



Не люблю вопрое «Кто виноват?» важно понимать, почему это елучилось и что делать дальше



**Ирина Деревицка**я

Вознаграждение руководителя или ограбление организации? 

Матьяна Горошко

Замена директора в период нетрудоспособности — споры по полномочиям

Светлана Сергеева

попытки компаний взыекать ущерб е работников за испорченное оборудование

Илья Тусаров

Взыскание задолженноеми по заработным платам и премиям. Споры в судах

Ольга Юркина

**О**тпуск по беременности и родам — что делать с правом, которым работник не хочет воспользоваться

Светлана Сергеева

Ветераны. Споры по увольнениям

Валентина Бреднева

Переезд офиеа в другой город. Проблемы е увольнением и «перееелением» переонала

Алексей Киселев

Не выполнил план — получи взыскание

Елена Ђобровская

**О**твететь работника за отказ от учаетия в корпоративных мероприятиях



Рейдерство в законе

Свидетельские показания в арбитражном процессе

Система контроля качества и безопасности ХАССП уже должна быть введена

Понятие предпринимательской деятельности и незаконного предпринимательства

Некоторые вопросы наследования доли в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью

Оправданный риск взаимозависимости. БИЗНЕС БИЗНЕС БИЗНЕС БИЗНЕС НОЛОГИИ ПРОЦЕССЬ



Подписка на журнал управление персоналом (пакет «люкс» в честь 20-летия)

# ЕЖЕНЕДЕЛЬНО 48 НОМЕРОВ В ГОД С КАЖДЫМ НОМЕРОМ БОНУСЫ



### Генеральный партнер





Компании









### КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Все лидеры рынка сегодня обзавелись собственными командами программистов, оттачивающих бизнес-процессы.

Программы крупных IT-компаний, возможно, эффективнее, но они чрезвычайно дороги и сложны в использовании, не заточены под каждую компанию.

Итак, спешите развивать ваш бизнес, максимально используя IT...

Успехов в бизнесе! Ілавный редактор ИД Александр Гончаров



стр. 5

стр. 15

йчар нужен будет на 20% нестандартных задач, в основном связанных с развитием и движением вперед...

сли компания предлагает соцпакет, то это уже серьезная и прочно стоящая на ногах компания...



Светлана Николашина, ОМК



Геннадий Клемешев, Kolk Group, Inc.

стр. 39

стр. 29

огда мы что-то переделываем, наша себестоимость включает двойные затраты на производство, сборку или обслуживание, тогда как потребитель оплачивает нам товар или услугу только один раз...

огда вы берете в свою команду суперпродавца, есть большой риск, что он заберет ваш отдел продаж и откроет свой бизнес через дорогу...



Сергей Жамков, ООО «Эвентмаркет»

Майкл Вейдер



стр. 50

стр. 21

ожно ли обязать работника участвовать в корпоративных мероприятиях и привлечь его к ответственности в случае отказа? Или все же участие в тренингах и «корпоративах» — это личное дело каждого?...

Актуально вспомнить старую индейскую пословицу: «Если лошадь сдохла — лучше слезь с нее» или применительно к компаниям: не можешь меняться — уходи с рынка...

Елена Бобровская

стр. 58



Ксения Мартынова, PONY EXPRESS

ет и не может быть рынка сырья! Ну не нужно людям ведро нефти, кусок дерева или металла...

Георгий Вартазарьян





Содержание



### БУДУЩЕЕ HR

Задайте себе вопрос: «Зачем мне нужен HRD?», и вы поймете, KTÓ вам нужен, и увидите будущее HR-службы Светлана Николашина, ОМК



### ІТ-КОМПАНИИ

«Бульон» из IT-компаний в России нежизнеспособен Геннадий Клемешев. Kolk Group. Inc.



### ПРОЦЕСС ПЕРЕМЕН

Если бы был понятен механизм превращения идеи в выручку, в мире не было бы неудач Ксения Мартынова, PONY EXPRESS



### ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ

Как заставить ваших сотрудников работать как швейцарские часы Сергей Жамков, ООО «Эвентмаркет»



### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Как оценить бережливость вашей компании: Практическое руководство Майкл Вейдер



### ТРУДОВОЕ ПРАВО

Ответственность работника за отказ от участия в корпоративных мероприятиях Елена Бобровская



### ТРИБУНА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Капканы вашего бизнеса Георгий Вартазарьян



### ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА

цвете, печатаются на правах рекламы

www.top-personal.ru

Подписано в печать 12.11.2016 г. Формат 60х90 1/8. Печать офсетная. Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8. Заказ № Отпечатано в полном соответствии

объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются. Цена свободная

с качеством предоставленного о качеством предоставленного электронного оригинал-макета в АО «ИПК «Чувашия» 428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru Издательство не несет ответственности за содержание рек







Объединенная редакция

ИД РАВЛЕНИЕ Т

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

> Официальный адрес TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин, главный эксперт по бизнесу



Александр Лапин, главный эксперт УП по управлению



Эдуард Остроброд, бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко, бизнес-эксперт УП

### Эксперты Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н., Конопатов С., Курч А., Лапин А., Мельник И., Фомин В., Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор Александр Гончаров

PR-директор Надежда Гончарова

Ответственный редактор Татьяна Ковалева

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

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

> Подписные агентства Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор Аудит-Босс Официальный адрес **TP@TOP-PERSONAL.RU** 

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

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

### Задайте себе вопрос: «Зачем мне нужен HRD?», и вы поймете, KTO вам нужен, и увидите будущее HR-службы

Акционеры желают иметь в лице HRD партнеров? «О`Кей», — говорит спикер ... И удивляет экспертов эт вопросом: «А руководитель тоже готов им стать? Ведь партнерство — это взаимный процесс...»



Светлана Николашина

**OMK** 



### **УП** Предположите, почему во многих компаниях HRD сменяют друг друга 2-3 раза в год?

чевидно, происходит разрыв ожиданий и реальности. Руководитель искренне верит, что новый HR-директор найдет волшебную кнопку у сотрудников, нажмет ее, и через год-два будут результаты. Работа с людьми не предполагает таких скоростей. За 1-2 года можно многое сделать, но результаты вряд ли будут существенными. С другой стороны, если бы все эйчары знали, где эта волшебная кнопка, то все компании в мире были бы вечными, успешными и эффективными. Это как раз и есть разрыв ожиданий генерального директора, который, вероятно, читает модные книжки и верит в эйчара с волшебной кнопкой. На самом деле условия в компаниях разные, цели могут быть непонятными, человек может не вписаться в культуру, ценности у эйчара и СЕО могут не совпасть. Правда, на этапе собеседования это не всегда можно понять.

**УЛГ** Появились компании с 1-2 тысячами сотрудников совсем без HR-служб (обычно так экономят в малом бизнесе). Как долго они смогут расти в таком формате? Что важное может быть упущено?

- Я, наверно, нестандартный эйчар, так как считаю, что компании в тысячу человек могут успешно существовать и даже развиваться без HR-службы. Факторы успеха далеко не всегда лежат в области наличия суперэйчара с супертехнологиями. Если это малый бизнес, который создал сильный лидер, и он сам вовлекает, развивает, чувствует таланты, собирает команду и ее вдохновляет, то в принципе компания может успешно развиваться. И тогда можно просто иметь отдел кадров или отдел по персоналу, который предоставляет стандартные сервисы, либо покупать их на стороне. Я считаю, что через некоторое время расширится использование онлайн-технологий, в том числе и в НRе — это новая «фишка», которая активно развивается. Как если бы вы позвонили в «Сбербанк» и услышали на том конце провода: «Если у вас вопрос такой-то, нажмите кнопку два». Когда руководители смогут иметь такого интеллектуального электронного эйчара, тогда 80% стандартных вопросов можно будет решать таким образом. Думаю, будущее не за горами. Эйчар нужен будет на 20% нестандартных задач, в основном связанных с развитием и движением вперед.

**УП** Лидеры таких фирм говорят о том, что HR-отдел придумывает всякие модные штучки, раскручивает на расходы, и, о ужас, HR-директор «чрезмерно» отстаивает интересы персонала. Что скажете в защиту коллег?

 Защищать таких коллег не буду. Ктото очень увлекается корпоративными мероприятиями, кто-то все новомодные инструменты оценки персонала привносит в бизнес и видит в этом свою миссию. Здесь вопрос компетенции HR-директора



для

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

для

в том, чтобы сначала из всего многообразия выбрать реально нужное бизнесу, а потом «продать» всю эту историю менеджменту. В хорошем смысле слова «продать». В принципе, дополнительные расходы на сотрудников могут быть боты. Это ценность. То общее, что есть у эйчара и СЕО. На самом деле мы тоже начинали не с партнерства, а с отдела кадров. Дальше мы развивались, перешли на уровень подразделения по управлению персоналом, выстроили базовые

### ЭЙЧАР НУЖЕН БУДЕТ НА 20% НЕСТАНДАРТНЫХ ЗАДАЧ. В ОСНОВНОМ СВЯЗАННЫХ С РАЗВИТИЕМ И ДВИЖЕНИЕМ ВПЕРЕ

окупаемыми инвестициями. Стимулирование сотрудников может быть очень хорошо вписано в тему повышения вовлеченности. И здесь идет не защита интересов сотрудников, а обращение к их мотивам. Если идеи правильно продуманы и поданы менеджменту, то все будет нормально. Если это звучит «дайте мне бюджет, и у нас будет счастье» — это не работает.

### **УП** В сильных компаниях HR — это важный партнер акционеров. Что происходит в крупных компаниях без него?

 Не всегда эйчары крупных компаний являются партнерами — иногда являются таковыми по сути, а иногда так называются. Если говорить про партнерство, то для меня это не название должности, хотя эйчары очень часто стали называть себя бизнес-партнерами. Для меня партнер — это суть отношений, принцип расервисы. И только потом мы подошли к партнерству, когда мнение эйчара действительно стало важным при принятии решений, когда эйчар — это консультант, помощник, свой человек, правая рука, стратег. Партнерство не связано с уровнем в иерархии, названием должности: это связано с уровнем и качеством работы. В моем представлении в крупных компаниях трудно работать без эйчара, но можно работать в непартнерской ситуации. Такие компании могут быть вполне успешны. Эйчар просто хорошо выполняет свою работу, вырабатывает варианты решений, но не участвует в их принятии: такие модели тоже могут работать.

### 🎹 Правда. что сегодня кадровым агентствам заказывают поиск не просто HR-директора, а с опытом партнерства?

 То, что компании заказывают поиск эйчара с опытом партнерства — это отчасти правда. У нас тоже был такой запрос. Руководители высшего звена зачастую хотят себе персонального эйчар-партнера. Иногда это следование моде: руководители слышат от коллег, читают интервью с генеральными директорами, которые хвалятся, что у них есть такой замечательный эйчар-партнер, который во всех вопросах помогает. Руководитель думает: вот он волшебный рецепт - заведи себе эйчар-партнера, и жизнь слышишь: эйчар-партнер, эйчар-партнер... Набило оскомину. Он должен объединять интересы разных сторон; он должен быть на равных с руководителем; он должен учитывать интересы сотрудников; он должен иметь определенный уровень коммуникаций. Но обладающего этими навыками человека можно и не называть словом «партнер». Ты не можешь назвать себя партнером и начать им быть. Если твой руководитель не признает или не

### ПАРТНЕРСТВО НЕ СВЯЗАНО С УРОВНЕМ В ИЕРАРХИИ, НАЗВАНИЕМ ДОЛЖНОСТИ: ЭТО СВЯЗАНО С УРОВНЕМ И КАЧЕСТВОМ РАБОТЫ

станет лучше. Но при этом они часто не осознают, что партнерство предполагает двустороннее движение. То есть ты не можешь взять себе такого человека, а сам при этом остаться прежним. Изменения должны происходить и с самим руководителем. Кроме того, есть большой соблазн и большая ловушка — переложить на эйчара бОльшую часть работы руководителя.

