

Генеральный
партнер



ЕВРОСЕТЬ

Компании



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Бизнес-процессы выстраивать непросто —
проще закрыть проблему человеком или
должностью. Но так было раньше, и таким
компаниям все сложнее не отставать от
тех, кто относится к бизнес-процессам с
пристальным вниманием.**

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД



Александр Гончаров

стр. 5

В течение 3-5 лет в любой компании накапливается балласт, который оценивается в 5 — 10% от общих расходов...



Игорь Фатьянов,
ООО «Зетта страхование»

стр. 25

Ч тобы избежать воровства, в компании необходимо внедрить частную собственность...



Барно Турсунова,
«Вилгуд»

стр. 12

П роще взять сотрудника в штат, тем более когда это позволяет бизнес, чем тратить время и заниматься оптимизацией бизнес-процессов. Это всегда выглядит проще...



Сергей Половников,
«Открытые Технологии»

В нутренняя оппозиция есть всегда, и это скорее норма бизнеса. Предлагаю это воспринимать как данность и не особо беспокоиться по этому поводу...

стр. 27

В моей практике был случай, когда бухгалтер компании, которая занималась переводом денег, перевела себе на банковскую карту достаточно большую сумму. Это быстро обнаружилось финансовым директором. Конечно, она деньги вернула, объяснив ситуацию своей ошибкой, хотя в это сложно поверить...



Галина Погодина,
«Юнилин»

стр. 59

Я знаю ситуацию, когда бухгалтерия одной компании была притчей во языцах: никто о ней добрым словом не поминал. Но когда пришла новый заместитель главного бухгалтера, которая занималась принятием отчетов у сотрудников, через 2-3 месяца все поняли, что они с удовольствием ходят в бухгалтерию. И, более того, все стали сдавать отчеты с первого раза. Она пришла и навела порядок. Это пример работы сотрудника с высоким деловым педантизмом...



Евгения Чернышева,
«Европейская юридическая служба»

стр. 36

Если вы занимаетесь строительством, то главный бухгалтер, работавший ранее исключительно в сфере услуг, скорее всего, будет недостаточно компетентен...



Анна Елисеева,
The Live Coffee Company Ltd.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№12
(376)

Издается с 1996г. 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

TP@TOP-PERSONAL.RU

Главный эксперт по бизнесу
Сергей Пронин

Эксперты

Тахир Базаров, Леонид Кроль,
Роман Портнов, Михаил Богданов,
Владимир Фомин, Андрей Лавринович,
Натэлла Кобулашвили, Евгений Грива,
Сергей Мясоедов, Николай Злобин,
Джон Шоул, Станислав Цирлин,
Олег Жданов, Галина Голощапова,
Вера Бояркова, Андрей Куликов

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Елена Монахова,
Екатерина Закревская,
Татьяна Ковалева

Видеожурнал
Александр Жильцов

Фото
Владимир Сумовский

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

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика
Андрей Митряков

Полиграфия
Ольга Липатова

Главный бухгалтер
Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

1

Колонка редактора

ХРОНИЧЕСКИЕ ЗАБОЛЕВАНИЯ

Большому кораблю нужно не просто больше парусов, а совсем иное управление

Игорь Фатьянов, ООО «Зетта страхование»

5

Трибуна директора

Большой корабль обрастает ракушками в своей невидимой подводной части

Сергей Половников, «Открытые Технологии»

12

Воровство

Чтобы избежать воровства, в компании необходимо «внедрить» частную собственность

Барно Турсунова, «Вилгуд»

25

По ТК РФ недополученную прибыль работник вам не возмещает

Анна Елисеева, The Live Coffee Company Ltd.

36

Исключение есть всегда — и к ним надо готовиться

Галина Погодина, «Юнилин»

43

Бизнес-литература

Философия менеджмента

Коносуке Мацусита

46

Рекрутмент

Психотип главбуха особенно важен в крупных компаниях

Евгения Чернышева, «Европейская юридическая служба»

59

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

Подписано в печать 26.03.2016 г.
Формат 60x90 1/8.
Печать офсетная. Тираж 10 000 экз.
Печ. л. 8. Заказ № 022-16
Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета ООО «ИнПринт» в ОАО «Кострома»
156010, г. Кострома, ул. Самоковская, 10.

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Большому кораблю нужно не просто больше парусов, а совсем иное управление



Игорь
Фатьянов



ООО «Зетта
страхование»

УИ По каким признакам можно определить, что та или иная компания страдает от разных **ХРОНИЧЕСКИХ** заболеваний?

— Во-первых — ухудшение показателей динамики развития, некая стагнация показателей рентабельности. Второй признак — отсутствие амбициозных целей и четкого понимания позиционирования компании. Это верные признаки хронического заболевания компании.

УИ Чем чревато для компании игнорирование этих хронических заболеваний?

— Если компания начинает терять свои финансовые показатели, на первом этапе возникнут конфликты с акционерами, а в перспективе это приведет к распаду или банкротству.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ Тучные годы способствуют потере пристального внимания к контролю расходов. Можно ли назвать это хроническим заболеванием? Что рекомендуете в качестве лекарства?

— Можно, но с оговоркой, так же как с оговоркой можно назвать хронической болезнью ожирение у какого-то человека, если оно не переходит в крайнюю степень запущенности. Например, если в компании начинает процветать местничество или руководством принимаются сиюминутные дорогостоящие решения, не вызванные стратегическими целями. Тучные годы, безусловно, способствуют потере пристального внимания к контролю расходов, потому что, когда рынок растет, руководство думает о том, как максимально быстро и эффективно обслужить большее количество клиентов. В такое время контроль расходов отступает на второй план, и это,

пожалуй, оправданно. Но наступает время, когда с этими расходами нужно бороться. У мореходов есть такой термин — «кренгование» — это когда корабли время от времени очищают от всяких ракушек, налипших на днище, чтобы судно могло плыть быстрее. В бизнесе то же самое. В течение 3-5 лет в любой компании накапливается балласт, который оценивается в 5 — 10% от общих расходов. Рецептов лечения несколько. Один из наиболее популярных — приглашение консультантов, которые за счет свежего взгляда могут сразу срезать около 5% расходов. Это в некотором смысле «хирургический» способ. Есть методы «терапевтические» — например, управление расходами с помощью операционных моделей. При таком подходе вы в любой момент можете провести экспресс-диагностику. То есть нужно время от времени свежим взглядом смотреть на компанию и постоянно поддерживать математическую, эффективную модель расходов, относительно которой проверять все свои

текущие решения по увеличению затрат.

УИ Раздутые штаты — это «хроника» или норма для здоровых компаний? Каков рецепт лечения?

— Растущий штат — это норма для компании, а раздутый — уже «хроника». Здесь подойдут те рецепты лечения, о которых я говорил ранее — экономическая, операционная модель бизнеса, в цифрах описывающая, как те или иные расходы влияют на вашу прибыль и стратегические цели. Периодически делать функциональный аудит подразделений либо своими силами, либо, приглашая консультантов. Иногда большим и сложным компаниям помогает дробление на бизнес-единицы. В последнее время популярна передача существенной части функций на аутсорсинг. Это помогает понять, сколько лишних денег вы тратите на этот функцио-



нал. Еще один рецепт — централизация каких-то функций. В таком формате управлять раздутыми штатами будет легче.

УИ Система управления в компании — когда, почему и как диагностика может назвать ее нездоровой, кривой, перегруженной, дублирующей, громоздкой, тяжелой, архаичной и так далее?

— Когда у вас на одного начальника два подчиненных, это, безусловно, нездоровая, перегруженная и громоздкая система. Так не должно быть. Всегда в компании найдутся функции, как правило, творческого характера, когда создается именно небольшая рабочая группа. Но таких функций по определению должно быть немного. Если все же у вас есть потребность решать задачи во множестве, то вы можете создать проектные команды, но делать их частью оргструктуры не

стоит. Если у вас большая компания и в ней средняя норма управляемости до пяти единиц, безусловно, надо принимать срочные меры.


УИ «Рольф» (автодилер), перейдя к дивизионной системе управления, наконец-то стал рентабельным. Но нельзя же говорить о том, что компания столь успешная и известная на рынке хронически стагнировала (болела)?

— Здесь речь не о хроническом заболевании, а, скорее, вопрос роста. «Рольф» сейчас — один из крупнейших автодилеров страны, но он стал таким не сразу, а органично рос. Я думаю, компания стала очень большой, и связи между менеджментом и сотрудниками удлинились настолько, что скорость прохождения управленческих сигналов замедлилась и стала недостаточно эффективной. Обычно пере-

ход к дивизионной системе управления происходит тогда, когда необходимо дать четкий рыночный стимул, привязать подразделения компании к каким-то внешним ориентирам. То есть если у вас один большой автодилер, результаты конкретных подразделений могут замыливаться и будет сложно найти причины улучшения или ухудшения показателей. Но когда компания переходит к дивизионной системе управления, она получает возможность управлять каждым дивизионом отдельно. Что это дает? Это, безусловно, сокращает возможность синергии между подразделениями. Но каждый такой дивизион внутри крепнет и становится более здоровым и мобильным. Если эти дивизионы могут функционировать независимо друг от друга, тогда, конечно, стоит проводить разделение. Потому что меньшая структура всегда легче управляема, чем крупная, ведь с повышением количества уровней управления компания начинает работать все менее и менее эффективно, какие бы ге-




ниальные менеджеры в ней не работали.


 **Кассовый разрыв — это хроника или норма бизнеса? Какие примеры успешных моделей преодоления этой проблемы вы могли бы рекомендовать коллегам?**

— Это болезнь. Даже если бизнес у вас построен так, что финансовые потоки растянуты во времени, все равно их необходимо планировать и иметь запасные источники финансирования. Кассовый разрыв, как правило, возникает, когда компания злоупотребляет кредитным рычагом и не может обеспечить рефинансирование взятых на себя обязательств или когда компания не управляет своими денежными потоками. Кассовый разрыв вряд ли можно назвать хронической болезнью. Он не может длиться долго, иначе это приведет к банкротству. Если говорить об

успешной модели преодоления проблемы, то я бы начал с толкового финансового директора, а дальше необходимо использовать типовые методики управления финансовыми потоками — это достаточно емкая тема, которую я не рискну сейчас поднимать.


 **Внутренняя оппозиция — это хроническое заболевание или норма бизнеса?**

— В разумных пределах это норма.


 **Старение коллектива — что это означает для компании?**

— Как правило, речь идет о моральном старении, когда не к чему больше стремиться, нечего больше хотеть. Это обычно приводит к хроническому заболеванию, которое мы обсуждали в на-

чале, когда компания теряет некоторые ориентиры и в отсутствие общей цели каждый начинает потихоньку стагнировать. Старение коллектива чревато отсутствием новых идей.

 **Чем чревато это для бизнеса и когда это плюс?**

— Никогда это не плюс. А чревато для бизнеса нарастанием внутренних конфликтов, которые будут раздирать компанию. В условиях жесткого конкурентного рынка это фатально.

 **Между топами конфликты бывают редко или?..**

— Рабочий конфликт бывает регулярно. Это нормально, когда топы ставят вызовы перед компанией, главное, чтобы это шло на пользу дела. Всегда плохо, когда это связано с какими-то личностными факторами.

Конфликт между топами должен проходить только в одной плоскости — как максимально эффективно выполнить задачу, стоящую перед компанией.

УП Как их не допускать и гасить, если уже «дымит»?

— Правильно формулировать цели топ-менеджменту и компании. Если цель сформулирована правильно, она не должна порождать непродуктивные конфликты. Гасить, если уж «дымит»?.. Большая часть конфликтов связана с распределением ресурсов, необходимо либо найти объективный критерий распределения, либо дополнительные ресурсы.

УП Вчера горячей была тема войны департаментов, а сегодня?

— Эта тема, наверное,

всегда будет актуальной. К ней применимо все то, о чем я уже говорил в вопросе о конфликтах топ-менеджеров. Как правило, эта проблема обусловлена разным пониманием целей, и здесь очень многое зависит от того, насколько правильно они сформулированы.

УП Неужели есть компании, где в принципе нет скрытой оппозиции? У вас есть свой рецепт лечения этого «насморка»?

