателя, согласованности работы его служб (кадровой, юридической).

НЕКОТОРЫЕ РАБОТНИКИ ПРИМЕНЯЮТ СОВЕРШЕННО ФАНТАСТИЧЕСКУЮ ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТЬ В ДОБЫВАНИИ «ДОКАЗАТЕЛЬСТВ» НЕЗАКОННОСТИ УВОЛЬНЕНИЯ

СУДЕБНАЯ ЗАЩИТА ИНТЕРЕСОВ РАБОТОДАТЕЛЕЙ

Самым распространенным предметом спора между работодателем и работником является восстановление на работе вследствие незаконного увольнения работника. Не ставя под сомнение тот факт, что работодатель действительно является более «сильной фигурой» в трудовых правоотношениях, поскольку наделен

КАСАТЕЛЬНО ВЗЫСКАНИЯ С РАБОТНИКА НЕВЫПЛАЧЕННОЙ ЧАСТИ БЕСПРОЦЕНТНОЙ ССУДЫ ПОСЛЕ ЕГО УВОЛЬНЕНИЯ

При увольнении работника, которому работодатель предоставил беспроцентную ссуду, необходимо оформить дополнительное соглашение к ссудному договору с работником, в котором оговорить срок выплаты оставшейся суммы долга

работника (например, 2 месяца), изменив таким образом условие о выплате посредством удержания из заработной платы.

На практике чаще всего встречаются две ситуации, обе из которых приводят к рассмотрению дела в судебном порядке. Первая — когда при увольнении работника работодатель, производя процедуру увольнения, не успевает (забывает) под-

ВОЗМОЖНОСТЬ ВЗЫСКАНИЯ «ЧЕРНОЙ» ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Так называемые «черные» зарплаты являются довольно распространенной практикой, но за последние годы многое изменилось. Ранее работодатель передавал работнику в конверте всю (или почти всю) сумму зарплаты, а в платежной ведомости работник расписывался за какую-то сумму, и иные документы

ОБРАЩЕНИЙ В СУД ПО ВЗЫСКАНИЮ «ЧЕРНОЙ» ЗАРПЛАТЫ СТАНОВИТСЯ ВСЕ МЕНЬШЕ, ПОСКОЛЬКУ И СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА ВСЕ ЧАЩЕ СКЛАДЫВАЕТСЯ НЕ В ПОЛЬЗУ РАБОТНИКА

писать с работником такое соглашение и вынужден обращаться впоследствии в суд. И вторая — когда работник подписывает соглашение об изменении ссудного договора, соглашается с указанным сроком погашения, увольняется, но никаких действий по погашению долга не предпринимает. В настоящее время судебная практика по этому вопросу достаточно устоялась, и при наличии надлежаще оформленного ссудного договора и подтверждения работодателем произведенных выплат, а также отсутствия каких-либо иных соглашений по этому вопросу, суд признает требования работодателя законными и подлежащими удовлетворению.

зачастую не оформлялись. Сейчас часть компаний отказалась от практики такого ведения дел, а те, кто продолжают, научились более грамотно оформлять документацию, что приводит к усложнению доказывания работником самого факта наличия «черных» зарплат.

Так, например, если работодатель выплачивает одну сумму (допустим, половину) заработной платы работнику официально, в размере, указанном в трудовом договоре, и все платежные ведомости содержат информацию о выплате заработной платы дважды в месяц, и все налоговые отчисления и иные данные не разнятся, работнику бывает совершенно

нечего предъявить в суде в качестве обоснования своего требования.

Обращений в суд по взысканию «черной» зарплаты становится все меньше, поскольку и судебная практика все чаще складывается не в пользу работника, и есть множество решений (и мнений судей), в которых подчеркивается, что закон придает юридическое значение только официальной заработной плате.

С другой стороны, у работника появились иные каналы защиты своих прав — Федеральная налоговая служба России создала «горячую линию», форму письменного (онлайн) обращения для работников, которые хотят сообщить о наличии таких «черных» схем в компаниях, где они работают. И в этом случае сами налоговые органы являются заинтересованными лицами по нахождению доказательств таких налоговых нарушений со стороны компаний, которые влекут за собой непоступление налогов в федеральный бюджет.

К ВОПРОСУ О КОЛЛЕКТИВНЫХ СПОРАХ

Коллективные споры все реже упоминаются в судебной практике и давно не встречались мне лично, поскольку очень многие вопросы удается разрешить на стадии переговоров. Однако необходимо отметить, что коллективные споры все еще могут являться серьезным рычагом влияния на работодателя. Это актуаль-

но не для всех компаний, а для тех, кто имеет достаточно большой коллектив работников и сильный профсоюз, не только первичную профсоюзную организацию, но и вышестоящие, например, отраслевые профсоюзы.

Наиболее часто встречающимися коллективными спорами являются вопросы разрешения споров по задержке выплаты заработной платы, вопросы проведения забастовки работников как механизма разрешения коллективного трудового спора, рассмотрение законности требований работников, а также соблюдения правовой процедуры проведения забастовки.

В трудовом законодательстве отсутствуют нормы, позволяющие работнику оспорить в суде нормы коллективного договора в порядке, установленном для разрешения индивидуальных трудовых споров. Профсоюзная организация как орган, представляющий требования большинства работников, вправе оспаривать законность локальных нормативных актов, внесения изменений в коллективный договор и др.

К ВОПРОСУ О ВЫБОРЕ ВАРИАНТА ПРАВОВОЙ ЗАЩИТЫ КОМПАНИИ ОТ ТРУДОВЫХ СПОРОВ С РАБОТНИКАМИ

Российские компании по-разному решают проблему защиты от споров с работниками по вопросам трудовых взаи-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



моотношений. Самый распространенный путь — выделение в правовом департаменте компании отдела по курированию всех вопросов трудовых правоотношений и создание дополнительно в департаменте управления персоналом рабочей группы (отдела) по ведению всех трудовых споров. Такая работа проводится в тесной взаимосвязи с другими структурными подразделениями, такими как ОТиЗ, бухгалтерия и др. Второй вариант — передача на аутсорсинг всего комплекса трудовых взаимоотношений, включая коллективные и индивидуальные споры.