**УП** Есть немало известных бизнесменов, которые напрочь отметают идею партнерства как «выдумку и игры» эйчаров (Д. Потапенко — 371-29). Рассудите, кто прав?

На всех конференциях постоянно

понимает это партнерство, то это работать не будет. Я считаю, что эйчар-партнера заказывают те руководители компаний, которые осознали, что хотят и готовы к этому партнерству. Они готовы с эйчар-партнером разделять принятие решений, работать на равных.

Если говорить про идею партнерства как «выдумку и игры» эйчаров, то это тоже отчасти правда. Для меня это, как фантик и начинка. Партнерство придумали не эйчары. Это старая тема. Когда-то в нулевые годы партнерство записывалось ЦЕННОСТЬЮ в кодексы поведения чуть ли не каждой второй компании. Просто эйчары очень умело смогли использовать этот брэнд в своей рабо-

для

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для





**УЛГ А** может быть. бои вокруг кандидатов полезны для компании — в споре рождается истина?

 Согласна: в споре действительно рождается истина, но в данном случае бои — это результат сравнения кандидатов. Это как конкуренция. Привели с разных сторон разные люди пять кандидатов. Есть понятные критерии. Обсудили, кто какому критерию и в какой степени соответствует. Приняли решение. В данном случае это конкуренция талантов. Иногда «бои» за вакансии бывают очные. Мы это иногда практикуем, когда подбор ведется внутри компании. Кандидаты себя выдвинули, также кандидатов выдвинул руководитель, и дальше они делают презентацию того, как они видят себя на этой должности, проводятся открытые слушания.

### **УП** А как идея партнерства бизнеса и персонала воспринимается людьми на самом деле? Что о ней говорят люди «на кухне»?

- Мы тему партнерства активно начали продвигать три года назад. Именно под этим брендом. Меняться стали намного раньше. Сопротивление изменениям было и от HR-сотрудников, и от руководителей. Тогда мы поняли, что, наверное, неправильно было сначала выдвинуть бренд «партнерства», а потом начать объяснять, зачем это нужно и в чем выгода. Мы быстро сообразили и стали говорить о том, что мы как HRслужба трансформируемся, повышаем

те. Игру в партнерство также часто используют как инструмент «мотивации» топ-руководителей. Я к этой теме прохладно отношусь. Я не отношусь к таким руководителям, у которых можно нажать волшебную кнопку через акции: я работаю всегда по максимуму и не могу подругому. Если мне дадут акции, я не стану работать лучше или хуже.

### **УЛГ** Критики HR приводят примеры, когда HR-служба и глава компании, как лебедь рак и щука, тянут в компанию разных кандидатов. Как решают эту проблему здоровые компании?

 Тема приема в компанию кандидатов не только со стороны СЕО, но и эйчаров, и руководителей — это нормальная история. Это всегда было, есть и будет. Это называется подбор по рекомендации, нормальный инструмент. Другое дело, как он вписывается в общую систему подбора и оценки кандидатов. Я скажу банальные вещи, но правильная система подбора персонала решает все: человека может привести любой руководитель, даже сотрудник. Важно, как дальше выстроен процесс, насколько он прозрачен. Если у компании понятные критерии и инструменты, все кандидаты сравниваются, и в итоге прозрачно принимается решение, то сотрудник будет вписан в систему наилучшим образом. Я считаю, что «лебедь, рак и щука» появляются только в том случае, когда этот инструмент используется как основной при подборе персонала.

WI

5





клиентоориентированность и так далее. То есть подробно описывали план трансформации, и многие вещи были приняты руководителями. А дальше мы сказали, что теперь это называется эйчар-партнерством.

### **УП** Аутсорсинг кадровых вопросов разгружает НВ-службу компании. Но что компания теряет, отдавая на сторону делопроизводство, учет, подбор, оценку?

 Компания ничего не теряет при одном «но»: если компания является силь-

### **УЛГ** Мотивацию можно отдать на аутсорсинг? Что с ней будет?

- Я не люблю слово «мотивация», особенно когда оно используется как система мотивации, под которой в основном понимаем систему материального и нематериального поощрения. Для меня мотивация — это обращение к мотиву конкретного человека, а он внутри, в его сердце, в душе, ты не можешь сердце на аутсорсинг отдать. Я считаю, что можно отдать на аутсорсинг расчет премии, разработку показателей эффективности, даже организацию мероприятия, где луч-

### ЕСТЬ БОЛЬШОЙ СОБЛАЗН И БОЛЬШАЯ ЛОВУШКА — ПЕРЕЛОЖИТЬ НА ЭЙЧАРА БОЛЬШУЮ ЧАСТЬ РАБОТЫ **РУКОВОДИТЕЛЯ**

ным заказчиком. У нас тоже есть партнеры, с которыми мы давно занимаемся рекрутингом, оценкой персонала, коучингом, тренингами, то есть с ними выстроены долгосрочные партнерские отношения, мы их давно считаем за «своих». Грань между аутсорсером и компанией уже стерлась. Если такие отношения выстроены, то компания ничего не теряет. А вот если мы каждый год меняем партнеров и решаем, что сегодня одна фирма подбирает нам людей, а завтра — другая, причем выбираем их по формальным признакам, то в этой ситуации нас ждет крах.

шим сотрудникам выдадут грамоты. Но нельзя отдать мотивацию.

### **УП** Все чаще компании приглашают коучей не как коучей, а как «технологов душ». Ряд владельцев бизнеса поведали **УП**, что они порой «спускают» своего коуча проблемному руководителю с целью понять его истинные намерения в компании. Ваше мнение о таком методе?

— Коучинг — это инструмент. Как любой инструмент, он должен использоваться по назначению. Если компания секретно использует коучинг, что-

тиваторы.

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

бы исследовать намерения человека, то это непорядочно. Для исследования мотивов человека есть инструменты их оценки, сотрудник сам добровольно заполняет опросник и показывает свои мо-

🌃 HRD BP поведал 🕥 . что он был химиком уже 20 лет, как вдруг его послали учиться на НР-директора... Это вопрос доверия? Почему и там, и у нас профессионализм HR-директора на втором месте?

### ИГРУ В ПАРТНЕРСТВО ТАКЖЕ ЧАСТО ИСПОЛЬЗУЮТ КАК ИНСТРУМЕНТ «МОТИВАЦИИ» ТОП-РУКОВОДИТЕЛЕЙ

**УП** Возвращаясь к первому вопросу, можно ли научить лидера правильно выбирать HR-директора, чтобы не устраивать потом «карусель»? Ведь проблема скорее не в том, что все кандидаты не хотят быть партнерами, а в неумении их выбирать и мотивировать?

 Многогранный вопрос. На выбор «правильного» эйчара влияет огромное количество факторов, критериев. Важны из них, на мой взгляд, несколько вещей. Первое: выбирая эйчара, важно понимать, зачем он вам нужен. Четко сформулируйте: «Мне нужен эйчар, чтобы...» Второе: я бы выбирала единомышленника. Я именно с таким посылом себе людей подбираю. Для меня важно, какие у кандидата ценности, цели, зачем он пришел в компанию, что он может делать. Вот это часто важнее, чем профессиональный бэкграунд.

WI

 Мы в ОМК проводили сессию с руководителями, в ходе которой спрашивали: «Как вы считаете, какой у эйчара должен быть бэкграунд?» Он должен иметь психологическое образование, быть коучем, иметь образование по управлению персоналом или иметь врожденные таланты? Второй вариант он должен быть из того бизнеса, той профессии, которая является ключевой в компании? И третий: он должен быть экономистом, менеджером, потому что он же топ-менеджер, он должен уметь считать деньги, понимать эффективность и так далее? Мы получили следующие ответы. Третья составляющая экономист — была обозначена как не самая важная. Победили поровну первая и вторая концепции. Причем мы спрашивали руководителей наших предприятий и руководителей функций. Руководители заводов склонялись к тому, что эйчар должен понимать,

45 интервью Эксклюзивное

Эксклюзивное интервью



что такое металлургия, какие люди в ней работают. Руководители функций склонялись к первому варианту. Моя позиция такова, что не важен бэкграунд. Важно осознание все важных для эйчара компетенций и дополнение себя недостающими через формирование команды. В описанном вами случае, вероятно, присутствуют все составляющие. Он — химик, давно работает в компании, у него, вероятно, есть либессмысленно. Эйчар должен это людям разъяснять. При этом у эйчара нет задачи всем нравиться.

### **УЛЛ** Клиентоориентированность жизненно важна для многих бизнесов. Кто должен ее растить в персонале? Как оценивать этот процесс? Каковы критерии?

 Я сторонник интегрального подхода. Нельзя считать, что мы сейчас натрени-

### ЕСЛИ МНЕ ДАДУТ АКЦИИ, Я НЕ СТАНУ РАБОТАТЬ ЛУЧШЕ ИЛИ Х

дерские компетенции, раз он смог стать эйчаром. А со временем он получит еще и профессиональные компетенции в области управления персоналом. Вопрос доверия тут не стоит.

### **УЛ** Если в компании за время работы эйчара появилась скрытая оппозиция, мешающая переменам, то кто в этом виноват?

— Не люблю вопрос «Кто виноват?» важно понимать, почему это случилось и что делать дальше. Когда в компании много разных мнений относительно даже такой сферы, как управление изменениями, персоналом — это хорошо. Это источник прогресса, движения вперед. Однако всегда есть точка принятия решения, после которой сопротивление

руем клиентоориентированность, и у нас она сама собой внедрится. Нет. Кто-то начинает проводить изменения в процессах и ждет того, что люди мгновенно изменятся. Некоторые эйчары занимаются только корпоративной культурой и говорят: «Мы сейчас напишем такую ценность, будем ее через поведение первых лиц транслировать, и у нас тоже все полетит». Не полетит.

Если компания задумала внедрять клиентоориентированность, нужно на все кнопки давить одновременно. Я считаю, в вопросе внедрения клиентоориентированности может лидировать эйчар, а может любой другой руководитель. Неважно кто. Важно найти фаната в хорошем смысле этого слова: кто-то должен заболеть этой темой. Если лидер заболе-

ДJЯ

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для







ет этой темой, он внедрит ее на уровне компании.