— Скрытой оппозиции нет, наверное, в той компании, которая только что открыта, там пьют смузи и общаются в коворкинге. А в любой ситуации, где есть жесткая рыночная среда, скрытая оппозиция есть всегда. Рецепт лечения — прозрачность принятия решений и попытка сделать эту оппозицию открытой. Оппозиционеры должны выдвигать свои аргументы, и их нужно обсуждать. Разумный

плюрализм идет на пользу делу.

УП Тупик в развитии — это когда компания не понимает, куда же ей двигаться. С кем это происходит, почему, есть ли панацея?

— Как правило, это происходит, когда меняются какие-то условия внешней или внутренней среды. Бывает так, что успешная компания достигает каких-то целей (например, стала №1 на рынке) и дальше просто непонятно, куда двигаться. Панацеи тут быть, конечно, не может. Нужно постоянно искать какие-то новые пути, и если не удастся их найти, менять отрасль, диверсифицировать компанию или менять менеджмент. Кроме того, важно постоянно проверять, насколько наша цель амбициозна. Постоянно проверять себя на наличие результата, которого мы хотим достичь. Как только внятного отве-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



та на этот вопрос не будет, это первый признак такой болезни, и сразу нужно думать, какие меры можно предпринять.

УП Один миллиардер в США всю жизнь скупал компании, объединял их и продавал как холдинг, но однажды очередной «холдинг» никто не купил, и ему пришлось лично им управлять. Все закончилось плачевно.

Каким хроническим заболеванием «страдал» этот бизнесмен?

— Я бы не назвал это хронической болезнью, здесь скорее речь о разных компетенциях. Покупка и продажа бизнесов — это целая отдельная отрасль. В ней очень востребованы переговорные навыки и визионерские. Управление бизнесом — это другая сфера, которая требует от человека других навыков и большего проникновения в

специфику предприятия. Это просто разные компетенции.

УП Он потерял контроль над своей фирмой, не имея его изначально. Но нередко и гиганты бизнеса теряют управляемость, а порой и контроль. Как, когда и почему это происходит? Как избежать этого?



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

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

Большой корабль обрастает ракушками в своей невидимой подводной части

Компания похожа на организм человека — многие незначительные хронические заболевания могут в конце концов погубить ее.



**Сергей
Половников**

**«Открытые
Технологии»**

VI Есть ли в бизнесе такая проблема — **ХРОНИЧЕСКИЕ ЗАБОЛЕВАНИЯ**, и что бы вы отнесли к ним?

— Да, в бизнесе есть такое понятие. Это негативные для бизнеса проявления, которые обнаруживают себя в компании на протяжении длительного времени. Со временем это действительно приобретает формы заболевания, и самое странное в том, что вокруг никто не замечает первичных симптомов, все

считают, что это насморк и не стоит на него обращать внимания. А потом это приводит к серьезным последствиям — и в продажах, и в разработке новых продуктов. Что же представляют собой такие хронические заболевания? Как правило, это явления социального характера — коммуникации в коллективе, трудовая дисциплина, делегирование полномочий и пр. Даже такой несложный элемент, как контроль исполнения поручений, может из «насморка» трансформироваться в серьезную про-

блему для компании, когда придется принимать жесткие непопулярные меры или кадровые решения.

УП По каким признакам можно определить, что та или иная компания страдает от разных хронических заболеваний?

леваний в компании. Это в первую очередь элементы неэффективности, которые имеют отношение к производственным процессам, об этих процессах все знают, их обсуждают на многочисленных совещаниях, пытаются найти решение, но ничего не получается. Это может длиться годами и приобретает характер тех самых хронических заболеваний, о которых мы говорим.

а начальный этап большой проблемы. Если на этот «насморк» не обращать внимания, то он перерастает в большую проблему. Чем дальше вглубь загоняется это заболевание, тем сложнее бывает его идентифицировать и лечить. У менеджмента просто руки не доходят, чтобы разобраться в проблемах и принять правильное управленческое решение. И именно

ЧЕМ ДАЛЬШЕ ВГЛУБЬ ЗАГОНЯЕТСЯ ЭТО ЗАБОЛЕВАНИЕ, ТЕМ СЛОЖНЕЕ БЫВАЕТ ЕГО ИДЕНТИФИЦИРОВАТЬ И ЛЕЧИТЬ

— В первую очередь это недовольство сотрудников компании положением дел в трудовом коллективе. Это недовольство может быть и среди рядовых членов коллектива, и среди менеджмента. Все такие элементы недовольства можно разделить на две группы по их отношению — к личностям или к процессам. Вот те, которые имеют отношения к процессам и набирают определенную критическую массу, и дают основание говорить о наличии хронических забо-

УП Насморк — это один из симптомов гриппа или отдельное хроническое заболевание. Какие хронические болезни нередко путают с «насморком»?

— В каждой компании большие проблемы начинаются с малого. И в данном случае то, что называется «насморком», это не отдельный вид заболевания,

по этой причине данное заболевание становится все более серьезным и разрушительным для компании.

УП Чем чревато для компании игнорирование этих хронических заболеваний?

— Это разрушает многие компании. Медленно и уверенно разъедает компанию

изнутри. Это разрушает корпоративную культуру, разрушает бизнес. В конечном итоге, если ничего не предпринимать, это приводит к исчезновению компании.

Тучные годы способствуют потере пристального внимания к контролю расходов. Можно ли назвать это хроническим заболеванием? Что порекомендуете в качестве лекарства?

— Это, пожалуй, самые распространенные симптомы первичного заболевания. Если менеджмент приходит в состояние самоуспокоенности, это прямой путь к тому, что это перейдет в состояние хронического заболевания, и выбраться из него будет очень сложно. Даже когда объема выручки в компании хватает, казалось бы, всем, обязательно должен быть контроль над расходами и обязательно должно быть движение в сторону повы-

шения эффективности деятельности. В противном случае тогда, когда потребуются эффективность бизнес-процессов, компания будет к этому не готова и растеряет все свои конкурентные преимущества. И будет бороться за рынок не инструментами развития бизнеса, а сокращением своих затрат.

Раздутые штаты — это хроническое заболевание или норма для здоровых компаний? Каков рецепт лечения?

— Вы знаете, мне кажется что раздутые или не раздутые штаты — это все очень относительно. Для кого-то 700 сотрудников в компании покажется много, а для кого-то 1500 сотрудников покажется не так уж и много. Все зависит от определенного баланса между объемом бизнеса, численностью сотрудников и доходом сотрудников. Я в свое время проводил периодический

анализ компаний для целей сопоставления объема бизнеса компании и численности ее сотрудников. Могу с уверенностью сказать, что прямой зависимости нет. Это выглядит несколько странно, но это действительно так. Есть другой фактор, который можно в определенном смысле назвать раздуванием штатов, — это неоптимальная численность в конкретных подразделениях. Знаете, когда корабль большой, то его подводная часть обрастает ракушками и различными морскими паразитами. Вот так же и с компаниями — у многих руководителей и у многих подразделений есть желание обрастать штатом помощников, администраторов, секретарей, специалистов по документообороту и пр. И в первую очередь это связано с неэффективностью бизнес-процессов. Потому что всегда проще взять сотрудника в штат, тем более когда это позволяет бизнес, чем тратить время и заниматься оптимизацией бизнес-процессов. Это всегда выглядит проще.

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

УП Система управления в компании — когда, почему и как диагностика может назвать ее нездоровой, кривой, перегруженной, дублирующей, громоздкой, тяжелой, архаичной и так далее?

— На самом деле есть определенные аксиомы, которые говорят о том, какой должна быть система управления в компании.

в результате диагностики/ аудита и можно выявить, является ли система управления в компании соответствующей потребностям бизнеса, чтобы оставаться эффективной. Далее уже можно говорить о конкретных элементах системы управления, которые требуют корректировки. В компании может не соблюдаться норма управляемости, и руководители могут быть перегружены административными задачами. Бизнес компании может быть ори-

УП «Рольф» (автодилер), перейдя к дивизионной системе управления, наконец-то стал рентабельным. Но нельзя же говорить о том, что компания столь успешная и известная на рынке хронически стагнировала (болела)?

— Вот здесь, наверное, как раз та ситуация, когда менеджмент не допустил развития заболевания в

ДАЖЕ КОГДА ОБЪЕМА ВЫРУЧКИ В КОМПАНИИ ХВАТАЕТ, КАЗАЛОСЬ БЫ, ВСЕМ, ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОЛЖЕН БЫТЬ КОНТРОЛЬ НАД РАСХОДАМИ И ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОЛЖНО БЫТЬ ДВИЖЕНИЕ В СТОРОНУ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Система управления включает в себя организационную структуру компании и систему принятия решений (полномочия, ответственность и пр). Именно бизнес диктует то, какой должна быть система управления в компании. И именно

ентирован на конкретные рыночные сегменты, и в то же время оргструктура компании может быть матричной, а должна была бы быть дивизиональной. Вопросов здесь может быть много и, к сожалению, здесь нет простого решения.

хроническое и предпринял действия по изменению оргструктуры компании. Думаю, что в первую очередь такое действие было связано с ростом бизнеса и очевидностью неэффективности ряда процессов, которые не позволили бы

развиваться такими темпами дальше. В таком случае дивизиональное деление на регионы дает возможность управлять деятельностью компании и оценивать достигнутые

результаты более справедливо. Это дает возможность оптимизировать логистику, развивать каждый регион с учетом местной специфики и всегда оставаться конкурентным.


паней с небольшим количеством крупных заказчиков это может быть нормой бизнеса. Для розничных компаний с большой клиентской базой это болезнь, и с ней необходимо сокращать. Особняком стоят компании, у которых позаказное производство и которые работают только по предоплате. У таких компаний кассовые разрывы сведены к минимуму

ПРОЩЕ ВЗЯТЬ СОТРУДНИКА В ШТАТ, ТЕМ БОЛЕЕ КОГДА ЭТО ПОЗВОЛЯЕТ БИЗНЕС, ЧЕМ ТРАТИТЬ ВРЕМЯ И ЗАНИМАТЬСЯ ОПТИМИЗАЦИЕЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ. ЭТО ВСЕГДА ВЫГЛЯДИТ ПРОЩЕ


результаты более справедливо. Это дает возможность оптимизировать логистику, развивать каждый регион с учетом местной специфики и всегда оставаться конкурентным.

димо бороться. Поэтому для каких-то компаний без кассовых разрывов никуда. Тем более если это заказчики из госсектора и компания специализируется на проектных поставках или работах. Или это Газпром или Роснефть. Эти компании всегда оплачивают только после поставки. Поэтому кассовые разрывы будут по определению. Но есть розничные компании, интернет-магазины, у которых регулярный поток выручки. Для этих компаний кассовые разрывы это болезнь и этот элемент управления обязательно необходимо контролировать и максималь-

и риск перерастания проблемы кассовых разрывов в хроническую болезнь для таких компаний минимальный.

 **Кассовый разрыв — это хроника или норма бизнеса? Какие примеры успешных моделей преодоления этой проблемы вы могли бы рекомендовать коллегам?**

— Для проектных ком-

 **Внутренняя оппозиция — это хроническое заболевание или норма бизнеса?**

— Внутренняя оппозиция есть всегда, и это скорее норма бизнеса. Предлагаю это воспринимать как данность и не особо беспокоиться по этому поводу.



**ВНУТРЕННЯЯ ОППОЗИЦИЯ ЕСТЬ
ВСЕГДА, И ЭТО СКОРЕЕ НОРМА
БИЗНЕСА. ПРЕДЛАГАЮ ЭТО
ВОСПРИНИМАТЬ КАК ДАННОСТЬ
И НЕ ОСОБО БЕСПОКОИТЬСЯ ПО
ЭТОМУ ПОВОДУ**

Старение коллектива — что это означает для компании?

— Старение означает успокоенность и приверженность традиционным методам. Для компании это не всегда хорошо. Дорога бизнеса порой очень извилиста и может завести как на горный серпантин, так и на многокилометровый хайвэй.

разрешение. Иначе это будет разрушительная борьба. Когда такие конфликты конструктивны, тогда компания имеет возможность разрешать внутренние противоречия и двигаться вперед.

Конфликты между топамми бывают редко или?..

Как их не допускать и гасить, если уже «дымит»?

— Очень важно, чтобы такие ситуации были контролируруемыми со стороны первого лица компании. И, конечно же, нельзя оставаться в стороне. Дать какой-то конкретный совет очень трудно, все ситуации уникальны и не похожи друг на друга.