Какой из вариантов выбрать — зависит от количества работников в компании, текучести кадров, объема сложных вопросов в сфере труда (вредные и опасные виды работ, работы, связанные с перевозкой людей, наличие нерешенных или сложных аспектов труда), наличия в компании собственной профессиональной кадровой и правовой службы и других аспектов.

ВЗЫСКАНИЕ УЩЕРБА ОТ ОШИБОК В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ НАЕМНЫМ МЕНЕДЖЕРОМ CEO

Взыскание ущерба, причиненного компании топ-менеджером (CEO), всегда является сложной проблемой. Проблематика в основном заключается в невозможности представить веские доказательства, что именно действия такого

руководителя, а не объективные причины (например, показатели производственных процессов, форс-мажорные обстоятельства и др.), привели к убыткам, понесенным компанией. Если же такие доказательства имеются, суды чаще всего признают иски собственников бизнеса обоснованными, устанавливают наличие недобросовестности либо неразумности в действиях CEO (генеральный, исполнительный и др. директора) и выносят решения о возмещении убытков, причиненных собственникам компании.

Постановление Пленума ВАС РФ от 30 июля 2013 года N 62 закрепило понятия «недобросовестность» и «неразумность» действий и\или бездействия CEO, повлекшие за собой причинение ущерба юридическому лицу, и обозначило ситуации, при которых недобросовестность и неразумность действий или бездействия CEO считаются доказанными. Истец, обращаясь с исковым заявлением о взыскании с CEO ущерба, причиненного компании, должен доказать:

- 1) наличие убытков, причиненных юридическому лицу;
- 2) наличие обстоятельств, свидетельствующих о недобросовестности или неразумности действий (бездействия) CEO, повлекших неблагоприятные для юридического лица последствия.

В Постановлении перечислено 5 случаев, когда недобросовестность дей-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

ствий (бездействия) CEO считается доказанной, а именно:

1) CEO действовал при наличии конфликта между его личными интересами (интересами аффилированных лиц CEO) и интересами юридического лица, в том числе при наличии фактической заинтересованности CEO в совершении юридическим лицом сделки, за исключением случаев, когда информация о конфликте интересов была заблаговременно раскрыта и действия CEO были одобрены в установленном законодательством порядке;

устава одобрения соответствующих органов юридического лица;

4) после прекращения своих полномочий CEO удерживает и уклоняется от передачи юридическому лицу документов, касающихся обстоятельств, повлекших неблагоприятные последствия для юридического лица;

5) CEO знал или должен был знать о том, что его действия (бездействие) на момент их совершения не отвечали интересам юридического лица, например, совершил сделку (голосовал за ее одо-

ВЗЫСКАНИЕ УЩЕРБА, ПРИЧИНЕННОГО КОМПАНИИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОМ (CEO), ВСЕГДА ЯВЛЯЕТСЯ СЛОЖНОЙ ПРОБЛЕМОЙ

2) CEO скрывал информацию о совершенной им сделке от участников юридического лица (в частности, если сведения о такой сделке в нарушение закона, устава или внутренних документов юридического лица не были включены в отчетность юридического лица) либо предоставлял участникам юридического лица недостоверную информацию в отношении соответствующей сделки;

3) CEO совершил сделку без требующегося в силу законодательства или



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



брение) на заведомо невыгодных для юридического лица условиях или с заведомо неспособным исполнить обязательство лицом (фирмой-однодневкой и т.п.).

В Постановлении также названы 3 случая, когда неразумность действий (бездействия) CEO считается доказанной, а именно:

1) CEO принял решение без учета известной ему информации, имеющей значение в данной ситуации;

2) CEO до принятия решения не предпринял действий, направленных на получение необходимой и достаточной для его принятия информации, которые обычны для деловой практики при сходных обстоятельствах, в частности, если доказано, что при имеющихся обстоятельствах разумный директор отложил бы принятие решения до получения дополнительной информации;



3) CEO совершил сделку без соблюдения обычно требующихся или принятых в данном юридическом лице внутренних процедур для совершения аналогичных сделок (например, согласования с юридическим отделом, бухгалтерией и т.п.).

КАСАТЕЛЬНО ЗАЩИТЫ РАБОТНИКА ОТ НЕОБОСНОВАННЫХ ОБВИНЕНИЙ РАБОТОДАТЕЛЯ В ХИЩЕНИИ

Отсутствие достаточно серьезной судебной практики по вопросу хищения работниками вверенного им имущества не позволяет мне подробно осветить этот вопрос. Если речь идет о защите работника от неправомерных требований (обвинений) работодателя, в первую очередь следует говорить о необходимости затребовать от работодателя все документы, которые были положены в обоснование позиции по установлению факта хищения. Это могут быть докумен-

ты финансовых и ревизионных проверок, акты инвентаризации, документы, составленные службой безопасности компании, служебные (докладные) записки непосредственного руководителя, иное. Эти документы должны быть представлены работнику в копии по его требованию. Если у работника есть сомнения в возможности самостоятельно защитить себя и доказать свою невиновность, есть смысл обратиться в прокуратуру, трудовую инспекцию.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



КАСАТЕЛЬНО СИТУАЦИИ С РАБОТНИКОМ, СОВЕРШИВШИМ ХИЩЕНИЕ

1) Если у работодателя имеется информация, что работник лишен возможности выхода на работу в связи с арестом (в том числе домашним), нет основания для отстранения работника от работы. В таблице учета рабочего времени такому работнику проставляется НН (неявка по невыясненным причинам) либо НБ (недопущение к работе без начисления заработной платы), и заработная плата работнику не начисляется. Увольнение такого работника можно (и

Есть только два варианта законного увольнения работника, совершившего хищение. Первый, по подп. «Г» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, можно применять только при наличии вступившего в законную силу приговора суда или постановлением судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях. Для увольнения по этому основанию достаточно, чтобы компетентным органом был установлен лишь факт совершения хищения, растраты, уничтожения или повреждения имущества, а привлечения к уголовной или административной ответственности не требуется.

СТАТЬЯ 76 ТК РФ НЕ СОДЕРЖИТ ТАКОГО ОСНОВАНИЯ ОТСТРАНЕНИЯ ОТ РАБОТЫ, КАК НАХОЖДЕНИЕ РАБОТНИКА ПОД СЛЕДСТВИЕМ

нужно) произвести в месячный срок после вступления в силу приговора суда либо постановлением судьи, др. официальных документов.