### **УП** Эмоциональный интеллект или профессионализм в HR — когда, почему и что важнее для руководителя в HRдиректоре?

- Это не полярные понятия для меня. Хорошо, когда и то и другое на высоте. Но может быть некоторая пропорция. Все зависит от компании. Для технологических, производственных, крупных, территориально распределенных компаний важна система. Эйчар должен быть как тысячи сотрудников. Конечно, он в первую очередь должен быть профессионалом, ведь его как персону некоторые сотрудники могут в своей жизни ни разу не увидеть, но он незримо присутствует и общается с каждым сотрудником через систему. При этом эмоциональный интеллект не отрицается, а дополняет общий портрет.

В некоторых небольших компаниях (например, ІТ-компаниях) эйчар — это личность, которая общается с каждым сотрудником, его все знают, он коуч. Да, профессиональная составляющая так же

### ИНОГДА «БОИ» ЗА ВАКАНСИИ БЫВАЮТ ОЧНЫЕ

минимум системщиком. Он должен весь свой профессионализм транслировать на

WI

важна.

### 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

### «Бульон» из IT-компаний в России нежизнеспособен

Коктейль IT-компаний в Росси слишком жидкий, — считает эксперт.

Кому светит солнце? Тем, кто предложит рынку полезный продукт практического плана, а с прорывными идеями придется подождать.

Этому не способствуют ни бизнес-культура, ни жадность инвесторов, ни налоговое законодательство...



Геннадий Клемешев

Kolk Group, Inc.

5

интервью

Эксклюзивное



### **УЛ** В России сегодня IT-компаний, как бифидобактерий в кефире... К чему приведет это всплеск? Кто выживет и почему?

омпаний на самом деле не так много. Судьба большинства из них туманна. Вероятность получения каких-то супертехнологий и тем более вывода этих технологий на рынок чрезвычайно мала.

Если честно, то никакого всплеска я лично не наблюдал. После появления Сколково и огромного количества других технопарков у многих появились призрачные надежды на получение грантов и привлечение инвесторов, но в большинстве случаев все эти надежды быстро растаяли, разбившись о конкурентное противодействие крупных брендов и невероятную, экономически никак не обоснованную, жадность инвесторов.

Причин много: это и отсутствие законодательных инструментов, самой инвестиционной среды, культуры бизнес-взаимоотношений, общая необразованность, к этому следует добавить налоговое законодательство, стимулирующее бизнес инновации только на бумаге.

К чему это все приведет? Приведет это к уходу еще оставшихся, наиболее дерзких и умных предпринимателей на другие рынки — в Европу, США, Юго-Восточную Азию.

Выживут в первую очередь те, кто

смог получить деньги или у кого эти деньги были изначально. Выживут и те, кто смог пробиться к госбюджету или получил достаточно заказов от крупного бизнеса, желательно от коммерческих структур, имеющих живой денежный оборот. Это крупные торговые сети как офлайн, так и онлайн. Это все, что подчиняется простой формуле — товарденьги-товар.

Да, в связи с падением общего уровня образования идей в России становится все меньше. Идеи продолжает генерить поколение, получившее еще советское образование, и небольшой срез сибирских университетов, где еще не окончательно убили методику подготовки специалистов.

### **УП** Какие новые направления IT еще неведомы российскому рынку, но уже видны у вас в Америке?

 Мир сегодня полностью открыт, и я не знаю направлений IT, которые бы были неведомы российскому рынку. Скорее, большинство направлений просто не нужны на российском рынке из-за отсутствия самого понятия «рынок». Новые законы, по сути, полностью закрыли вход на российский рынок для средних предприятий и малого бизнеса, сделав этот бизнес просто нерентабельным. Если во всем мире стараются всячески уменьшать себестоимость услуг IT, то Россия старательно строит непреодолимые препятствия собственному бизнесу и герои-

для

Эксклюзивное интервью

### **УП** Какие американские IT-компании сегодня задают тон инновациям?

 Тон инновациям задают в первую очередь большие корпорации, такие как Apple, IBM, Google, AT&T, Microsoft и многие другие. У каждой крупной корпорации имеется много партнерских программ, участвуя в которых даже маленькая компания может выжить и обратить на себя внимание. Это хорошая возможность для любого стартапа получить стабильные заказы и доходы для того, чтобы начать собственное движение к реализации уже своих идей и целей.

### **УП** Какие имена IT-лидеров и специалистов в США вам интересны?

 Приходится много встречаться с разными людьми из IT области. Они все великолепные профессионалы. Они все личности. У каждого своя судьба и своя история. Выделить кого-то трудно.

### **УП** Чем вас зацепили? Что интересного предлагают и делают?

Честно говоря, за общими новостями я, конечно, слежу, но лезть в технологические подробности просто не хватает времени. Как правило, если что-то, что попалось в тексте, имеет какое-то отношение к нашей тематике, то стараешься с этими людьми списаться, созвониться,

WI

### **УП** Верно ли, что IT-специалисты в одной компании долго не работают?

 И да, и нет. Как и везде — если человек пытается делать карьеру, он переходит с повышением из одной компании в другую. Если специалист вырос, а заниматься тем, чем хочется, возможности в этой компании нет, он идет туда, где ему такую возможность предоставляют, и не всегда при этом с повышением зарплаты. Основная команда, как правило, работает в компании долго, до тех пор, пока верит в своего лидера и в свою, созданную своими руками технологию или продукт.

### **УП** Силиконовая долина — муравейник айтишников. Какими правилами руководствуются компании, выбирая нужных им «муравьев»?

 Правила те же, что и везде: профессионализм, преданность компании на период работы в ней, умение работать в команде, желание и стремление к росту и дальнейшему развитию.

### **УЛГ** Как строятся системы компенсаций? Фикс и премии? Акции?

 В каждой компании по-разному. Это вопрос отдельной статьи. Тема максимально закрытая.

интервью

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью



### **УЛГ** Соцпакет — это норма или этим тоже привлекают специалистов?

 Если компания предлагает соцпакет, то это уже серьезная и прочно стоящая на ногах компания. Размер и содержание так называемого «соцпакета» могут быть разными, и, конечно, большее количество различных привилегий будет привлекать большее количество претендентов на место в компании. Но я бы не преувеличивал значимость этого фактора в успешности компании.

гиями. Если вы руководитель, то учитесь, выбирайте, пробуйте на своем коллективе, делайте выводы, что работает, а что нет — набирайтесь собственного опыта. Другого пути нет.

### **УП** За что увольняют даже ценных специалистов?

 Такое случается, конечно, не часто. Увольняют за предательство интересов компании, за слив информации и иногда

### ЕСЛИ КОМПАНИЯ ПРЕДЛАГАЕТ СОЦПАКЕТ, ТО ЭТО УЖЕ СЕРЬЕЗНАЯ И ПРОЧНО СТОЯЩАЯ НА НОГАХ КОМПАНИЯ

**УЛГ** Как лидеры руководят специалистами — как ставятся задачи, как контролируются?

 Есть специальные курсы MBA по этой важной теме, огромное количество книг с различными методиками и стратеза нарушение этических норм поведения.

**УЛГ** За 20 лет жизни «там» появились ли у вас американские друзья из числа клиентов? Кто они, и как принято дружить, разделяя бизнес и дружбу?

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





Ирина Деревицкая

Вознаграждение руководителя или ограбление организации?

*Патьяна Горошко* 

Замена директора в период нетрудоспособности — споры по полномочиям

Светлана Сергеева

Попытки компаний взыскать ущерб с работников за испорченное оборудование

Илья Тусаров

Взыскание задолженности по заработным платам и премиям. Споры в судах

Ольга Юркина

Отпуск по беременности и родам — что делать с правом, которым работник не хочет воспользоваться

Светлана Сергеева

Ветераны. Споры по увольнениям

Валентина Бреднева

Переезд офиса в другой город. Проблемы с увольнением и «переселением» персонала

Алексей Киселев

Не выполнил план — получи взыскание

Елена Ђобровская

Ответственность работника за отказ от участия в корпоративных мероприятиях

## Если бы был понятен механизм превращения идеи в выручку, в мире не было бы неудач

Бесполезно запускать процесс перемен, если вы не убедили персонал в их целесообразности именно для них, а не только для акционеров

**УЛ** Перемены — это зона дискомфорта, но они необходимы (будем считать переменами большие пертурбации в компании — от смены линейки продуктов или модели управления до смены всего персонала).

юбые перемены в бизнесе должны быть обусловлены необходимостью в этих переменах. Допустим, компания хочет кардинально сменить стратегию развития, серьезно расширить компетенции бизнеса.



Ксения Мартынова

**PONY EXPRESS** 

5

интервью

Эксклюзивное



Перед тем, как реализовать эти изменения, стоит провести доскональный анализ рынка.

Определить тренды развития отрасли. Опросить партнеров, чтобы выяснить какими услугами данной компании они пользуются сейчас, в каких испытывают потребность. Нередко выясняется, что на рынке явно есть дефицит комплексных предложений, способных полностью удовлетворить потребности клиента в тех или иных услугах. Разумеется, для реализации новой стратегии нужна большая работа с людьми, сотрудниками компании: культура, компетенции, новые знания.

Все элементы стратегии стоит разложить на несколько направлений, под которые, возможно, сделать модульные программы развития персонала на каждой должности — от курьера до топменеджера. По каждому направлению деятельности выделить ключевые компетенции, создать кадровый резерв, программу преемственности, непрерывной актуализации и передачи знаний.

В рамках развития важно сформировать ключевые позиции для бизнеса. А под эти ключевые позиции - создать технические минимумы (набор ключевых знаний для каждой позиции с точки зрения hard skills). Затем всех участников кадрового резерва оценить и с точки зрения техминимума, и с точки зрения психометрии.

Создать индивидуальные планы развития и модульные программы под каждый вид резерва (например, для филиалов порядка 11 программ, для резерва в операционном блоке — 9 программ).

Инвестиции в людей всегда отражаются на результатах. Например, на увеличении доли рынка на новых сегментах.

Для многих — это выход из зоны комфорта. Сесть за парту, учиться, сдавать тесты. Но страх проходит буквально после одного модуля, и появляется здоровая конкуренция.

Выход из зоны комфорта — это неизбежность при переменах в бизнесе. И задача HR-подразделения сделать так, чтобы эта неизбежность принесла компании максимальную пользу.

**УМ** «Быстрые и мертвые» — такие компании останутся на рынке, по мнению Стива Джобса. Он фантаст или это далекое будущее? Ведь даже в США полно отсталых и ленивых компаний...

 Мы находимся в турбулентном и быстро меняющемся потоке информации. Выбор правильной стратегии и направления — ключевая задача. Отказ от традиционных форм устройства компаний, организации труда — это вопрос времени. Создавать программы можно в любой точке мира, составные части для машин могут выпускаться и в Азии, и в Африке. Поэтому актуально вспомнить старую

돩

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для



индейскую пословицу: «Если лошадь сдохла — лучше слезь с нее» или применительно к компаниям — не можешь меняться — уходи с рынка.

**УП** В вашей отрасли всегда лидировали самые технологичные. Но сегодня добавились и новые парадигмы. Кто может быть уверенным, что он не сойдет с дистанции?

 Я бы сказала, к технологичности должна добавиться инновационность и открытость изменениям. Умение быстро перестраивать процессы под клиентов и предвосхищать следующие шаги.