ДАЖЕ ТАКОЙ НЕСЛОЖНЫЙ ЭЛЕМЕНТ, КАК КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ ПОРУЧЕНИЙ, МОЖЕТ ИЗ «НАСМОРКА» ТРАНСФОРМИРОВАТЬСЯ В СЕРЬЕЗНУЮ ПРОБЛЕМУ ДЛЯ КОМПАНИИ, КОГДА ПРИДЕТСЯ ПРИНИМАТЬ ЖЕСТКИЕ НЕПОПУЛЯРНЫЕ МЕРЫ ИЛИ КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ

Чем чревато это для бизнеса, и когда это плюс?

— Внутренняя оппозиция — это всегда конфликты в коллективе. Но очень важно, чтобы эти конфликты имели конструктивное

— Конфликты бывают всегда, и между топамми в компании они не редкость. Это может быть борьба за ресурсы, за власть, за влияние. Кого-то из руководителей в компании уважают больше, кого-то меньше. Причин может быть великое множество.

Вчера горячей была тема войны департаментов, а сегодня?

— И сегодня эта тема актуальна. Во многих компаниях департаменты конфликтуют между собой.

Где-то это приобретает открытые формы, где-то это скрытая борьба, о которой руководство компании может даже не знать или узнать об этом через длительное время.

Неужели есть компании, где в принципе нет скрытой оппозиции? У вас есть свой рецепт лечения этого «насморка»?

— Конечно, такие компании есть. В первую очередь это характерно для компаний с жесткой вертикалью управления. Как правило, у руководства таких компаний находятся выходцы из силовых структур, бывшие военные. Какой рецепт? Только жесткое административное управление коллективом. Это позволяет изжить любые формы оппозиции. Хотя я и не считаю правильным пресекать любые формы оппозиции. В определенных рамках оппозиция позво-

ляет компании развиваться и становиться сильнее. Но если есть желание избавиться от оппозиции, то прямой путь к этому — увольнение неугодных и несогласных без оглядки на то, правильные вещи они говорят или нет. Тогда никакой оппозиции не будет ни в каких формах.

Тупик в развитии — это когда компания не понимает, куда же ей двигаться. С кем это происходит, почему, есть ли панацея?

— Я бы сказал несколько иначе. Тупик — это когда компания не понимает не то, КУДА ей двигаться, а то, когда компания не понимает, КАК ей двигаться. Очень мало уникальных компаний вроде Apple или Microsoft и очень много компаний, которые встречаются с одними и теми же трудностями. Здесь очень многое зависит не столько от идеи, то есть КУДА

двигаться, сколько от возможности реализовать задуманное. То есть от идеи КУДА, перейти к реализации и понять КАК этого достичь. И Стив Джобс, и Билл Гейтс читали в детстве те же книжки и смотрели тот же телевизор, что и миллионы других. Вокруг них была та же социальная атмосфера, что и вокруг многих других. Одна компания пошла по пути создания устройств, а другая пошла по пути разработки ПО. Разве другие компании не шли этим путем? Шли, конечно. Разве это говорит о том, что эти пути неверные? Нет, конечно. Но только разные компании идут по этим путям по-разному. В этом как раз весь секрет и в этом основная ценность бизнеса. Кто-то на этом пути сдается раньше, кто-то не делает выводов из ошибок, кто-то падает и не хочет подниматься, а кто-то постоянно ищет возможность двигаться вперед, и тогда обычная трудовая деятельность приобретает элементы ремесла и искусства.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ТУПИК — ЭТО КОГДА КОМПАНИЯ
НЕ ПОНИМАЕТ НЕ ТО, КУДА ЕЙ
ДВИГАТЬСЯ, А ТО, КОГДА КОМПАНИЯ
НЕ ПОНИМАЕТ, КАК ЕЙ ДВИГАТЬСЯ**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

УП Один миллиардер в США всю жизнь скупал компании, объединял их и продавал как холдинг, но однажды очередной «холдинг» никто не купил, и ему пришлось лично им управлять. Все закончилось плачевно. Каким хроническим заболеванием «страдал» этот бизнесмен?

— Это, наверное, ситуация обратная ситуации, описанной в фильме «Красотка» с Ричардом Гиром в главной роли. Там главный герой занимался тем, что скупал крупные компании, дробил их и продавал по отдельности. В случае же, когда миллиардер встает у руля компании, мне кажется, что для миллиардера это нетипично. Одно дело — заниматься продажами компаний и совсем иное дело управлять этими компаниями. Это совершенно разные бизнесы, различная психология. Есть такой анекдот, когда одного не очень удачного


писателя спрашивают — а вы свои романы сами читали? А писатель отвечает — нет, что вы. Я ведь не читатель, я писатель. Вот так же и здесь. Я считаю, что в данном случае миллиардер не очень представлял себе законы управления компаниями. Он их хорошо покупал и продавал, имел наверняка прекрасные навыки, как купить подешевле, организовать добавленную стоимость и продать подороже. Но управление компанией изнутри — это совсем иная наука. И не всем это удается.

УП Он потерял контроль над своей фирмой, не имея его изначально. Но нередко и гиганты бизнеса теряют управляемость, а порой и контроль. Как, когда и почему это происходит? Как избежать этого?

— Для того чтобы не было потери управляемо-

сти, всегда должно быть четкое понимание, что вы контролируете ситуацию с бизнесом в компании и понимаете, что происходит. У вас должна быть четкая уверенность, что ваш контроль ситуации в компании не является самообманом и что те контрольные параметры, на которые вы обращаете внимание, являются корректными, и никто не пытается ввести вас в заблуждение. Это весьма сложная и многокомпонентная система. Вы обязательно должны перепроверять получаемые данные и контролировать и понимать причину изменения тех или иных параметров. Управляемость и контроль компании — это вовсе не система отчетности и заседание совета директоров, где вам рассказывают о том, каких показателей достигла компания. Управляемость и контроль — это когда вы понимаете, чем сегодня живет компания и к каким результатам это приведет. И если вас не устраивает состояние дел, вы понимаете место возникновения проблемы в компании. Только имея все

эти составляющие, можно с уверенностью сказать: «Я имею контроль над компанией, и ситуация является управляемой». Все остальное — это самообман.

 **Какие «хронические заболевания» управления вы можете определить и дать советы по их диагностике и лечению?**

и сотрудников о текущем положении дел, о планах и целях компании. Нежелание информировать сотрудников о проводимых организационных изменениях. Другой формой этого заболевания является блокирование руководителем конкретного подразделения обратной связи от сотрудников подразделения к руководству компании. Порой это приобретает достаточно жесткие формы противодействия со стороны данного руководи-

Следующим «хроническим заболеванием», которое очень часто встречается в компаниях, является нежелание сотрудников брать на себя ответственность. Очень часто это приобретает неявные формы. Нет такого открытого и явного заявления: «Я это сделаю, но за результат отвечать не буду». Очень часто это выражается в нежелании конкретного руководителя принимать конкретное решение. Причем, что са-

УПРАВЛЯЕМОСТЬ И КОНТРОЛЬ — ЭТО КОГДА ВЫ ПОНИМАЕТЕ, ЧЕМ СЕГОДНЯ ЖИВЕТ КОМПАНИЯ И К КАКИМ РЕЗУЛЬТАТАМ ЭТО ПРИВЕДЕТ

— Я назову только некоторые из «хронических заболеваний» компании и постараюсь дать советы по их диагностике и лечению. Одно из серьезных «хронических заболеваний» — это блокирование обратной связи. Это может выражаться в нежелании руководства компании информировать коллектив

подразделения. И в своей практике я с такими руководителями подразделения сразу расставался. Диагностируется это совсем несложно — достаточно провести ряд индивидуальных встреч в коллективе, и будет понятно, насколько эффективно организована обратная связь в компании.

мое удивительное, решение уже существует, но конкретному руководителю подразделения гораздо комфортнее, если не он сам формулирует это решение для себя, а если ему это решение озвучит вышестоящий руководитель. Потому что в такой ситуации это говорит о том, что решение и задача

поставлены вышестоящим руководителем и в случае неуспеха данный руководитель подразделения ни в чем не виноват. Это очень вредное заболевание для компании и очень разрушительное. Это приводит к затягиванию принятия решений, потере времени и к некачественному выполнению поставленных задач. Диагностируется это чуть сложнее — необходимо аудировать процесс формирования управленческого решения и процесс постановки задачи. Необходимо проанализировать процесс подведения итога по поставленной задаче. На основе этих результатов

диагностики можно однозначно сделать вывод о присутствии в компании данного «хронического заболевания».

Еще одним «хроническим заболеванием», о котором можно упомянуть, является отсутствие исполнительской дисциплины в компании. Это когда осуществляется постановка задачи с конкретным сроком и конкретному исполнителю, задача принимается исполнителем в работу и не выполняется в срок, и это считается нормой. А на самом деле это серьезная проблема для компании. И для того, что-

бы не оказаться в ситуации затягивания сроков, несогласованного принятия решений, в ситуации неподготовленного проекта, необходимо данное заболевание излечивать всеми доступными методами. И в первую очередь грамотными управленческими решениями. Диагностировать такое заболевание совсем не сложно — необходимо проанализировать, каким образом и когда осуществлялась постановка задач конкретным исполнителям, проанализировать результат по этим задачам и на основе этой информации сделать выводы.



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

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

Чтобы избежать воровства, в компании необходимо «внедрить» частную собственность

Мы три года изучали все нюансы внутренней жизни автосервиса, и нам с самого начала важно было выявить все механизмы и возможности мошенничества



**Барно
Турсунова**

«Вилгуд»

VI Воровство в компании — что делать компаниям, чтобы минимизировать или исключить нечистоплотность сотрудников по отношению к материальной и интеллектуальной собственности компании?

— В целом я бы сказала: для борьбы с этими бедами существует два мето-

да, взаимодополняющих друг друга — один из области организации бизнеса, другой из области психологии.

Что касается бизнеса. Убеждена, что большинство компаний нуждается в беспристрастном аудите всех бизнес-процессов. Если бизнес-процесс не исключает воровства полностью, не борется с ним, то с большой долей вероятности оно рано или поздно возникнет.

А для того чтобы бороться, нужно знать врага в лицо. Вы не сможете оказать реального противодействия, если сами не ориентируетесь в «преступных схемах», не знаете, каким образом, на каких этапах работы все это происходит. Мы три года изучали все нюансы внутренней жизни автосервиса, и нам с самого

рована и осуществляется под руководством и контролем единой IT-платформы WILGOOD IS. В программе прописаны все действия сотрудника по любому из алгоритмов, которые встречаются в его работе. Для того чтобы начать работу, например по ремонту двигателя, сотрудник должен открыть в программе на

Как утверждает японская система менеджмента «кайдзен», внедренная когда-то на заводах ТАЙОТА, порядок в бизнесе начинается с порядка на рабочем месте. Автосервис зачастую представляется как грязное помещение с горами всевозможных деталей по углам. На нашем автосервисе рабочее место ма-

ПО ПРАВИЛАМ МЕХАНИК ПОКУПАЕТ У АВТОСЕРВИСА КАЖДУЮ ЛИШНЮЮ ДЕТАЛЬ НА СВОЕМ РАБОЧЕМ МЕСТЕ ЗА 1000 РУБЛЕЙ

начала важно было выявить все механизмы и возможности мошенничества.

Для чего мы это делали? Для чего потратили столько времени на наблюдение? Для того, чтобы потом так настроить бизнес-процессы, чтобы не оставить для мошенничества не единого шанса.

В компании «Вилгуд» вся деятельность оциф-

свое имя определенный бизнес-процесс. Далее программа уже сама ведет его, контролирует все этапы. Отклонение от идеального алгоритма, прописанного в программе, чревато для сотрудника штрафами, а правильное осуществление рабочего процесса дает моментальное начисление оплаты труда и бонусов в онлайн режиме.

Но это еще не все.

стера — светлое, чистое пространство, где должны находиться только инструменты. Детали у мастера могут находиться только те, которые пришли для замены на данном авто согласно бланк-заказа. Все старые детали, которые подлежали замене, должны быть выданы клиенту по документу и подписью. При такой организации процесса смучлевать с заменой деталей довольно проблематично.