2) Если речь идет о совершении работником хищения на рабочем месте, факт хищения установлен в надлежащем порядке, правоохранительные органы возбудили уголовное дело, а работник продолжает работать в компании, ему, безусловно, начисляется и выплачивается заработная плата.

Однако это не снимает вопроса, что делать с работником на протяжении всего срока следствия. Статья 76 ТК РФ не содержит такого основания отстранения от работы, как нахождение работника под следствием. Речь может идти лишь об отстранении от работы по требованию органов или должностных лиц, уполномоченных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ.

При наличии у работодателя доказательств совершения работником хищения

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



в качестве альтернативы увольнению по данному основанию можно использовать п. 7 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, предусматривающий возможность расторжения трудового договора за совершение работником виновных действий, дающих основание для утраты к нему доверия со стороны работодателя.

При установлении факта совершения хищения, взяточничества и иных корыстных правонарушений такие работники могут быть уволены по основанию утраты к ним доверия и в том случае, когда указанные действия не связаны с их работой. Но, и это важно, расторжение трудового договора с работником по п. 7 ч. 1 ст. 81 ТК РФ в связи с утратой доверия возможно только в отношении работни-

ков, непосредственно обслуживающих денежные или товарные ценности (прием, хранение, транспортировку, распределение и т.п.). Следовательно, для всех иных работников такое основание для увольнения не может быть использовано, и работодателю не остается ничего другого, как ждать окончания следствия, иначе впоследствии увольнение может быть признано незаконным.

* Хренов и партнеры.

Беседовала

Полина Чернышова

Журнал



июль 2016 г.

WWW.TOP-PERSONAL.ru

Читайте в журнале «Трудовое право» №7/2016



НЕ ВСЕ ТО ЧЕРНОЕ, ЧТО БЕЛЫМ ВЫГЛЯДИТ

ГРАНТ КАЗАРЯН

**ВНЕШТАТНЫХ РАБОТНИКОВ РАЗРЕШЕНО НАПРАВЛЯТЬ В КОМПАНИЮ-ЗАКАЗЧИКА
НА ТЕХ ЖЕ УСЛОВИЯХ, ЧТО И ПРИ ЗАКЛЮЧЕНИИ СРОЧНОГО ТРУДОВОГО ДОГОВОРА**

**УЧИТЫВАЯ НОВЫЕ ПРАВИЛА, ЗАКЛЮЧАТЬ ДОГОВОРЫ АУТСТАФФИНГА БУДЕТ ГОРАЗДО
СЛОЖНЕЕ, А В НЕКОТОРЫХ СЛУЧАЯХ ОТ НИХ ЦЕЛЕСООБРАЗНО И ВО ВСЕ ОТКАЗАТЬСЯ**

Любые действия не должны быть для вас неожиданностью

УИ «Тормоз — в головах руководителей, а не в компании» — как вы понимаете данный тезис?

— В древности самураи, чтобы подготовить действительно выдающегося воина, говорили ему: «Представь, что меч — это продолжение твоей руки». В данном случае бизнес для нас очень похож на самурайский меч. Вообще, любая компания для владельца — не «жизнь» и не «детище», как многие любят говорить. Это инструмент. У плотника есть молоток, а у предпринимателя — бизнес. То есть компания помогает решить те или иные задачи собственника в жизни: позволить ему самореализоваться, жить той жизнью, о которой он мечтает, и так далее.

Как показали мои многочисленные наблюдения, внутреннее состояние предпринимателя неразрывно связано с его состоянием души в настоящий момент. Не случайно более 50% компаний закрываются или уходят в убытки, когда у собственника случается развод, личная драма или другие неприятности. Ведь направление движения компании зависит от каждого



**Игорь
Мельник**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



решения, принятого руководителем. И если вы видите, что ваши решения не приносят желаемого результата, хотя внешне все в порядке (вы, вроде бы, делаете все как раньше, но результат уже совсем не тот), прежде всего нужно решить эту проблему внутри себя. И вы тут же увидите изменения в бизнесе.

УП Какие зажимы, стереотипы, привычки руководителей могут тормозить развитие компании?

— Во-первых, это финансовые стереотипы. В нашей стране это главная внутренняя причина нереализованности многих людей и слабости коммерческой сферы в целом. Сейчас поясню, что я имею в виду. У каждого из нас с вами в семье есть предки (или их близкие), которых раскулачивали. У каждого есть кто-то, кого репрессировали. И в конце концов у нас за плечами 70 лет социализма! Все это не прошло даром: уже на генетическом уровне у каждого из нас (в большей или меньшей степени) сидят такие стереотипы, как «не высовывайся — это опасно», «деньги — зло» (Михаил Задорнов прав, только у русских возможно такое выражение), «иметь много денег опасно» и так далее. Большинство из нас об этом даже не задумываются, а ведь внутренние блоки не уходят сами по себе — их необходимо прорабатывать. В этом плане очень печально, что многие предприниматели считают чуть ли не стыдным обращаться к психоло-

гам. Обращаться к психологам можно и очень даже нужно, чтобы преуспевать в бизнесе.

УП Какие есть действенные методы ускорить сотрудников? Как им не дать тормозить на работе?

— Во-первых, как бы ни хотелось иногда собственнику, сотрудники — не машины. И их нельзя разогнать, просто надавив в нужный момент. Каждый сотрудник будет работать действительно с полной отдачей тогда, когда у него появятся те цели и задачи, которые будут его зажигать больше всего. Приведу пример того, как я решаю это с менеджерами по продажам: когда перед началом месяца мы составляем план по продажам на каждого менеджера, на каждой планерке мы не просто «рисует цифры» и даем им в руки со словами «делай как угодно» (а именно так поступают в большинстве отделов продаж в компаниях, во многом поэтому слово «продажи» стало ругательным в современной России).

УП Мы составляем план, исходя из двух составляющих:

- 1. Насколько продавец оценивает свои силы.
2. Какой личной цели он хотел бы достичь.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Только так он будет гореть целью. Отлично помогает так называемая «доска мечты» или «стена мечты» перед продавцом. Одна сотрудница очень хотела купить душевую кабину во время ремонта дома, другая сотрудница мечтала сдать документы на оформление гражданства — и я поручил распечатать и повесить перед глазами то, что символизирует для них достижение этой цели. Работало очень здорово!



