

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 36  
(400)

2016

Издательское адрес: по заказу "Роспечат" - 71052, 71055, 72035;

ОКТАБРЬ 1-10

СЕКРЕТЫ УСПЕХА

Главная тема номера:



**Майкл Роуч**  
**«Андин Интернэшнл»**

**Успех бесполезен, если  
он не делает вас счастливым**

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU



# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 10 (196)

ОКТАБРЬ 2016

*Елена Гулько*

**Риски признания гражданско-правовых договоров трудовыми договорами**



Елена Гулько

*Татьяна Горошко*

**Увольнение сотрудника аутсорсингового кадрового агентства**



Татьяна Горошко

*Елена Туркина*

**Кто получит премию — практические рекомендации и судебная практика**



Михаил Белозеров

*Михаил Белозеров*

**Интеллектуальная собственность**

*Елена Бобровская*

**Материальная ответственность директора за ущерб, причиненный им в ходе управления компанией**



Наталья Пластина

*Ольга Юркина*

**Проверка документов топ-менеджера. Споры и ответственность**

*Наталья Пластина*

**Профстандарта.Net. Что делать?**



Ольга Папроцкая

*Ольга Папроцкая*

**Оценка и споры о квалификации работников**

Генеральный  
партнер



**ЕВРОСЕТЬ**

Компании



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**М.Роуч заставил меня задуматься  
о причинах, по которым одни люди  
достигают успеха, а другие нет...  
о том, почему и великие компании  
порой терпят обидное фиаско...**

*Успехов в бизнесе!*

*Главный редактор ИД*



*Александр Гончаров*

с. 5

**В**еликие люди признают и изучают свои ошибки, чтобы не совершить их снова...



**Майкл Роуч**  
«Андин Интернэшнл»

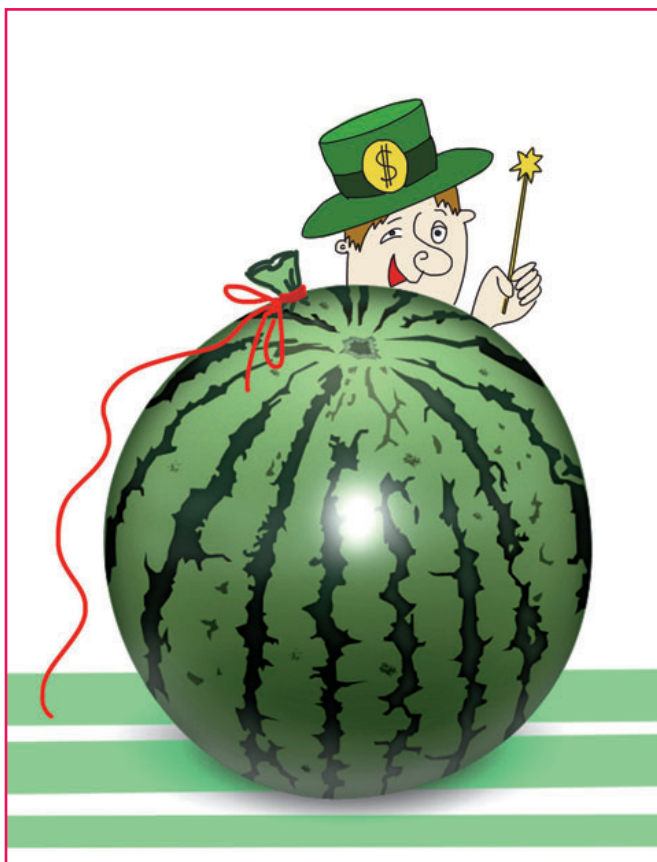
с. 19

**Д**инамика бизнеса — лучший показатель и критерий оценки работы SEO...



**Александр Трындин**  
«СуперСтрой»

**В** больших компаниях очень распространена зависть сотрудников друг к другу...



Присылайте комментарии к материалам номера



Наш адрес: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)



с. 25

**Е**сли HRD работает в бирюзовой компании, по каким правилам он работает? По тем, которые он сам придумал и решил, что они лучше для компании?...



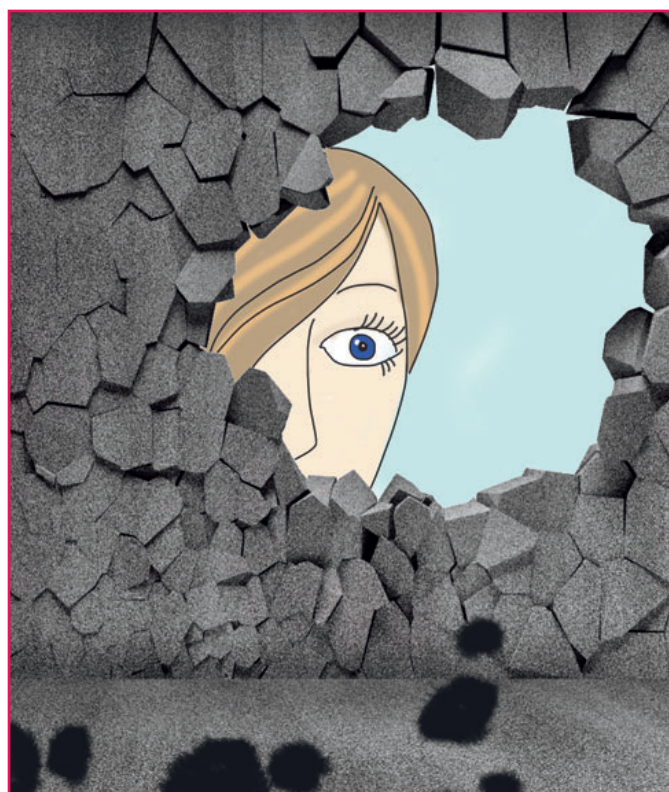
**Андрей Котов**  
«Союз Маринс Групп»

с. 30

**З**асланного казачка трудно вычислить только в компаниях с вертикальной структурой, где есть лидер, чьи приказы не обсуждаются, и есть команда, которая эти приказы исполняет буква в букву...



**Анастасия Подорожная**  
«Лаборатория МИР24»



с. 46

**К**пеню хором не способно большинство сотрудников любых компаний...



**Павел Чернобров**  
ATLEX.Ru



с. 37

с. 53

**О**сновной метод — это исключить человеческое доверие к сотрудникам...



**Дмитрий Василенко**  
Unibrait

Присылайте комментарии к материалам номера



Наш адрес: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

№ 36  
(400)

Издается с 1996 г. 2016 г.

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Александр Лапин,  
главный эксперт  
УП по управлению



Эдуард Остроброд,  
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потепенко,  
бизнес-эксперт УП

Эксперты:

Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н.,  
Конопатов С., Курч А., Лапин А.,  
Мельник И., 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 Чапайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор  
Аудит-Босс

Официальный адрес  
TR@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

### СЕКРЕТЫ УСПЕХА

5  
Никогда не говорите, что та или иная цель  
слишком недостижима для вас  
Майкл Роуч, «Андин Интернэшнл»

### Трибуна Директора

19  
Динамика бизнеса — лучший показатель  
и критерий оценки работы CEO  
Александр Трындин, «СуперСтрой»

### Бирюзовые организации

25  
Стратегия в руках сотрудников — это очень странно  
Андрей Котов, «Союз Маринс Групп»

### «Засланные казачки»

30  
Топ может быть «засланным казачком»,  
но чаще «клинер»...  
Анастасия Подорожная,  
компания «Лаборатория МИР24»

### Книжный обзор

37  
Бирюзовые самоуправляемые  
организации — фата-моргана или реальность?

### Бирюзовые организации

46  
Они смогли создать лишь иллюзию коммунизма  
в отдельно взятых компаниях  
Павел Чернобров, ATLEX.RU

### «Засланные казачки»

49  
От «казачков» можно защититься  
Оксана Ткачева, ГК InfoWatch

### Коммерческая тайна

53  
Разделение информации — наиболее  
надежный способ сохранения коммерческих тайн  
Дмитрий Василенко, Unibrait

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

www.top-personal.ru

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

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

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 17.10.2016 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

## Никогда не говорите, что та или иная цель слишком недостижима для вас

«Майкл Роуч известен в мире бизнеса не столько тем, что, проведя много лет в Индии, создал компанию, которую купил У.Баффет за 250 млн. \$., а своими идеями достижения секрета успеха...

**УИ** На своих лекциях в России Вы говорили о неопределенности в бизнесе. Почему неопределенность возникает в умах лидеров бизнеса?

**-У** нас возникает неуверенность в дальнейших шагах в определенной ситуации в бизнесе, потому что мы не знаем наверняка, будут ли наши действия иметь успех, или же это окажется провалом. В Системе Алмазного Огранщика это означает, что мы пока не поняли истинных причин, по которым определенное действие сработает так, как нам нужно.

Эта древняя система гласит, что наш опыт в этом мире происходит из семян в нашем разуме. Если в моем разуме хорошие семена, они изменят мир вокруг меня и облегчат принятие решения в бизнесе. Если я не знаю, как создать хорошие семена в моем разуме, тогда тот же опыт в этом мире превратится для меня в неуверенность, и я могу потерпеть неудачу.

В течение 25 лет, что я провел в Тибетском монастыре, я изучал Четыре Шага для посадки данных ментальных семян, и таким образом я смог выстроить «Андин Интернэшнл Даймонд»



**Майкл  
Роуч**

**«Андин  
Интернэшнл»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



(Andin International Diamond) в Нью-Йорке из ничего до компании с годовым оборотом в 250 миллионов долларов. Компанию выкупил супер-инвестор Уоррен Баффет в 2009 году, и теперь я путешествую по миру, обучая людей добиваться успеха.

Существует история о владельце Компании Алибаба (Alibaba Company) в Китае Мистере Джеке Ма, описывающая его 10 самых крупных ошибок. Является ли это результатом попытки найти выход из неопределенности в бизнесе?

— Любопытно, что Вы задаете мне этот вопрос, потому что недавно, совместно с широко известным автором Мирзакаримом Норбековым я написал книгу под названием «Десять главных ошибок, которые разрушают вашу жизнь, и как их избежать». Скоро ее опубликуют в Москве.

Никому не нравится признавать совершение ошибок. Мы хотим спрятать их даже от самих себя и притвориться, что их не было. Но даже действительно великие люди признают и изучают свои ошибки, чтобы не совершить их снова, и чтобы помочь другим людям не повторить их. Так что на самом деле я впечатлен, что Мистер Ма изучает свои ошибки, это заставляет меня считать его еще более грамотным бизнесменом.

Когда наша стратегия в бизнесе не работает успешно, это означает, что мы пока не постигли истинных причин успеха. Если мы откроем для себя эти причины, нам никогда не потребуются совершать ошибки или терпеть неудачи.

Мистер Ма сказал, что лучше действовать, чем бездействовать. Вы не могли бы это прокомментировать?

— По моему мнению, невозможно твердо утверждать, что действие всегда лучше бездействия. В определенных ситуациях самое лучшее, что мы можем сделать, это подождать и посмотреть, прежде чем действовать.

Например, в больших компаниях очень распространена зависть сотрудников друг к другу. Таким образом, если сотрудник приходит ко мне и сообщает, что другой сотрудник сделал что-то не так, я обычно выжидаю, прежде чем действовать. Я расследую ситуацию, пока не буду уверен, что располагаю всеми фактами.

То же самое относится и к ситуации, когда в вашем бизнесе произошло нечто, что вас расстроило или разозлило. Вам никогда не следует принимать важных решений, когда вы расстроены или разгневаны, потому что ваши эмоции не допустят принятия хорошего решения. Это другой случай, когда лучше не дей-



# ЕСЛИ В МОЕМ РАЗУМЕ ХОРОШИЕ СЕМЕНА, ТОГДА ВСЕ СОВЕТЫ ОТ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ ПРИВЕДУТ К ХОРОШИМ РЕЗУЛЬТАТАМ

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ствовать, пока вы не успокоитесь и не почувствуете ясность.


Также верно, что существует множество случаев, когда люди откладывают решение и действуют слишком поздно, упустив хорошую возможность. Важно научиться быстро и ясно принимать решения. Вы можете потренироваться, например, проигрывая сложные решения с друзьями и коллегами в форме ролевой игры.

нию, которая и сейчас активно работает в более чем 20-ти странах.

 **Группа талантливых шахматистов порой может проиграть не слишком умелому игроку. Почему так происходит?**

— В древней системе Алмазного Огранщика ситуации в бизнесе, возмож-

## ВЕЛИКИЕ ЛЮДИ ПРИЗНАЮТ И ИЗУЧАЮТ СВОИ ОШИБКИ, ЧТОБЫ НЕ СОВЕРШИТЬ ИХ СНОВА

 **Вы провели 25 лет в Тибетских монастырях. Чем это явилось для Вас: временем действия или бездействия?**

— Мое время в монастырях было и тем, и другим. Например, я провел много лет за изучением медитации, и период с 2000 по 2003 год я провел в одной и той же комнате в тихой медитации. Так что для стороннего наблюдателя это может показаться временем бездействия, но на самом деле во время данного периода я учился действовать более глубоко. Когда я вернулся в мир, я был способен на более великие и важные дела в своей жизни, чем если бы я продолжал заниматься тем же, чем и раньше. Я смог основать более успешную компа-

ности и сам рынок происходят из семян в нашем разуме. Эти семена посажены весьма осознанными попытками помочь другим стать успешными. Это означает, что современная система бизнеса и международной конкуренции является весьма серьезной ошибкой.

Интересно то, что и наши мысли, а не только внешние факторы, также происходят из тех же самых семян. Если, к примеру, я — шахматист-любитель, и я потратил свое время на помощь молодым игрокам в повышении их мастерства и навыков игры, этими своими действиями я посадил хорошие семена в своем разуме.

Позже, когда я провожу игру с людьми, уровень мастерства которых го-



раздо выше моего, эти семена могут раскрыться в неожиданные моменты, и я внезапно понимаю, как их обыграть. Но для этого нам нужно знать, как «поливать» ментальные семена, чтобы они росли быстро и были сильными. Многие люди делают много хорошего для других людей и сажают могущественные семена, но поскольку они не знакомы с тем, как «поливать» эти ментальные семена, их семена не очень хорошо растут, и они не добиваются хороших результатов.

### Как должен поступить лидер компании, когда его советники расходятся во мнениях?

— Согласно Системе Алмазного Ограничника, прежде чем принять совет от других людей, мне следует предпринять осознанное усилие и уделить время тем, кто нуждается в моей помощи. Например, коллеге по бизнесу, который столкнулся с возможным банкротством. Если я это сделаю, я посажу сильные, хорошие семена в своем разуме.

Если в моем разуме хорошие семена, тогда все советы от других людей приведут к хорошим результатам, даже если совет одного отличается от совета другого. Если у меня плохие семена, например, из-за попыток навредить конкуренту, то все различные советы приведут к неудачам.