**МЫ НЕ РАЗ НАБЛЮДАЛИ, КАК РУКОВОДСТВО КОМПАНИИ,
ОЧЕНЬ ПОВЕРХНОСТНО ПРЕДСТАВЛЯ МЕХАНИЗМЫ
ВОРОВАСТВА В СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ, НАЧИНАЕТ С
ДЕКЛАРАЦИИ ЭТИЧЕСКИХ НОРМ И ОДНОВРЕМЕННО
УЖЕСТОЧЕНИЯ ПРАВИЛ**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



 Но представим, что мастер все же не отдал клиенту старую деталь и намерен установить ее на следующее авто, а новую, заказанную с завода, забрать себе. Что будет в этом случае?

— Ни одно правило не работает без контроля. На автосервисах «Вилгуд» периодически проводятся проверки рабочих мест. Если у механика обнаружена деталь, которой у него быть не должно в данный момент, дело не ограничится выговором. По правилам механик покупает у автосервиса каждую лишнюю деталь на своем рабочем месте за 1000 рублей.

 То есть по сути механик платит штраф за нарушение регламента?

— Тут мы подходим ко второму важнейшему ме-


тоду борьбы с воровством и мошенничеством персонала, который лежит в области психологии мотивации — поощрению и наказанию.

Есть научное мнение, что абсолютно любое действие должно иметь обратную связь. Соответственно, положительное действие — поощрение, а негативное — наказание.

Лично я разделяю это мнение. Поощрение закрепляет правильный сценарий, а наказание очень быстро отучает от неправильного.

Создать систему, которая бы реагировала на каждое действие сотрудника, корректно его оценивала — очень хлопотное дело. Это возможно только на базе автоматизации, где в IT-системе учтено огромное множество вариантов поведения. Тем не менее у нас это получилось, и сотрудник за 10 минут может увидеть в своем личном кабинете плюсы в деньгах за несколько удачно закрытых

сделок и минусы за неправильно выполненные бизнес-процессы. Наша система очень живая и мобильная. Как и любой бизнес, она держит в тонусе и требует учета большого количества составляющих. Но зато никто не жаловался на то, что ему неинтересно работать!

 Чем внешне приметны компании, где пышным цветом цветет воровство, копирование технологий, нечистоплотность разного толка?

— Мы не раз наблюдали, как руководство компании, очень поверхностно представляя механизмы воровства в своей организации, начинает с декларации этических норм и одновременно ужесточения правил. Скорее всего, они увидели где-то верхушку айсберга, какого-то неудачливого воришку, и

тут же спешат показать коллективу, что «все знают», пытаются напугать персонал. Как правило, это не работает, а лишь стимулирует сотрудников к большей осторожности и изобретательности. Так вот, там, где много громких слов и обращений к коллективу по данной теме, там, скорее всего, ситуация вышла из-под контроля.

УП Молчаливое согласие персонала с системой мелкого воровства в компании (использование оборудования, отходов, материалов, приписки) по принципу «ничего не вижу — ничего не скажу; молчу, так как сам такой» — когда и почему оно возможно в частной фирме?

— То, что вы описываете, возможно в случае, если воровство других наносит ущерб только компании, но никому из сотрудников.

Чтобы избежать воровства, в компании необходимо внедрить частную собственность. Что такое частная собственность в частной компании, где есть собственник? Это когда у любого ресурса, который образуется в ходе организованных бизнес-процессов, есть свой хозяин-сотрудник, который может на нем заработать. Например, входящий звонок от потенциального клиента — это ресурс, сам клиент — тоже ресурс, который может принести прибыль.

Наша компания — своего рода цепочка из сотрудников, где каждый продает клиента следующему коллеге с дополнительной наценкой. Но заработают все только тогда, когда клиент доволен и оплатил услугу. Таким образом, каждое звено в цепочке становится контролером не только предыдущего и последующего звеньев, но и корректного закрытия сделки. И никто не станет покрывать недобросовестного коллегу.

УП Как бы вы рекомендовали выстраивать корпоративную культуру компании в плане противодействия нечистоплотности?

— Внедрение частной собственности, о котором мы говорили выше, предполагает предпринимательский тип корпоративной культуры.

Дух предпринимательства культивируется в «Вилгуд» на всех уровнях бизнес-процесса. Для примера: отдел маркетинга продает сотруднику call-центра входящий звонок за 50 рублей. Оператор инвестирует свои деньги, зная, что он получит 500 рублей, т. е. 1000% прибыли, если ему удалось превратить звонок в запись клиента.

Если качество обращений, которые обеспечивает маркетолог, падает, у оператора call-центра падает конверсия, и сотрудник, так же, как и компания, начинает терять деньги.

УП Если дела действительно вдруг пошли не очень хорошо, как регулируется ситуация?

— В «Вилгуд», как и в любой другой компании, организовано делающей ставку на внутреннее предпринимательство, ре-

стью в рамках, оговоренных в компании правил. А если люди заинтересованы, они замечают все!

УП Проиллюстрируйте, пожалуйста, все же какой-то негативный сценарий для вашего бизнеса — пример воровства.

инвестировали свои виртуальные деньги в покупку этого клиента, получат минус, ведь только в том случае если клиент приезжает и делает и оплачивает ремонт, зарабатывают все участники цепочки: маркетолог, сотрудник call-центра, мастер-консультант, менеджер по подбору запчастей, механик.

ЧТОБЫ ИЗБЕЖАТЬ ВОРОВСТВА, В КОМПАНИИ НЕОБХОДИМО ВНЕДРИТЬ ЧАСТНУЮ СОБСТВЕННОСТЬ. ЧТО ТАКОЕ ЧАСТНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ В ЧАСТНОЙ КОМПАНИИ, ГДЕ ЕСТЬ СОБСТВЕННИК? ЭТО КОГДА У ЛЮБОГО РЕСУРСА, КОТОРЫЙ ОБРАЗУЕТСЯ В ХОДЕ ОРГАНИЗОВАННЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, ЕСТЬ СВОЙ ХОЗЯИН-СОТРУДНИК, КОТОРЫЙ МОЖЕТ НА НЕМ ЗАРАБОТАТЬ. НАПРИМЕР, ВХОДЯЩИЙ ЗВОНОК ОТ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО КЛИЕНТА — ЭТО РЕСУРС, САМ КЛИЕНТ — ТОЖЕ РЕСУРС, КОТОРЫЙ МОЖЕТ ПРИНЕСТИ ПРИБЫЛЬ

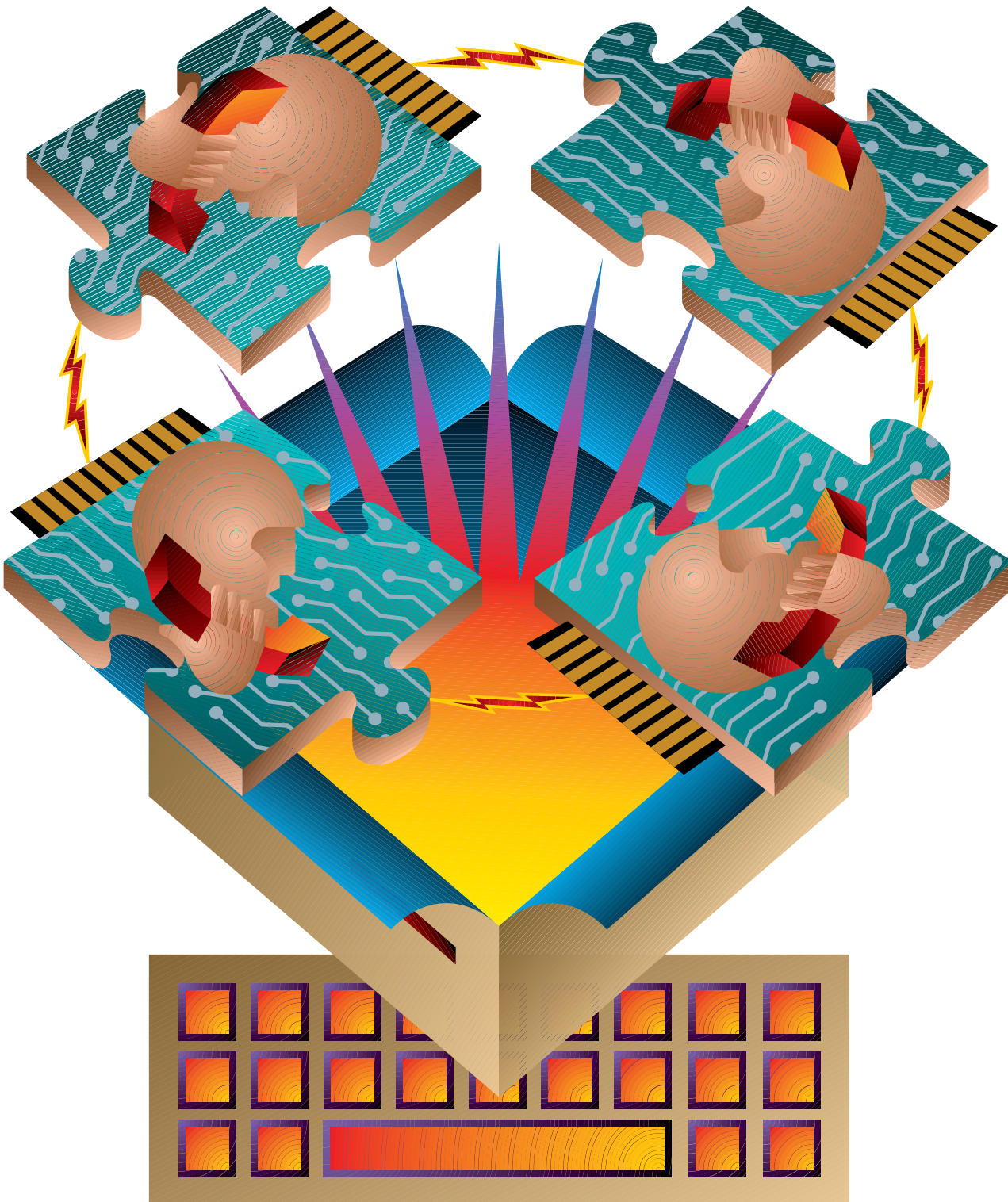
акция на негативные процессы молниеносная. Ведь в цепочке сидят люди, которые покупают звонок и распоряжаются им как своей частной собствен-

— Допустим, в техцентре механик или мастер-консультант захотят войти в сговор с клиентом. Тогда сотрудники call-центра и маркетинга, которые

Или, например, есть вероятность, что механик все же не поменял запчасти на новые, а оприходовал их себе. Для этого случая есть отдел контролинга,

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

**В ЦЕПОЧКЕ СИДЯТ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ПОКУПАЮТ
ЗВОНОК И РАСПОРЯЖАЮТСЯ ИМ КАК СВОЕЙ ЧАСТНОЙ
СОБСТВЕННОСТЬЮ В РАМКАХ, ОГОВОРЕННЫХ В
КОМПАНИИ ПРАВИЛ. А ЕСЛИ ЛЮДИ ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ,
ОНИ ЗАМЕЧАЮТ ВСЕ!**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



который делает обзвон всех 100% клиентов и задает вопрос: «Вернули ли вам запчасти?» Если клиент отвечает отрицательно, то снимается галочка, и минусовые начисления прилетят не механику, а его руководителям, мастеру-консультанту и руководителю станции. Причем минус будет в несколько раз больше их заработка, который они получили на этой сделке.

Даже в случае удачного обмана, это будет обман не компании, а клиента.

Таким образом, такой подход исключил претензии по одному из самых болезненных для автосервиса вопросов, каковым является честная замена запчастей.


 Можно ли и как очистить компанию от этой болезни, если она уже там давно?

— При помощи заклинаний и увещеваний пер-

сонала, а также путем создания одного органа контроля, на который «наверняка можно положиться», думаю, что нет. Так как это расчет исключительно на человеческий фактор, в котором по определению отсутствует системность. Это можно сделать только путем тотальной перестройки бизнес-процессов. Это, конечно, повлечет за собой и смену большей части кадрового состава, но оно стоит того. Но главное, что второе без первого, увы, не работает.

Для «Вилгуд» защита от воровства встроена в бизнес-модель, и бизнесмены, которые покупают нашу франшизу, также получают ее вместе с «инструкцией по применению».

Таким образом, только стандартизация работы поможет искоренить недобросовестное отношение персонала.

 Коркунов рассказывал, что на его шоколадной фабрике финдиректор создала систему вывода продукции после того, как он оплатил дорогую операцию для ее сына за рубежом. Ваш комментарий?