ЕСЛИ ВЫ ПРОВЕРИТЕ ПРЕЖДЕ ВСЕГО ТАКИЕ КАЧЕСТВА, КАК ПУНКТУАЛЬНОСТЬ, УВАЖЕНИЕ К РУКОВОДИТЕЛЮ И ВНИМАТЕЛЬНОСТЬ К ЛЮДЯМ — ОСТАЛЬНОЕ ПРИЛОЖИТСЯ

«Гугл» не наказывает никого и не угрожает, наоборот: кормит, лечит, лелеет... ради их драйва. Это тренд или прихоть лидера рынка?

— Уверю вас, это лишь внешняя оболочка. То, что видно снаружи. Приведу пример: компания Microsoft каждый месяц берет список 5% сотрудников, показывающих худшие результаты в компании. И увольняет их! Причем эти люди могли быть самыми «заслуженными» и работать там многие годы. Уверен, подобная система есть и в «Гугл». И совершенно понятно, почему нам показывают только внешние приятные черты — «Гугл» необходимо организовать очередь из же-

лающих там работать. И это у них прекрасно получается!

Что может сподвигнуть компании модернизировать организацию труда, стремясь к ее эффективности?

— Однозначно некая часть процесса организации труда должна быть регламентирована государством — без этого никуда. Существуют некие нормы рассадки сотрудников на рабочих местах, нормы по предоставлению техники и так далее. А во всех сферах, которые не может описать государство, вопрос будет

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



зависеть от того, насколько данная организация труда приведет к желаемому результату от каждого сотрудника. Увы, но не думаю, что на это можно как-то однозначно повлиять централизованно. Пока вам следует создать такую систему, чтобы в вашу компанию хотели идти работать, и у ваших дверей на собеседовании выстраивалась очередь.

УП Отдельные сотрудники могут выступать неким тормозом развития и эффективности?

— Такое, безусловно, бывает. Но вам, как собственнику или руководителю, прежде всего необходимо создавать среду, в которой вы не будете зависеть от каждого сотрудника по отдельности. Если систему мотивации, систему внедрения ваших ценностей в каждого сотрудника поставить на поток, вы не будете зависеть от «торможения» каждого отдельного специалиста в компании.

УП Можно ли и как создать систему, не впускающую в компанию таких людей?

— Безусловно. Главный оплот такой системы — это собеседование «не словом, а делом». Если вы проверите прежде всего такие качества, как пунктуальность, уважение к руководителю и внимательность к людям — остальное приложится. Также очень важно прове-

рить обучаемость сотрудника. Если вы подробно объяснили на собеседовании задание, а его прослушали и сделали по-своему — можете представить, что будет происходить во время работы.

УП Время — удивительный феномен. Как руководителю надо им распоряжаться, чтобы оно не стало тормозом?

— Со временем есть несколько нарушаемых правил.

Во-первых, все решает концентрация. Если вы научитесь в течение 3-4 часов подряд заниматься без отвлечения одним делом, вы свернете горы.

Во-вторых, это планирование по блокам. Вы замечали, что крайне сложно переключаться с работы на отдых и наоборот? Человек затрагивает массу энергии на то, чтобы перестроиться между слишком разными по типу задачами. Та же проблема, кстати, возникает в компаниях, когда один и тот же человек занимается и продажами, и, собственно, исполнением заказа. Он просто не успевает перестроиться. И в итоге не преуспевает ни там, ни там. Следовательно, эффективнее укладывать в 3-4 часа наиболее похожие задачи.

Соблюдение уже этих двух правил позволит вам гораздо эффективнее распоряжаться временем.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Логистика — это очень слабое место в наших фирмах. Ваши советы?

— Описывать письменно бизнес-процессы. Российский бизнес очень трудно приходит к этому, но это просто необходимо. Каждый процесс необходимо описать тремя документами: сам бизнес-процесс (где он начинается и на каком действии завершается), полная инструкция, как выполнять этот процесс (напри-

можно избежать. Они осложняют работу тогда, когда без них откровенно можно обойтись.

Главная моя рекомендация: используйте возможности автоматизировать ряд коммуникаций. Приведу пример: если вы используете в работе компании CRM-систему, у вас есть два варианта, как один сотрудник может сообщить другому о завершении его части процесса и

ТАКИМ ПРОСТЫМ СПОСОБОМ МОЖНО НАПРОЧЬ ЛИКВИДИРОВАТЬ КОММУНИКАЦИЮ, КОТОРАЯ МОГЛА БЫ ПРИНЕСТИ НЕМАЛЫЕ ПРОБЛЕМЫ

мер, как производить отгрузку посылок, какую отчетность и куда передать, что заполнить и так далее) и отчетность по каждому процессу.

Всего три шага могут сделать работу вашей компании значительно проще. Да, эти три шага очень муторные, и на них часто просто нет времени. Но это время окупится вам сторицей.

что второму сотруднику пора приступать к своей части: они могут лично общаться, а могут, скажем, поставить маркер определенного цвета над задачей. Вы можете заранее прописать, что, скажем, красный цвет маркера означает завершенность задачи, и что следующий сотрудник может приступать к работе. Вот таким простым способом можно напрочь ликвидировать коммуникацию, которая могла бы принести немалые проблемы.

Когда состояние внутренних коммуникаций вносит свой вклад в торможение?

— Коммуникации (не только в бизнесе) вообще являются тормозом многих процессов в жизни. Зачастую их просто

Когда команда становится антикомандой (тормозом)?

— У каждой команды есть несколько основных добродетелей, которые ее сплачивают: это уверенность в завтраш-

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для



нем дне, взаимовыручка, спокойствие и стабильность. Когда данные добродетели пошатываются, начинаются проблемы. Следите за тем, чтобы в вашей

гии собственники дают процент человеку, который занимается в компании производством или оказанием услуг. Зачем? Как он может влиять на доход компании? Очень косвенно. То есть он может отлично выполнить свою работу и не получить ничего, а может сработать из рук вон плохо и получить хороший доход. Это большая ошибка. И, во-вторых, это излишнее увлечение большим количеством цифр. На этапе малого бизнеса не усложняйте. Вам достаточно 3-4 ключевых KPI на отдел.