Тибетская идея «пустоты» также описывается здесь. Это не означает, что ничто существует или имеет значение. Это означает, что при наличии у меня хороших семян, любой полученный совет сработает. И если у меня плохие семена, даже тот же самый совет даст отрицательный результат.

Так что то, хорошим ли или плохим будет полученный мной совет, зависит лишь от меня и от того, как я обращался с другими людьми в прошлом.

### Является ли информация ключом к уверенности?

— И снова все сводится к семенам. Я могу обладать огромным количеством информации, но если я не посадил хорошие семена, помогая кому-то еще с их делами, вся эта информация не сможет мне помочь.

Если я обладаю лишь ограниченным количеством информации при наличии у меня хороших семян, я могу быть уверен в грядущих результатах. Уоррен Баффет,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



к примеру, принимает важнейшие решения о покупке множества компаний ежегодно, основываясь на малом количестве информации. Но, очевидно, его семена весьма хороши!

Кстати, вот Четыре Шага для посадки хороших семян:

**Шаг № 1. Реши, чего ты желаешь достичь.**

В единственном простом предложении сформулируйте, чего в точности вы желаете достичь. Например, *я хочу заработать 10 миллионов долларов в этом году; или Мне хотелось бы, чтобы мой муж был более внимателен ко мне в этом году; или Мне хотелось бы быть способным выдерживать долгие прогулки без последствий в виде болей в спине.*

**Шаг № 2. Найдите кого-то еще с теми же или похожими желаниями.**

Найдите человека, который хочет получить крупную прибыль в этом году, или желающего улучшить отношения с супругой или супругом, или желающего поправить здоровье.

**Шаг № 3. Помогите этим людям достичь их целей.**

В течение часа в неделю помогайте этому другому человеку в достижении его целей, прилагая все свои старания и умения.

**Шаг № 4. Полейте хорошее семя.**

Мы поливаем хорошие семена, всего лишь расслабляясь в своей постели перед отходом ко сну, размышляя о всем том, что мы сделали, чтобы помочь другому человеку, и радуясь затраченным усилиям. Радость по поводу совершенных хороших дел является волшебным ключом, поливающим наши хорошие семена.

**УП** **Является ли большое количество информации ресурсом для компании или же дорогой к ступору и неопределенности?**

— И снова все зависит от семян. Некоторые компании выделяют огромное количество времени и денег на охоту за «важной информацией», касающейся, к примеру, спроса. Другие компании верят в простоту и вкладывают эти ресурсы, например, в развитие своих сотрудников.

Но любой знает, что порой компании с огромным количеством сведений достигают успеха, а порой и проигрывают. И любой знает, что иногда компании с низким техническим уровнем прогорают, а иногда достигают успеха.

Все это потому, что уровень вашей технической оснащенности или сведений — это не то, что делает вас успешными или нет, и любой может осознать это довольно быстро, если действи-



**ЕСЛИ КТО-ТО ПРИХОДИТ К ВАМ  
И ГОВОРИТ, ЧТО У НИХ ЕСТЬ  
ВОЛШЕБНЫЙ СПОСОБ ЗАСТАВИТЬ  
АРБУЗ ВЫРАСТИ ЗА ДВА  
ЧАСА, ОТНЕСИТЕСЬ К ЭТОМУ  
С ОСТОРОЖНОСТЬЮ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тельно задумается. И снова, если вы помогли кому-то еще с развитием их компании и тем самым посадили хорошие семена, то каким бы ни было количество информации в вашем арсенале, вы добьетесь успеха.

**MI В США работают 40 000 бизнес-тренеров. Их клиенты чаще всего просят помочь им увеличить прибыль их компаний. О чем они действительно должны просить вместо этого?**

— Первое, что следует проверить, когда нанимаешь бизнес-тренера, это успешен ли он или нет. Удивительно, как много компаний нанимают бизнес-тренеров для помощи в увеличении прибыли, но эти бизнес-тренеры сами никогда много не зарабатывали.

Так что первое, о чем клиент должен просить тренера, это предъявить доказательства успеха применения его собственной системы! Но что еще более важно, так это успех тренера не только в финансовой, но и личной сфере: он должен быть успешен как снаружи, так и внутри.

То есть успех бесполезен, если он не делает вас счастливыми. Клиентам следует задать тренеру следующий вопрос: Можете ли вы сделать меня финансово успешным, а также успешным внутри? Можете ли вы сделать меня не только успешным, но и счастливым, умиротворенным и находчивым человеком?

**MI Когда лидер компании понимает, что оказался в ловушке, слишком ли поздно что-либо изменить?**

— Никогда не поздно изменить что-либо в бизнесе или нашей личной жизни. Но в то же время нам следует осознать, что, если все происходит из семян, всегда требуется определенное время для того, чтобы семена выросли, прежде чем появится результат, подобно тому, как если вы посадите арбузную семечку. Это может быть замечательным семенем, и вы сделаете все правильно, чтобы помочь ему вырасти, но все же природа семени заключается в том, что ему требуется время для созревания после посадки.

Система Алмазного Огранщика говорит, что все в мире происходит из семян. Если кто-то приходит к вам и говорит, что у них есть волшебный способ заставить арбуз вырасти за два часа, отнеситесь к этому с осторожностью. Быстрых способов исправить ситуацию нет. Успех приходит из последовательной, приверженной привычки помогать другим людям достигать успеха.

**MI Как избежать ловушки неопределенности?**

— Мы в Институте Алмазного Огранщика (DCI) говорим людям, что им попросту следует выбрать скромную, конкретную цель, которой они желают достичь в течение следующих 6-ти не-

дель, и использовать Четыре Шага для посадки соответствующих семян. Проведите эксперимент в собственной жизни, чтобы посмотреть, смогут ли Четыре Шага принести вам желанный успех.

Если вы попробуете Четыре Шага, и они сработают, тогда вы больше никогда не будете испытывать неуверенность в отношении чего бы то ни было. Чего бы вы ни пожелали, просто посадите семя. Никакой неопределенности!

**MI Когда мы хотим изменить свою бизнес-стратегию, насколько вероятно, что мы сможем сделать это самостоятельно?**

— Система Алмазного Огранщика гласит, что весь мир поступал неправильно в течение сотен лет. У всех нас были плохие привычки в бизнесе, приобретенные в течение жизни. И у всей нашей страны есть те же самые плохие привычки.

Итак, поменять наши методы, а именно помогать другим владельцам бизнеса в качестве стратегии успеха вместо того, чтобы состязаться с ними, будет непросто: вы будете работать против всего, чему вы успели научиться в жизни.

И посему Система Алмазного Огранщика в течение двух с половиной тысяч лет учит тому, что важно найти учителя — кого-то, кто сможет направить вас

в новой системе и ответить на неизбежно возникающие на этом пути вопросы.

**MI Вы сказали, что одни и те же стратегии работают по-разному для разных людей. Но как мы можем найти подтверждение тому, что Ваша стратегия хороша, если ее до этого момента никто не применял?**

— Одни и те же стратегии работают по-разному для разных людей, если они не понимают, что все вокруг происходит из семян в нашем разуме. Одни и те же стратегии работают одинаково для разных людей, и всегда успешно, если эти люди понимают, как все вокруг появляется из семян. Чтобы получить подтверждение для Системы Алмазного Огранщика, к примеру, вам следует посетить веб-сайт Института Алмазного Огранщика ([diamondcutterinstitute.com](http://diamondcutterinstitute.com)) и посмотреть предложенные видео, записанные людьми со всего мира, которые применили эту новую систему и достигли больших успехов как в бизнесе, так и в семейной жизни.

**MI Вы сказали, что Ваш метод приводит к успеху лишь время от времени. Почему?**

— Система Алмазного Огранщика всегда работает, если мы правильно следуем Четырем Шагам. Но результаты созревания наших хороших семян могут

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



задержаться, если в нашем разуме сидит множество старых плохих семян, получившихся, к примеру, из обмана других людей вместо оказания им помощи.

Таким образом, важно избавляться от этих старых плохих семян, которые могут замедлить рост новых. Чтобы избавиться от них, нужно принять на себя обязательство никогда не возвращаться к нечестным или безнравственным бизнес-практикам, которые мы, возможно, применяли раньше, пока не знали о семенах.

## В БОЛЬШИХ КОМПАНИЯХ ОЧЕНЬ РАСПРОСТРАНЕНА ЗАВИСТЬ СОТРУДНИКОВ ДРУГ К ДРУГУ

**УП** Приводит ли знание о причинах успеха к успеху?

— Древняя Система Алмазного Огранщика полностью соглашается с современной наукой данного вопроса. Если я обнаружу действительные причины успеха, а именно хорошие семена, посаженные помощью другим в достижении их целей, то каждый раз, когда я воспроизвожу эти причины, я получаю тот же результат — огромный успех. Так что да, если вы верно определите причины чего бы то ни было в мире и воспроизведете их, вы каждый раз получите тот же результат.

**УП** Если любой хоккеист узнает причину успеха Уэйна Гретцки, сможет ли и он добиться успеха?

— Да, сможет. Интересно то, что люди как Уэйн Гретцки зачастую и сами не знают, почему успешны: они даже не осознают, что их успех происходит из помощи, что они когда-то в прошлом оказали другим людям. Вы часто видите олимпийских атлетов, затрудняющихся повторить свои предыдущие успехи, или политиков, которые не могут переизбраться на новый срок, или музыкантов,

выпустивших отличный первый альбом и застопорившихся на втором.

**УП** Какой человек сможет понять, в чем заключаются истинные причины успеха, и какой не сможет?

— Древние учения Тибета гласят, что некоторые люди понимают концепцию ментальных семян с первого раза, как услышат об этом, и другие люди не могут понять даже после сотен раз.

Таким образом, все дело в семенах для постижения семян! Например, если





мы всегда стараемся помочь другим людям разобраться в новых технологиях, то мы с легкостью поймем такие новые концепции, как семена. И если мы не помогаем другим, то не поймем.

Так что наиболее удачным человеком для постижения того, как помогать окружающим и быть успешным, будет тот, кто уже с удовольствием помогает другим людям, потому что у него будут семена для постижения семян.

### **Есть ли у Вас какая-нибудь формула того, как и с чего начать поиск истинных причин успеха?**

— Существует весьма простая формула того, как и с чего начинать поиск истинных причин успеха: Если вы используете определенную систему для достижения успеха, и она не всегда работает, тогда перестаньте ее использо-

вать и найдите что-нибудь получше! Это невероятно, что люди продолжают заниматься бизнесом все теми же старыми способами, видя, что иногда они работают, а иногда и нет.

Запомните одну вещь: если что-то работает лишь иногда, то это не работает! Никто не купит машину, которая работает лишь 3 дня в неделю, но люди продолжают пользоваться теми же самыми, старыми методами зарабатывания денег, зная, что эти методы не всегда работают.

### **Корпорация Полароид изобрела цифровую фотографию, но проиграла на рынке. Почему?**

— Вам нужны разные семена для разных целей. Если ваша цель — быть находчивым и изобрести что-то новое, как цифровая фотография или iPhone, то нужно сажать семена для творческой находчивости (что получается, когда вы поздравляете других людей с их новыми изобретениями).

Если ваша цель — продать много продукции, тогда вам следует посадить иное семя: нужно помочь другим людям продавать их продукцию, уделяя этому по часу в неделю.

Если вы хотите создать новый продукт и быть тем, кто успешно приведет этот продукт на рынок, то вам следует посадить оба вида семян!

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Какой совет Вы можете дать руководителям, принимающим решение о кандидате на высокую должность? Большинство руководителей не уверено в себе в подобной ситуации.

— Чтобы посадить семена для принятия успешных решений, следует помочь кому-то еще принять кое-какие сложные решения касательно их бизнеса или личной жизни.

Если вы постараетесь помочь другому человеку принять необходимое решение, вы посадите семена для того, чтобы всегда принимать отличные решения.

**УП** Что нам следует делать, когда рынок для нашего продукта исчезает (например, запчасти для локомотивов)?

— Следует рассмотреть истинные причины исчезновения продукта! Я наемку, как найти эти истинные причины. Истинная причина того, что в ручке кончаются чернила, а заряд батарейки сотового телефона почти иссяк, в том, что мы не посадили достаточно семян, помогая другим людям в общении, когда у них с этим были проблемы.

Если мы продолжаем помогать другим снова и снова, заряда батарейки сотового телефона будет хватать на более и более долгое время!

**УП** Не могли бы Вы сравнить и сопоставить теорию вероятностей и Ваше видение неопределенности?

— Теория вероятностей полностью ошибочна. Если вы знаете истинные причины того, что что-то произошло, вы можете заставить это произойти снова и снова, каждый раз. Таким образом, если вы посадите семена для того, чтобы выиграть в азартной игре, то это уже не азартная игра: вы будете выигрывать каждый раз. Для тех, кто использует семена, не существует вероятностей. Они могут заставить что угодно происходить каждый раз. Для человека, умеющего использовать семена, не существует неопределенности.

**УП** Почему бизнесмены, старающиеся создать как можно больше хороших вещей для людей, в конце концов достигают огромного успеха?

— Одной из самых успешных компаний современного времени является Корпорация Сони в Японии. У основателя компании Акио Морита была революционная философия продукции: Изобретай удивительную продукцию, которая сделает людей счастливыми еще до того, как эти люди узнают, что хотят ее.

Какую бы продукцию мы не производили, мы можем думать о ней в двух ключах. Мы можем думать, что создаем

Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

продукт, чтобы сделать на этом деньги, и это так: мы заработаем деньги. Или в то же время мы можем думать, что создаем продукт, чтобы послужить другим людям и сделать их жизнь лучше.

Вторая мотивация не стоит нам никаких лишних денег или времени: она бесплатна. Но она сажает множество весьма хороших ментальных семян, и эти новые семена принесут нам много денег! Двое богатейших людей в мире — Билл Гейтс и Уоррен Баффет — являются также и величайшими филантропами мира, спасая жизни миллионов людей в Африке, к примеру.

В том, что люди, помогающие большему количеству других людей, явля-

ются также и богатейшими, нет никакой ошибки.

### Есть ли у Вас какой-нибудь личный совет для наших читателей?

— У меня есть совет. Он касается той книги, о которой я упомянул ранее, о 10-ти главных ошибках, которые мы можем совершить в нашей жизни. Величайшая из всех главных ошибок заключается в том, чтобы не попытаться получить то, что нам наиболее необходимо в жизни, в том, чтобы сдаться и решить, что нам это не под силу.

Недавно в Соединенных Штатах опросили сотни пожилых людей, о чем они



MICHAEL BOGATYREV

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



жалеют больше всего в своей жизни. Большинство из них сказала, что они жалеют, что прожили всю жизнь и так и не попытались заняться тем, чем больше всего хотели заниматься, потому что испугались не справиться. И затем уже возраст не позволил попытаться.

Так что это и есть мой личный совет всем, кого я встречаю. Как только вы узнали о Четырех Шагах, все для вас стало возможным. Вы можете начать прямо сейчас работать с этими четырьмя шагами, исходя из того, что мы обсудили ранее. Поскольку все в мире происходит из семян, которые вы сажаете в своем разуме, вы можете получить все, что пожелаете, посадив для этого семена, просто следуя этим четырем шагам.