— Человек по своей психологической природе часто слаб и противоречив. Ему трудно противостоять искушениям и испытаниям, которые предлагает ему жизнь. И тем ужаснее для него, если получилось так, что он ответил злом на добро. Он губит свою душу и ему можно только посочувствовать. Самое правильное, на мой взгляд, изначально не подвергать его искушению, а создать в своем бизнесе такую систему, при которой подобная деятельность просто невозможна.

Господину Коркунову я искренне желаю не терять веру в людей и продолжать делать добрые дела.

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

УП Один коуч поведал УП о том, что акционер некой компании предложил ему провести 10 сессий с его CEO по теме управления, но с реальной целью — понять криминальные намерения топа. Насколько этот метод применим (опустим его незтичность)?

— Думаю, что такую оценку вряд ли можно считать релевантной. Даже на ассессменте, где работает несколько профессиональных наблюдателей, случаются ошибки и неправильные выводы относительно сотрудника. Коучу, которому придется в единственном лице делать вывод о криминальных намерениях человека (о которых ему прямым текстом никто не скажет), я не завидую.

Ведь при всем уважении психология никогда не была точной наукой. Если он убедит собственника, что опасности нет, то возьмет на себя большую ответственность на долгие годы, а если наоборот, трудно представить цену его ошибки. В любом случае делать ставку на опыт и выводы одного человека считаю нерациональным и даже легкомысленным



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

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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



По ТК РФ недополученную прибыль работник вам не возмещает



Анна Елисеева

**The Live
Coffee
Company
Ltd»**

УИ Как часто в вашей практике возникают вопросы ответственности работников за ущерб организации?

— Если говорить конкретно о нашей компании, то можно выделить две основные стадии в ее развитии, которые принципиально отличаются друг от друга по количеству инцидентов, связанных с материальной ответственностью работников: первая стадия — стадия становления, интенсивного роста и развития, когда бизнес-процессы эволюционировали быстрее, чем внутренняя нормативная

база, регламентирующая их. Когда новые задачи и способы их решения возникали спонтанно, а внятные, структурированные бизнес-процессы, в которые бы эти задачи укладывались, формироваться не успевали. Штат небольшой, все отвечали за все. Вторая стадия — это стадия спокойного роста и планируемого развития с прогнозируемыми рисками и четко распределенной и закрепленной ответственностью не только за ТМЦ, но и за результат своей деятельности.

Вполне естественно, что первая стадия изобиловала ситуациями, когда вопрос ответственности работни-

ков за ущерб организации вставал остро, сейчас же — во второй стадии — количество такого рода ситуаций крайне мало. И не столько потому, что отлажена локальная нормативная база, сколько за счет того, что отлажены, регламентированы и уже встали на рельсы сами процессы. На данный момент у нас существует несколько групп сотрудников, работа которых связана и предполагает непосредственный контакт с имуществом компании или ее наличными денежными средствами: работники склада сырья и склада готовой продукции, продавцы собственных розничных торговых точек, бухгалтеры-кассиры. По тем или иным причинам крайне редко, но случаются ситуации, в которых вопрос материальной ответственности становится актуальным.

Как вы решаете такие споры?

— Поскольку все работники перечисленных выше

категорий достигли возраста восемнадцати лет и непосредственно обслуживают либо используют денежные, товарные ценности и имущество компании, с ними заключены договоры о полной индивидуальной материальной ответственности. Соответственно, при установлении виновных действий происходит полное возмещение ущерба.

Если смотреть на ситуацию в целом, отвлекаясь от конкретики нашего опыта, то стоит ориентироваться на перечне работ и категорий работников, с которыми могут заключаться договоры о полной материальной ответственности, утвержденные в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации (Приложение №1 к Постановлению Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 31.12.2002 за №85). Исключение здесь составляют главные бухгалтеры и заместители руководителей организаций: Трудовой кодекс России предполагает возложе-

ние на них полной материальной ответственности трудовым договором. Как показывает судебная практика, заключенный с ними отдельный договор о полной материальной ответственности без пункта о полной материальной ответственности в трудовом договоре может быть признан ничтожным.

Как правило, возмещение ущерба, нанесенного нашей организации, происходит в режиме дипломатического диалога, во время которого определяются сроки возмещения и размеры поэтапных отчислений. На сегодняшний день судебной практики по этому вопросу наша компания не имеет.

Что привлекло ваше внимание в этой статье?

— Примечательным в представленной статье показалось справедливое распределение ответственности перед

государством между руководителем организации и непосредственным исполнителем. В данном случае главным бухгалтером за действия, которые могли быть совершены либо по некомпетентности исполнителя, либо из умысла. Также хорошо акцентирован момент, показывающий принципиально разную меру ответствен-

органами. При этом ответственность исполнителя-работника перед работодателем остается за скобками.

Как надо прописывать в договоре ответственность работника?

- при подписании трудового договора с прочими категориями материально ответственного персонала стоит включить в текст договора пункт о том, что данная должность предполагает в обязательном порядке подписание договора материальной ответственности, это позволит в дальнейшем избежать

НЕСТИ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ДЕЙСТВИЯ И ПРИНЯТЫЕ РЕШЕНИЯ — ЭТО НОРМАЛЬНАЯ И АБСОЛЮТНО ЗДОРОВАЯ СТОРОНА ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ

ности между работником организации и ее подрядчиками, провайдером услуг, работающими по гражданско-правовому договору. Интересен широкий спектральный подбор конкретных примеров из судебной практики, показывающий, что ряд должностей и рабочих функций предполагает совместную ответственность и организации, и конкретного исполнителя перед государственными

— При оформлении трудовых отношений с работником необходимо помнить о ряде нюансов:

- полная материальная ответственность главного бухгалтера и заместителей руководителя организации прописывается непосредственно в тексте трудового договора, заключение дополнительного договора о материальной ответственности не требуется;

неприятных конфликтных ситуации в случае, если работник после подписания трудового договора откажется подписывать договор материальной ответственности;

- перевод работника на иную должность (например, кладовщик стал ведущим кладовщиком) предполагает перезаключение договора о материальной ответственности.

УП Что и как надо прописывать в локальных актах для большей безопасности фирмы?

— Помимо договоров материальной ответственности, форма которых носит типовой характер и утверждена в порядке, устанавливаемом Правительством

специфики деятельности конкретного бизнеса. Также пункты о факте материальной ответственности, ее типе стоит включать в соответствующие должностные инструкции.

Отдельным пунктом хотелось проговорить положение о премировании работников. Казалось бы, при чем тут оно? Но, на

ной прибыли. Но это дает возможность разделить ответственность: работник понимает и четко осознает правила и схему, в рамках которых он рублем отвечает за свои действия и принятые решения. А нести ответственность за действия и принятые решения — это нормальная и абсолютно здоровая сторона партнерских отношений.

ЕСЛИ ВЫ ЗАНИМАЕТЕСЬ СТРОИТЕЛЬСТВОМ, ТО ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР, РАБОТАВШИЙ РАНЕЕ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО В СФЕРЕ УСЛУГ, СКОРЕЕ ВСЕГО, БУДЕТ НЕДОСТАТОЧНО КОМПЕТЕНТЕН

Российской Федерации, очень здорово в организации иметь положение о материальной ответственности работников, которое бы фиксировало, какие группы работников какому типу материальной ответственности подлежат, определяло бы сроки и порядок возмещения ущерба, содержало бы в качестве приложений ряд внутренних, локальных форм фиксации того, какое именно имущество какому работнику было передано, и прочее в зависимости от

наш взгляд, это, пожалуй, единственный законный способ возместить ущерб работодателю, который был причинен не пропажей или порчей имущества или денежных средств, а некомпетентными действиями в рамках исполнения служебных обязанностей. Да, безусловно, даже речи не идет о том, чтобы в полном размере возместить ущерб в виде штрафов, наложенных проверяющими государственными органами, или недополучен-

УП Как вы подбираете, проверяете кандидатов на должность бухгалтера и особенно главного бухгалтера?

— Самое главное — это определиться, что именно должен делать главный бухгалтер, определить четко его компетенции и роль в компании. Ведь в одних организациях главный бухгалтер заведует

исключительно бухгалтерией, занимается отчетностью, балансом, взаимодействует с государственными проверяющими органами и обеспечивает безопасность учета. А в других — это «второй после бога», полноценный участник совета директоров, топ-

иностранные собственники (нужно ли знание МСФО), какой у вас штат бухгалтерии (что в работе главбуха будет приоритетным — управленческие и контролирующие функции или ему придется «поработать ручками»), какова специфика вашего бизнеса и род деятельности.

опытом формирования учетной политики обладает наш кандидат и коррелирует ли этот опыт с тем видением, которое есть у руководства, в частности, в вопросах сокращения издержек на налогообложение, был ли он материально ответственным лицом и как организовывал про-

СТАТЬЯ 81 ТК РФ ПОЗВОЛЯЮЩАЯ УВОЛИТЬ РАБОТНИКА ЗА НЕСООТВЕТСТВИЕ ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ — КРАЙНЕ СЛОЖНЫЙ ПРОЦЕССУАЛЬНО ВАРИАНТ. ПРИ ЭТОМ РИСКИ И ПОСЛЕДСТВИЯ НЕОПРАВДААННО ВЕЛИКИ

менеджер, которому часто делегированы функции финансового директора.

Таким образом, первоочередной задачей стоит определение знаний, умений и навыков, необходимых для исполнения служебных обязанностей, и формирование «личностного портрета». На что важно обратить внимание: какой у вас режим налогообложения, есть ли у вас иностранный капитал,

Ведь если вы занимаетесь строительством, то главный бухгалтер, работавший ранее исключительно в сфере услуг, скорее всего, будет недостаточно компетентен. Или, к примеру, кандидату из сектора ценных бумаг трудно будет быстро садаптироваться в секторе реальной экономики. Важен опыт прохождения аудиторских проверок, выездных налоговых проверок. Необходимо учитывать, каким

процесс контроля над товарно-материальными ценностями и деньгами. Этапы отбора кандидатов крайне важно, помимо интервью и рекомендаций, дополнить практическими кейсами, ролевыми играми. Это особенно важно, если предполагаются широкие управленческие функции и многогранная коммуникация с другими подразделениями компании, если работа главбуха предполагается на стыке бухгалтер-

ского учета, аудита и финансового планирования.

УП Как безопасно расстаться с главбухом и при этом не запороть отчетность?

— При расставании с главбухом существует множество рисков, и запоротая отчетность — лишь один из них. На что следует обратить внимание:

- время расторжения

трудового договора — желательно это делать после сдачи отчетности, а не накануне;

- наиболее безболезненным, оптимальным вариантом расторжения может стать соглашение сторон. В частности, если есть острая в том необходимость, в соглашении можно прописать два транша выплат, например: часть выплат осуществляется в день подписания соглашения, а вторая — по факту успешного прохождения проверки или сдачи отчетности;

- главный бухгалтер — одна из тех должностей, которая допускает заключение срочного трудового договора. Этим не стоит пренебрегать, иногда проще дождаться истечения срока действия трудового договора;

статья 81 ТК РФ позволяющая уволить работника за несоответствие занимаемой должности — крайне сложный процессуально вариант. При этом риски и последствия не только неоправданно велики, но и во многом провоцируются работодателем.



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

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

Исключение есть всегда — и к ним надо готовиться



Галина
Погодина

«ЮНИЛИН»

УП Как часто в вашей практике возникают вопросы ответственности работников за ущерб организации?

— Мы отличаемся от других компаний тем, что у нас нет кассы, наличных денег. Все операции проходят через банк, поэтому есть четкий контроль перевода денег. И для контроля финансовой работы в компании работает финансовый контролер, который в том числе анализирует ежемесячные отчеты, занимается аналитикой перечислений денежных средств и так далее, то есть он осуществляет контроль финансовой

деятельности компании. Финансовый контролер осуществляет свою работу ежедневно, а еще есть корпоративные аудиты, которые проводятся ежегодно.

Поэтому нанести прямой материальный ущерб компании проблематично.

УП Как вы решаете такие споры?

— В моей практике был случай, когда бухгалтер компании, которая занималась переводом денег, перевела себе на банковскую карту достаточно большую сумму. Это быстро обна-

ружилось финансовым директором. Конечно, она деньги вернула, объяснив ситуацию своей ошибкой, хотя в это сложно поверить. Мы тогда достаточно лояльно поступили: мы откровенно поговорили, она продолжила работу в компании, и такого больше не повторялось.