КОГДА ДАННЫЕ ДОБРОДЕТЕЛИ ПОШАТЫВАЮТСЯ, НАЧИНАЮТСЯ ПРОБЛЕМЫ

команде царил атмосфера стабильности — ведь именно из-за нее большинство людей не открывают собственный бизнес, а устраиваются на работу.

При каких условиях система оплаты труда, KPI могут невидимой рукой тормозить рост бизнеса?

— Ошибки в системах KPI, которые я неоднократно замечал.

Во-первых, многие предприниматели привязывают к сотруднику KPI, на которые он вообще не может повлиять. Очень распространенный пример: мно-

Почему компании нередко не замечают, что у них одна мишура из KPI и других важных ресурсов?

— Здесь, опять же, причина в непонимании системы KPI в большинстве компаний. На самом деле все идет от малоизвестного, но очень важного термина — Ценный конечный продукт (ЦКП). ЦКП — это главный KPI, который характеризует данный конкретный отдел. Например, в отделе продаж ЦКП — это объем продаж, в отделе производства — отсутствие жалоб на брак или другие проблемы, в бизнесе в целом ЦКП — количество и качество положительных отзывов от ваших клиентов. Если вы определите в

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



соб оказывается значительно дороже. Всегда считайте итоговые цифры: они — лучший повод для принятия решений.

каждом отделе ЦКП и 2-3 показателя, которые к нему приводят, вы решите все проблемы с KPI.

УП Стартапы, кажется, мчатся к цели вообще БЕЗ тормозов? Многие мечтают об атмосфере, царящей в них, но неужели там все гладко?

— Я вообще не очень люблю термин «стартап». Такое ощущение, что компа-

ПРИСЛУШИВАЙТЕСЬ К ЦЕЛЯМ СОТРУДНИКОВ И СООТНОСИТЕ ИХ С ЦЕЛЯМИ КОМПАНИИ — ТОГДА ВЫ ПОЛУЧИТЕ ПОТряСАЮЩИЙ КОЛЛЕКТИВ

УП Почему Airbus свозит детали самолетов грузовыми самолетами, не экономя на логистике? Какие цели преследуют этим?

— Безусловно, нужно находиться внутри компании, чтобы сделать однозначный вывод по этому поводу. Но нужно помнить, что более дешевые способы логистики могут казаться дешевыми только на первый взгляд: не исключено, что при логистике другим способом компания теряла часть перевозимых грузов или они повреждались при транспортировке. И если мы посчитаем убытки, то поймем, что дешевый спо-

нию нарекли «вечно начинающими». Вот вы бы пошли покупать в компанию, которая называет себя «стартап»? Я, честно говоря, вряд ли.

Гораздо важнее, чем мчаться к цели без тормозов, означает для стартапа совершить два первых шага:

- найти как можно больше клиентов (и это первый шаг);
- получить положительные отзывы и кейсы.

Потом вы можете показывать эти кейсы, и ваши продажи пойдут в гору.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Почему из тысячи стартапов выживает в итоге только 1-2?

— Прежде всего потому, что большинство начинающих предпринимателей занимаются на старте совсем не тем. Они печатают визитки, арендуют офисы, полгода за большие деньги делают сайт.

Клиенты! Самый первый и главный шаг. Чтобы получить первых клиентов и оказать им услугу, продать товар и т.д., не обязательно нужны большие деньги. Вы можете первое время продавать товары других компаний по партнерскому договору и получать комиссионные. Деньги в этот момент не так важны. Гораздо важнее — первые довольные клиенты.

Увы, но большинство, особенно молодых ребят, хотят все и сразу. А так не бывает.

УП Итак, можете ли вы нарисовать модель самой эффективной компании, знающей о том, что и когда бывает тормозом и как его правильно регулировать?

— Во-первых, это компания с полностью прописанными бизнес-процессами. Любые действия не должны быть для вас неожиданностью. Во-вторых, это модель руководителя как «строгого, но справедливого» — если вы именно так будете решать большинство вопросов с подчиненными, вы минимизируете проблемы.

И, в-третьих, каждый сотрудник, как и собственник, идет к своим целям и мечтам, которые и являются катализатором его работы. Помните об этом, прислушивайтесь к целям сотрудников и соотносите их с целями компании — тогда вы получите потрясающий коллектив.

*** Игорь Мельник, предприниматель, специалист по управлению бизнес-системами и управлению персоналом.**

Беседовала
Наталья Матюшина

Журнал



июль 2016 г.

WWW.TOP-PERSONAL.ru

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

Комментарии к статье «Когда работник не виноват?»

Не могу согласиться с автором статьи в том, что современная практика не учитывает различную интенсивность выполнения труда, свойственную «различным вариантам нормы» темперамента работника. И с точки зрения эйчар-менеджера «заставлять работодателей учитывать это обстоятельство» в работе с персоналом должно не наличие судебной практики, а квалификация руководителя работника, не допустившего возникновения его вины (форс-мажорные обстоятельства, препятствующие выполнению работником своих должностных обязанностей, в данном контексте я не рассматриваю) благодаря качественному отбору по компетенциям. Различные варианты нормы характера и психологические особенности работника (упомянутые в статье «темпераменты, черты характера личности») при выдаче рабочих заданий и, в особенности, при назначении на должность, не должны являться причиной сниженной работоспособности или неисполнения своих должностных обязанностей уже хотя бы потому, что современная практика найма на работу предполагает, что кандидат должен успешно пройти ряд собеседований, а в некоторых случаях - определенное тестирование, прежде чем ему будет предложена работа. Безусловно, успешность этих мероприятий ни в коей мере не позволяет со 100%-ной уверенностью предсказать, что кандидат справится с работой в будущем и оправдает ожидания, однако отсеять кандидатов с явно несоответствующими должности паттернами поведения и мышления они в большинстве случаев позволяют. В этой связи эйчарам также следует помнить о том, что точное описание основных требований к компетенциям кандидата позволяет провести первичный отбор уже на этапе сбора резюме и, возможно, привлечь интересных соискателей к участию. Правильно расстав-



**Александр
Кисов**

ленные акценты на актуальных чертах характера и поведения, требуемым на будущей должности, выстроенное собеседование, позволяющее сформировать мнение о кандидате, помогут увеличить шансы на подбор «идеального кандидата» (субъективно).