Никогда не говорите, что та или иная цель слишком недостижима для вас. С семенами вы сможете ее достичь. Как говорят в Nike: «Просто сделайте это».

**\* Майкл Роуч, один из основателей компании «Андин Интернэшнл», которая достигла годового оборота \$250 000 000 и стала одной из наиболее быстрорастущих компаний Нью-Йорка. В 2009 году компанию приобрёл Уоррен Баффет, третий из богатейших людей мира.**

Майкл Роуч — бизнесмен, писатель, музыкант, ученый, спикер, основатель международного тренингового центра Diamond Cutter Institute в Аризоне, США. Также проводит консультации для правительственных организаций, международных корпораций, мировых знаменитостей.

Майкл Роуч окончил университет Принстона (США) с отличием и получил медаль из рук Президента США в Белом доме.

Прошел 20-летний курс обучения на тибетском языке в монастыре Сэра Мэй — одном из старейших учебных заведений мира и был первым западным человеком, который получил в своем монастыре степень Геше (доктора философии), высшего духовного образования в буддизме.

Является автором мировых бестселлеров «Алмазный огранщик», «Кармический менеджмент», «Карма Любви». Общие продажи в мире составили около 2 млн. книг. За 15 лет они были переведены на 30 языков. Он является пионером в области информационных технологий, которые в настоящее время используются в крупных мировых проектах.

Сейчас он путешествует по миру, обучая людей и компании, как секреты Алмазного огранщика, древних знаний, помогут достичь экстраординарных уровней успеха во всех сферах жизни и бизнеса.

Журнал



октябрь 2016 г.

**Благодарим компанию Diamond Fortune Institute\* за помощь в организации интервью.**

\* Diamond Fortune Institute — официальный организатор и представитель Майкла Роуча и Института Алмазного огранщика в Москве.

# Динамика бизнеса — лучший показатель и критерий оценки работы CEO

**УТ** Кого будем считать топами? О каких топовых должностях в больших компаниях будем дискутировать?

**-К**лассический подход определяет топ-менеджмент как команду генерального директора и его прямых подчиненных. Я бы добавил сюда еще часть подчиненных заместителей генерального директора, которые работают с большим объемом ответственности и полномочий и связаны с продуктом компании, который обеспечивает основные бизнес-показатели.

**УТ** Кризис каждый раз возвращает лидеров из-за рубежа руководить детищем и увольнять неэффективных менеджеров?

— Ситуацию каждой индустрии, каждой компании необходимо рассматривать отдельно. Хотя в целом со стороны кажется, что владельцы стали чаще возвращаться в бизнес для смены неэффективных управленцев на эффективных. Или возвращаются к управлению компанией. Но это возвращение и есть результат ранее сделанной владельцами ошибки — неверно отслеживались



Александр  
Трындин

«СуперСтрой»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



изменения в экономике и на рынках, поверхностно понималось, что происходит в компании, что она делает, а самое главное, что она будет делать далее на быстро меняющемся рынке. Универсальных управленцев и управленческих команд нет и нужно адаптироваться под будущие изменения уже сейчас, а не с запозданием реагировать на них, когда уже все произошло. Управленцы и коллективы, хорошо развивающие бизнес, да еще и на росте экономики, вряд ли будут особенно эффективны в сокращение издержек и оптимизации бизнес-процессов, которые характерны упавшей до текущего состояния экономики. Управлять развивающимся бизнесом и бизнесом, подлежащим оптимизации, должны разные команды. Это не говорит о смене всей команды, но в ней явно должен быть другой список участников с другими компетенциями и зоной ответственности.

### Но, может быть, дело и в их слишком несоразмерных гонорарах?

— Не думаю. Да, топ-менеджмент получает большую фиксированную оплату труда. В этом нет секрета. Но в то же время топ-менеджер нацелен на высокую переменную часть своего дохода от результата, достигнутого компанией. Оклад является всего лишь частью его дохода. И он стремится к росту показателей, которые поставлены ему как задача от собственника бизнеса.

Если компания платит несоразмерно — это проблема владельца. Возможно, он/она неверно оценил возможности компании и нанял слишком дорогих специалистов или просто ошибся в оценке отдачи от них. В любом случае, это требует новых договоренностей. Лишние расходы могут убить бизнес. Но тут необходимо отметить, что CEO снял с владельца большую часть ответственности и задач, поэтому он стоит дорого, а это то, о чем всегда забывают при оценке вклада того или иного топ-менеджера в результаты работы.

### Существуют ли какие-то принципы и критерии, какой гонорар платить топу компании с таким-то оборотом и такой-то прибылью или ростом ее стоимости на рынке?

— Книжных примеров здесь нет. Четкие критерии, сколько платить топ-менеджерам, регулирует рынок с учетом страны, индустрии, компании, ее доли рынка, финансовых возможностей, корпоративных правил и культуры.

### «Чем выше должность, тем сложнее увязать уровень компенсации с достижениями топа» (Конопатов С., эксперт УП). А Ваше мнение?

— С какой стороны смотреть. Если бизнес растет, растут показатели и доля


Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для


Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

рынка, то оценить, казалось бы, проще. Но иногда удержание показателей на том же уровне стоит не меньше, и вклад должен оцениваться высоко. Нужно понимать, что происходит в глобальной экономике, локально, куда движется продукт и индустрия, как чувствуют себя конкуренты. Если бенчмаркинг показывает, что конкуренты падают, а ты стабилен — значит, ты растешь.


 **И как же акционеры «увязывают» компенсацию на самых высоких должностях с достижениями топа?**

— Опять думаю, что нет универсального решения. Все зависит от многих факторов, об этом говорил ранее. Если целью бизнеса являются прибыль и ее рост, то самое правильное — материально стимулировать топ-менеджмент от прибыли и ее приращения. Это же верно для антикризисных менеджеров, когда они могут получать существенные премиальные доходы за снижение убытков, выхода на безубыточность и т.п.


 **Кто удачливее здесь: волонтеризм акционера, жадность топа, надежды акционеров на отдачу, технологичность?**

— Хороший результат — это всегда хорошо отработанное компромиссное решение. Фокусов здесь нет. Если решение

в чью-то пользу, то это не компромисс, а смещение интересов в сторону акционеров или менеджмента. А вот технология тут точно ничего не получает. Обсуждать, разбирать детали и нюансы, необходимые для принятия правил игры между акционерами и управленцами — вот путь к успеху. Зачастую поиск управленца, который разом и без времени и ресурсов решит все проблемы, так же не удачен, как и возвращение владельца в бизнес для оперативного управления, от которого он давно отдался.

 **Чем выше статус и полномочия топа, тем больше его роль в успехе или..?**

— Думаю, что да. Это верное суждение. Создание коллектива, продукта, процессов и достижение всей компанией результата — это вклад топ-менеджера в бизнес. Выигрывает и проигрывает вся команда, то есть весь бизнес. Не знаю удачного примера, когда компания успешна вопреки деятельности топ-менеджмента.

 **Карлос Гон не смог поднять АвтоВАЗ. Как можно и надо бы оговаривать гонорар новым CEO? Может, как футболистам?**

— Главное, понимать, что CEO не является волшебником, что он организатор и управленец. Ему еще предстоит

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



стать лидером при вхождении в новую структуру. Покажите ему реальное состояние дел, обсудите задачи, обсудите ресурсы и подводные камни, о которых вы уже знаете. На АвтоВАЗе снижение убытков было основной бизнес-задачей, но стояли и другие: выпуск нового модельного ряда, выполнение социальной нагрузки. И на сильно упавшем рынке выполнить все три задачи было просто нереально.

### Процент от прибыли. Какие риски имеют стороны в этом случае?

— Все зависит от жизненного цикла продукта и самой организации. Возьмем start up. Там еще нет прибыли, и людей, запускающих и развивающих стартап, мотивируют иначе. Но при выходе бизнеса на номинальный уровень есть смысл стимулировать топов только от прибыли или ее изменения.

### Недовольство акционеров топками — на слуху «идиоты, воры, бездари», «может, старого управляющего вернуть. Тот хоть воровал, но понемногу» (А.П. Чехов). Что мучает акционера более всего при выборе управляющего — недоверие, сомнение в квалификации, предательство?

— Акционера всегда мучают сомнения. Иногда обоснованные, иногда нет.

Нужно научиться с ними жить, получать правильную информацию и научиться вовремя принимать нужные решения. И относительно топ-менеджеров тоже. А дальше все прояснит только динамика. Сомнений меньше — работаем, сомнений больше — нужно принимать решения!

### Как топы рассуждают при оценке своей компенсации?

— Топ менеджер, как и владелец, пытается добиться максимального уровня условий в соответствии со своим опытом, достижениями, нужностью компании, интересу к задачам и т.п. Факторов может быть много. Но важно понимать, что реальный топ-менеджер нацелен заработать еще 2/3 или 3/4 своего совокупного дохода как премию за результат к фиксированной оплате. А остальное — это торг с компанией, с ее владельцем. Простая ситуация: один (владелец) хочет купить дешевле, второй (управленец) хочет продать дороже.

### Но ведь только рынок решает, какой будет компенсация?

— Да. Рынок это задает и корректирует. Но владелец сам принимает решение. Если дороги необходимые специалисты, управляй сам. В этом нет ничего плохого. Некоторые владельцы всегда являются первыми лицами в своих компаниях. А кто-то давно нанял CEO. Есть разные



успешные и неуспешные примеры в обо-  
их случаях.

**УИ** **Топы из Болгарии, Польши  
были недавно в тренде из-за более  
низких запросов по компенсациям.  
Но почему сегодня о них не слышно?**

— Думаю, что специалисты из Восточ-  
ной Европы не готовы к текущему уровню  
рыночного предложения в России имен-  
но в рублях, а обеспечивать докризисный  
уровень дохода в евро им мало кто мо-  
жет в нынешней ситуации.

**УИ** **Кадровым агентствам обычно  
выгодно поднять «цену» — кандидат  
веселее клюет и КА имеет бонус  
выше. Но кто еще из экспертов влияет  
на уровень компенсации топов?**

— Да рекрутеры играют на повыше-  
ние, как и сами кандидаты, но не всегда.  
В практике чаще стали появляться ус-  
ловия фиксированной оплаты за специ-  
алиста, а не % от его дохода. Не нужно  
все валить на рекрутеров. Что касается  
управленцев, то никто не приходит в но-  
вую компанию с тезисом, что «у Вас-то  
я хочу зарабатывать менее рынка». Есть  
пара исключений: кросс индустриальный  
переход топа или переход в потенци-  
ально интересный ему бизнес, который  
сейчас не может столько платить, но в  
будущем, возможно получить еще боль-  
ше. Владельцу нужно знать и чувствовать

тенденции рынка труда, если он реаль-  
но в бизнесе. И тогда он четко понимает  
уровень возможной компенсации.

**УИ** **Ответственность за ошибки  
в управлении: журнал «Трудовое  
право» не смог найти много споров  
в судах. Почему? Акционеры молчат?**

— Потому что это ошибки топ-  
менеджеров и владельцев одновремен-  
но. Зачем и тем и другим выносить сор  
из избы. Исключение — это действия,  
которые подпадают под квалификацию  
хищений и злоупотреблений.

**УИ** **Удельный вес сумм на гонорары  
топов в больших компаниях обычно  
невелик. Но почему акционеры и  
СМИ так любят этот вопрос?**

— Чем больше получает человек, тем  
больше интерес. В жизни тоже так. Всем  
интересно, сколько получает 5% супер  
звезд в спорте, в кино, на телевидении.

**УИ** **Кроме гонораров, топам  
оплачивают немало услуг,  
и в целом сумма набегает (офис,  
авто, обучение, коучей, отели,  
соц. пакет, кредиты)?**

— Компания/владелец/совет дирек-  
торов должен понимать, что и в ка-  
кой момент он может оплачивать. Есть

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



возможность развивать сотрудников — развивай! Только отдача будет выше. Если за развитие и повышение квалификации не платит компания, то реальный топ-менеджер платит за себя сам. Он не может стоять на месте, как и любой специалист. Он тоже в конкурентном окружении, и его подпирают со всех сторон. А автомобиль, перемещение, связь — это давно уже не роскошь, а инструменты эффективной работы.

### **УИ Резкое снижение топам компенсаций в кризис или при неудачах или расставание с ними — как выбрать вариант?**

— Опять же нет универсального решения. Все нужно честно и открыто обсуждать. Учесть интересы всех сторон. Но, не достигнув компромисса, нужно расставаться. Снижение возможно и реально. Уж кто, как не топ-менеджеры, должны оценивать основные тенденции на рынке. Они же нанимают большое количество персонала в компанию.

### **УИ Какую роль играют различия в компенсациях топов и мидл-менеджмента в процессе мотивации в целом?**

— Все зависит от горизонта целей. У топов горизонт планирования и отдачи — год и более. У среднего менеджмента может быть и год, и полгода, и квартал.

### **УИ В IT-компаниях нет явной иерархии. Как там распределяются премии, бонусы? Как оценивается гонорар CEO?**

— Опыт бригадного подряда никто не отменял. Задачу решает коллектив, руководитель видит объем отдачи и вклад каждого и распределяет премиальный фонд по своему усмотрению. Можно ли это использовать? Да. Везде? Нет.

### **УИ Отраслевые отличия есть по данной теме?**

— Нет. DIY рынок имеет все показатели товарных рынков и с рынком FMCG у него много общего. Специфики каналов распределения в DIY тоже нет: опт разного объема, включая застройщиков, и розница.

\* Александр Трындин,  
член совета директоров,  
«СуперСтрой».

Беседовала  
Елена Мамонтова

Журнал

октябрь 2016 г.

#### **СПРАВКА О КОМПАНИИ**

«СуперСтрой» — розничная и оптовая торговля товарами для строительства и ремонта, год создания — 1996. 1600 сотрудников, г. Екатеринбург

# Стратегия в руках сотрудников — это очень странно

**VI** Бирюзовые самоуправляемые организации — какие изъяны в преувеличении их гармонии и эффективности Вы видите в описании автором книги?

**-Я** думаю, что бирюзовые компании в чистом виде на текущий момент, да и на ближайшие несколько лет — это эфемерно. Какие-то элементы бирюзовых компаний в принципе реализованы уже сейчас в некоторых структурах, но это исключение, а не правило. И это незначительные вещи, больше направленные на сотрудников для удержания и привлечения. Особенно это актуально для интеллектуальных отраслей, где наблюдается высокая конкуренция за сотрудников — это в первую очередь IT сфера. С тем, что «бирюзовые принципы» положительно отражаются на бизнесе, на его прибыльности, я не соглашусь.