Для доказательств мощеннических действий сотрудника, который нанес ущерб организации, нужны детальные доказательства и подтверждения – видеозаписи, документы, проводки и т. д. В компа-

каждый месяц мы это проверяем. И если кто-то допускает ошибку, то он исправляет ее. И в будущем старается их избегать.

Как надо прописывать в договоре ответственность работника?

— Что касается деятельности бухгалтера, то это надо делать более детально. У каждого сотрудника должностные инструкции

входной контроль в организацию, отбор персонала. Понятно, что нельзя предусмотреть все ситуации, поэтому, если возникает спорный момент, мы решаем его с учетом интересов всех сторон. Вопрос в том, как расставаться с такими людьми, особенно когда они обладают полной финансовой информацией.

Что и как надо прописывать в локальных актах для большей безопасности фирмы?

— В компании разработано положение о коммерческой тайне и кодекс поведения, которым должны следовать все сотрудники.

В МОЕЙ ПРАКТИКЕ БЫЛ СЛУЧАЙ, КОГДА БУХГАЛТЕР КОМПАНИИ, КОТОРАЯ ЗАНИМАЛАСЬ ПЕРЕВОДОМ ДЕНЕГ, ПЕРЕВЕЛА СЕБЕ НА БАНКОВСКУЮ КАРТУ ДОСТАТОЧНО БОЛЬШУЮ СУММУ. ЭТО БЫСТРО ОБНАРУЖИЛОСЬ ФИНАНСОВЫМ ДИРЕКТОРОМ. КОНЕЧНО, ОНА ДЕНЬГИ ВЕРНУЛА, ОБЪЯСНИВ СИТУАЦИЮ СВОЕЙ ОШИБКОЙ, ХОТЯ В ЭТО СЛОЖНО ПОВЕРИТЬ

нии внедрена программа SAP — у каждого сотрудника свой пароль, поэтому можно отследить, кто какие проводки делает. И

индивидуальны — там прописана ответственность в соответствии с законодательством. Важно наладить достаточно сложный

Бухгалтерский и налоговый учет в РФ детально регламентирован законодательством, поэтому каких-то дополнительных локальных актов мы не утверждаем. В компании также есть разработанная корпоративная учетная политика, которой мы следуем.

УП Как вы подбираете, проверяете кандидатов на должность бухгалтера и особенно главного бухгалтера?

— Мы проверяем ре-

комендации в налоговой инспекции, в банке, с которыми он работал. Возможна проверка по линии службы безопасности. Но лучше выращивать главного бухгалтера внутри компании, то есть принимать на работу перспективного сотрудника и растить его. Таким образом вы получите в свои ряды более лояльных сотрудников, которые хорошо знают компанию, ее коллектив — так проще и легче работать.

УП Как безопасно расстаться с главбухом и при

этом не запороть отчетность?

— Да, нам приходилось расставаться с главным бухгалтером. В этом случае главное — не доводить до конфликта и расставаться по соглашению сторон, то есть договариваться. Уверена, что нужно на 100 процентов следовать законодательству. Если есть возможность, то лучше заплатить даже большую компенсацию и таким образом купить лояльность сотрудника. Мы так и делали. Это хорошая возможность договориться.



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

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



Коносуке Мацусита

Философия менеджмента



Глава 8

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРИВЛЕКАЙТЕ ХОРОШИХ РАБОТНИКОВ

**Хорошие работники идут
туда, где их ждут**

Как вы находите людей, с которыми хотели бы работать? В какой-то мере благодаря удаче и тому, что можно назвать судьбой; эти факторы не зависят от воли человека, но есть еще один — нужные

люди естественным образом приходят туда, где в них есть наибольшая потребность, и это факт. Сложно себе даже представить, чтобы хорошие люди собирались там, где их ничего не привлекает. Если ничего не ищешь, то ничего и не находишь. Хороших людей тянет в компании, которые возглавляют люди, желающие заполучить их к себе.

Ищите надежных и добросовестных

Нанимая сотрудников, мы, конечно, хотим отыскать хороших людей. Но что такое «хорошие» люди? Критерии этого отбора, бесспорно, различны в разных компаниях и отраслях. В Matsushita Electric каких-то четких критериев по этому поводу нет. В своей политике мы учитываем, что любой отдельно взятый человек наделен личным набором качеств и способностей, и стремимся как

можно лучше использовать достоинства каждого.

Впрочем, кое-какие базовые критерии у нас есть, и их так или иначе разделяют едва ли не все японские компании; мы ставим надежность и добросовестность выше выдающихся способностей или ума. Сначала надежность, а потом уже умение. Компании, где собраны добросовестные сотрудники, неизменно пользуются доверием общества.

В ходе собеседования при приеме на работу обладатель живого ума может выглядеть лучше, нежели тот, кто наделен этим качеством в меньшей степени. Но уже в ходе разговора может более-менее выясниться, подкреплено ли это внешнее впечатление скромностью и глубиной мышления или это всего лишь маска, умение принять умный вид. Как ни странно, совокупный балл, который коман-



да интервьюеров выставляет соискателю на должность, обычно оказывается довольно близкой к реальности оценкой. И принятые на работу в целом соответствуют в своей деятельности характеристике, полученной по итогам таких собеседований. Поэтому, пока мы придерживаемся этой политики, я не слишком беспокоюсь по поводу нанятых нами работников.

Выбирайте везучих людей

Невезучие могут умереть, когда им не следует, тогда как везучие не умрут, какие бы трудности ни встретились на их пути. Средневековый вождь Токугава Иэясу во время боя чудом избежал смерти от просвистевшей на волосок от него пули аркебузы. Позднее он стал родоначальником династии сёгунов, правивших Японией более двух веков. Везение и невезение подчас не зависят от воли человека. И, определенно, одним людям удача сопутствует в большей степени, чем другим. Допустим, перед вами лежат подробные анкеты двух соискателей на должность в вашей компании. По первому впечатлению от их способностей и характера годятся оба,

так что решить, кого выбрать, непросто. В таком случае я стараюсь с помощью резюме и другой доступной информации понять, кто из них до сих пор был более везучим; его-то я и выберу. Мне кажется, что у человека, благословленного удачей, меньше шансов пасть от шальной пули (в переносном смысле, конечно), и он принесет компании больше пользы.

Выдающийся талант и реальная работоспособность

При наборе людей на предприятие естественно стремиться заполучить самых лучших и способных кандидатов. Однако коллектив, составленный из одних только талантов, может оказаться причиной вашего краха, так как в нем неизбежно начнутся раздоры. Представьте, что вы нанимаете четырех человек. Если один из них очень одарен, остальных нужно подбирать по другим качествам, таким как упорство или уживчивость. Полезно объединять для совместной работы людей разного типа, например,

включить в группу спортсмена. Именно так я всегда стараюсь поступать.

Конечно, очень редко случается, чтобы в компанию шли только талантливые новобранцы. Они распределяются случайным образом по разным компаниям, так что в этом плане все хорошо. В любом случае при поиске новых сотрудников не стоит стараться отбирать для себя только самых преуспевающих. Вот увидите — у них не будет особого желания прислушиваться к вашим словам и они не станут воспринимать свою деятельность с должной серьезностью. Даже если дать им задание, они будут пререкаться и тормозить ход работы. Так что следует учитывать интересный феномен — наличие у человека развитого живого ума отнюдь не предполагает, что он пригоден для работы.

Непринятые на работу могут оказаться вашими будущими покупателями

Тому, кто отвечает за работу с кадрами, следует всегда иметь в виду, что наряду со



счастливыми соискателями остаются люди, не принятые в вашу компанию, но остающиеся потенциальными покупателями ваших товаров или потребителями услуг. Вы обязаны вести себя с ними так, чтобы у них осталось хорошее впечатление о компа-

нии — улучшению жизни общества. При таком подходе их нужно ценить никак не меньше, чем покупателей. Я постоянно напоминаю сотрудникам кадровой службы Matsushita Electric, что и к удачливым, и к неудачливым соискателям необходимо от-

держивают не только большие фирмы, малые тоже должны быть крепкими и энергичными.

В Японии много национальных университетов, по меньшей мере один в каждой из 47 префектур. На финансирование этих учебных за-

Я СТАРАЮСЬ С ПОМОЩЬЮ РЕЗЮМЕ И ДРУГОЙ ДОСТУПНОЙ ИНФОРМАЦИИ ПОНЯТЬ, КТО ИЗ НИХ ДО СИХ ПОР БЫЛ БОЛЕЕ ВЕЗУЧИМ; ЕГО-ТО Я И ВЫБЕРУ

нии: тот факт, что они искали там работу, означает, что они сохраняют к ней некоторый интерес и будут покупать ее товары.

Можно подумать, что, поскольку удачливые соискатели стали сотрудниками Matsushita, уже не важно, как к ним относиться. Согласно распространенной точке зрения, их отношения с компанией сводятся к отношениям между работником и работодателем. Однако, по моему мнению, новобранцы — это подкрепление, которое компания получает для поддержки усилий по выполнению своей

миссии с благодарностью и уважением. Этот фактор настолько важен в политике по управлению персоналом, что я порой занимаюсь ею лично.

В малые предприятия должно идти больше хороших работников

Уверен, что в идеальном обществе хорошие и талантливые работники должны не концентрироваться только в крупных корпорациях, а чаще работать в компаниях меньшего размера. Ведь национальную экономику под-

ведений идет заметная часть государственного бюджета, а это значит, что в каждого студента вложены немалые деньги налогоплательщиков. Выпускники ведущих университетов почти неизменно получают работу в государственных учреждениях и больших корпорациях. Мне это кажется несправедливым, ведь их четырехлетнее обучение финансируется из налогов, немалую долю которых платят малые предприятия. Не потребовать ли нам, чтобы компании, нанимающие выпускников национальных университетов, платили за каждого из них по



несколько миллионов иен в качестве своеобразного «налога на найм»?! Будь я премьер-министром, я бы ввел такое положение. Это отбило бы у больших компаний охоту набирать так много выпускников университетов — зачастую больше, чем требуется.

КАК РАЗВИВАТЬ ПЕРСОНАЛ

Человеческий потенциал неисчерпаем

Человек по своей природе — своего рода распорядитель вселенной. Он обладает неисчерпаемым потенциалом роста. Я уверен, что предназначение каждого человека — помогать бесконечному процессу зарождения и развития человечества, для чего нужно выявлять самое лучшее в себе и в остальных, равно как и отыскивать оптимальное применение для всего на свете. Это доступно каждому. Обучение и образование столь важны именно потому, что выявляют колоссальный потенциал каждого человека.

Создать обстановку, где люди смогли бы проявить свои возможности

Каждый из нас обладает скрытыми возможностями. Но они не проявятся, если для этого не будет подходящих условий. Поэтому жизненно необходимо найти каждому надлежащее место в надлежащем окружении, чтобы он или она смогли в полной мере проявить свои способности.

Используя наемный труд, мы несем ответственность перед обществом

Любая корпорация в любой отрасли существует лишь потому, что у общества есть в ней потребность. Это в некотором роде общественная организация, работающая на удовлетворение потребностей людей и предоставление им различных услуг. Кроме того, корпорации используют земли, человеческие и природные ресурсы, которые, в сущности, имеют общественную природу. Я убежден, что руководство любой компании должно всегда помнить, что она — часть обществен-

ной жизни и существует ради блага общества. Даже если вы сами основали компанию, это не делает ее исключительно вашим собственным предприятием.

Также нужно сознавать, что использование труда людей — не частное, а общественное дело, и работающие у вас люди делают это не ради вашей личной выгоды, а скорее сотрудничают с вами в деятельности на благо общества.

Руководствуясь этими соображениями, вы сможете решиться на действия, которые при ином образе мыслей заставили бы вас колебаться. Если вы занимаете руководящую должность, то порой сталкиваетесь с необходимостью сделать выговор кому-нибудь из подчиненных. Все мы люди, и поэтому упреки неприятны и тому, кто их выслушивает, и тому, кто их делает, и вам бы хотелось по возможности избежать этого. Но понимание того, что ваше предприятие — инструмент создания народного благосостояния, а использование труда людей — ваша обязанность перед обществом, может вам осознать: несмотря на личные ощущения, не



можете пренебречь тем, что велит вам долг. Зная, что действуете на благо общества, вы сможете, если нужно, вынести человеку порицание и высказать то, что сочтете нужным.