### **УП** Стратегия — какую роль отводит ей ваша компания? Как пришлось коррелировать ее в наше быстрое время?

 Стратегия — суть бизнеса. Без нее все тактические преобразования, пусть и с инновациями, будут бессмысленными. Вся информация сейчас доступна и открыта, много интересных идей можно создать через краудсорсинг и с использованием международных команд. Нужно уметь правильно собирать информацию.

### **УП** Перемены бывают вынужденные и плановые. Какие компании сегодня, даже из лидеров бизнеса, не любят перемен и всячески их оттягивают?

 Перемены необходимы, если компания работает с конечными клиентами: она должна развиваться вместе с ними.

WI

Неизбежно появляются новые услуги, и это полностью перестраивает процесс. Если компания не будет ориентироваться на клиента, она в скором времени может уйти с рынка. Не важно — лидер это бизнеса или середнячок.

### **УП** Перемены — это зона неопределенности. Как надо готовить перемены? Как правильно собирать информацию? Как крупные компании идут к ним и почему нередко опаздывают?

 Время — это тот ресурс, который при переменах становится самым ценным. В подготовке перемен необходим баланс. Важно не сделать быстрые и неоправданные шаги, но и темп изменений не может быть вихревым, иначе это скажется на качестве. Как говорится, поспешай медленно. Опять-таки вернусь к необходимости стратегического планирования любых перемен.

### **УЛГ** Как преодолеть нежелание перемен внутри себя? Как убедить персонал в неизбежности зоны дискомфорта?

 Открытость и желание принять перемены — это первый шаг. Наверное, всегда первый шаг самый сложный. И это действительно работа над собой. Суметь признать свои ошибки или слабости всегда нелегко. Помогает командная работа, поддержка и институт наставничества. Я уверена, что именно внутренняя культура и готовность помочь — драйверы перемен. Кроме того,

5 интервью Эксклюзивное

5 интервью Эксклюзивное

Д-Эксклюзивное интервью

5 интервью Эксклюзивное человеку, который вынужден меняться вместе с бизнесом, необходимо показать, что он лично получит в результате перемен вместе с компанией. План карьерного развития и повышения личной капитализации благодаря развитию новых компетенций и навыков — хороший мотиватор.

### **УП** Возможно, у вас есть рецепт, как сделать процесс перемен приятным путешествием в будущее?

 Конечно. Возьмем лучшую команду, добавим новых смелых идей, приправим клиентоориентированностью и можно начинать.

### **УП** Продажи — до сих пор ахиллесова пята российских компаний. Почему? У вас есть советы коллегам — как приступить к смене модели продаж? Как сделать продажи комфортными для всех от клиента до сотрудника сервиса?

 Для того чтобы выстроить процесс продаж, надо ответить на вопрос: кто приносит нам выручку? Один из ключевых принципов сервисной компании: портфель бизнеса - это портфель клиентов, а не продуктов, если делаешь продукты под клиентов. С точки зрения технологии — это CRM, автоматизация и аналитика, но главное - понимание, что в центре всех наших бизнес-процессов его величество Клиент. Продавать услуги при другой концепции бизнеса — заведомо проигрышная позиция.

### **УП** Кого надо ставить во главе процесса перемен? Можно ли оставить прежнего руководителя, и при каких оговорках?

- Если применяется проектный подход — важно, чтобы во главе любого изменения был понятный лидер этого процесса. Например, если меняется операционный процесс, то это СОО, если меняется процесс работы с клиентами, то это руководитель клиентского сервиса. Далее лидер формирует команду из разных функций. Хорошо бы создать проектный офис, в котором есть система управления проектами. Важен не сам факт назначения руководителя, а его готовность к изменениям и желание менатьса.

### **УП** У вас есть опыт преодоления сопротивления персонала новой модели управления или чего-то глобального с ломкой привычного?

 Не могу сказать, что изменения проходят всегда с согласия всех и гладко. Такого не бывает, когда работаешь с людьми. Сложности могут возникнуть на любом этапе — от изменений в устоявшихся межличностных связях до этапа изменения функционала. Изменить давно сформированное поведение - самая сложная HR-задача. Это не происходит само по себе. Более того, это почти всегда случается через преодоление. Но изменению поведения можно и нужно учить. Мы используем для этого практику работы лидеров изменений. С их помощью и на их примере другие чле-

<del>2</del>59

ны команды видят, какое положительное влияние могут оказать изменения не только на бизнес-процессы компании в целом, но и на развитие карьеры конкретного участника и проводника этих перемен.

### **УЛГ** Какие ошибки порой совершают компании, приступая к кардинальным переменам? Что не учитывают при подготовке?

 Нелегко давать готовые рецепты, так как они не бывают универсальными. Но важно, на мой взгляд, не потерять цель из виду. Вокруг целевой модели строятся основные программы изменений, действия, продукты, команды и т.д. Важна коммуникация, которая сопровождает процессы. Людям нужно объяснять причины того или иного изменения и уметь выслушать, провести работу с возражениями.

### 🌃 Поэтапное введение перемен шанс или проявление слабости лидера?

 Ни в коем случае нельзя сказать, что это слабость. Вообще, скорость и темп определяются внутренней культурой и потребностью бизнеса. Возвращаясь к истории с целевой моделью и определенными шагами, можно сказать, что это один из подходов. Целью может быть изменение структуры, а может быть выстраивание процесса с нуля. Поэтому и подходы, и сроки могут быть разными.

WI

### **УЛГ** Жесткие методы или убеждение – кнут или пряник – каковы принципы применения и выбора методов перемен? В каких ситуациях что применять?

— Опять же, одного рецепта быть не может. Даже внутри одной компании есть разные лидеры. И главное, что это нормально. Команда должна быть разной, но умеющей работать вместе. Мотивация и способ достижения цели выбираются под ту команду, которая есть. Но вот чего нельзя делать, так это работать без мотивации. Будь то кнут или пряник.

### **УП** Есть ли явные критерии, когда четко можно сказать, что перемены опасны и ведут компанию в зону турбулентности, а то и гибели?

 Это могут быть как простые (явные), так и более сложные критерии. Если мы говорим о том, что на поверхности — это потеря качества обслуживания, например (для логистики это один из самых важных критериев), потеря клиентов. Более сложные критерии связаны с процессами, влияющими на компанию не в моменте, а в стратегическом развитии.

### **УП** Первые признаки успешности перемен? Как их сделать необратимыми? Закрепление успеха перемен, - какие моменты здесь важны?

- Первые признаки ровно противоположны критериям неудачи, я бы добавила еще и изменение поведения людей, изменение процессов, повышение пока5

интервью

Эксклюзивное

5

интервью

Эксклюзивное

Д-

Эксклюзивное интервью

5

интервью

Эксклюзивное

зателей. Это нужно правильно мерить и понимать цифры. Все изменения должны быть заложены в программы мотивации. Это поможет закрепить успех.

**УЛ** Партнерство в бизнесе бывает удачным и не очень. Пример «Эппл» и «Эдалт» (PageMaker) — удачен. Каковы критерии выбора партнеров и оценка предстоящих перемен в компании? Когда партнерство в переменах можно считать объективно выгодным, а когда есть сомнения?

 Выбрать партнера — дело нелегкое. Это должно быть взвешенное решение, с понятными для обеих сторон позициями и выгодами. Для чего, кто, на какой период и для какой цели. Только имея четкие оцифрованные критерии успеха, удовлетворяющие обе стороны, и затрат на пути его достижения, можно составить достоверный план того, как синергия скажется на результате.

**УП** Nokia обула Европу в резиновые сапоги, а потом вдруг ринулась в телефоны, НР из фабрики принтеров стала лидером ряда софтов (ERP)... и многие фирмы так же. Но мы не помним тысячи, которые исчезли от таких перемен. Как оценивать риски? Кому улыбается удача?

- Ряд может быть продолжен. И появляются из идей истории компаний с миллиардными оборотами. Одна идея может стать решающей. Если бы был понятен механизм превращения идеи в выручку, то в мире бы не было бы неудач. На практике сложно идеи сразу превратить в деньги. Тем не менее для увеличения выручки всегда возможно внедрение даже небольших улучшений и изменений, которые в масштабе компании дают существенный эффект. Это могут быть и простые кайдзены, и проекты сложных изменений. Маленькие победы очень часто становятся частью больших достижений. Важно, чтобы каждый сотрудник в команде был заинтересован в их внедрении и реализации. Чтобы постоянный путь логичных и нужных для бизнеса изменений стал частью корпоративной культуры. Например, можно серьезно заняться развитием производственной системы. Это система постоянных улучшений бизнес-процессов, обустройства площадок, бережливого производства. К такой системе можно отнести Toyota Production System. Стандартизация процессов, обучение персонала, развитие производственных систем требуют минимальных денежных инвестиций, но больших временных и интеллектуальных затрат. Эти затраты дают хорошие дивиденды. По моему мнению, инвестиции в людей — это всегда выгодное вложение.

### **УП** Тылы — что это есть в период перемен? Насколько они важны? В чем выражаются? Как не сделать их гирями на ногах?

 Рассуждая о тылах, я представляю «родительский дом» — место, где всегда стабильно, комфортно и хорошо. Пере-

돩

водя на бизнес-историю, тылы — это команда, ее лояльность, уверенность в будущем, умение сохранить такой коллектив во времена перемен.

### **УП** Резервы — каковы они в период перемен? Финансы-кадры-сырье-партнеры?

 На мой взгляд, под резервами нельзя понимать запасы сырья. Они вполне могут стать и камнем на шее. А вот о кадрах и партнерах как о резерве однозначно стоит вести речь. Расти вместе с надежным партнером, инвестировать в людей — самое разумное, в том числе и в период перемен.

### **УП** Отступление — стоит ли его планировать при подготовке перемен? Отходные пути или план «Б»?

 Я бы назвала это оценкой рисков, и этот шаг предшествует любому шагу вперед. Но процесс выстраивания «плана Б» не должен быть во главе перемен. Иначе никакие перемены никогда бы не случи-

WI

лись.

### **УП** Имиджевая подготовка — из чего она должна состоять? Как ее обеспечивать на должном уровне?

 Позиционирование компании — ключевой элемент развития бизнеса. С кем на рынке ты говоришь, на каком языке, что вкладываешь в коммуникацию, какой цели хочешь с ее помощью достичь? Изменение стратегии невозможно без изменения позиционирования. А обеспечить коммуникацию на должном уровне возможно, только обеспечив соответствие позиционирования бренда сути бизнеса. Позиционирование должно быть частью стратегии развития, идти в ногу с тем, что делает компания, без отставаний и забеганий вперед.

Зачастую с изменением стратегии существенно меняется и визуальный бренд компании. Добавляется много «человеческих» ноток, интересных акцентов, расширяются целевые аудитории коммуникаций...

### ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА доступны только для подписчиков

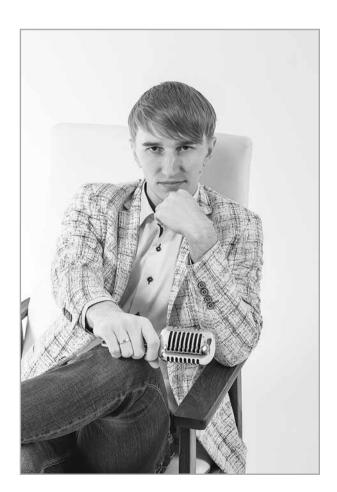
### ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:

TP@TOP-PERSONAL.RU

### Как заставить ваших сотрудников работать как швейцарские часы

Вы уверены, что ваш персонал максимально эффективен в продажах? У вас построены бизнес-процессы продаж? Есть видеокурсы для новичков?