Если придерживаться описания бирюзовых компаний, то получается, что минимум формальностей, больше свободы для каждого сотрудника, которые объединяются в группы, принимают решения в соответствии с целями компании, но тут возникает несколько моментов. На основании чего действует сотрудник? Какие решения можно принимать самостоятельно, а какие — нельзя? Любой собственник нацелен на прибыль — для этого



**Андрей  
Котов**

«Союз Маринс Групп»

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

и создаются компании. Получается, что при данном способе управления компанией он фактически теряет все рычаги. Возникает много вопросов. Если HRD работает в бирюзовой компании, по каким правилам он работает? По тем, которые

ставляется бирюзовой компанией. Если почитать того же Ласло Бока, то можно увидеть, что при всей бирюзовости, у них присутствует бюрократия. Не в смысле большого количества бумаг, а бирюзовая современная бюрократия, когда для того,

## ЛЮБОЙ КРУПНЫЙ БИЗНЕС, ТАК ИЛИ ИНАЧЕ, ПРИХОДИТ К ОРАНЖЕВОЙ СХЕМЕ

он сам придумал и решил, что они лучше для компании? Это неправильно. Потому что есть центр идеологии — собственник компании. И если эта компания представляет для него интерес, если это важный для него бизнес, то для него важна и идеология, с которой работают сотруд-

чтобы попасть в компанию, нужно пройти собеседование с разными группами людей. Да, это все выглядит прекрасно, когда твои будущие коллеги тебя собеседуют, но проблема в том, что их очень много. Это современная бирюзовая бюрократия, от которой никуда не деться.

## СТРАТЕГИЯ В РУКАХ СОТРУДНИКОВ — ЭТО ОЧЕНЬ СТРАННО

ники. Также остаются открытыми вопросы, касающиеся таких вещей, как регламентация деятельности. Надо понимать, что до какого-то момента любой стартап в принципе может быть бирюзовым. Любой крупный бизнес, так или иначе, приходит к оранжевой схеме. Тот же Гугл, который, на первый взгляд, для некоторых желающих в него попасть работать пред-

### Как решаются вопросы стратегии в бирюзовых фирмах?

— Смотря что мы подразумеваем под стратегией. Это некая цель и результат, к которому компания должна прийти через определенное время. А весь путь к цели — это тактика. И если уже говорить, то скорее, тактика достижения стратеги-

ческих целей может лежать на сотрудниках. Стратегия в руках сотрудников — это очень странно. Особенно если собственник и руководитель пускает на самотек все. Получается, он не заинтересован в целях компании.

### **Описанные автором процессы похожи на фантастику?**

— Описанные автором идиллии и процессы похожи на несбыточную мечту.

ством большинства стран, так и с очевидными принципами построения общества. Внешний ореол бирюзовости никак не влияет на приземленные процессы, т.к. попытки решать данные вопросы коллективно приводят к конфликтам.

### **Роль hrd не видна в бирюзовых фирмах? Ее заменили 360°?**

— В каждой компании спектр обязанностей и задач у HR-службы разный. И

## **ЕСЛИ HRD РАБОТАЕТ В БИРЮЗОВОЙ КОМПАНИИ, ПО КАКИМ ПРАВИЛАМ ОН РАБОТАЕТ? ПО ТЕМ, КОТОРЫЕ ОН САМ ПРИДУМАЛ И РЕШИЛ, ЧТО ОНИ ЛУЧШЕ ДЛЯ КОМПАНИИ?**

Мечту о чем-то прекрасном и совершенном. И если фантастика — это наложение текущего прогресса на желания человечества, то мечта — это просто мечта.

### **Как в них решаются вопросы сокращений, ликвидации направлений, демпинга, штрафов?**

— Все вопросы, связанные с дисциплинарными взысканиями и организационными изменениями, в бирюзовых компаниях решаются по той же оранжевой схеме. Связано это как с текущим законодатель-

в стартапе в бирюзовой компании вовсе может не быть HR-службы. Эти функции могут быть распределены между менеджерами, специалистами. Это вполне нормально. Либо могут быть сотрудники, которые формально не являются HR специалистами, но так или иначе выполняют эти функции, работают над какими-то процессами в компании, но тут теряется ореол бирюзовости. Процессы должны быть прописаны, иначе это не процессы. Это что-то очень свободное, от чего можно всегда отступить. Получается, что при любом подробном разборе бирюзовых компаний мы понимаем, что появ-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ление в любом виде HR-сотрудника уже предполагает инструкции, описанные процессы, регламенты. Иначе сотрудник предоставлен сам себе и не факт, что он будет работать в соответствии с целями руководства и собственников компании. Результат такого попустительства можно будет увидеть через какое-то время, например, через полгода, когда собственник поймет, что половина штата его компании некомпетентна. Но будет упущено время, потеряны деньги. И на замену команды уйдет еще полгода. Это очень се-

целесообразности подобных преобразований. Будет ли подобный тип компании интересен большинству собственников и сотрудников?

### Как бирюзовые конкурируют на рынке?

— Принципы конкуренции между бирюзовыми компаниями ничем не отличаются от обычных. В чем суть конкуренции? В большей бирюзовости?

## РЕАЛЬНЫХ БИЗНЕС-ВЫГОД Я НЕ ВИЖУ, КРОМЕ ЭКОНОМИИ НА УПРАВЛЕНЦАХ

рьёзно. Я считаю, что для привлечения новых сотрудников показать себя бирюзовой компанией очень выгодно, потому что это тренд, это модно. И для всех кандидатов до 25 лет это может стать существенным аргументом при выборе компании.

Конкуренция между бирюзовыми компаниями может происходить лишь на поле битвы за кандидатов. В остальном правила конкуренции работают вне зависимости от типа компании.

### Могут ли «бирюзовые» стать привычным типом компаний (большинством)?

— Теоретически да. Согласно концепции «Окна Овертона» любое явление со временем может стать привычным, если приложить достаточно усилий. Вопрос в

### Что из описанного автором Вы бы применили в своих компаниях?

— Прежде чем брать идеи, нужно провести анализ на предмет возможности внедрения элементов бирюзовой компании. Надо ответить на ряд вопросов. Как эти элементы повлияют на бизнес в целом? Как они повлияют на внутреннюю культуру компании, на настроение



сотрудников? Это глубокий анализ, аналитика и потом уже внедрение. Если это стартап, в котором трудится 10 человек, в принципе внедрение какой угодно схемы на начальном этапе никак не повлияет на бизнес. Стартапы часто работают по бирюзовой схеме. Но с ростом компании, как правило, жизнь вынуждает переходить в оранжевый режим. Я не имею ничего против внедрения бирюзовых элементов в любой компании, если они отрицательно не влияют на бизнес. По сути, это плюшки для сотрудников: теперь вы можете принимать решение о том, начнете вы рабочий день в 10 или в 10:30. Это какие-то незначительные элементы, которые не критичны, не влияют на процесс в целом, можно внедрять безболезненно, но с предварительной аналитикой.

Тот, кто заинтересовался идеями бирюзовой компании, прежде всего должен основываться на своем видении: как должна выглядеть бирюзовая компания,

и уже затем воплощать это видение. Не использовать шаблоны, а реализовывать свои. Необходимо смоделировать, как внедрение тех или иных элементов повлияет на компанию. Все это делается эмпирическим путем.

Но в бирюзовости есть и несомненные плюсы. Это повышение привлекательности для молодого поколения. Во-вторых, это экономия на топ-менеджменте. Делая саморегулирующуюся организацию, мы тем самым изымаем из нее топ-менеджмент.

Данные стратегии подойдут для IT-компаний. Даже для диджитал, для рекламных и event-агентств. Для бизнеса, который в основном занимается проектной деятельностью. В идее бирюзовости, как я вижу, много прямо и косвенно направлено на привлечение будущих сотрудников. Реальных бизнес-выгод я не вижу, кроме экономии на управленцах.

\* Андрей Котов,  
эксперт по подбору  
топ-менеджмента  
«Союз Маринс Групп».

Подготовила  
Светлана Федюкова

Журнал

октябрь 2016 г.

## Топ может быть «засланным казачком», но чаще «клинер»...

Если у вас украли проект  
и нагло его презентовали, — это закаляет...  
Считает эксперт.

**VI** Насколько актуальна тема в IT-мире —  
сбор и кража информации об инновациях?

**Т**ема актуальна, но я ничего не слышала  
о кражах там, где гибкая методология  
управления проектами (scrum, agile и так  
далее). Потому что scrum- и agile-команды — на  
вкус другие, на ощупь другие, у них совершенно  
особенные отношения внутри. Очень трудно за-  
слать вора в такую команду. Выбьется из коллек-  
тива как неподходящая шестеренка.

**VI** Много ли можно узнать на собеседовании  
от кандидатов?

— Немногое. Особенно в IT. Даже если HR —  
ученик Аллана Пиза и язык телодвижений для  
него второй родной. Среди программистов много  
интравертов, закрытых, стеснительных людей,  
но даже не в этом дело. Человек, во-первых,  
должен соответствовать ценностям компании,  
а во вторых, быть специалистом ожидаемого  
уровня. Если у него не хватает знаний, всегда



**Анастасия  
Подорожная**

**Компания  
«Лаборатория  
МИР24»**



можно научить. А вот если он не вписывается в ценности компании, с этим ничего не поделаешь. Но как это проверить на собеседовании? Мы поклонники методологии Zappos и Starbucks — это не тайна. Теоретически кандидат может прочесть соответствующие книги и сказать на собеседовании все что угодно. Практически проверить это можно только в бою. Когда горят сроки, когда сеть упала в три часа ночи с субботы на воскресенье... Я по умолчанию верю в людей и доверяю им. Если человек сол-

мер. А если он не молчит и работает на все сто, то как специалист он принесет пользу компании. В противном случае будет раскрыт за очень короткие сроки.

### **Дорого ли просят за себя программисты и иные обладатели новых разработок за переход в вашу фирму?**

— В штат мы таких специалистов не берем, только на проектную работу. Са-

## **КАК ЕМУ ОТМОЛЧАТЬСЯ ВО ВРЕМЯ ОБРАТНОГО МОЗГОВОГО ШТУРМА?**

гал — это его проблемы. Если человек украл — то потерял больше. Наличие или отсутствие некой внутренней организации можно увидеть в первую неделю работы. Человеку или нужен приказ сверху, или не нужен. Если он привык к вертикальному управлению, то будет ждать приказа и ничего не делать. Если привык к гибкому подходу, спросит первых один-три шага и предложит решение. Дальше — на основании полученных данных будет работать сам и снова предложит решение.

А теперь представьте, если этот человек заслан. Как ему отмолчаться во время обратного мозгового штурма, напри-

мый дорогой специалист, с которым я имела дело, стоил 20 000 рублей в час.

### **Какие гарантии при этом они просят?**

— Кроме почасовой оплаты — дорога, питание, проживание (если специалист иногородний).

### **Легко ли вычислить в компании засланных казачков?**

— Если мы говорим о специалистах высокого уровня, которых допускают к


**КТО-ТО ВЕДЬ УБИРАЕТ В КАБИНЕТАХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ ЛЮБЯТ ЗАПИСЫВАТЬ ПАРОЛИ НА СТИКЕРАХ, ОСТАВЛЯТЬ ВКЛЮЧЕННЫМИ КОМПЬЮТЕРЫ И ЗАБЫВАТЬ О ШРЕДЕРЕ ПРИ УНИЧТОЖЕНИИ ЦЕННЫХ БУМАГ. В ОГРОМНОМ КОЛИЧЕСТВЕ СЛУЧАЕВ ТАКИЕ РУКОВОДИТЕЛИ СОХРАНЯЮТ ЛОГИНЫ И ПАРОЛИ В БРАУЗЕРАХ, А ИХ ПОЧТОВЫЕ ПРОГРАММЫ ЗАПУСКАЮТСЯ ПО РАСПИСАНИЮ КАЖДЫЕ 10 МИНУТ**



самому сердцу разработки, частично я ответила на этот вопрос выше. На мой взгляд, засланного казачка трудно вычислить только в компаниях с вертикальной структурой, где есть лидер, чьи приказы не обсуждаются, и есть команда, которая эти приказы исполняет буква в букву. Очень часто в таких компаниях правая рука не знает, что делает левая, и засланным казачкам есть где разгуляться.

Другое дело, если в компанию специалист высокого уровня приходит на

а вы и не подумаете, что старенькая бабушка, вяжущая носки в перерыве между чисткой кабинетов, не та, за кого себя выдает.

 **Казачки — это профи в технологиях и их легко берут компании.**

— Казачки не всегда профи. Иногда они просто быстрее и могут перехватить продукт на старте. Как с авторским правом в литературе — кто быстрее за-

## **ЗАСЛАННОГО КАЗАЧКА ТРУДНО ВЫЧИСЛИТЬ ТОЛЬКО В КОМПАНИЯХ С ВЕРТИКАЛЬНОЙ СТРУКТУРОЙ, ГДЕ ЕСТЬ ЛИДЕР, ЧЬИ ПРИКАЗЫ НЕ ОБСУЖДАЮТСЯ, И ЕСТЬ КОМАНДА, КОТОРАЯ ЭТИ ПРИКАЗЫ ИСПОЛНЯЕТ БУКВА В БУКВУ**

должность обслуживающего персонала. Кто-то ведь убирает в кабинетах руководителей, которые любят записывать пароли на стикерах, оставлять включенными компьютеры и забывать о шредере при уничтожении ценных бумаг. В огромном количестве случаев такие руководители сохраняют логины и пароли в браузерах, а их почтовые программы запускаются по расписанию каждые 10 минут. Обслуживающий персонал вычислить очень трудно. Они могут передавать сведения сколь угодно долго,

регистрировал авторство текста, тот и прав. Написанные от руки черновики и свидетельства близких не спасают. Несколько лет назад был случай, когда во время презентаций проектов совершенно другая команда презентовала наш проект на 30 минут раньше моего выступления. Я была автором проекта и руководителем команды, и мой шок в тот момент не передать словами. Человек смотрел мне в глаза и перед полным залом объявил, что автор проекта — он. Такие ситуации закаляют.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

**Я БЫЛА АВТОРОМ ПРОЕКТА  
И РУКОВОДИТЕЛЕМ КОМАНДЫ,  
И МОЙ ШОК В ТОТ МОМЕНТ  
НЕ ПЕРЕДАТЬ СЛОВАМИ**

## **ИТ Какие гарантии дает компании разделение между специалистами работ и информации ради ее секретности?**

— Никаких. Если проект или код захотят украсть — украдут. В случае, когда засланный казачок — это уборщица (или как сейчас говорят — клинер), как вам об этом узнать, если вы ее даже не видите. Доверие внутри команды важнее. Если всех во всем подозревать, команда потеряет темп и мотивацию. Если же у вас три команды работают с разными

ресную или мистическую историю, которая случилась во время разработки. Сделать серию 60-секундных видео или дудлов на тему «Как мы строили космический корабль». Вести дневник разработки. И так далее. Так украсть проект будет на порядок труднее. Вряд ли он всплывет под чужим именем, когда во всех СМИ уже написано, что он ваш. Но и ответственности у вас тоже будет больше. Попробуйте не дать пользователю бета-версию к определенному числу, если вы уже об этом заявили во всеуслышание.