ЛЮДИ ПРЕВЫШЕ ПРОДУКЦИИ

Вскоре после основания компании я сказал своим молодым сотрудникам: «Когда клиенты будут спрашивать, что производит

растут в человеческом отношении. Производство электрооборудования — само по себе немаловажное дело, думал я, но, чтобы его правильно вести, следует отдавать приоритет выявлению потенциальных способностей и общему развитию сотрудников.

Будьте великодушны к сотрудникам

Если на вас работает хотя бы десять человек, среди них

Короче говоря, если вы нанимаете десять человек, следует ожидать, что как минимум на троих из них нельзя положиться.

К наличию таких людей в вашем рабочем коллективе нужно быть готовым с самого начала.

В компании с 20 работниками обычно оказывается по меньшей мере двое таких, кто является обузой, сознательно или нет. В бизнесе это неизбежно, и вы должны это понимать; в противном случае вы будете чувствовать

НАЛИЧИЕ У ЧЕЛОВЕКА РАЗВИТОГО ЖИВОГО УМА ОТНЮДЬ НЕ ПРЕДПОЛАГАЕТ, ЧТО ОН ПРИГОДЕН ДЛЯ РАБОТЫ

Matsushita Electric, говорите, что в первую очередь — людей. И заодно электрооборудование».

В те дни я начал понимать, что в бизнесе превыше всего — люди. Другими словами, успех к вашему бизнесу придет лишь после того, как сотрудники пройдут соответствующее обучение и начнут испытывать удовлетворение от того, что

наверняка окажется один, не способный толком справиться со своим заданием и препятствующий выполнению общего дела. Наличие такого работника, конечно, приносит больше вреда, чем пользы, и вы чувствуете, что, наняв его, допустили ошибку. Еще двое из этого десятка не приносят особой пользы — справиться с работой вполне можно и без них.

себя жертвой или потеряете уверенность в своей способности правильно оценивать людей.

Когда моя компания выросла до полусотни человек, почти все работали хорошо, но было и одно червивое яблочко. Я так много думал о нем, что порой не мог спать по ночам.

После мучительных размышлений я пришел к вы-



воду, что следует просто смириться с присутствием подобных людей.

Сколько у нас в стране преступников? Допустим, приговоренных к тюремному сроку за тяжкие преступления наберется 100 000. А тех, кто нарушил закон, но был оставлен на свободе, несомненно, раза в три, а может быть, и в пять больше, рассуждал я. В таком случае с моей стороны очень самонадеянно считать, что все мои сотрудники без исключения будут хорошими людьми. Если позволять себе чрезмерно переживать из-за одного-двух плохих работников, то управлять компанией с многочисленным штатом будет просто невозможно. Этот вывод помог мне успокоить мысли, и я снова обрел хороший сон.

Улавливайте биение человеческих сердец

Человеческое сердце переменчиво. Можно весело смеяться, но вдруг случается что-то грустное, и вам становится плохо. Такие перепады настроения — явление естественное; из них подчас мож-

но даже извлечь пользу, а уж помнить об их существовании просто необходимо.

Если вы приложите усилия для обустройства рабочих мест таким образом, чтобы на них было приятно находиться, и постараетесь сделать так, чтобы все дружно работали вместе, ваши усилия наверняка будут вознаграждены, поскольку человеческое сердце чутко реагирует на окружающую обстановку. Это должен понимать руководитель любого уровня.

Найти правильного человека на нужную работу

Ценные высокопрофессиональные работники не появятся у вас неведомо откуда. Можно вообще не найти таких, даже при тщательных поисках. Поэтому лучше всего обучить и натренировать собственных сотрудников, чтобы они достигли в своем деле надлежащего уровня компетентности. Как руководитель вы не должны думать, что от вас требуется выполнять лишь свои непосредственные обязанности,

указывать подчиненным, что и как нужно делать, и следить за выполнением ваших распоряжений. Вам следует также настраивать и воодушевлять людей. Эффективность их деятельности в значительной степени зависит от их психологического состояния, обстоятельств личной жизни и условий труда. Чтобы сотрудники работали с полной отдачей, сознавая, что их понимают и о них заботятся, следует обращать серьезное внимание на эти факторы. В деле профессиональной подготовки неумелое обучение может подавить трудовые навыки, прежде чем они начнут формироваться; чтобы выявить у всех скрытые таланты и развить творческие способности, следует постоянно наблюдать за этим процессом и анализировать его ход.

Если вам удастся найти для каждого вида работы правильного сотрудника, все предприятие будет работать лучше и производительность труда повысится. Нас со всех сторон окружают скрытые таланты, и чрезвычайно важно их выявить и развить их потенциал.



Ставьте правильные цели

Наличие конкретных целей, к которым нужно стремиться, сильно помогает людям раскрыть свои способности. Занимая руководящий пост, вы должны видеть, что цели вашей компании, подразделения либо отдела и обусловленные ими конкретные задачи для каждого сотрудника равномерно распределены по компании, подразделению, отделу, за которые вы отвечаете. Если вы не в состоянии сформулировать цели для сотрудников и обеспечить мотивацию, значит вы не годитесь для своей работы.

Укажите своим сотрудникам цель, и они проявят чудеса изобретательности в стремлении достичь ее. Если людям не поставить конкретной цели, они не будут знать, куда идти, у них не будет сколько-либо ощутимой мотивации для того, чтобы искать новые пути или усиленно работать, а производительность их труда будет низкой.

Впрочем, только постановки цели, конечно же, недостаточно. Цели как для всей компании, так и для отдельных работников нужно ста-

вить, сообразуясь с реальностью, и в такой форме, чтобы у них возникало стремление достичь указанных ориентиров. Людям свойственно прилагать больше усилий для достижения цели, если они сами участвовали в ее постановке. И потому необходимо подбирать для каждого из сотрудников такую цель, которая наибольшим образом подходит именно ему.

По достижении одной цели можно ставить следующую. Подходящие цели должны появляться каждый раз, как в них будет возникать необходимость. Ваша способность их устанавливать — еще один фактор, показывающий, можете ли вы наилучшим образом использовать труд своих сотрудников.

Руководители должны быть требовательными

Руководитель должен много требовать от своих подчиненных. Если вы ставите задачу, но не требуете ее активного и старательного выполнения, значит из вас не выйдет хорошего менеджера. Ваша работа как руководителя заключается в том, чтобы

подбадривать сотрудников, указывать им направление движения таким, например, образом: «Я хочу, чтобы к следующему году вы достигли таких-то показателей» или «Давайте в следующий раз начнем выпускать такую-то продукцию». При деликатном и нетребовательном руководстве мотивация у работников слабая, а результаты деятельности — низкие. А вот если вы требовательны и справедливы, можно смело рассчитывать на то, что сотрудники будут старательно трудиться, чтобы соответствовать вашим запросам, совершенствуя тем самым навыки для выполнения следующих задач. Клиенты будут довольны, компания будет расти, а работники — повышать свою значимость. То есть все будет идти своим путем.

Президент должен уметь подавать чай

Иногда я думаю, что президент компании должен быть похож на мастера чайной церемонии, правда, с некоторой корпоративной спецификой. В наши дни одна из важных обязанностей президента —



за чашкой чая или кофе вести беседы с людьми, или обобщать кого-то, или разъяснять будущий курс компании. Но если бы у нас не было ясного представления о том, куда мы движемся, это даже вряд ли можно было бы назвать работой. Если президент не может показать всем, куда идет компания, он и впрямь превратится не более чем в распорядителя чайной церемонии. Я всегда пытался понять, правильно ли выполняю эту часть своей работы, — так же как порой трудно бывает сказать, хорош ли на вкус поданный чай или настолько крепок, что его трудно пить.

Давать людям работу и обучать их в процессе труда

Обучение работников чрезвычайно важно, и оно должно быть максимально связано с практической деятельностью. Работа и должна быть практикой. Дайте подчиненным задание и предоставьте их самим себе. Их способности будут расти, а рост даже одного сотрудника — очень ценное достижение. Я всегда говорю, что мастерству

управления трудно научить и ему практически невозможно научиться у кого-то — овладеть им нужно самостоятельно. Чтобы развить такие способности, требуется соответствующая тренировочная база, и при ее наличии один человек из десяти овладеет тайнами управления. Я даже придумал лозунг: «За открытие таланта к управлению не жалко и миллиона долларов».

Лучшее обучение — реальная работа

В обучении нет никаких особых хитростей. Лучшая методика — работа в настоящем бизнесе, решение реальных задач. Это куда лучше, чем любая лекция, какую вам когда-либо доведется слышать.

Доверяйте и позволяйте работать

Обычно я доверяю своим суждениям о сотрудниках на 60%, но не более того. В остальном я полагаюсь на случай. Мой главный подход — это готовность с самого начала поверить человеку и

сказать ему: «Что ж, это хорошая идея. Теперь попробуйте воплотить ее».

На протяжении своей карьеры я всегда доверял другим выполнение различных задач. Возможность доверить кому-то работу часто облегчает дело. Когда вы даете задание, нужно, конечно, быть готовым к тому, что возникнут проблемы или ошибки, но, по моему опыту, успехи бывают значительно чаще неудач. Идеальных людей нет, поэтому можно сомневаться в том, разумно ли доверять кому-то важную работу, но если уж вы решились, то пусть доверие будет искренним. Нельзя быть уверенным в успехе на 100% — максимум на 60%. Но пусть оставшиеся 40% вас не слишком волнуют. Очень важно поверить в того, кого вы выбрали, и сказать что-то вроде: «Уверен, что вы справитесь. Я верю в вас».

Делегируйте полномочия, но следите за выполнением работы

Передача полномочий на выполнение какого-то дела не означает, что с вас снимается ответственность за



него. Вы руководитель компании и должны постоянно сознавать, что несете полную ответственность за все, что в ней происходит. И, помня об этом, вы должны постоянно контролировать ход выполнения ваших поручений.

Доверив кому-то работу, старайтесь поменьше вмешиваться в нее. Вы можете позволить себе «не заметить»

устраивать ему строгую выволочку. Я скорее предпочту успокоить человека, посоветовать ему сильно не переживать (неудача может постигнуть любого) и подбодрить его, призвав предпринять новую попытку, в которой он учтет сделанные ошибки.

Я не стану бранить человека, потому что он и так переживает из-за своей неудачи.

заю виновного попреками, а принимаю на себя всю ответственность за случившееся.

Не слишком строго и не слишком снисходительно

Старая мудрость гласит: «Обучая людей, не будь чрезмерно строг и слишком снисходителен». Это звучит как

ЕСЛИ ПОЗВОЛЯТЬ СЕБЕ ЧРЕЗМЕРНО ПЕРЕЖИВАТЬ ИЗ-ЗА ОДНОГО-ДВУХ ПЛОХИХ РАБОТНИКОВ, ТО УПРАВЛЯТЬ КОМПАНИЕЙ С МНОГОЧИСЛЕННЫМ ШТАТОМ БУДЕТ ПРОСТО НЕВОЗМОЖНО

мелкие недостатки или хотя бы отнестись к ним снисходительно.

Если что-то пойдет не так, как надо, придется подключиться — дать совет и вернуть дело на верный путь. Доверять другим свою работу стоит, но нельзя делать это безоглядно.

В случае серьезных неудач будьте деликатны

Если кто-то из подчиненных допускает серьезный промах, не в моем обычае

Нагоняй только усугубит его страдания. В такой ситуации он, напротив, нуждается в поддержке. Поэтому я скажу ему, что из-за случившегося компания не разорится и не рухнет, и что ему не следует слишком уж сильно терзаться.

Конечно, я не всегда бываю снисходительным; честно говоря, я частенько распекаю и руководителей, и рядовых сотрудников. Особенно суров я бываю, когда мне кажется, что кто-то не понимает элементарных вещей. Когда же речь идет о действительно серьезной неудаче, я не тер-

рекомендация проявлять 50% строгости и 50% снисходительности, но я предпочитаю исходить из 10% и 90% соответственно. Любая компания, где забывают о снисходительности, обречена на провал. Но чтобы в большинстве случаев быть снисходительным, нужно быть жестким, когда это необходимо.