* Александр Кисов,
HR-директор, работал
в компаниях «СИБУР»,
«Полиметалл»,
«КЭАЗ».

Подготовила
Елена Мамонтова

Магнус Карлсен



Магнус Карлсен, норвежский спортсмен, гроссмейстер, первый в истории шахмат в возрасте 13 лет стал абсолютным чемпионом мира в трех категориях, 16-й чемпион мира по шахматам, 26 апреля 2004 года стал одним из самых молодых гроссмейстеров мира. По версии американского журнала Time Магнус Карлсен внесен в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Магнаты».

Магнус Карлсен родился 30 ноября 1990 г. в Тёнсберге, Вестфолл, Норвегия, сейчас проживает в Хаслуме, Берум, вблизи Осло. С 8 лет начал выступать на шахматных турнирах, а позже стал учиться в норвежской спортивной школе, его учителем на тот период времени был сильнейший игрок Норвегии Симен Агдестейн. Ради тренировок Карлсен на год оставил учебу в школе, и это принесло ему успех на международном шахматном турнире: осенью 2003 г. он получил бронзу на European Under-12 Boys Championship (европейский чемпионат мальчиков) в возрастной группе до 12 лет. Карлсен, принимая участие и одержав победу в группе С на шахматном

турнире в Вейк-ан-Зее, не только обратил на себя внимание, но и впервые выполнил гроссмейстерскую норму, необходимую для получения звания международного гроссмейстера. В феврале 2004 года Карлсен на открытом турнире Moscow Aeroflot Open во второй раз выполнил гроссмейстерскую норму. Магнус участвовал в блиц-турнире 17 марта в Рейкьявике (Исландия) и победил Анатолия Карпова, бывшего чемпиона мира, затем сыграл в ничью с Гарри Каспаровым, а следующий бой Каспарову проиграл. На очередном чемпионате Норвегии в период с 7 по 10 ноября 2005 года Карлсен разделил первое место со своим наставником Сименом Агдестейном, а в конце того же года участвовал в Кубке мира в Ханты-Мансийске. В турнире кандидатов Чемпионата мира FIDE, проводимом в мае-июне 2007 года, Магнус проиграл Левону Ароняну со счетом 7:5. В декабре 2011 года Магнус участвовал в очередном Кубке мира и в итоге проиграл Гате Камскому. На турнире Коруса в 2008 году Карлсен несколько раз набирал больше 2800 пунктов Эло (прим. в системе рейтингов Эло: переход от одного класса игры к следующему происходит примерно через 200 пунктов рейтинга) и на конечном этапе разделил первое место с Ароняном.

В 2009-м тренером Карлсена стал Гарри Каспаров. В тот же год русский шахматный журнал «64» по итогам опроса ведущих шахматных критиков, писателей и журналистов присудили Магнусу как лучшему игроку ежегодную премию «Шахматный Оскар». Карлсен выиграл очередной чемпионат Ко-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



руса в 2010 году, у него было 2813 рейтинга FIDE — это был второй результат, первый — у Гарри Каспарова. После этого стало известно, что Магнус не будет тренироваться у Каспарова. Магнус получил еще один «Шахматный Оскар» в 2010 году. В рейтинге FIDE Карлсен с 2011 года несколько раз

занимал первую позицию, но в основном удерживал вторую строчку. Как заявил президент Международной шахматной федерации (FIDE) Кирсан Илюмжинов, следующий матч за звание чемпиона мира по шахматам по новым правилам ФИДЕ пройдет в 2016 году в США.

Камала Деви Харрис



Камала Деви Харрис, американский адвокат, Калифорнийский Генеральный прокурор, родилась 20 октября 1964 г. в Окленде, Калифорния, США в семье, где отец, Дональд Харрис, американец — преподаватель экономики Стэнфордского университета и мать индианка — по профессии доктор, в 1960 году иммигрировала в США из Индии. Харрис получила образование в исторически афроамериканском колледже Говардского университета в Вашингтоне, округ Колумбия, а также — в Калифорнийском университете, Колледж Гастингса Закона в 1989 году.

Свою карьеру Харрис начала в 1990 году и в течение восьми лет служила представи-

телем Дистрикт Атторни округа Аламеда, Калифорния. Спустя два года Луиза Ренн, городской поверенный Сан-Франциско, приняла на работу Камалу Харрис, руководителя подразделения сообщества и соседства по вопросам правоприменения гражданского кодекса, с целью присоединения к ее офису. По версии журнала The Los Angeles Daily Харрис признана одним из 100 лучших адвокатов в Калифорнии. Помимо прочего, она служила в комиссиях по нескольким организациям сообщества. В 2003 году была избрана на должность окружного прокурора, заменив на этом посту Теренса Халлинэна, в 2007 году была переизбрана и какое-то время занимала должность американского поверенного и текущего Окружного прокурора Сан-Франциско. В 2010 году демократическая партия США выдвинула Харрис кандидатом на должность Калифорнийского Генерального прокурора, и она сменила Джерри Браун, занимавшего этот пост. По версии американского журнала Time Камала Харрис внесена в ежегодный список «Топ 100» самых влиятельных людей мира в категорию «Лидеры».

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

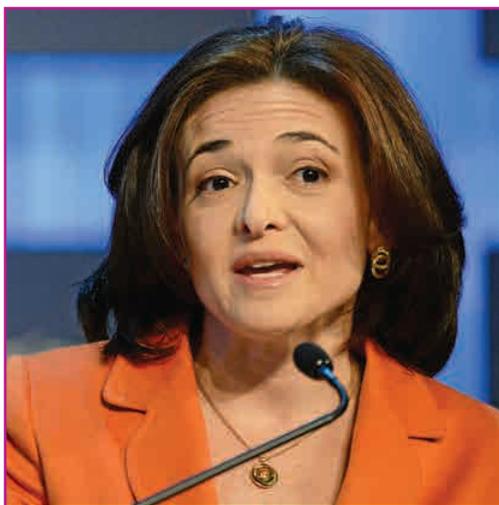


Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Шерил Сэндберг



Шерил Сэндберг, американская предпринимательница, занимающая с 2008 года пост исполнительного директора Facebook, в июне 2012 года вошла в совет директоров компании и за всю историю существования Facebook стала первой женщиной СД компании.