## **САМЫЙ ДОРОГОЙ СПЕЦИАЛИСТ, С КОТОРЫМ Я ИМЕЛА ДЕЛО, СТОИЛ 20 000 РУБЛЕЙ В ЧАС**

операционными системами (например, одна пишет под Windows, другая под Linux, третья под macOS), вряд ли они будут интересоваться разработкой друг друга. И можно условно считать, что каждый проект хранится в секрете для специалистов из других команд.

Если хотите сохранить авторство проекта, откройте его на всеобщее обозрение как можно раньше. Расскажите о нем на Хабре или пригласите IT-блогера из ЖЖ, напишите в профильные СМИ. Не надо выдавать секреты, но можно показать оболочку, рассказать инте-

## **ИТ Какие данные биографии, резюме, вопросы и ответы кандидата могут дать вам намек на его реальное или потенциальное «казачество»?**

— Я спрашиваю человека, чем он гордится по жизни и в работе, любит ли он учиться, в какие моменты он счастлив? Ответы на эти вопросы позволяют мне понять, смогу ли я с ним работать. В резюме о счастье обычно не пишут. Далее прошу сделать пилотный проект. И смотрю на все, включая выбранный шрифт. Конечно, когда в резюме кандидата описано участие в крупных проектах и рабо-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



та в узнаваемых компаниях, это цепляет, но надо или верить, или проверить. Верить проще и легче. Меньше уходит времени и разочарований. Для меня странно, если человек не гордился своей работой в прошлом. Если ему нечего вспомнить смешного или сумасшедшего. Для меня страшно, если он никогда не стоял на своем и не шел против правил. Я таких людей боюсь. Понятно, что это исполнители, и они могут хорошо и отлично делать свою работу, но — not for me. У нас в основном проектная работа, и специалистов — от аналитика до дизайнера и PR-менеджера — видно на первом же проекте. А иногда первый проект идет на ура, но потом что-то происходит, и мы расстаемся. К счастью, в этом году у меня не было серьезных конфликтов или недопонимания с командой.

### Как и чем вербуют «казачков»?

— Я никогда не вербовала. Скорее всего это деньги или материальные

блага, квартиры, машины. В лучшем случае. В худшем — это угрозы со стороны власть имущих. Ведь казачки не всегда приходят во имя материальных благ. В некоторых ситуациях это давление, запугивание и так далее. Случаи разные бывают.

### А может быть «казачком» топ высокого уровня?

— Думаю, что может.

\* Анастасия Подорожная,  
генеральный директор  
компании  
«Лаборатория МИР24».



Подготовила  
Светлана Федюкова

Журнал



октябрь 2016 г.



ОКТАБРЬ 2016

# Бирюзовые самоуправляемые организации — фата-моргана или реальность?

**Б**ольшинство организаций, прокладывая изощренные пути материального поощрения, проходит через множество раундов реорганизации, централизации и децентрализации, через внедрение новых информационных технологий, провозглашение новых задач и новых систем ключевых показателей. Но впечатление, что существующий способ управления практически исчерпал себя, усиливается, а все традиционные рецепты зачастую оказываются частью проблемы, а не ее решением.

Мы стремимся к чему-то большему, к принципиально новым и лучшим способам организации совместной работы. Но действительно ли такое возможно или это несбыточные мечты? Если организации, в которых потенциал сотрудника будет полно раскрываться, все-таки могут быть созданы, то как они должны выглядеть? Как вдохнуть в них жизнь? Вот вопросы, лежащие в основе этой книги.

Приступая к поиску организаций нового типа, я не знал, чего ожидать. Ведь поле исследования вырисовывалось весьма смутно. Найду ли я убедительные примеры? Не придется ли мне





иметь дело с крошечными организациями со слишком короткой историей, что сделает невозможными хоть сколько-нибудь значимые результаты? Мне казалось, что в любом случае необходимы строгие критерии отбора, иначе ценность выводов сомнительна. В качестве объектов исследования я решил рассматривать организации в любой точке земного шара, в любом секторе экономики (коммерческие и некоммерческие, учебные, медицинские, правительственные), в которых насчитывается *не менее 100 сотрудников и которые имеют как минимум пятилетний опыт работы в рамках организационной структуры, а также методы работы, внутренние процессы и культуру, в значительной мере согласующиеся с характеристиками новой ступени развития. Мои опасения оказались необоснованными. Двенадцать изученных мною организаций намного превзошли установленные ограничения. Многие работают в соответствии с революционными принципами уже по 30–40 лет, и не с горсткой сотрудников, а со штатом в несколько сотен, а то и тысяч работников... Среди новаторов были как коммерческие, так и некоммерческие организации. В поле моего зрения попали ритейлеры, производственные предприятия, одна энергокомпания, производитель продуктов питания, а также школа и группа больниц.*

Я с уверенностью утверждаю: у нас уже есть общая схема организации будущего, более продуктивной, руководимой ясной целью, наполненной смыс-

лом и приносящей сотрудникам куда больше удовлетворения от работы. Если мы действительно хотим справиться с острейшими проблемами современности, то нам понадобятся организации нового типа: предприятия, движимые яркими смыслами, более человечные школы, более продуктивные некоммерческие организации. Любой, кто ломает шаблоны и предпринимает что-то новое, обязательно встречает сопротивление, его называют идеалистом или глупцом. Антрополог Маргарет Мид однажды сказала: «Никогда не следует сомневаться в том, что несколько преданных своему делу людей способны изменить мир. В истории всегда только так и было». Если вы один из новаторов, если вы чувствуете призвание создавать принципиально более человечные, исполненные смыслом и радостью производительного труда организации, то эта книга, надеюсь, придаст вам уверенность, что это возможно. Пусть она послужит практическим руководством на вашем пути. У меня нет сомнений, что мир готов принять вас.

Прежде чем говорить о новом подходе, рассмотрим, что представляют собой прежние и нынешние модели организаций и новый взгляд на них? В теории интегральной психологии стадии часто обозначаются не словами, а цветом. Есть мнение, что цветовой код запоминается особенно хорошо. По этой причине я и присваиваю той или иной стадии соответствующий цвет.



### КРАСНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

**ХАРАКТЕРИСТИКА** — Постоянное употребление власти вожаком с целью держать в повиновении подчиненных. Скрепляет организацию страх. Стремительная реакция на цели в краткосрочной перспективе. Процветают в неупорядоченной окружающей среде.

**СОВРЕМЕННЫЕ ПРИМЕРЫ** — Мафия, уличные банды, незаконные вооруженные формирования.

**КЛЮЧЕВЫЕ ОТКРЫТИЯ** — Разделение труда, право лидера принимать решения.

**МЕТАФОРА** — Волчья стая.

### ОРАНЖЕВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

**ХАРАКТЕРИСТИКА** — Цель — победить в конкурентной борьбе, получить прирост и прибыль. Новаторство — способ вырваться вперед. Управление по целям (управление и контроль — что именно сделать, свобода — как именно сделать).

**СОВРЕМЕННЫЕ ПРИМЕРЫ** — Международные корпорации, частные школы.

**КЛЮЧЕВЫЕ ОТКРЫТИЯ** — Новаторство, ответственность, меритократия.

**МЕТАФОРА** — Машина.

### ЯНТАРНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

**ХАРАКТЕРИСТИКА** — Чрезвычайно формализованные роли внутри иерархической пирамиды. Менеджмент — сверху вниз, управление и контроль (что именно сделать и как именно сделать). Стабильность при неукоснительном соблюдении порядка выполнения процессов превыше всего. Будущее состоит в повторении прошлого.

**СОВРЕМЕННЫЕ ПРИМЕРЫ** — Католическая церковь, армия, большинство госучреждений, система образования.

**КЛЮЧЕВЫЕ ОТКРЫТИЯ** — Формализованные роли (стабильные и регулируемые иерархии), процессы (действия в долгосрочной перспективе).

**МЕТАФОРА** — Армия.

### ЗЕЛЕНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

**ХАРАКТЕРИСТИКА** — Внутри традиционной иерархической пирамиды внимание сосредоточено на культуре и расширении полномочий, чтобы сотрудники были чрезвычайно высоко мотивированы.

**СОВРЕМЕННЫЕ ПРИМЕРЫ** — Организации, несущие определенную культуру («Юго-восточные авиалинии» (Southwest Airlines), «Бен и Джерри» (Ben & Jerry's)).

**КЛЮЧЕВЫЕ ОТКРЫТИЯ** — Расширение полномочий; культура, основанная на разделяемых всеми сотрудниками духовных ценностях; увеличение числа заинтересованных сторон.

**МЕТАФОРА** — Семья.



## БИРЮЗОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Иногда меня спрашивают, какого цвета та или иная организация. И я всегда первым делом объясняю, что имею в виду, говоря, что организация действует согласно модели определенной стадии развития — Янтарной, Оранжевой или Зеленой. Я говорю о системах и культуре организации, не о людях. Если взглянуть на структуру организации, ее внутренние процедуры, элементы культуры, мы в целом можем определить, откуда они происходят. Рассмотрим для иллюстрации подход к оплате труда.

- Если босс может свободно, по своей прихоти, принять решение об увеличении или уменьшении заработной платы, это согласуется с Импульсивной Красной парадигмой.
- Если заработная плата фиксирована и связана с уровнем сотрудника в иерархии (или дипломом сотрудника), это похоже на Конформистскую Янтарную модель.
- Система выплат с акцентом на индивидуальное стимулирование, если сотрудник достигает поставленных целей, по всей видимости, возникает благодаря Конкурентному Оранжевому мировоззрению.
- Бонусы для всей команды хорошо сочетаются с Плюралистическим Зеленым взглядом на мир.

Следующая стадия человеческого развития соответствует «самореализации» по Маслоу и называется по-разному — аутентичной, интегральной или Бирюзовой. Те, кто находится на стадиях «первого витка», полагают, что их мировоззрение — единственно верное, а все остальные опасно заблуждаются. Люди, перешедшие на Бирюзовую стадию, впервые в истории способны принять мысль: существует эволюция сознания, есть некий импульс развития, позволяющий выработать еще более сложные и тонкие способы взаимодействия с миром.

Многие патологии крупных корпораций напрямую связаны с поведением испуганного эго. Это политические игры, бюрократические правила и процедуры, бесконечные совещания, паралич непрекращающегося анализа, лавина информации, секретность, выдача желаемого за действительное, игнорирование проблем, невозможность быть самим собой на работе, возведение барьеров между функциональными подразделениями компании и внутрикорпоративная борьба, сосредоточение власти на самом верху организации и так далее. У Бирюзовых организаций, в меньшей степени опирающихся на действия, продиктованные эго, есть надежда распрощаться с рядом корпоративных болезней. Если взять шире, сам подход к власти может быть фундаментально изменен.

Когда страх сменяется доверием, может ли иерархическая пирамида



оставаться в основе организационной структуры? Нуждаемся ли мы во всех этих правилах и стратегиях, мелочно детализированном бюджетировании, строго определенных целях, проектных планах, дающих нынешним лидерам ощущение контроля над ситуацией? Возможно, если убрать с пути страхи, присущие нашему эго, откроются куда более простые пути управления организациями.

Изучение конкретных примеров новаторских Бирюзовых организаций, описанных в этой книге, привело к трем главным открытиям.

**Самоуправление.** Бирюзовые организации эффективно решают задачи любого уровня сложности, используя систему, основанную на взаимодействии равноправных коллег. В этой системе нет нужды ни в иерархии, ни в консенсусе.

**Целостность.** Традиционно организации всегда поощряли сотрудников проявлять на работе только узкопрофессиональные качества, а остальные личностные черты оставлять за дверью. От нас требуют демонстрировать мужественную решимость, уверенность в себе, силу, а сомнения и слабости скрывать. Рационализм царствует, а эмоции, интуиция и выражение духовных потребностей нежелательны и неуместны. В Бирюзовых организациях, напротив, разработан набор согласованных практик, побуждающих заново обратиться к

нашей внутренней целостности и быть на работе тем, кто мы есть на самом деле.

**Эволюционная цель.** Считается, что Бирюзовые организации живут собственной жизнью и обладают собственным представлением о направлении дальнейшей деятельности. Членов организации побуждают не стараться предвидеть изменения и контролировать будущее, а вслушаться и понять, чем хочет стать организация, какой цели ей хочется служить.

Широко распространенный недостаток мотивации, наблюдаемый во многих организациях, — это пагубный побочный эффект неравного распределения власти. Лишь для немногих счастливых работа — место радостного самовыражения, а коллеги — товарищи по достижению осмысленной цели. Напротив, для большинства это каторга, жизненное время, которое ежедневно сдается в аренду в обмен на зарплату. История труда по всему миру — это прежде всего печальная история о зарытом в землю таланте и зря растрченных силах.

Первое важнейшее открытие Бирюзовых организаций — возможность преодолеть вековую проблему неравного распределения власти при помощи организационной структуры, в которой никто не обладает властью над другими. Вот парадокс: организация в целом от этого становится только сильнее.



При отсутствии менеджмента среднего звена и с минимумом административного руководства Бирюзовые организации обходятся и без обычных механизмов контроля. Эти компании построены на фундаменте взаимного доверия.

И еще один неожиданный плюс. Пока работали счетчики времени, рабочие уходили от станка минута в минуту с окончанием смены. Теперь они часто задерживались на несколько минут или даже на полчаса, чтобы завершить начатое. Если спросить их — почему, они ответят, что у них поменялось представление о самих себе. Раньше они работали за зарплату. Теперь чувствуют ответственность и гордятся хорошо выполненной работой. В традиционных организациях подразумевается, что сотрудникам на более низких уровнях иерархии нельзя доверять самостоятельно ставить себе цель и работать до тех пор, пока эта цель не будет достигнута. В Бирюзовых организациях исходят из того, что исполнители даже самой рутинной работы обладают чувством самоуважения и хотят делать свою работу хорошо. FAVI и Sun Hydraulics отменили фиксацию времени прихода на работу и ухода с работы, количество часов работы там тоже не контролируется. Рабочий день, как это было раньше, делится на две смены, и делятся они приблизительно столько, сколько сотрудники предположительно должны работать в цехах, но рабочие порой задерживаются, чтобы окончить работу, даже если пришла следующая смена.

Если идея доверия коллективному разуму системы кажется рискованной или даже откровенно глупой, подумайте вот о чем. Предположение, будто всей экономикой страны можно управлять твердой рукой госплана, в советском стиле, полностью дискредитировано. Мы все знаем, что свободный рынок, где мириады игроков улавливают тенденции, принимают решения и координируют связи между собой, работает гораздо лучше.

В Бирюзовых организациях люди не созданы, чтобы соответствовать заранее определенной работе. Их деятельность складывается из множества занятий и обязанностей, принятых ими самими в соответствии со своими интересами, талантами и нуждами организации.