Прочитав этот материал, вы поновому сможете оценить свой бизнес.



Сергей Жамков

ООО «Эвентмаркет»

интервью

Эксклюзивное

Эксклюзивное интервью

интервью

Эксклюзивное

**УЛГ** Существует мнение, что для того, чтобы сотрудник хорошо работал и давал хорошие результаты, ему нужно хорошо платить. Достаточно ли этого? Или есть еще какие-то способы мотивации, которые способствуют увеличению результативности?

ля того чтобы сотрудники работали хорошо, необходимо достаточно платить. Нужно ставить в своей организации и выплачивать такую заработную плату, которая в вашем регионе являетэто не вовремя или делают вовремя, но с ошибками. Если мы ведем речь об отделе продаж, то сотрудники частенько начинают придумывать «отмазки». Вместо того чтобы выполнять свою основную производственную функцию - звонить, они были заняты какой-то другой работой. С их слов, тоже очень важной. Почему это происходит?

Это происходит потому, что в бизнесе нет системы, которая обуславливает эту заработную плату. Когда вы просто

### ВМЕСТО ТОГО ЧТОБЫ ВЫПОЛНЯТЬ СВОЮ ОСНОВНУЮ ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ ФУНКЦИЮ - ЗВОНИТЬ, ОНИ БЫЛИ ЗАНЯТЫ КАКОЙ-ТО ДРУГОЙ РАБОТОЙ. С ИХ СЛОВ, ТОЖЕ ОЧЕНЬ ВАЖНОЙ

ся средней, либо выше средней, но не ниже. Если вы платите низкую заработную плату, то на нее приходят сотрудники с меньшими амбициями, запросами, желаниями, которые обеспечат меньшие результаты. В то же время просто платить хорошую заработную плату недостаточно. Почему?

Потому что часто возникают ситуации, когда сотрудники, несмотря на то, что им платят высокую заработную плату, все равно не выполняют свои обязанности либо выполняют, но делают

платите заработную плату и нет никакой системы, то продажи нестабильны. В одном месяце они могут быть то меньше, то больше, в другом месяце, наоборот, в третьем месяце — вообще одни нули, а сотрудники начинают жаловаться, что сейчас не сезон, появились конкуренты и так далее. При этом они будут всячески скидывать с себя ответственность. Постоянная текучка в отделе продаж и в самой организации происходит, когда руководитель платит хорошую заработную плату, а сотрудник не дает ожидаемых результатов. В

этом случае у руководителя возникает вопрос: «Зачем я ему плачу?..» И он его увольняет. Либо возникает другая ситуация. Руководитель пообещал высокую заработную плату, ожидал каких-то вывая мотивация должна быть результатом выполнения ряда задач конкретным сотрудником. Эти задачи должны быть понятны и контролируемы по каким-то заранее обговоренным критериям.

### ПРЕМИЯ ВЫПЛАЧИВАЕТСЯ ЗА ОТСУТСТВИЕ ОШИБОК ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ СТАНДАРТОВ ПОВЕДЕНИЯ

соких результатов от человека, который на эту зарплату придет. Человек проработал, результаты не подтвердил, и руководитель платит ему меньше, чем было договорено изначально, соответственно, сотрудник уходит, потому что он рассчитывал на большие деньги. В итоге руководителю приходится обучать с нуля новых сотрудников каким-то азам, и времени на то, чтобы заниматься управлением и развитием бизнеса, у него просто не хватает. В итоге руководитель доделывает работу за сотрудниками, учит их, они опять уходят, он их снова нанимает и опять за них доделывает работу. Получаем замкнутый круг.

Возникает вопрос: как вырваться из этой ситуации?

Первый шаг — это создать систему мотивации, которая будет ориентирована на четкое выполнение определенных функций и инструментов, способствующих мотивации сотрудников. Финансо-

WI

Например, если мы говорим об отделе продаж, то здесь есть четкий ключевой показатель эффективности. Это количество совершенных в течение дня звонков, количество сделанных презентаций продуктов, количество сделанных продаж, количество платежей, поступивших в оплату в течение дня. Это четкие показатели, которые можно проконтролировать и увидеть. Сотруднику они понятны, руководителю тоже ясны.

### **УЛГ** Если сотруднику не удается выполнить план продаж, что в этом случае необходимо сделать руководителю?

 Здесь нужно выяснить, почему так происходит. Любой руководитель должен внутри компании создать систему, которая будет работать без его участия. Как это можно сделать? Для этого нужно создать внутри компании систему обучения, в которой новый сотрудник сможет обучаться. Это четко прописанный алгоритм работы, который сотруд5

интервью

Эксклюзивное

5

Эксклюзивное

Эксклюзивное интервью

4

интервью

Эксклюзивное



ник выполняет в течение дня, где четко прописано: во сколько он приходит, как он должен быть одет, во сколько он обедает, как он выполняет свои обязанности, как он говорит с клиентами и работает с возражениями, как он проводит встречи и так далее. Каждый поведенческий фактор, который выполняет сотрудник в течение дня, должен быть четко прописан и регламентирован.

нию обязанностей конкретного человека. Чтобы понять, как все должно происходить, давайте возьмем, к примеру, должность менеджера по продажам. Руководитель садится, начинает звонить по телефону, записывая диалог на камеру. Соответственно, на видео видно, как человек говорит по телефону, как он работает с возражениями, разбираются типовые ситуации по работе с кли-

### ОДНО НАРУШЕНИЕ — 100 БАЛЛОВ, ДРУГОЕ, БОЛЕЕ ТЯЖЕЛОЕ — 300 БАЛЛОВ

Более совершенным инструментом, вместо простой текстовой документации, является специально подготовленная видеозапись, на которой видна четкая картина того, как сотрудник должен выполнять свои обязанности в конкретной ситуации. Тогда человеку будет проще обучаться.

ентами. Записывается, как это фиксируется в базе данных, как это отражает программа обеспечения и так далее. То есть, когда приходит новый сотрудник, у него появляется некий обучающий видеокурс, который освобождает руководителя от непрерывного объяснения одного и того же.

### **УП** Получается, видеозапись показывает, как работает лучший сотрудник?

 Да, конечно. Когда такая система создается, то лучше всего моделировать опыт самого успешного сотрудника. Если такой человек есть, это хорошо, если нет, тогда сам руководитель записывает весь процесс работы сотрудника на камеру и получается некий образовательный материал по выполне-

### **УП** Если руководитель не обладает навыками продаж или какими-то ключевыми компетенциями, то как быть в этой ситуации?

 По определению, если человек занимается бизнесом, он должен хорошо продавать. Если человек не умеет хорошо продавать, он должен взять себе в партнеры человека, который умеет хорошо продавать. Иначе его бизнес





будет идти с очень маленькой эффективностью. Эта проблема большинства производственников, программистов, которые умеют создавать хороший продукт, но не умеют его продавать. А если посмотреть на выдающихся предпринимателей, они либо обладают этими двумя качествами, то есть умение создать и продать продукт, либо у них в команде есть человек, обладающий определенным качеством.

**УЛГ А** если человек решил заняться бизнесом, но v него нет партнера, обладающего навыками продаж, сможет ли он пригласить эксперта в этой области, который смог бы обучить его сотрудников необходимым компетенциям?

 Наверное, на этот вопрос большинство бизнес-тренеров скажут: «Да, конечно, нужно провести тренинг по продажам и тогда у вас все будет здорово». На самом деле нет. Если у вас в бизнесе не будет человека, который умеет продавать, то никакие тренинги по продажам вам не помогут. Поэтому здесь 2 выхода из данной ситуации. Либо вы берете и устраиваетесь менеджером в какую-нибудь организацию, подобную той, какую вы хотели бы создать, и учитесь там продажам. Либо идете на какие-нибудь крутые тренинги по созданию бизнеса и находите там человека, который умеет продавать. То есть у вас создается тандем, вы находите партнера и создаете бизнес. Вот два варианта.

WI

Следующий материал — это чек-лист контроля. Что такое чек-лист контроля?

Это непосредственный документ, который является рабочим документом руководителя или начальника отдела продаж. В нем продублированы стандарты поведения сотрудников, и начальник отдела в течение дня отмечает, как выполняет работу тот или иной сотрудник. Например, если сотрудник опоздал на работу, то начальник отдела ставит в нужном разделе галочку о том, что человек опоздал на работу — как некое нарушение. Если человек позвонил не по речевому шаблону, что привело к потере клиента, то это начальник отдела также фиксирует в чеклисте контроля работы сотрудника. Таким образом у каждого сотрудника в течение дня или в течение месяца накапливается определенное количество баллов, исходя из которых рассчитывается заработная плата сотрудника.

Еще раз повторим.

Первый инструмент: прописываются стандарты поведения сотрудника. То есть, что и как он должен делать.

Второй инструмент: создается чеклист контроля. То есть это инструмент для руководителя, где тот смотрит за нарушениями сотрудников и записывает их.

В чем заключается задача руководителя отдела продаж? Его задача заключается не в том, чтобы только сидеть и интервью

Эксклюзивное

Эксклюзивное интервью

интервью

Эксклюзивное



продавать. Это только одна из основных его функций, но задача руководителя - это наставничество. Его задача не в том, чтобы тянуть весь отдел продаж на себе. Он должен управлять отделом продаж. Что это значит?

Это значит — обучать, быть хорошим наставником, быть хорошим примером и контролировать работу. Его основная

### **УЛГ** А кто следит за руководителем отдела продаж?

— У руководителя отдела продаж должен быть чек-лист контроля, в котором прописаны его обязанности. За ним следит непосредственно директор компании или первое лицо компании. Наказания за нарушения тех или иных стандартов поведения у руководителя продаж гораздо строже. Здесь

### КОГДА ВЫ БЕРЕТЕ В СВОЮ КОМАНДУ СУПЕРПРОДАВЦА, ЕСТЬ БОЛЬШОЙ РИСК, ЧТО ОН ЗАБЕРЕТ ВАШ ОТДЕЛ ПРОДАЖ И ОТКРОЕТ СВОЙ БИЗНЕС ЧЕРЕЗ ДОРОГУ

задача — сделать так, чтобы его отдел хорошо работал и постоянно увеличивал свои показатели.

### **Ж** Возможно ЛИ физически **BCE** успеть одному человеку?

 Физически очень легко успеть. Когда руководитель начинает работать не со всеми клиентами, а только с ключевыми, с наиболее платежеспособными. Основную долю своего времени он уделяет двум задачам: работа с ключевыми клиентами и контроль и развитие отдела продаж. Но руководитель отдела продаж ни в коем случае не занимается тем, что дозванивает какие-то заявки за менеджером, и так далее. Такие ситуации могут происходить, но не систематически.

может возникнуть ситуация, когда руководитель отдела продаж вступает в сговор с сотрудниками и по их просьбе не отмечает их нарушения в чеклисте. Чтобы такого не происходило, руководитель отдела продаж должен понимать, что если он будет замечен в подобном сговоре, то получит наказание, которое будет ему стоить в разы дороже.