Шерил Кара Сэндберг (Sheryl Kara Sandberg) родилась 28 августа 1969 года в Вашингтоне в еврейской семье преподавателя английского языка Адель Айнхорн и офтальмолога Джоэл Сэндберг. Когда Шерил было два года, семья переехала в Норт-Майами-Бич. Сэндберг получила высшее образование в Гарварде, успешно окончив его в 1991 году со степенью бакалавра и наградой за лучшую успеваемость. Там же Шерил познакомилась со своим наставником, профессором Лоуренсом Саммерсом, который в 1999 – 2001 годах занимал пост министра финансов США и сыграл существенную роль в ее карьере, т.к. благодаря Саммерсу бизнесвумен стала работать ассистентом во Всемирном банке, занимаясь вопросами здравоохранения в Индии.

В течение двух лет, начиная с 1993 года, Сэндберг продолжила обучение и получила степень MBA в Гарвардской школе бизнеса. Затем, после трехлетней работы в McKinsey&Company, бизнес-леди возглавила кадровую службу Ларри Саммерса – своего наставника, министра финансов США. Профессиональная карьера Шерил в IT началась с работы в молодой компании Google в 2002 году в качестве вице-президента по глобальным веб-продажам и операциям, к тому же она активно участвовала в создании и развитии сервисов Google: AdWords и AdSense. На тот момент в ее штате было 4 человека, позже он увеличился до 4000 человек.

Шесть лет спустя Марк Цукерберг, основатель социальной сети Facebook, предложил Сэндберг занять пост исполнительного директора своей компании. По данным СМИ, с ее приходом доходы Facebook увеличились и составили в 2010 году порядка \$1,8 млрд. Помимо прочего, Сэндберг в 2009 году стала членом правления Walt Disney Company, вошла в состав совета директоров Starbucks, а также в правление Brookings Institution, Women for Women International, V-Day и Ad Council.

По статистике, представительниц женского пола на руководящих должностях очень мало, однако имя Шерил Сэндберг стало известно не только в мире большого бизнеса, но и за его пределами, и, пытаясь вселить в женщин веру в себя в достижении своих целей, она выпустила популярную книгу «Lean in: Women, Work and the Will to

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Lead» (пер. «Упрись и сделай: женщина, работа и стремление к лидерству»), изложив в ней свои идеи и жизненные позиции. По версии журнала Fortune, с 2008 года Шерил Сэндберг — одна из 50 «самых влиятельных женщин в бизнесе», в этом списке она заняла 34-ю позицию, в 2009-м — 22-ю, а в 2010-м была уже на 16-м месте. В рейтинге

от Forbes в 2011 году она заняла 5-е место в списке «100 самых влиятельных женщин в мире», а Business Week назвал Сэндберг одной из «25 самых влиятельных людей в Интернете». По версии американского журнала Time, Шерил Сэндберг внесена в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира», в категорию «Магнаты».

Ван Шу



Ван Шу, китайский архитектор, декан Института архитектуры Китайской академии искусств в Ханчжоу (столица провинции Чжэцзян), родился 4 ноября 1963 года в Урумчи, Синьцзян-Уйгурский автономный район, КНР. В семье, где отец был музыкант и плотник-любитель, а мать — учитель и школьный библиотекарь. С ранних лет увлекался рисованием, однако по настоянию родителей поступает в Нанкине, Цзянсу, в Нанкинский технологический институт (Юго-Восточный университет) и после окончания в 1985 году получает степень бакалавра, и через три года, в 1988

году — степень магистра. Ван Шу, увлеченный городскими природными ландшафтами и древними художественными традициями провинции, получив образование, переезжает в Ханчжоу и поступает на работу в Чжэцзянскую академию изящных искусств (сейчас — Китайская академия искусств) и спустя два года (в 1990 году) создает в небольшом городе Хайнинь, недалеко от Ханчжоу, свой первый архитектурный проект — молодежный центр. После завершения проекта, до 1998 года, у Вана не было работы, и в этот период времени Ван Шу и его супруга Лу Вэньюй, также архитектор, основали в Ханчжоу студию Amateur Architects (пер. «Любительское бюро»). Несмотря на отсутствие заказов, Ван продолжил образование при Университете Тунцзи в Школе архитектуры и в 2000 году получил докторскую степень. В этом же году Ван Шу занимает должность профессора в Китайской академии искусств, а уже в 2003 году становится главой департамента архитектуры, в 2007 году — деканом Школы архитектуры, в 2004 году Ван выигрывает первую премию Архитектурного искусства Китая за

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

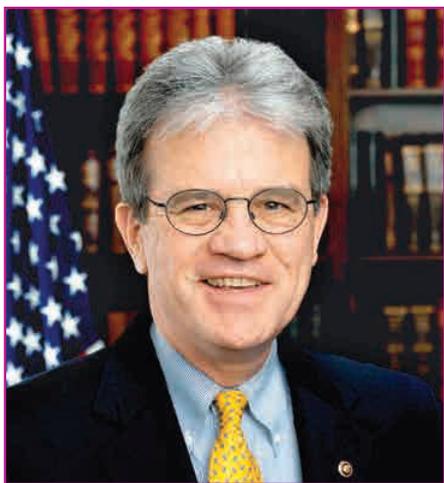
Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

проект библиотеки колледжа Вэньчжэн университета Сучжоу. В 2005 году архитектор получает премию Холчим за «Пять рассыпанных домов» в Нинбо «в интересах устойчивого строительства в Азиатско-Тихоокеанском регионе». Спустя три года, т.е. в 2008 году, его проект «Вертикальные двory» в Ханчжоу был номинирован на международную награду High Rise Award. На международном конкурсе Ван выиграл право на проектирование музея Нинбо, работу завершил в 2008 году, а на следующий год получил главную архитектурную награду в Китае — премию имени Лу Баня. Отметим, что Ван — сторонник архитектурного наследия, самые значимые его проекты: Музей искусств в Нинбо, заверченный в 2005 году, построен из кирпичей от снесенных зданий; в 2007 году — Сяньшанский кампус Китайской академии искусств в Ханчжоу и там же в 2009 году — Старый город на улице Чжуншань (улица Сунь Ят-сена). Помимо прочих наград, Ван и его супруга Лу Вэньчжэнь стали в 2010 году лауреатами немецкой Шеллинговской премии, на следующий год,