Например, можно сделать не десять замечаний, а одно, но по силе воздействия оно должно быть равно десяти. Никогда не делать выговора — подход неправильный, но и постоянно ругать их тоже



бесполезно. Учить нужно по-разному, в зависимости от того, кого учишь, указывает Будда. Конечно, бывают люди, которых нужно брать, причем не единожды. В корпорации один нагоняй от президента должен быть настолько сильным, чтобы его суть дошла до каждого работника, хотя, сознаюсь, это легче сказать, чем сделать.

Поощрения и взыскания должны быть справедливыми и разумными

Для тех, кто управляет бизнесом, важнее всего создать на предприятии атмосферу взаимопомощи и солидарности. Как бы ни была хороша политика вашей компании, если внутри нее существуют барьеры, не позволяющие работникам различных отделений объединять усилия, их старания нивелируют друг друга, а бизнес в целом будет не столько развиваться, сколько страдать. Чтобы пробудить в своих сотрудниках дух взаимодействия, необходимо ясно дать понять, что будет вознаграждаться, а что — наказываться.

Компания — это конгломерат из множества людей, среди которых неизбежно попадают лентяи и разгильдяи. Остальные же искренне заинтересованы в своей работе и будут старательно трудиться. Хотя работники могут быть очень разными, следует оценивать их не, как говорится, по одежке, а лишь по результатам труда. Старательных и умелых нужно оценивать высоко, ленивым — указывать на недостатки.

Иными словами, в компании должна существовать справедливая и разумная система поощрений и взысканий. Без нее крайне трудно создать в трудовом коллективе атмосферу командной работы, даже если ежечасно призывать к сотрудничеству и единству. Полезно было бы включить в политику корпоративного управления конкретные правила поощрений и взысканий.

Служебный рост по старшинству и по заслугам

Служебный рост по выслуге лет — давняя практика в корпоративном мире, однако она

требует дополнительного обосуждения, как и целесообразность продвижения сотрудников за заслуги. Если меня спросят, что я предпочитаю, я однозначно выскажусь за второй вариант. У первого есть, конечно, свои преимущества: взаимоотношения людей на предприятии складываются ровно, сотрудники уверены в своем нынешнем положении и не тревожатся за будущее. Такой подход также в некоторой степени расширяет возможности для самореализации в жизни. Но всего этого можно достичь и другим путем. Укорененность системы продвижения по выслуге лет вынуждает людей цепляться за статус-кво и в конечном счете подрывает динамизм управления. Потому ее нужно постепенно изживать и заменять системой служебного роста в зависимости от успехов в работе.

Просьба о помощи — лишние хлопоты

Старинная пословица гласит: «Просить помощи — значит навлекать на себя лишние хлопоты». Сегодня этот афоризм приобрел особую акту-



альность в деловых кругах; управление людьми в компании относится к числу чрезвычайно сложных занятий. Сотрудники будут делать то, что вы хотите, лишь когда вы расшибетесь в лепешку, чтобы обучить и настроить их.

Люди, занимающие ответственные посты, не добьются успеха, если не будут проявлять заботу о подчиненных. Любой руководитель, считающий, что управлять людьми, находящимися в его подчинении, можно без особых усилий, не соответствует своей

должности. Президенту же компании по должности положено больше всех «хлопотать» о своих сотрудниках.

Используйте в управлении сильные стороны людей

Сводить отношения с работниками к манипулированию ими или расчету неразумно. Как-никак лучшая политика — это естественное поведение. Если вы рассержены, сердитесь. Если кто-то поступает не так, как надо,

объявите ему выговор.

Естественное поведение — это хорошо, но его одного недостаточно. Необходима еще одна важная вещь — философия менеджмента и осознание своего рода миссии вашего бизнеса. Без этого вы не сможете раскрыть истинный потенциал своих сотрудников. Мое общение с ними подкрепляется этим чувством миссии, которое я вкладываю в управление компанией. Уверен, что осознание миссии может быть источником вдохновения для персонала.



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

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

Психотип главбуха особенно важен в крупных компаниях



**Евгения
Чернышева**

**«Европейская
юридическая
служба»**

VI Как часто в вашей практике возникают вопросы ответственности работников за ущерб организации?

— Такие вопросы возникают довольно часто. Если материальная ответственность прописана в самой должностной инструкции, там все просто: если должностные обязанности и инструкции прописаны правильно, то человек принимает на себя материальную ответственность в рамках договоренностей, которые он подписывал, когда его принимали на должность. А если возникает ущерб, который производят работники, у ко-

торых нет материальной ответственности, то все равно эти вопросы решаемы. Сейчас, устраиваясь на работу, сотрудники в большинстве организаций подписывают соглашение о неразглашении коммерческой информации и другие локальные акты в зависимости от деятельности, которую ведет организация. И в них тоже прописано, как возмещается ущерб. Я знаю, что очень часто с сотрудниками расстаются, если ущерб невозможно перевести в денежный эквивалент: человек пишет заявление по собственному желанию. Каждая организация решает эти вопросы самостоятельно, потому что часто с работника просто нечего взять.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Но люди должны понимать: если они работают с клиентами, то неправильное поведение может привести к потере клиентов и, как следствие, к потере прибыли. До сотрудников нужно донести, что от качества их работы зависит прибыль предприятия и в конечном итоге их зарплаты и премии. Тогда они будут стараться не совершать действий, которые могут принести вред. Но бывают ситуации, когда работники специально вредят компании. В любом случае всегда лучше договариваться.

Как вы решаете такие споры?

— Если произошли потери, всегда нужно договариваться — сотрудник может отработать или выплатить компенсацию, или уйти. И нужно обязательно разобраться, почему так получилось. Не всегда работник виноват в ЧП: может, просто не четко прописаны бизнес процессы,

не налажено взаимодействие между отделами. И тогда это вина не только сотрудника, но и обстоятельств. Работники должны понимать, что они имеют право принимать решения. И если это не лучшее решение, в следующий раз они примут другое, но малейшая ошибка не должна тянуть за собой тяжкие последствия. Чаще всего, когда ошибка повторяется, следует оптимизировать бизнес-процессы и наладить взаимодействие между отделами.

Что привлекло ваше внимание в этой статье?

— В статье много интересной информации о бухгалтерах. У меня есть опыт в поисках хороших бухгалтеров. Найти бухгалтера, который бы тебя устраивал, это целое искусство. Работники бухгалтерии — это люди, которые должны иметь определенный психотип. Далек не каждый сможет работать

в этом специфическом отделе. Если мы говорим о крупном предприятии, в бухгалтерии есть разные должности, и работающие на этих должностях выполняют разную работу. Поэтому там должны быть люди с разными психофизиологическими особенностями. Если мы говорим о главном бухгалтере, то он обязательно должен быть хорошим организатором, аналитиком, обладать гибкостью, уметь погашать конфликты и быть нацеленным на результат. Лучше, когда такие руководители являются координаторами (председателями) по методике М. Белбина и синтетиками (у которых практически одинаково активно работают оба полушария) или даже правополушарные — они обладают большим полетом фантазии с определенной долей педантизма, аналитики. Таких людей не так много. Есть еще такая закономерность — отличный главный бухгалтер может не подходить организации, потому что культура компании, из которой он пришел, и культура нового

работодателя не совпадают. Тогда хорошей работы не будет.

Еще есть вопрос: наличие деловой педантичности. Человек без этого качества в бухгалтерии работать не сможет. Он может считать, что хорошо выполняет свою работу, но его общение с сотрудниками, сдающими ему отчеты, как правило, довольно конфликтно. Я знаю ситуацию, когда бухгалтерия одной компании была

го раза. Она пришла и навела порядок, выявила, как и какие отчеты нужно сдавать, сделала удобную для сдающих форму, куда нужно было только вписать цифры. В итоге все по новой форме сдавали отчеты без проблем. Это признак того, что человек на своем месте: он способен навести порядок и организовать работу так, чтобы не создавать трудности. Это пример работы сотрудника с высоким деловым педантизмом.

тенции являются ведущими. Ведь кроме знания бухучета и законодательства бухгалтеру нужны еще и общечеловеческие ценности — деловой педантизм, аналитические и организаторские способности, коммуникативные навыки.

Как надо прописывать в договоре ответственность работника?

В БУХГАЛТЕРИИ ЕСТЬ РАЗНЫЕ ДОЛЖНОСТИ, И РАБОТАЮЩИЕ НА ЭТИХ ДОЛЖНОСТЯХ ВЫПОЛНЯЮТ РАЗНУЮ РАБОТУ. ПОЭТОМУ ТАМ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ЛЮДИ С РАЗНЫМИ ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКИМИ ОСОБЕННОСТЯМИ

притчей во языцех: никто о ней добрым словом не поминал. Но когда пришла новый заместитель главного бухгалтера, которая занималась принятием отчетов у сотрудников, через 2-3 месяца все поняли, что они с удовольствием ходят в бухгалтерию. И, более того, все стали сдавать отчеты с перво-

Наличие данного качества можно определить уже при входной диагностике, используя методику М. Белбина, когда кандидат приходит к вам на собеседование. Таким образом, какой будет бухгалтерия, зависит от HR-директора. Для этого нужно определить, для какой должности какие компе-

— Это, скорее, правовой вопрос. Человек, который приходит на работу, подписывает достаточно большое количество бумаг — у каждой компании есть стандартный набор. Но часто этот набор документов — правила внутреннего распорядка, соглашение о коммерческой тайне, инструкции и так далее

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



— могут быть составлены формально. И там, где этот пакет документов составлен формально, возникают конфликты. Потому что для этих документов

стандартные. И тогда это облегчит жизнь при возникновении конфликтов. Потому что стандартный документ не адаптирован под конкретную фирму.

два типа лидеров — координаторы и шейперы. У них все документы будут организованы по-разному. И культура организаций будет разная. Поэтому самый

КРОМЕ ЗНАНИЯ БУХУЧЕТА И ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА БУХГАЛТЕРУ НУЖНЫ ЕЩЕ И ОБЩЕЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ЦЕННОСТИ — ДЕЛОВОЙ ПЕДАНТИЗМ, АНАЛИТИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАТОРСКИЕ СПОСОБНОСТИ, КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ

есть рекомендуемые формы, но в них нет детализации. Часто положения прописаны в общем виде, а общий вид можно трактовать как угодно. И тогда при конкретных нарушениях не понятно, под какой пункт это нарушение попадает. Документы в самом начале должны делаться очень разумно, подробно, иногда избыточно подробно, чтобы предусмотреть максимальное количество ситуаций — как должны и не должны вести себя сотрудники, что должно и не должно делать руководство. Самое главное — эти документы нужно разумно прописывать, а не брать

Что и как надо прописывать в локальных актах для большей безопасности фирмы?

— Все компании разные, и деятельность, и протекание бизнес-процессов организованы в компаниях по-разному. Даже если компании имеют сходную деятельность, если мы посмотрим их документы, они будут различаться между собой. Это зависит от множества причин — прежде всего, от руководства, его педантичности, вникания в детали. Если говорить о методике Белбина, есть

главный рецепт — перерабатывать все стандартные документы под себя, под свои бизнес-процессы.

Как вы подбираете, проверяете кандидатов на должность бухгалтера и особенно главного бухгалтера?

— Если фирма небольшая, то главный бухгалтер выполняет функции как бухгалтера, так и финансового директора. Но эти функции немного разные,

поэтому быть главным бухгалтером в небольшой фирме сложнее, чем в большой. Финансовый директор должен обладать не только знаниями бухгалтерии, но и аналитикой, прогностикой и хорошим творческим потенциалом, чтобы экстраполировать какие-то процессы, предсказывать их и понимать, как планировать финансовую деятельность организации. Главный бухгалтер,

который занимается только учетом, должен быть педантичен, вести финансовую деятельность четко в соответствии с законом. Поэтому из-за разного функционала одному человеку сочетать в себе функции бухгалтера и финансового директора сложно. Я бы сказала, что главный бухгалтер небольшой фирмы обладает более широким профессиональным кругозором, более много-

образен в профессиональных компетенциях.

Исходя из функций, которые будет выполнять главбух, нужно определить — он будет просто учетчик или ему нужны другие компетенции. Все это диагностируется известными методиками, мы уже упоминали известную методику М. Белбина.

С ГЛАВНЫМ БУХГАЛТЕРОМ, КАК НИ С КЕМ, НУЖНО РАССТАВАТЬСЯ ПОЛЮБОВНО



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

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