Сейчас можно подумать, что это какое-то запугивание сотрудников, и они все разбегутся и не захотят работать. Здесь включается обратная ситуация. Когда вы создали такую систему, вы можете за выполнение всех стандартов ставить более высокую заработную плату. И организации хорошо, потому

для

что выполняются ключевые показатели эффективности, и сотрудникам хорошо, потому что они получают зарплату выше, чем в других компаниях. Естественно, что все эти показатели должны быть привязаны к системе расчета заработной платы. То есть если у сотрудника заработная плата 30 000 рублей, из них 10 000 выплачиваются как премия за выполнение стандартов повечасов, то у него, соответственно, не 10 000 рублей, а меньше.

**УП** Некоторые руководители злоупотребляют этим принципом. Специально внедряют балльную систему, чтобы в конце месяца сотрудники остались с минимальной заработной платой. Как вы к этому относитесь?

### ВЫ ТОГДА ВИДИТЕ, ЧТО ПОВЛИЯЛО НА КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ПОСТУПЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

дения. То есть премия выплачивается за отсутствие ошибок при выполнении стандартов поведения. Это напрямую мотивирует сотрудника, так как это прописано в инструкции.

**УП** Хотелось бы уточнить про балльную систему выплаты заработной платы. Может быть такое, что в конце месяца сотрудник остался без зарплаты? Предполагается ли какая-то окладная часть?

 Заработная плата должна состоять из нескольких частей. Первый параметр – это базовая часть заработной платы, которая выплачивается за время пребывания на рабочем месте. Человек отработал 21 день, каждый день по 8-9 часов, за это он получил, допустим, 10 000 рублей. Если человек отработал не 168 часов в течение месяца, а 100

 Это стратегически неправильный подход. Можно такую систему установить, но что произойдет? Один месяц так сотрудник поработает, поймет, что, выкладываясь на полную мощь, он все равно не успевает выполнить стандарты. При этом руководитель своим примером не может показать, что это выполнимо. И сотрудник начинает понимать, что его обманывают, что ему завышают планку для того, чтобы уменьшить заработную плату. Не приняв эти условия, он уйдет.

Стратегически более правильно чутьчуть завышать эти показатели для того, чтобы растить сотрудника. Это можно делать. Но они должны быть выполнимы. Мы знаем, что сотрудник в callцентре может делать в день 100-120 звонков, из которых 30-40 звонков это

5

интервью

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью



переговорные. По 5-10 минут, больше человек не сможет выполнить. Если мы будем ставить сотруднику задачу делать по 200-300 звонков, он поймет, что это физически нереально. Естественно, он поймет, что это обман, и не захочет работать в такой организации. Все показатели должны быть реалистичными. Сотрудник должен видеть, что эти показатели уже выполняются. То есть должен быть пример, как эти показатели ежедневно выполняются.

🌃 Каждый руководитель, наверное, мечтает у себя в организации создать высокоэффективный отдел продаж, который будет приносить ему большие дивиденды. Можно ли из любого сотрудника вырастить профессионала или есть какие-то определенные компетенции, личностные качества, которыми должен обладать человек?

Конечно, можно из любого челове-

ка сделать кого угодно. Вопрос — надо ли это?

Естественно, для бизнеса гораздо лучше, когда приходят профессиональные продавцы. Не всегда это получается. Если у человека большой опыт продаж (10-20 лет), его гораздо сложнее подстроить под свою систему.

Здесь нужно найти некую середину, когда человек уже, с одной стороны, получил опыт продаж, с другой стороны, его убеждения не настолько железные и его еще можно обучить. Таких сотрудников стоит брать.

**УП** Некоторые руководители, наоборот, считают, что нужно нанять опытного специалиста, который ему поможет выстроить эффективную систему продаж, учитывая его профессиональные компетенции.

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



WI



**Дмитрий Чикитин** 

Основания для перерасчета размера платы за отдельные виды коммунальных услуг по случаю временного отсутствия потребителей

*Патьяна Горошко* 

Споры за площадь: что считать жилым помещением?

Чадежда Швырева

Как сделать служебную квартиру собственной

Валентина Горланова

Аварии в жилых домах

**Денис Шашкин** 

Арест недвижимого имущества

Чаталия Пластинина

Верховный Суд РФ уточнил правила наследования жилья



Дмитрий Никитин



Татьяна Горошко



Валентина Горланова



Денис Шашкин



Наталия Пластинина



Майкл Вейдер

# Как оценить бережливость вашей компании: Практическое руководство

#### ПОТЕРИ ОТ ИЗЛИШНИХ ДВИЖЕНИЙ

Потери от излишних движений включают в себя несколько различных элементов. В большинстве процессов, требующих улучшения, наблюдаются излишние движения рабочих и другого персонала. Когда технолог проектирует процесс и пишет рабочие инструкции, он обычно не замеряет расстояние и количество шагов, производимых работником. Однако это ключевой элемент планировки производственной ячейки. Важно также учитывать расстояние между работниками и используемыми инструментами. Насколько эргономичны движения работника, не надо ли ему поворачиваться или нагибаться, чтобы взять материалы, требующиеся для выполнения операции?

При проектировании рабочих мест стоит учитывать возможность расширения номенклатуры производимых продуктов, а также различные навыки и умения, необходимые рабочим для выполнения операций. Раньше однотипное оборудование и операции группировались вместе, а продукт перемещался между такими участками или цехами. Это так называемая планировка на основе функций. Сейчас доказано, что процессная планировка (в технологической последовательности) более выгодна для большинства операций. При процессной планировке все оборудование, требуемое для полного цикла производства продукта, располагается в виде ячейки, за счет чего продукт перемещается в процессе намного быстрее.

При процессной организации произ-

водства время цикла обычно сокращается. Однако сначала надо подробно

картировать процесс. Рабочие и инженеры должны работать как одна команда и вместе решать, где в ячейке или на участке размещать оборудование и материалы.

Рабочие инструкции должны содержать не только текст, но и фотографии, схемы процесса, отражающие его важные этапы. В них должны быть зафиксированы все перемещения работника, правила техники безопасности и расчетное время цикла. Инструкции должны распола- гаться близко к месту выполнения операции (в гемба), а доступ к справочным материалам надо максимально упростить, чтобы исключить излишние перемещения.

### ПОТЕРИ ОТ ИЗЛИШНЕЙ ОБРАБОТКИ

Работа по совершенствованию процессов должна вестись непрерывно. Надо построить карты потока создания ценности всех процессов. Эти карты нужно объединить в единую карту потока создания ценности в организации, где будут отражены все проблемные участки. Там надо показать, как последовательные операции влияют друг на друга и какие задержки существуют между ними. Когда будут обозначены все моменты задержки и транспортировки, команды должны начать работу над их сокращением или ликвидацией.

В пределах ячейки надо установить баланс по принципу +1 или -1. Это означает, что в любом процессе должна быть возможность добавить или убрать одного человека без ущерба для производства. Это позволяет компенсировать колебания потребительского спроса. Если требуется увеличить выпуск, нужно предусмотреть место под дополнительное оборудование и одного работника. Если спрос падает, можно ли снять одного оператора, но сохранить замедленный темп производства, не останавливая его полностью.

Для того чтобы процесс был понятен рабочим, мастерам и руководителям, надо обеспечить соответствующие визуальные средства. Нужно, чтобы всем были доступны график производства и информация о результатах работы. Это позволит ускорить выявление проблем на производстве и их решение. Хорошо организованные процессы производства, на которых соблюдается чистота, обычно протекают более плавно

и быстро. Важность применения 5С должны осознать все. Каждый день нужно заполнять контрольные листы. Когда заготовки и оборудование располагаются в нужных местах, выделенных и размеченных для этого, их легко найти, что значительно облегчает работу. Кроме того, экономится нервная энергия, которая тратится на поиск инструментов и материалов, если они валяются где попало.

# ПОТЕРИ ОТ ИЗЛИШНИХ ЗАПАСОВ

По мере расходования сырья, комплектующих и т. д. надо систематически пополнять запасы, производя доставку в специально обозначенные места для размещения сырья и деталей. Если при выборе места для материалов учитывать их размер и количество, это позволит сократить площадь и число мест временного хранения. Для указания нужного количества можно использовать карточки канбан и другие сигналы. Канбан может представлять собой лампочки, цветные флажки или карточки, разметку на стеллажах, что обозначает запрос на пополнение запасов материалов. Визуальные индикаторы должны быть хорошо видны доставщикам материалов. В обязанности доставщиков входит обеспечение рабочих на линии, чтобы им не нужно было покидать свое рабочее место.

Частота пополнения зависит от размера материалов, необходимого количества и цикла производства. Обычно материалы доставляют на линию один раз в день или чаще. Нужно стремиться к доставке только нужного количества материалов, в нужное место и в нужное время.

При необходимости можно организовывать «супермаркеты» рядом с производственными участками. Это места хранения между складом и фактическим местом производства. Они могут служить «буфером», облегчающим увеличение или уменьшение выпуска при колебаниях

спроса, ведущих к изменению графика производства.

Доставщики материалов не должны поставлять материалы в супермаркет или на линию, если там еще остается некоторый запас или они не использованы со времени последней доставки. Рабочие и доставщики должны хорошо понимать систему пополнения запасов и работать в тесном сотрудничестве, чтобы совершенствовать поток материалов.

#### ПОТЕРИ ОТ ТРАНСПОРТИРОВКИ

Для того чтобы обеспечить правильное размещение материалов, супермаркетов и оборудования, надо обеспечить соответствующую эффективную планировку. Если участок перегружен оборудованием или материалами, там не будет места для размещения дополнительного работника и доставки дополнительных материалов.

Следует измерять общее расстояние, на которое производится транспортировка материалов от склада до супермаркета, производственных линий и участков отгрузки. Чаще всего есть возможность сократить расстояние доставки и общее время цикла. Поскольку новое оборудование обычно устанавливают в старых зданиях и там, где есть место, обычно оно попадает не туда, куда хотелось бы. В результате материалы транспортируются по всему предприятию до того, как они попадают на участок отгрузки.

Материалы нужно по возможности размещать на паллеты и перемещать только один раз. Когда материалы между операциями много раз грузят на паллеты и снимают с них или транспортируют с помощью крана, это увеличивает время цикла и снижает темп производства. Проезды должны быть четко размечены и иметь достаточную ширину для свободной транспортировки материалов. Если на карте потока создания ценности помечены места погрузочно-разгрузочных операций, осуществляемых краном или погрузчиками, надо указать, где возможны улучшения. Следует выделить специальные места стоянки для всего транспортного оборудования и сделать разметку. После использования оборудование должно возвращаться на место.

## ПОТЕРИ ОТ ПЕРЕПРОИЗВОДСТВА

В организации должен существовать простой в понимании план или график производства или оказания услуг. Все сотрудники должны понимать этот план и выполнять

работу в соответствии с ним. Отклонения или изменения плана должны доводиться до каждого и сводиться к минимуму. В планах должна быть предусмотрена возможность неожиданных изменений и компенсации колебаний в ежедневном объеме выпуска. Планы нужно доводить до сведения персонала таким образом,

чтобы все рабочие и мастера могли их хорошо видеть. То же относится и к результатам выполненной работы.