С Бирюзовой точки зрения названия должностей — соблазн для эго: влечет, одурманивает, но здоровья не прибавляет. Мы быстро привязываемся к названию своей должности, если оно добавляет нам престижа в обществе. И так же запросто можем попасть в ловушку и поверить, что мы идентичны должности. В иерархических системах мы очень легко и естественно приходим к выводу, что каким-то образом находимся выше одних людей и ниже других. Не удивительно, что Бирюзовые организации по большей части обходятся без наименований должностей. Тут опять следует оговориться. Это не означает, что все равны и все занятия равноценны. Некоторые довольно узконаправленны (скажем, работа за



определенным станком или уборка офиса). Объем ответственности других гораздо больше (например, дизайн новой линии продукта).

Означает ли это, что в самоуправляющихся организациях нет боссов? Ничего подобного, все наоборот. Каждое занятие, которое берет на себя сотрудник, — это обязательство перед коллегами. Он ответственен не перед одним боссом: каждый из коллег — его босс в отношении обязательств.

Чтобы изменить свои обязанности, сотрудникам нужно не одобрение босса, а согласие окружающих, равных по статусу. Подтекст этого процесса очень глубокий. Вот как говорит о нем один из сотрудников Morning Star:

«Соблазн не быть собой и выглядеть хорошо в глазах босса значительно уменьшается, поскольку очень трудно постоянно выглядеть хорошо в глазах дюжины коллег. Мы просто перестаем играть в эту игру».

Как насчет зарплат и материальных поощрений в Бирюзовых организациях? И здесь глубоко переосмысливаются стандартные приемы менеджмента и возникают совершенно иные методы. Они включают процесс определения того, кто и какого вознаграждения заслуживает (сотрудники сами назначают себе зарплаты под руководством равных по положению коллег), формы сти-

мулирования (материальное поощрение (incentives) отвлекает людей от внутренней мотивации, поэтому лучше обойтись без него) и определение приемлемой разницы в зарплатах (люди, чей заработок находится в нижней части шкалы заработной платы, должны зарабатывать достаточно, чтобы удовлетворять базовые потребности).

Самоуправление многое делает для того, чтобы мы могли полнее проявлять себя. Если нет считанных возможностей для продвижения по службе, нет боссов, которым надо понравиться, нет соперников, которых надо отпихивать локтями, большая часть яда внутренних интриг улетучивается. В исследуемых мной самоуправляющихся организациях мне постоянно приходилось слышать: «Здесь я могу быть полностью самим собой».

В Бирюзовых организациях внесли поправки в традиционный процесс приема на работу. Теперь обе стороны могут взглянуть друг на друга внимательнее и составить более верное впечатление. Для начала собеседование проводят не специально обученные методикам проведения интервью сотрудники HR-службы, а будущие коллеги возможного нового сотрудника. Они попросту хотят понять, смогут ли изо дня в день работать рядом с этим кандидатом. У сотрудников нет никаких заранее заданных целей, и они куда более откровенны относительно своего места работы. Ведь в итоге им же и придется иметь дело с последствиями,



если они чересчур расхвалят компанию потенциальному члену команды.

Большинство Бирюзовых компаний уделяют много времени рассказам о ценностях организации, объясняют, как протекает здесь работа, чтобы кандидаты могли решить, хотят ли они быть частью такой организации. Каждого потенциального сотрудника Morning Star во время собеседования подробно информируют, что такое самоуправление. В AES во время отбора сотрудников кандидатов приглашают принять участие в разговоре о ценностях и традициях организации. Во многих Бирюзовых организациях с потенциальным сотрудником беседует значительное число членов команды, 10–12 интервью — не редкость.

Подход в Бирюзовых организациях к планированию и бюджетированию коренным образом отличается от того, что считается наилучшим в понимании традиционного менеджмента. Вместо того чтобы предвидеть изменения и контролировать ситуацию (цель, стоящая за процессами бюджетирования и контроля), в Бирюзовых организациях стараются ощущать и реагировать.

Какое место занимает культура в Бирюзовых организациях? Там, где уже существует самоуправление, где внедрены управленческие процессы и методы работы, дающие возможность сохранять целостность и стремиться к высокой цели, культура становится од-

новременно менее необходимой и более значимой.

Сфера деятельности не имеет особого значения. Есть успешные Бирюзовые новаторы как в коммерческом, так и в некоммерческом секторе, в медицине, промышленном производстве, торговле, пищевой промышленности, сфере обслуживания и т. д. Бирюзовые принципы и методы работы могут усвоить как малые, так и крупные организации. Организации, приведенные в качестве примеров в этой книге, насчитывают от сотен до десятков тысяч сотрудников. Географическая и культурная среда тоже не имеет особого значения. Практика самоуправления в AES укоренилась повсеместно на всех ее электростанциях по всему миру. Исследования показывают, что стадии развития человеческого сознания действуют поверх культурных различий, и пример AES, похоже, это подтверждает.

Опыт показывает: если CEO достаточно настойчив, он так или иначе выведет компанию на эту ступень развития. Но с чего начать? На чем сосредоточиться в первую очередь? Живые организации изменяются постепенно, шаг за шагом, поэтому вместо того, чтобы переменить все разом, имеет смысл начать с внедрения какого-то одного из главных открытий Бирюзовых организаций (самоуправление, целостный подход или цель развития организации), а затем ввести и остальные. Помните, что нет никакой не-



обходимости начинать с идеального решения. Вы можете начать со структуры, кажущейся подходящей, и довериться энергии самоуправления, чтобы организация сама эволюционировала в форму, лучше всего ей подходящую, и продолжала эволюционировать по мере изменения окружающей среды.

Чем можно объяснить эффективные результаты новаторских организаций, описанных в этой книге? К объяснению можно подойти с разных сторон. Мы можем, конечно, указать на три главных открытия Бирюзовых организаций: 1) власть многократно усиливается, когда властью наделен каждый, не только несколько человек на самом веру (самоуправление); 2) власть используется более мудро,

если люди отдают себя работе целиком (целостность); 3) все встает на свои места, когда люди соотносят данную им власть и мудрость с жизненной силой самой организации (эволюционная цель).

Безусловно, многое еще предстоит изучить и понять, но организации-новаторы демонстрируют нам отработанный комплекс процессов, позволяющих уделить должное внимание эволюционной цели организации.

Автор книги надеется стать вдохновителем и проводником для людей, желающих помочь появиться на свет Эволюционным Бирюзовым организациям. Тем не менее ее нельзя читать как сборник инструкций, как список организационных структур и процессов, которые непременно и в точности должны быть внедрены. Я больше не верю в то, что нам нужно проектировать и строить организации так, как мы проектируем и строим машины и здания, — снаружи. Чем мы действительно можем вдохновиться у новаторов, так это поисками новых способов работы изнутри организации.



Обзор подготовила  
Мария Быкова

Журнал УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

октябрь 2016 г.

## Они смогли создать лишь иллюзию коммунизма в отдельно взятых компаниях

**VI** Бирюзовые самоуправляемые организации — какие изъяны в преувеличении их гармонии и эффективности Вы видите в описании автором книги?

**-А**вторы статьи ссылаются на опыт Джобса, который якобы желал сделать мир лучше. При этом трудно найти менее «бирюзового менеджера», чем Стив. Он обладал четким видением продукта, но не слишком задумывался о чувствах сотрудников. На это обращают внимание все его биографы. Однако жесткость, граничащая с жестокостью, не помешала, а, может быть, и помогла ему создать компанию, которая до сих пор удерживает лидерство в своем сегменте рынка. Я не верю во все это радужное многоцветие бизнесов. Опыт говорит о том, что для достижения цели люди нуждаются в лидере. Цель бизнеса, нравится это сотрудникам или нет, — вовсе не их личностный рост, а прибыль. Прибыль эта в первую очередь идет владельцам бизнеса, но часть полученных средств тратится на оплату труда сотрудников, формирование социального пакета и т.п. При этом ошибкой было бы думать, что социальный пакет, допустим, работодатель формирует из бескорыстного желания улучшить жизнь работников. Вовсе нет. За счет социального пакета работодатель страхует в первую очередь свои риски.



Павел  
Чернобров

ATLEX.Ru



Мой друг и коллега Илья Стечкин недавно вернулся из командировки в Кремниевую Долину и привез следующую мысль: для чего крупные ИТ-компании создают у сотрудников иллюзию коммунизма, победившего в отдельном офисном пространстве? Зачем все эти сэнки, обеды, игрушки, аппараты для выдачи дорогостоящего оборудования? У этого аттракциона невиданной щедрости всего одна цель: не допустить, чтобы у гениальных, но инфантильных сотрудников появилась мысль о том, что у «общего

что принимается во внимание — это результат вашей работы. Сколько времени вы потратили на его достижение, какими инструментами вы при этом пользовались — не важно. При условии, что инструменты не увеличили расходы компании (сверх заранее оговоренных сумм), а время соответствует согласованному на старте графику работ. Такой подход симпатичен не всем. И это хорошо. Ведь у нас ограниченное количество вакансий. Поэтому да здравствуют «бирюзовые компании» — идеальная среда для экс-

## К ПЕНИЮ ХОРОМ НЕ СПОСОБНО БОЛЬШИНСТВО СОТРУДНИКОВ ЛЮБЫХ КОМПАНИЙ

добра», равно как и у продукта, создаваемого этими сотрудниками, есть хозяин. Ведь мысль о хозяине постоянно создавала бы дистанцию между продуктом и инженерами. А для того, чтобы инженеры работали с максимальной отдачей, у них должно быть полное отождествление себя с продуктом.

Я считаю, что честнее открывать карты сразу: да, я делаю бизнес, моя цель — деньги. Если ваши компетенции помогут мне в достижении цели, то я куплю ваше время по хорошей цене. Но при этом не стоит забывать, что «государство — это я». Где вы находитесь территориально — не имеет значения. Единственное,

плуатации представителей «поколения Y», не успевших повзрослеть.

### Как решаются вопросы стратегии в бирюзовых фирмах?

— А они там точно решаются? Есть два варианта: или никак, или все равно находится кто-то, кто что-то может предложить и на чем-то настоять. Потому что к пеню хором не способно большинство сотрудников любых компаний. Большинство ведь не училось в музыкальной школе. А если предположить, что в компании работают только выпускники консерватории, им все равно нужен дирижер!

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



### **УП** Описанные автором процессы похожи на фантастику?

— Да, похожи. Это даже не фантастика, а утопия. Утопии всегда привлекали романтиков. Жаль, что среди топ-менеджеров ведущих компаний бирюзовых романтиков не очень много.

### **УП** Как в них решаются вопросы сокращений, ликвидации направлений, демпинга, штрафов?

— Поскольку нашу компанию нельзя назвать «бирюзовой», я с этим не сталкивался. Но могу предположить, например, что товарищеским судом. Хорошо, если не судом Линча.

### **УП** Роль hrd не видна в бирюзовых фирмах? Ее заменили 360°?

— В Советском Союзе было совершенно научное открытие: стук распростра-

няется быстрее другого звука. Если все заняты обсуждением всех, то кто будет работать? Процедура «360 градусов» занимает неоправданно много времени.

### **УП** Могут ли «бирюзовые» стать привычным типом компаний (большинством)?

— Ответ отрицательный. Это все равно, что предположить, что Карлсоны могут использоваться в системах кондиционирования серверных залов.

### **УП** Как бирюзовые конкурируют на рынке?

— Теснят «зеленых» и толерантят «голубых»!

### **УП** Что из описанного автором Вы бы применили в своих компаниях?

— Очень полезно было ознакомиться с описанием того, как делать не надо.

\* Павел Чернобров,  
директор по развитию бизнеса  
компании ATLEX.Ru.

Подготовила  
Оксана Паничкина

Журнал

октябрь 2016 г.



ОКТАБРЬ 2016



## От «казачков» МОЖНО ЗАЩИТИТЬСЯ

**ИТ** Насколько актуальна тема в IT-мире — сбор и кража информации об инновациях?

**Т**ема защиты информации актуальна для всех отраслей бизнеса, в том числе для ИТ. Инновации и разработки стоят дорого. Roadmap, ключевые алгоритмы, данные о клиентах — подобная информация интересует и конкурентов, и злоумышленников в любом бизнесе.

**ИТ** Много ли можно узнать на собеседовании от кандидатов?

— В некоторых компаниях кандидаты еще до собеседования подписывают внутренние документы о неразглашении ставшей известной им в процессе интервью информации, относящейся к категории коммерческой тайны. Это касается в первую очередь топ-менеджмента. В основном же на собеседовании, как правило, не разглашают ключевые или секретные сведения. Поэтому глубокий анализ по результатам одного-двух интервью провести сложно, но выяснить построение процессов у конкурентов при желании возможно.



Оксана Ткачева

ГК InfoWatch

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УИ Дорого ли просят за себя программисты и иные обладатели новых разработок за переход в вашу фирму?**

— Если мы говорим о создателях уникального программного продукта, то такие специалисты, как правило, разговаривают о продаже продукта или об инвестировании в их разработку, но не о найме в штат. Если сотрудник создал какие-либо технологии в рамках своего функционала на предыдущем месте работы, данные технологии принадлежат компании-работодателю. И это, как правило, прописывается в трудовом договоре. Поэтому наличие подобных разработок у кандидата обычно не влияет на уровень предлагаемой денежной компенсации, а вот глубокие знания и релевантный опыт для нас очень важны. Это понимают и сами кандидаты, поэтому «продают» на собеседовании свои знания, умения и навыки.



**УИ Какие гарантии при этом они просят?**

— Если речь идет о продаже разработки, это стандартная сделка купли-продажи. Если речь идет об инвестировании, в таком случае это доля создателя в бизнесе.

**УИ Засланные казачки — легко ли их вычислить в компании?**

— Здесь многое зависит от самого «шпиона». Вычислить его не всегда легко, но вполне реально. Намного проще сработать превентивно, т.е. не пропустить его в компанию на самом начальном этапе (например, не рассматривать для найма на определенные должности сотрудников из компаний — прямых конкурентов).

**УИ Казачки — это профи в технологиях и их легко берут компании?**

— Если кандидат полностью соответствует требованиям вакансии и успешно прошел проверку, теоретически могут взять, но, во-первых, грамотного HR-специалиста обмануть нелегко. Во-вторых, новые сотрудники, как правило, проверяются службами безопасности предприятий. Шансы на утечку конфиденциальной информации компании стремятся минимизировать.





**УИ** **Какие гарантии дает компании разделение между специалистами работ и информации ради ее секретности?**

— Такой подход помогает уберечь как от преднамеренных, так и от случайных утечек информации внутри компании и за ее пределами.

**УИ** **Какие данные биографии, резюме, вопросы и ответы кандидата могут дать вам намек на его реальное или потенциальное «казачество»?**

— Сейчас в интернет-пространстве много рекомендаций, что отвечать, если спросят, например, почему уходите с текущего места работы и т.п.

К нам иногда приходят кандидаты и дают одинаковые ответы, указанные в подобных «инструкциях по трудоустройству». Но у хорошего рекрутера всегда есть набор методов, как выяснить истинные причины ухода с прошлого места работы.