в 2011 году, он — обладатель золотой медали французской Академии архитектуры, а в 2012 году Ван Шу — первый китайский гражданин — лауреат Притцкеровской премии. По версии американского журнала Time Ван Шу внесен в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Знаменитости в мире искусства». «Упрись и сделай: женщина, работа и стремление к лидерству»), изложив в ней свои идеи и жизненные позиции. По версии журнала Fortune с 2008 года, Шерил Сандберг одна из 50 «самых влиятельных женщин в бизнесе», в этом списке она заняла 34 позицию, а в 2009 — 22, а 2010 — была уже на 16 месте; в рейтинге от Forbes в 2011 году она заняла 5 место в списке «100 самых влиятельных женщин в мире», и Business Week назвал Сэндберг одной из «25 самых влиятельных людей в Интернете». По версии американского журнала Time Шерил Сандберг внесена в ежегодный список Топ 100 самых влиятельных людей мира самых влиятельных людей мира, в категорию «Магнаты»

Том Кобурн



Том Кобурн, американский политик, сенатор США от штата Оклахома, родился 3 марта 1948 года, в 1970 году поступил в Государственный университет Оклахомы, к тому же спустя 13 лет получил медицинское образование, т.е. в 1983 году окончил медицинский институт Университета Оклахомы и занялся практикой в области акушерства. Том Кобурн — член Республиканской партии, и как представитель от

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

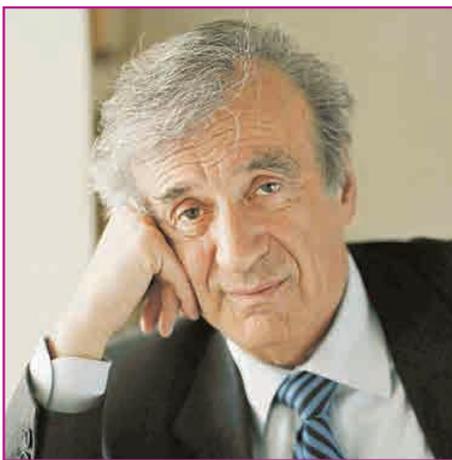


штата Оклахома с 1995 до 2001 года неоднократно избирался в Палату представителей США, функцией которой является принятие федеральных законов, действующих после обсуждения в Сенате и визирования президентом на территории всех штатов, а в 2004 году был избран в Сенат США.

Отметим, что Том Кобурн как медик и человек науки убежден в ложности утверждения о глобальном потеплении. Несмотря на то, что его штат серьезно пострадал от

торнадо и экстремальных погодных условий, по его мнению, мир приближается к «мини-ледниковому периоду», к тому же в своей книге «Долговая бомба» он описал ужасы «конца привычного нам мира», представил сценарий, от которого леденеет кровь. По версии американского журнала Time, Том Кобурн внесен в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Лидеры».

Эли Визель



«**Эли Визель** был столпом сознания человечества, нравственным ориентиром в области прав человека, человеческого достоинства и силы, — заявила Ирина Бокова. — В своих трудах он обличает невыразимое в словесную форму с целью пробудить сознание людей и открыть всем глаза на ужасы Холокоста. Наследие Визеля уникально, а его послание актуально как никогда в контексте борьбы с антисемитизмом во всех его формах. Мы глубоко обязаны Визелю, и наш долг — двигаться вперед». «Эли Визель был хорошим другом и соратником ЮНЕСКО. Он был председателем Всемирной академии

культур, основанной Федерико Майором. На протяжении многих лет идеи Визеля лежали в основе деятельности организации и его стремления реализовать миссию ЮНЕСКО, призванной «нести мир в сознание мужчин и женщин». Эли Визель, американский и французский еврейский писатель, журналист, общественный деятель, профессор родился 30 сентября 1928 года в городе Сигет в Северной Трансильвании (территория современной Румынии) в семье приверженной еврейским религиозным традициям, получил религиозное образование. В годы войны пережил Холокост, узник нацистских концлагерей Освенцим и Бухенвальд. Писал книги «О катастрофе европейского еврейства» на идише, иврите, французском и английском языках. За свою литературную, общественную и пропагандистскую деятельность в 1985 г. награжден Золотой медалью Конгресса США и отмечен многими другими наградами. Лауреат Нобелевской премии мира 1986 года. Эли Визель скончался 2 июля 2016 года в Бостоне, Массачусетс, США на 87-м году жизни.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**6 июля 2016 года
Агентство стратегических
событий «Подъёжки»
организовало и провело
традиционный бизнес-
завтрак для своих клиен-**



**тов на тему: «HR & Smart
Event: как извлечь макси-
мум выгоды из корпора-
тивного события».**

Имея колоссальный опыт и широкую экспертизу в области HR-event, организаторы мероприятия подняли и обсудили вопрос интеграции event-ов в коммуникационную стратегию компании. Совместно с приглашенными спикерами была проведена

дискуссия на тему «Что может smart event?»

Открыл завтрак генеральный директор Агентства стратегических событий «Подъёжки» Сергей Горбачев с докладом «HR-стратегия и event. Взаимосвязь и интеграция», в котором подробно осветил возможности мероприятий, грамотно внедренных в HR-стратегию компании: решение вопросов рекрутмента, адаптация и обучение сотрудников, удержание сотрудников, оптимизация операционных процессов HR-функции, программы работы со студентами, работа над вовлеченностью сотрудников и многие другие.

Также с докладами-кейсами выступили:

- Людмила Терехова – руководитель управления корпоративного бренда в X5 Retail Group;
- Светлана Олифер – руководитель направления HR-consulting «Подъёжки»;
- Иван Сорокин – Internal Communications Manager в PepsiCo.

Во время пауз между выступлениями спикеров была проведена игра в формате «Что? Где? Когда?» для знатоков HR-бренда с интересными вопросами и нестандартными ответами.

Неформальная часть общения между гостями и спикерами бизнес-завтрака продолжилась во время фуршета.

В деловом завтраке приняли участие более 30 представителей крупных российских и международных компаний – директора по персоналу и руководители департаментов корпоративных коммуникаций.





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.Т. 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

Сэмюэл Грингард

ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ

Будущее
уже
здесь