Руководство должно тесно сотрудничать с заказчиками и плановиками, чтобы координировать производство и спрос. Надо измерять время такта и на его основе определять количество работников и материалов, требуемых для удовлетворения требований заказчиков. Если заказчиков много и компания выпускает одновременно несколько различных продуктов, понимание времени такта становится критическим.

Объем партии надо свести к минимуму, а переналадки производить часто. Сегодня, когда существует Интернет, заказчики не желают долго ждать. Гибкость в изготовлении разнообразных продуктов может стать важным конкурентным преимуществом.

#### ПОТЕРИ ОТ ОЖИДАНИЯ

При необходимости частой переналадки оборудования с производства одного продукта на производство другого время простоя становится критичным фактором.

На предприятии должна действовать программа Всеобщего обслуживания оборудования (англ. Total Productive Maintenance, TPM) с участием мастеров, операторов и ремонтников, работающих как одна команда в целях повышения эффективности использования оборудования. В программу TPM обычно входят

программы 5С и визуализации. Важно очистить производственные участки от мусора и посторонних предметов и сделать разметку мест расположения и хранения инструментов, приборов и другого оборудования в рабочей зоне.

Чтобы быстро производить переналадку по системе SMED (англ. Single Minute Exchange of Die, «смена инструмента менее чем за десять минут»), весь набор инструментов и приспособлений нужно иметь под рукой. Их следует

разместить возле соответствующего оборудования и на такой высоте, чтобы не нужно было тянуться или поднимать что-либо. Команда операторов и инженеров должна разработать контрольные листы для проведения переналадки; при переналадке нужно производить хронометраж, чтобы выявить возможности дальнейшего сокращения ее продолжительности. Все инструменты, приспособления и вспомогательное оборудование надо маркировать и хранить в соответствии с принципами 5С.

Операторы должны отслеживать время простоя своего оборудования. Эти данные нужно обобщать и рассматри- вать на совещании команды операторов, мастеров и ремонтников. Количественные показатели, например Коэффициент использования оборудования (англ. Overall Equipment Efficiency, OEE) или другие индикаторы, надо вывешивать на оборудовании или рядом, чтобы их можно было периодически рассматривать и выявлять возможности сокращения простоев.

Это также хорошая возможность привлечь операторов к совместной работе с мастерами и руководством, что на- прямую повлияет на результаты производства. Если все будут понимать эти графики и данные, будет поступать больше предложений и они будут быстрее реализовываться.

### ПОТЕРИ ОТ ДЕФЕКТОВ, БРАКА И ПЕРЕДЕЛОК

После быстрой переналадки надо произвести контроль первых выпущенных изделий, чтобы проверить качество нового продукта. Приспособления и приборы надо заранее прокалибровать и настроить, чтобы сократить время настройки оборудования после переналадки. Инженеры должны тесно сотрудничать с ремонтными службами и операторами, чтобы выявить наиболее надежные и быстрые способы выпуска качественной продукции после переналадки. Следует производить контроль сразу после операции, т. е. дефекты нужно выявлять как можно ближе к месту возникновения, чтобы не позволить им попасть на последующие операции процесса.

Операторы должны следить за результатами производства, пользуясь методами статистического управлени

процессами (СУП) (англ. Statistical Process Control, SPC). Соответствующие данные важно представить визуально, разместить на рабочих местах и перио-

дически рассматривать на предмет возможных улучшений. Нужно выявлять благоприятные и неблагоприятные тенденции в производстве и рассматривать их на совещаниях кайдзен-команд или команд, занимающихся улучшениями. Операторы проводят больше времени в непосредственном контакте с оборудованием, чем инженеры и ремонтники, поэтому они лучше знают все мелкие проблемы и причины незначительных остановок, которые часто ускользают от внимания других. Их нужно мотивировать на подачу предложений по повышению качества продукции и сокращению простоев. Операторов нужно обучить использованию основных графиков статистического управления процессами, например, блок-схем, гистограмм, контрольных карт, чтобы документировать ход производства.

На предприятии должен быть центральный офис, куда любой работник может прийти за помощью в разработке предложения или проекта улучшения. Некоторых работников нужно обучить использованию методов бережливого производства. Они должны обладать практическими знаниями использования современных инструментов обеспечения качества с применением методов статистического управления процессами и уметь разъяснить их суть коллегам. Эти офис или группа специалистов должны проводить обучение бережливому производству и руководить группами улучшений и кайдзен-командами. Сотрудники офиса должны подчиняться непосредственно директору или заместителю директора, чтобы иметь поддержку на высоком уровне. Они должны быть движущей силой внедрения методов Лин и координировать в организации работу коллег, занимающихся реализацией Лин-проектов на своих участках.

#### СТРАТЕГИЯ ЛИДЕРОВ

В организации должна быть реализована производственная система, включающая в себя «развертывание политики» («хосин канри»). Высшее руководство и директора при формировании политики и постановке целей организации должны сотрудничать с мастерами и руководителями среднего звена. Цели следует обновлять ежегодно и обсуждать в команде руководителей как минимум раз в квартал. В компании должны быть объективные данные, позволяющие измерять степень достижения этих целей и соответствия деятельности организации ее политике. Визуализацию политики организации, представления о ее будущем и поставленных целях надо разместить так, чтобы их могли видеть все сотрудники. Как минимум два раза в год директор и руководители высшего звена должны проводить совещания со всеми сотрудниками на всех уровнях и обсуждать успехи и неудачи в достижении поставленных целей.

При выработке годовых целей директора должны получать данные от своих заместителей, инженеров, мастеров, чтобы иметь по возможности наиболее широкую картину того, что предстоит сделать и что возможно. Планирова- ние с использованием методики «хосин канри» — одного из способов передачи информации по всей организации с максимальной результативностью.

Мастера и рабочие на всех уровнях должны понимать, какие последствия для компании будет иметь невыполнение поставленных задач. Если страдает качество или не выдерживаются сроки поставки или оказания услуг, работники должны понимать, как это отражается на всей организации. Когда сотрудники на всех уровнях вовлечены в процесс и идет работа по повышению качества и сокращению времени цикла, в результате достигается синергетический эффект, что в свою очередь способ- ствует подаче отличных предложений по улучшениям. Все сотрудники на производстве и в службах должны понимать, какие затраты вызывает низкое качество продукции.

Каждой организации нужны образцы для подражания. Это участки или отделы, которые постоянно показывают отличные производственные результаты. В одном из цехов, например, обеспечивается высокий уровень качества, а в другом рационально используются материалы и оборудование. Эти цеха долж-

ны стать образцами для подражания, их опыт надо распространять на все цеха и участки. Заведите журнал внутреннего бенчмаркинга, который будет использоваться при создании производственной системы во всех цехах и офисах. Создайте такую систему, в которой все операторы оборудования будут использовать стандартные методы ТРМ и ежедневно фиксировать ход работы на своем оборудовании по одной и той же схеме.

Работники должны понимать, как потребитель использует производимый ими продукт. Организуйте посещение ваших заказчиков и посещение ими вашего предприятия — это будет способствовать взаимопониманию. Пригласите поставщиков посетить ваше производство и, может быть, поучаствовать в работе команды, занимающейся выявлением возможностей улучшения. Точка зрения потребителей и поставщиков, находящихся за пределами ваших процессов, может подсказать решения, которые вам были неочевидны.

Кроме краткосрочных, годовых целей, организации должны ставить цели на 2-5 лет вперед. Это позволит новым членам руководства планировать свои будущие действия и оценивать пользу от своих дополнительных усилий. Решения отделов разработки могут основываться на та- ких долгосрочных целях.

**Кроме того, краткосрочные годовые цели оказывают воздействие на при-**

нятие каждодневных решений. Успехи и проблемы следует документировать и сообщать о них всем сотрудникам на всех уровнях.

#### ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КУЛЬТУРА

Каждая организация существует в рамках определенной культуры своей страны, местной и производственной культуры в своей отрасли. Нет двух похожих организаций, даже если они обе принадлежат одной и той же вышестоящей компании. На каждом предприятии важно выработать свой способ обратной связи с рабочими и руководителями среднего звена во всей организации. Каждый сотрудник должен чувствовать личную заинтересованность, чтобы вносить свои предложения по улучшению ситуации в организации.

Чтобы люди всегда были мотивированы, рабочие места на производстве и в офисах должны быть достаточно комфортны, там должна быть нормальная освещенность и подходящая температура. Если человек постоянно работает в условиях стресса, у него нет мотивации для предложений. Все силы уходят на преодоление существующих проблем.

Выполняемые операции должны быть эргономичными. Работник не должен поднимать тяжести и тянуться за материалами и деталями. У сотрудников на всех уровнях должно быть достаточно пере-

рывов для отдыха. Нужно контролировать рабочее время, чтобы перерывы не занимали больше времени, чем положено. Руководители не должны требовать от сотрудников работать сверх установленного времени без соответствующей компенсации.

В организации должна работать программа подачи предложений. Вознаграждения за хорошие предложения должны соответствовать их качеству и служить мотивацией для сотрудников всех уровней. Комитет по рассмотрению предложений должен состоять из менеджеров, инженеров и представителей рабочих. Все подавшие предложение должны получить аргументированный ответ.

Рабочие и инженеры должны совместно работать над реализацией предложений и улучшений. Сотрудников надо обучить работе в кайдзен-командах и проведению мероприятий по быстрым улучшениям (штурм-прорывам). В работу по решению проблем и совершенствованию процессов нужно вовлечь сотрудников всех подразделений и цехов. Результаты коллективных усилий следует документировать, а успехи — сделать примером и «планкой» для других подразделений.

Информацию о достижении положительных результатов в программах по 5С и ТРМ или в работе кайдзен-команд надо сообщать всем сотрудникам организации. Новости об успехах должны быть известны всем. Их нужно разместить во внутренней сети и на стендах. Директора

и представители высшего руководства должны лично по- встречаться с успешно работающими командами и оплатить коллективные мероприятия, чтобы подчеркнуть важность их достижений.

Когда работники получают вознаграждение за реализацию хороших предложений, это должно стимулировать всех остальных участвовать в работе Линпрограмм. Директора и другие руководители должны подавать личный пример участия в Лин-программах и задавать тон. Они должны раньше других проводить Лин-мероприятия и делать это постоянно.

По итогам аттестации может быть принято решение о том, с какого процесса начать освоение Лин. Ее итоги также можно рассматривать с целью определения проблемных зон, которые требуют вмешательства со стороны, чтобы довести дело до успешного завершения.

Следует исходить из положения о том, что аттестация — это один из инструментов, который поможет вашей компании стать более конкурентоспособной на рынке. Используйте аттестацию в совокупности с другими проектами. Если у вас возникли вопросы по проведению аттестации или вам нужна помощь в поиске источников для внедрения методик Лин, просим обращаться к нам по адресу www. orgprom.ru. Мы будем рады помочь.

#### 7 ТИПОВ СКРЫТЫХ ПОТЕРЬ

Определенные потери есть в каждой

системе. Они скрываются в любых процессах: от производства и сборки до гостиничного бизнеса, здравоохранения, логистики, социального обслуживания. Организациям, которые проводят Линаттестацию и постоянно работают над выявлением и устранением скрытых потерь, это позволяет ежегодно экономить миллионы долларов.