**УИ** **Как и чем вербуют «казачков»?**

— По аналогии. Как у любого покупателя (продукта, услуги, информации) есть мотивы приобретения, так и у «казачков» есть свои мотивы действовать таким образом. Ими могут быть деньги, должность, положение, личные счета и т.п.

**УИ** **А может быть «казачком» топ высокого уровня?**

— Да, и мотивы могут быть такими же. Если топ-менеджер заинтересован напрямую в финансовом результате компании — является соучредителем, акционером и т.д. — вероятность намного меньше.

\* Оксана Ткачева,  
директора по административным  
и кадровым вопросам  
ГК InfoWatch.

Подготовила  
Оксана Паничкина

Журнал



октябрь 2016 г.

**НАША СПРАВКА.**

Группа компаний InfoWatch объединяет ряд российских и зарубежных разработчиков программных продуктов и решений для обеспечения информационной безопасности организаций, противодействия внешним и внутренним угрозам. [www.infowatch.com](http://www.infowatch.com)

# Рикардо Леон Санчез де Рейнальдо



**Рикардо Леон Санчез де Рейнальдо**, известен как, Рик Санчез, американский журналист и новостной комментатор, ведущий дневной выпуск еженедельной версии программы CNN Newsroom, а также в его ведении находится дневной сегмент CNN Español.

Свою карьеру в широкоэвещании Рикардо начал, будучи студентом колледжа, в то же время, работал на станции KСMT в Александрии, штат Миннесота. Несколько лет спустя он переехал в Майами, штат Флорида и продолжил работу ведущим новостей по выходным в WSVN. Рик было двадцать два года и во всем штате — он был самым молодым ведущим. После переговоров с Альберто Сан Педро, Рик в 1985 году ушел со станции и поступил на работу ведущим в KНOU, Хьюстон, штат Техас, однако вскоре вернулся на пост ведущего в WSVN.

Здесь он работал недолго, и в 2001 году был приглашен MSNBC, но через два года Рик вернулся в Майами, где вел на канале WTVJ местное ток-шоу и к тому же на канале WBZL связанном с ним, читал новости.

В CNN ему удалось устроиться только в 2004 году. Рик Санчез, работая в CNN, обзорвал самые важные события, происходящие не только в США, но и во всем мире, самые знаковые из них — это репортажи о последствиях урагана Эндрю в 1992 году в Атлантическом океане, а также урагана Катрина в августа 2005 года, за этот репортаж получил премию Пибоди.

Заслуживают внимания его репортажи о трагических событиях 11-го сентября 2001 года — террористической атаке на башни Всемирного Торгового Центра, его сюжеты в Афганистане и Никарагуа, падение режима Жана-Клода Дюваля на Гаити, репортажи с Кубы и др.

В настоящее время Рик ведет часовой новостной выпуск на CNN, и для создания своих новостных программ, использует социальные сети.

Санчез в 2009 году вел церемонию вручения лучшим пользователям сервиса Twitter — премии Shorty Awards.

Родился Санчез родился 03 июня 1958 года в Гуанабакоа, Куба; в 50-е годы его родители бежали из Кубы в Штаты, по политическим мотивам. Санчез вырос в Хиалехе, Флорида; после окончания школы по футбольной стипендии в 1977 году поступил в Государственный Университет Миннесоты в Мурхеде. Затем вскоре по стипендии начинающему журналисту перевелся в Университет Миннесоты в Миннеаполисе.

# Разделение информации — наиболее надежный способ сохранения коммерческих тайн

**VI** Какую жизненно важную коммерческую информацию даже сегодня в эпоху интернета и смартфонов невозможно получить из открытых источников? Что более всего скрывают фирмы от конкурентов?

**-Н** а сегодняшний день любая работа и любые знания стоят денег. Только информация и знания оцениваются намного дороже, чем сама работа. В Российском деловом обществе все работает по старинке, то есть чем меньше ты говоришь о своих секретах деятельности, тем дольше ты остаешься вне конкуренции. К сожалению, наше общество очень удачно умеет копировать чужие модели бизнеса, и в тот же момент авторские права никак и ничем не защищаются, а их наличие и регистрация не регламентирована.

Также большую роль играет оценка авторских прав, критериев для этого нет, и каждая компания оценивает это по-своему, поэтому многие знания мы не можем просто так пойти купить и спокойно пользоваться, не существует адекватной возможности договориться об этом — обманутыми остаются все.



Дмитрий  
Василенко

Unibrait

**VI Много ли можно узнать о планах конкурентов на собеседованиях от их сотрудников?**

— О планах узнать можно, но в любом случае будет страдать исполнение. Для того чтобы воплотить какую-то задумку в жизнь — нужно ее прочувствовать. Некоторым руководителям удается воплощать полученные планы в рабочие процессы, но по факту это наносит определенный вред всем участникам рынка, то есть ежедневно понижается стоимость товара для всего сектора.

другую он не сможет выполнить с той же скоростью и точным попаданием в эффективность.

**VI Леонардо Да Винчи все свои записи шифровал. Как компания может сегодня «шифровать» ценные данные?**

— Существует множество вариантов скрыть коммерческую информацию. Самый простой и понятный метод — это разделение одной задачи на разделы, то

**ВСЕ ЦИКЛ НИКОГДА НЕ ПОПАДЕТ В ОДНИ РУКИ И БУДЕТ БЕСПОЛЕЗНЫМ ДЛЯ КАЖДОГО ИЗ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ ПРОЦЕССА**

**VI Пригласить на работу ценного сотрудника от конкурента на заработную плату выше рынка на год и, выведав все, уволить: что дает в плюс, а что в минус такой метод?**


— Такой метод работает в плюс по большей степени от того, что этот сотрудник выполнит привычную ему работу с лучшим результатом и даст хорошие показатели именно в том направлении, на которое его взяли. Но существенным минусом будет являться то, что он необходим только проектно — как только он закончит выполнение этой работы,

есть нельзя поручать сотруднику выполнение всей работы от начала и до конца, пусть лучше он выполнит ее часть, а остальную передать другому сотруднику. Ну и, конечно, реализацию заключительной работы можно доверить человеку, который заинтересован в завтрашнем дне компании, то есть кому-нибудь из руководителей. Таким образом, весь цикл никогда не попадет в одни руки и будет бесполезным для каждого из исполнителей процесса. По большому счету именно этим методом и пользуется большинство компаний. Ну и желательно, чтобы ни один из участников не знал о конечной



реализации или завершении этого проекта. Зачастую, после выполнения, воссоединить весь процесс не может никто.


Остальные методы более уязвимы и затратны.

** Какую фору или выгоды (кроме времени) имеет компания, если сможет сохранить полностью в тайне новые стратегически важные инновационные разработки?**


— Компании, которые имеют в своем арсенале нужные для рынка инновационные разработки, могут за счет сохранения коммерческой тайны за очень короткое время получить большую долю рынка и авторитета на рынке. На сегодняшний день очень мало «реальных» инновационных разработок, более 40% только несут это название, но является отмыванием денег, еще порядка 40% являются не инновацией, а банально подогнанным результатом, порядка 15% инновационных разработок просто не нужны сегодняшнему рынку и используются только крупными концернами для создания маркетинговой стратегии. И вот остается не более 5% настоящих инновационных разработок, часть из которых нуждается в финансировании, а часть реализуется и получает мощнейший скачок на рынке.

Компания Unibrait за счет своей инновационной разработки за 2 года получила большой рыночный интерес, а также

звание «Лучшее малое инновационное предприятие в России» и ряд публикаций об истории успеха Российской компании.

** В каких бизнесах и какая коммерческая информация должна особо тщательно скрываться от утечек?**

— У каждой рыночной компании своя база коммерческой информации. Для примера можно взять торговую фирму, у которой коммерческая база распространяется на форму сбыта или маркетинговые разработки подачи товара, а если сопоставить производственную компанию, то в ней коммерческая база может распространяться на технологические процессы, маркетинговые разработки и многое другое. Для каждого бизнеса объем и направление коммерческой информации свой, и здесь нет каких-то шаблонных показателей, все зависит от компании.

** Какие способы и методы сокрытия важной информации Вы бы рекомендовали коллегам с учетом опыта компаний и вашего личного?**

— Самый основной метод — это исключить человеческое доверие к сотрудникам, так как каждый человек поступает в силу собственных обстоятельств. Бизнес — это система, и я часто его сравниваю с автомобилем, для которого не

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



важно, какие сегодня эмоции: если нет бензина или нет колес, то он просто не поедет, как бы Вы его об этом не попро-

способ сохранения важной коммерческой информации. Это все тот же метод сокрытия данных от их распространения. Для Джобса, который создавал мировую компанию, предательство любого сотрудника могло означать банкротство, а разбирательства по принадлежности авторского права — затяжное и безрезультатное болото. И, кстати, на памяти сразу всплывает картинка о том, как по патентному спору между яблочной компанией и их конкурентом штраф был выплачен 20-ю грузовиками медных монет.

## ОСНОВНОЙ МЕТОД — ЭТО ИСКЛЮЧИТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ДОВЕРИЕ К СОТРУДНИКАМ

силы. Поэтому уровень допуска к информации необходимо определить заранее, без учета настроения и доверия к человеку, а также сразу подготовить соответствующие документы для персонала.

**УП** Стив Джобс создал тайную лабораторию вдали от офиса, и также поступают сейчас российские IT-компании. Это единственный шанс сохранить в тайне разработки? Его минусы?

— На сегодняшний день в нашем обществе и менталитете это единственный

**УП** Какие сегодня существуют легальные и эффективные способы и приемы не дать увольняемому топу рассекретить в новой компании важную информацию? (Например, Эрикссон в интервью УП поведал о том, что топа, владеющего важной информацией, за год до увольнения переводят на рутинное направление, и затем год (по закону) он еще не может работать у конкурентов).

— В условиях малого Российского бизнеса переводить топа компании на рутинное направление и содержать его целый год — неоправданно и затратно.

Легальные способы — это подписание различных бумаг о сохранении коммерческой тайны, но, к сожалению, и после подписания таких бумаг нельзя надеяться на реальное сохранение информации. Любой человек привык к росту, а в нашем бизнесе невозможно всю жизнь трудиться в одной и той же компании, так как условия бизнеса и рынка меняются каждый день и приспособляются не все, но именно поэтому любой сотрудник стремится дальше продолжить привычные действия по пути наименьшего сопротивления и поэтому ищет точно такое же место в конкурентной компании с такими же или лучше условиями. И ценен он для конкурентной компании, так как он уже обучен и может помочь компании в развитии. Поэтому единственное, что будет в этом случае действительно эффективным, так это соглашение о не переманивании клиентов и сотрудников, которое даст еще немного форы в работе компании.

**УИ** Что даст компании, если уже на этапе выбора топ-менеджеров и важных специалистов думать о том, что они могут сознательно или по неосторожности снабжать ценной информацией конкурентов? Или это на грани паранойи?

— Это обычный управленческий вопрос. С самого начала необходимо наладить защиту уже наработанных данных и присмотреться к человеку. Вынести

коммерческую тайну для любого сотрудника — это как сорвать куш, и большая часть от такого не откажется, поэтому такую ситуацию ожидать просто необходимо. Ограничения доступа к данным, а также блокировка ее свободной отправки либо выноса является самой необходимой процедурой. Она как раз и защитит от таких действий в самом начале работы. А дальше, после того как кандидатура утверждена, необходимо продумать вопросы существенной мотивации сотрудника, для того чтобы появились цели и стремления работать на перспективу. Это может быть большой бонус, либо акции или доля компании. Любой топ-менеджер будет интересоваться этим вопросом, поэтому управление и мотивация персонала — такой же важный вопрос, как и продажи компании.


**УИ** Как лучше выстраивать структуру управления и коммуникации департаментов для минимизации рисков утечки ценной информации? Как стоять передачу информации так, чтобы потом при утечке можно было сразу найти точку (опуская банальную службу безопасности и «конспирологические версии»)?

— Необходимо в передачу информации между департаментами всегда закладывать только необходимые для выполнения задач сведения, то есть у любого сотрудника в компании не должно быть всей информации о деятель-




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ности компании и полного цикла решаемых задач. Таким образом, можно исключить утечку информации полностью. А для того чтобы найти точку при утечке, необходимо создать варианты электронных подписей, при наличии которых будет сразу понятно откуда могла произойти утечка.

 **Помогают ли у нас и как юридические договоры об ответственности сотрудников за утечку информации?**

— Юридические договоры об ответственности не решают проблемы на

 **Если уже не остановить и уходит уникальный и ценный специалист с важными и секретными для Вас знаниями — о чем и как стоит с ним говорить? Какие аргументы могут сдержать его от того чтобы «сдать» своего вчерашнего благодетеля из-за обиды или перспектив роста?**

— На этом этапе все попытки и аргументы удержания сотрудника от использования этих данных будут тщетны, так как действовать он будет в своих интересах. Чем сложнее и обиднее будет разговор, тем быстрее он захочет воспользоваться этой информацией.

**ПРОБЛЕМЫ ВОЗНИКАЮТ ТОЛЬКО С ТОП-МЕНЕДЖЕРАМИ, НО ЕСЛИ У НИХ ЕСТЬ ГАРАНТИРОВАННАЯ ПРИВЯЗКА К КОМПАНИИ, ТО ОНИ НИКУДА НЕ УЙДУТ**

уровне закона, так как утечка информации при судебных тяжбах тяжело доказуема, а вот на уровне создания ответственности сотрудника к получаемой информации играют немаловажную роль. При подписании подобных документов возникает ответственность, которую сотрудник несет в своем сознании, и это помогает избежать утечек, а также намеренной подготовки информации к такой утечке.



В данном случае стоит только напомнить, чтобы он не использовал эти данные в прямом выражении, подкрепляя это тем, что на этих сведениях построена компания, так как эти прямые сведения могут нанести ему финансовый вред после подписанного соглашения о конфиденциальности. Но полного молчания и устранения утечки избежать уже не получится.

**УП** Хэдхантеры не дремлют (в ожидании щедрых гонораров от заказчиков), и никому не уйти от их хитроумных способов выхода на прямой контакт с ценным специалистом?


— Соккрытие ценных специалистов является такой же важной коммерческой информацией в компании. Разбивая задачи на блоки, сотрудники будут всегда знать, что их работа — это заслуга руководителя и команды, поэтому и главный персонаж в компании всегда будет оставаться сам руководитель. В какой то мере это несправедливо, но это устраняет ряд жизненных проблем развития компании. Сам по себе блочный сотрудник не нужен никому, поэтому он и может долгое время оставаться незамеченным на своем рабочем месте, а также с чувством, что без команды он не реализует себя. Проблемы возникают только с топ-менеджерами, но если у них есть гарантированная привязка к компании, то они никуда не уйдут.

**УП** Опытный топ умеет сохранять секреты компании в любой беседе и ситуации, но что делать с мидл-менеджментом компании? Ведь кто-то может собрать как пазл их разрозненные выболтанные на собеседованиях данные?

— Для того чтобы собрать весь пазл, необходимо иметь большой опыт руководителя, а зачастую в хантерах работают сотрудники с меньшим опытом, выполняя однообразную работу, в большинстве именно поэтому компании не разваливаются от работы профессиональных хантеров. Необходимо понимать структуру работы компании, полный функционал сотрудника со всеми особенностями бизнеса, а также получить полностью все кусочки одной группы, и это случается в случае один на миллион, тем более, что таких задач никто намеренно не ставит. Можно сказать, что описанный случай — это лотерейный билетик для любой компании. Кроме того, это не решает самой проблемы, даже если сотрудников перекупить, то сразу возрастут издержки конкурентной компании, следовательно, процесс перестанет быть эффективным и прибыльным, а команда развалится.




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Соцсети — это нечто новое и до конца непонятное в мире информации. Ваши советы в связи с их ресурсами (слив и сбор)?**

— Социальные сети несут колоссальный поток информации на сегодняшний день. Начиналось это как обмен мнением, но на сегодняшний день мы можем увидеть в социальных сетях весь спектр маркетинговых инструментов, которыми пользуется большая часть компаний. В

стороне пока остались самые крупные мастодонты рынка, которые считают, что этот канал не для них, и самые мелкие, которые просто не понимают, как такие каналы работают. Любая реклама — это инструмент для передачи информации к привлеченному вниманию покупателя. Социальные сети очень эффективно привлекли внимание, но мы пока медленно анализируем такой поток, поэтому конверсия этой рекламы минимальная.

## В НЕКОТОРЫХ СЛУЧАЯХ Я СТОРОННИК НОРМАЛЬНОЙ ДЕЗИНФОРМАЦИИ, ЧТОБЫ ВСЕГДА БЫЛА ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЧЕСАТЬ ЯЗЫКИ

 **WADA, как оказалось, разрешал сестрам Уильямс принимать даже амфетамин. Можно ли и как защитить вашу сеть от хакеров (кроме случая, рекомендованного Б. Гейтсом, держать комп в сейфе без сети)?**

— Думаю, что нельзя, иначе такие системы остановят развитие рынка компьютерной техники, что, конечно же, недопустимо для ее производителей. Всегда есть те люди, которые эти системы разработали и сделали намеренно уязвимыми. Мы можем делать информацию труднодоступной, применяя различные системы, но защитить на 100% никогда не сможем, причем с



каждым днем это становится все сложнее и сложнее.

### **Дезинформация в форме «утечки» — в кинофильмах этого полно. А в бизнесе?**

— В бизнесе этого тоже полно. Кроме работы, сотрудников всегда интересуют слухи и сплетни, которыми им просто необходимо делиться вне работы. И если компания не дает им эту информацию, то они начинают ее самостоятельно собирать, а во многих случаях неизвестно, до чего это может довести. Поэтому в некоторых случаях я сторонник нормальной дезинформации, чтобы всегда была возможность почесать языки. Это так называемые управляемые слухи, которые никакого вреда при утечке не принесут.

### **Устаревшие секреты (потерявшие актуальность) — надо ли их тоже хранить и почему?**

— Устаревшие секреты компании никогда не теряют актуальность, потому что являются историей создания компании. На мой взгляд, они тоже должны оставаться в компании, потому что могут выдавать на определенные шаги в развитии, потеря таких данных может образовать новых конкурентов, которые за счет дополнительных источников быстро вырастут.

### **Почему порой остаются невостребованными топы неожиданно ушедших с рынка крупных фирм (порой лидеров отрасли)? Ваши версии? Иногда на HH.ru можно увидеть резюме таких топов. Почему? Они же много чего знают?**

— Большие знания не всегда являются показателем необходимости сотрудника. Зачастую топы имеют очень высокие требования к уровню оплаты или условиям работы, но их знания располагаются в какой-то определенной нише или проекте и для многих являются невостребованными. Также многие представители слишком трудно адаптируются к новым условиям и с меньшей лояльностью сотрудничают с компанией, нежели выращенный сотрудник. По моему опыту, лучше взять мидла для его роста, нежели топа с уже сложившимся собственным мнением.

### **Поглощая стартапы, крупные компании получают ноу-хау, долю рынка и специалистов, но получают ли они реальные технологические и управленческие маркетинговые секреты? Почему многие такие покупки ведут к закрытию стартапов?**

— Приобретение стартапов крупными игроками является ничем иным, как защитой доли своего рынка от конкуренции. С таких стартапов удастся извлечь не более 5% полезной информации и



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


специалистов, остальное является непригодным для использования уже сложившейся на рынке компании и будет нести дорогое перестроение работы компании, поэтому принимается решение зачастую просто закопать такой стартап.

 **Покупая компанию, Баффет оставляет CEO бывшего владельца.**

**Чем он рискует при этом?**

**О выгодах Уоррен много рассказал в своих книгах.**

— Риск в данном случае только один, что в очень скором времени появится новая компания-конкурент с таким же развитием и показателями, как и приобретенная.

 **Бизнес серьезно страдает от подделок, фальсификата и контрафакта (особенно медицина, продукты, одежда). Что происходит сегодня в этой сфере? Какие способы борьбы Вы бы рекомендовали компаниям?**

— Если говорить о сфере бизнеса, в которой работает Химико Технологическая Компания Unibrait, то эта сфера не осталась исключением. Есть старые забытые технологии, которые вытащили на рынок, показав их с самой красочной стороны. Для многих крупных компаний эти технологии несут определенную ценность в производстве, а вот на мел-

косерийном рынке они более чем бесполезны, собственно, по этой причине и были забыты. Много компаний, которые пытаются создавать видимость работы, но все заканчивается на уровне продаж, поддержки проданному товару или технологии использования товара нет никакой, и, как следствие, рынок неправильно воспринимает товар. То есть по факту происходит неправильное использование продукта на рынке.

На мой взгляд, основные способы борьбы с подделками и контрафактом — это правильное информирование потребителя о их существовании, а также введение дополнительных средств отличия и защиты своего товара от сравнения.

 **Илон Макс выложил**

**все секреты его электрических аккумуляторов в интернет.**

**Что сие означает с Вашей точки зрения? Новую эру «нет секретов»? Попробуй сделай сам?**

— На мой взгляд, такие действия несут понятную пользу только для само-





го разработчика. Такой пользой может быть привлечение внимания крупных рыночных компаний к ценности самого разработчика и последующем предложении ему совместных проектов, либо привлечение внимания к новым проектам, над которыми он работает. В любом случае, это способствует только развитию известности самого Илон Макса, что в дальнейшем можно определенными методами монетизировать. Сейчас много людей пытаются быть публичными и средства у всех разные.

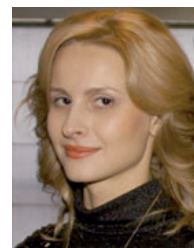
**Итак, как компании проплыть между «Сциллой и Харибдой» от идеи нового товара или услуги и до ее успешной реализации? Как ее сохранить без мании тревожности и шпиномании, но и без опасной беспечности?**

— В этом вопросе трудно придумать универсальную панацею для всего бизнеса. Так или иначе, все факторы важны в работе.

На мой взгляд, очень важно понять, какого масштаба компанию планирует создать владелец, а после этого построить модель, которая уже ответит на многие вопросы, такие как: регистрация товарного знака, регистрация патента на изобретение, товар или услугу, а может быть, сам процесс реализации на рынке, какого уровня сотрудники в компании будут работать через 1 год,

3 года и т.д., кто из начальных сотрудников сохранит свое значение при росте компании, а кого ждет временная должность. Таким образом, можно проработать весь путь и спокойно по нему шагать. Конечно, будет много отступлений, но уже далеко не все ситуации будут неожиданностью, ко многому будешь готов сразу.

**\* Дмитрий Василенко ,  
генеральный директор Unibrait.**



Беседовала  
Мария Быкова  
e-mail:79612412254@ya.ru

Журнал



октябрь 2016 г.

#### СПРАВКА О КОМПАНИИ

Новосибирская компания **Unibrait** поставляет франчайзи оборудование и компоненты для нанесения защитных зеркальных покрытий едва ли не на любую основу, будь то автомобильные диски или рекламные вывески. Технология — собственная разработка компании.

Ее основатель Дмитрий Василенко в планах развития бизнеса поставил ограничение: не более пяти франчайзи в одном городе, чтобы не допускать конкуренции. Сегодня партнеры у Unibrait есть в 33 российских городах.

## Акио Морита



Акио Морита, «основатель компании Sony Corp.», одной из ведущих компаний бытовой радиоэлектроники, в то время была господствующая точка зрения — Японский бизнес надо было делать по-японски, в соответствии со старинными национальными традициями — на протяжении 15 поколений его семья занимались производством саке. Однако после приобретения электрического фонографа у него зародилось увлечение к электрическим устройствам и к западной классической музыке. 7 мая 1946 года — день рождения фирмы Sony (первоначальное название — «Токио цусин кэнкусэ» — Токийские научно-исследовательские лаборатории телекоммуникаций). Фирма Sony была основана двумя бывшими военными инженерами — Акио Моритой и Масару Ибукой, с первоначальным капиталом, равным \$500, в которой Морита занимался общим управлением, Ибука — технической стороной. В штате было 20 человек. Специализации не было: Морита и Ибука не определились что им надо производить. Так, через какое-то время был изготовлен прибор под названием электрорисоварка и электропечка, однако пока шли эксперименты с приборами кончился первоначальный капитал. Деньги стали зарабатывать продажей электрогрелок на «черном рынке». Со временем фирма совершенствовалась

и перешла к более сложной технологии, — производству приставок к радиоприемникам, принимающих коротковолновые радиостанции, в то время они пользовались — спросом на «черном рынке». Затем у них появился первый крупный заказ — микшерский пульт для радиостанции NHK. Както доставляя товар в здание NHK Ибука увидел в одном из кабинетов американский магнитофон Wilcox Gay с записью информации на магнитную ленту. Ибука и Морита решили сделать такой же, однако они столкнулись с множеством технических проблем, а именно: как на пластиковую основу нанести магнитный материал, как закрепить его на пленке, проводя один эксперимент за другим, они добились успеха, выяснили все детали и нашли желанный реактив. Морита и Ибука задумали в своих, еще не разработанных карманных радиоприемниках ставить транзисторы и в 1953 году купили за \$25 тыс. у американской компании Western Electric патент на так называемый транзистор. Позже это название закрепилось за самим приемником. В 1955 году в продаже появился первый большой транзисторный приемник, но спустя два года на рынок был выпущен почти карманный приемник. В это же время фирма изменила свое название на «Сони» Морита придумал портативный плеер, было несколько легенд об идее появления портативного магнитофона с наушниками, заметим, что в компании Sony эта идея не нравилась, и как сказал сам Морита, что он дал команду инженерам, под свою ответственность, при отсутствии маркетинговых исследований разрабатывать эту новинку. Акио Морита родился в январе 1921 года в пригороде Нагои. Наперекор воле отца Акио пренебрег семейным бизнесом и поступил и окончил в 1944 году Императорский университет Осаки, получив диплом физика. Акио Морита ушел из жизни 3 октября 1999 года в Токио в возрасте 78 лет.

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы  
по каталогу «Ласточка»:  
72004, 21800, 80900



Служебные индексы  
по каталогу  
«Вестей России»:  
01020, 99501

№ 3 2016

Евгения Дворская

**Снижение зависимости  
от «незаменимых»**

Яна Гостеева

**Моббинг от работодателя может  
проходить скрытно**

Андрей Курч

**Как определить архетипы, как  
они помогают сделать бизнес  
эффективным и как их использовать**

Юлия Савченко

**Слухи надо уметь слушать! Их не  
истребить. Они «прорастут» даже в  
пустыне...**

Мария Быкова

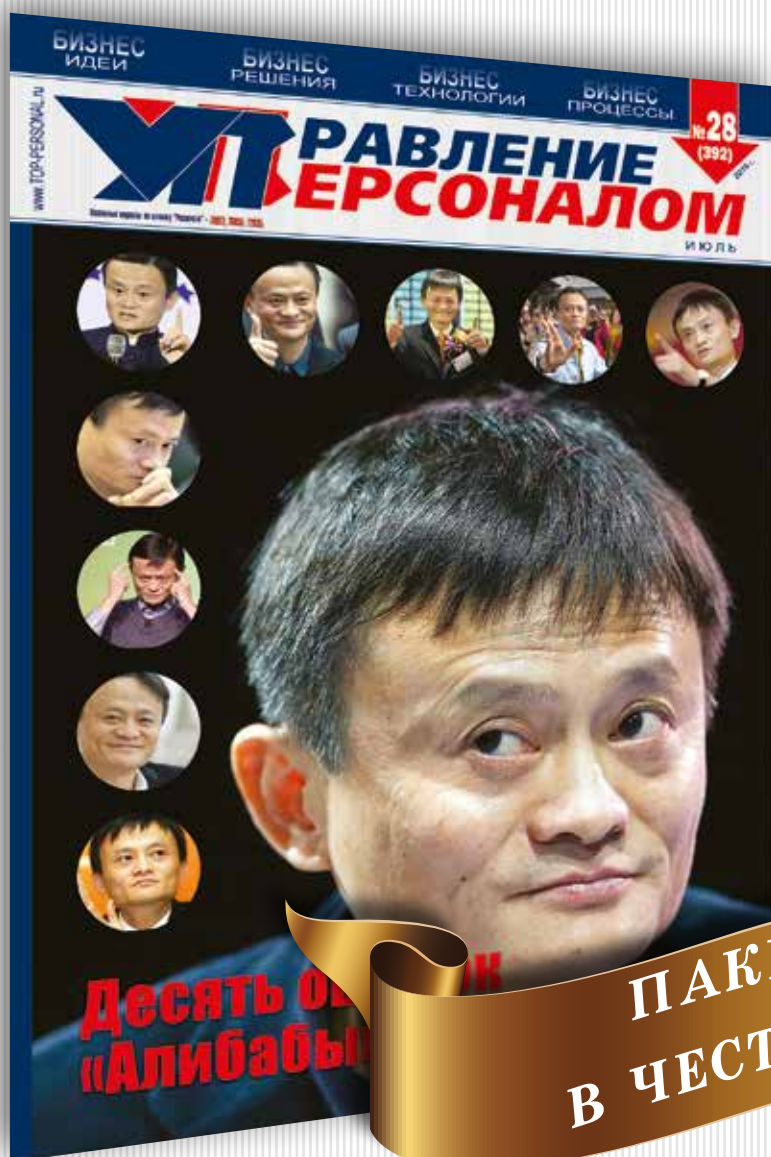
**В начале у него была идея, и он  
купил её за 27 центов**

БИЗНЕС ИДЕИ    БИЗНЕС РЕШЕНИЯ    БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ    БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписка на журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ (пакет «люкс» в честь 20-летия)

**ЕЖЕНЕДЕЛЬНО  
48 НОМЕРОВ В ГОД  
С КАЖДЫМ НОМЕРОМ  
БОНУСЫ**



ПАКЕТ «ЛЮКС»  
В ЧЕСТЬ 20-ЛЕТИЯ