Эти потери делятся на семь основных категорий: перепроизводство, дефекты, излишние движения, транспортировка, излишние запасы, излишняя обработка и время ожидания. Они увеличивают себестоимость, не добавляя ценности с точки зрения потребителя. Они также удлиняют период окупаемости инвестиций и приводят к демотивации энергичных работников. Семь типов скрытых потерь — враги сотрудников, которые пытаются совершенствовать процессы во всех отраслях промышленности.

Потери от перепроизводства возникают, когда мы производим, собираем или строим больше, чем требуется. Мы делаем что-то «на всякий случай» (англ. Just in case) вместо того, чтобы делать «точно вовремя» (англ. Just in Time, JIT). Слабое календарное планирование, длительные периоды разработки и долгие переналадки, недостаточно тесные связи с потребителями, мешающие понять их меняющиеся потребности — все это приводит к удлинению производственных циклов. Мы беспокоимся о том, что нашим заказчикам, возможно, нужно больше, в то время как сами страдаем от связанных с

этим затрат на нереализованные товары или услуги.

Потери от дефектов/переделок возникают в отсутствие надежных систем профилактики, включающих в себя методики защиты от ошибок («пока-йоке»), которые позволяют устранить возможность возникновения дефектов.

Если мы допускаем ошибку или дефект, они попадают на следующую операцию или, хуже того, доходят до потребителя. Когда мы что-то переделываем, наша себестоимость включает двойные затраты на производство, сборку или обслуживание, тогда как потребитель оплачивает нам товар или услугу только один раз.

Потери от излишних движений операторов вызываются бесполезными движениями, не добавляющими ценности процессу. Рабочие ходят туда-сюда из рабочей зоны к месту доставки материалов и обратно, обходят ненужное оборудование или совершают лишние движения, которые можно исключить, чтобы ускорить процесс. Это одна из наиболее вредных потерь для рабочих и руководителей. Из-за потерянного времени и производства большинство процессов не могут работать эффективно. Хотя в большинстве процессов потери от перемещения не предусмотрены, они возникают одними из первых, а потом накапливаются и вызывают сбои.

## 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

# Ответственность работника за отказ от участия в корпоративных мероприятиях

# Елена Бобровская

Современным компаниям важно, чтобы их бизнес развивала команда высококлассных специалистов с высоким уровнем мотивации и лояльности к самой компании. Для достижения этих целей сотрудники НR-отделов организуют тренинги и семинары, проводят тимбилдинг-мероприятия, ломают головы над сценариями «корпоративов».

Но что делать, если работник не разделяет ценностей компании и предпочитает это время посвятить своим личным делам? Можно ли обязать работника участвовать в корпоративных мероприятиях и привлечь его к ответственности в случае отказа? Или все же участие в тренингах и «корпоративах» — это личное дело каждого?

#### УЧАСТИЕ РАБОТНИКА В ТРЕНИНГАХ

Для начала давайте разберемся, что такое тренинги с правовой точки зрения.

Понятие «тренинг» в трудовом законодательстве отсутствует. Учебно-методическое пособие, утвержденное Приказом Минкультуры России от 06.05.2008 N 71, устанавливает, что под тренингами понимается такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В ходе проживания или моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе. В тренингах обычно широко используются разнообразные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных ситуаций и групповые дискуссии.

Согласно п.3 ст. 2, Федерального закона от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», обучение — целенаправленный процесс организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, приобретению опыта деятельности, развитию способностей, приобретению опыта применения знаний в повседневной жизни и форми-

рованию у обучающихся мотивации получения образования в течение всей жизни.

Исходя из приведенных норм можно допустить, что на участие работника в тренингах распространяются нормы, регламентирующие обучение работников.

Согласно ст.196 ТК РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ необходимость подготовки работников (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительного профессионального образования для собственных нужд определяет работодатель.

Подготовка работников и дополнительное профессиональное образование работников осуществляются работодателем на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Положение о прерогативе работодателя в вопросах организации обучения подтверждено сложившейся судебной практикой.

Так, Определением от 29.09.2015 N 1836-О Конституционный Суд РФ разъяснил, что ч. 1 ст. 196 ТК РФ, относя к прерогативе работодателя определение необходимости дополнительного профессионального образования работника, позволяет работодателю повысить подготовку работника в целях эффективного использования его труда, а работнику — приобрести дополнительные преиму-

щества на рынке труда и тем самым направлена на обеспечение баланса интересов сторон трудового договора. Кроме того, как следует из ч. 2 данной статьи, подготовка и дополнительное профессиональное образование осуществляются работодателем на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Определением Конституционного суда РФ от 23.06.2016 N 1203-О было разъяснено, что ч. 4 ст. 196 ТК РФ, возлагая на работодателя обязанность проводить профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование работников, представляет собой гарантию для работников, обеспечивающую повышение уровня их квалификации. Вместе с тем данная норма ограничивает эту обязанность работодателя случаями, когда профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование является условием выполнения работниками определенных видов деятельности. Такое правовое регулирование также направлено на обеспечение баланса интересов сторон трудового договора и не может расцениваться как нарушающее права работников.

Таким образом, если работодатель считает, что работник для выполнения его трудовой функции должен проходить обучение (в том числе тренинги), и это условие закреплено в коллективном до-

говоре и (или) трудовом договоре, то работник обязан пройти тренинг.

Отказ работника от прохождения тренинга и его отсутствие на рабочем месте является нарушением трудовой дисциплины и дает основание для привлечения работника к ответственности, в том числе в виде увольнения за прогул по основаниям, предусмотренным пп. «а» п. 6 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса РФ.

#### Пример из судебной практики:

Савеловский районный суд г. Москвы решением от 12 апреля 2016 г. по делу N 33-40504/2016 г. отказал в удовлетворении требования о восстановлении на работе истцу, уволенному за прогул в связи с отсутствием на рабочем месте в период проведения тренинга. Московский городской суд апелляционным определением от 12 октября 2016 г. решение суда первой инстанции оставил в силе.

#### Суть дела:

Истец В.М. обратился в суд с иском к ответчику АО «Инженерный центр «Икар», в котором просил признать его увольнение на основании пп. «а» п. 6 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса РФ (за прогул) незаконным, восстановить на работе в прежней должности, взыскать заработную плату за время вынужденного прогула, компенсацию морального вреда в размере (...) руб. и судебные расходы — (...) руб.



В обоснование заявленных требований истец ссылается на то, что работал в организации ответчика с 05 мая 2008 года, занимая должность инженера-конструктора.

Приказом N (...) от 26 октября 2015 года он уволен с занимаемой должности за прогул по п. 6 (а) ч. 1 ст. 81 ТК РФ, отсутствие на рабочем месте без уважительных причин 02 октября 2015 года. Не оспаривая свое отсутствие в указанный день на рабочем месте, истец данное увольнение считал незаконным, поскольку 01 и 02 октября 2015 года он должен был находиться на тренинг по теме «Ассертивное поведение». В связи с тем, что, явившись на тренинг 01 октября 2015 года, он не принимал в нем участия, ему было предложено покинуть тренинг, что он и сделал, и в дальнейшем 02 октября не приходил на него. На работу 01 и 02 октября 2015 года он не пошел, поскольку его неявка в связи с участием в тренинге согласована с руководством компании.

Суд первой инстанции расценил доводы истца о том, что его неявка на работу 02 октября 2015 года согласована с ответчиком, как неуважительные причины отсутствия на работе, поскольку отсутствие истца на работе 02 октября 2015 года согласовано с руководством в связи с нахождением истца в течение рабочего дня на тренинге, в то время как отсутствие истца на рабочем месте в спорный период по иным основаниям с ответчиком не согласовано.

Согласно п. 8.1 Правил внутреннего трудового распорядка и политики в области управления персоналом ЗАО «Инженерный центр «Икар», режим рабочего времени для истца как сотрудника инженерного отдела, установлен с 10 час. 30 мин. до 16 час. 30 мин. с перерывом на обед от 30 мин. до 1,5 часа в период с 12 час. до 14 час. 30 мин.

Поскольку на период проведения тренинга за истцом сохранялась заработная плата, в табеле учета рабочего времени данное время учитывалось как рабочее время, то у истца не имелось оснований, не явившись 02 октября 2015 г. на тренинг, отсутствовать по месту выполнения трудовых обязанностей в течение всего рабочего времени.

Согласно табелю учета рабочего времени за октябрь 2015 года, день 01 октября учтен как явка истца на работу, день 02 октября 2015 года — как прогул.

Доводы о том, что факт отсутствия истца на рабочем месте 02 октября 2015 года согласован с ответчиком, также не влечет отмену решения суда, поскольку отсутствие истца на рабочем месте 02 октября 2015 года согласовано ответчиком в связи с прохождением истцом тренинга, отсутствие истца на работе по иным основаниям ответчиком не обсуждалось и не согласовано. Поскольку истец не выполнил распоряжения ответчика о присутствии на тренинге, то истцу следовало в этот день находиться на ра-

бочем месте и исполнять свои трудовые обязанности.

ВОЗМОЖНОСТЬ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТНИКОВ НА ТРЕНИНГИ В НЕРАБОЧЕЕ ВРЕМЯ

Трудовое законодательство различает рабочее время и время отдыха. Время отдыха работник использует по своему усмотрению и не обязан выполнять какие-либо распоряжения работодателя (за исключением предусмотренных законом случаев привлечения работника к работе сверхурочно, в выходные и праздничные дни без его согласия).

Так, согласно ст. 106 ТК РФ время отдыха — это время, в течение которого работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению, в частности, ежедневный отдых и выходные дни (ст. 107 ТК РФ).

Соответственно, работодатель не может обязать работника проходить обучение в его выходной, то есть в свободное от работы время.

Так как обучение является правом работника (ст. ст. 21, 197 ТК РФ), работодатель может обязать работника учиться только в его рабочее время и только если это обучение является обязательным вследствие прямого указания закона или такая обязанность возложена на работника трудовым договором (п.2 ст.196 ТК РФ).

Таким образом, направление работника на обучение в нерабочее время возможно только с согласия работника. Нарушение указанных норм влечет привлечение к административной ответственности должностных и юридических лиц по ч. 1 ст. 5.27 Кодекса РФ об административных правонарушениях.

## УЧАСТИЕ РАБОТНИКА В КОРПОРАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЯХ

Действующее трудовое законодательство не позволяет включать в трудовой договор такие обязанности работника, которые не обусловлены выполнением его трудовой функции. Трудовая же функция работника определяется должностью в штатном расписании.

В связи с этим представляется неправомерным включение в трудовой договор обязанности работников (не занимающих должности спортсменов или работников культмассового сектора) участвовать по направлению работодателя в спортивных и культурно-массовых мероприятиях. Участие работников в подобных мероприятиях является добровольным.

Данный вывод следует из последовательного анализа норм Трудового кодекса РФ: В соответствии с ч. 1 ст. 16 ТК РФ трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, заключаемого ими в соответствии с настоящим Кодексом.

В силу ст. 56 ТК РФ трудовой договор — соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату. А работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию в интересах, под управлением и контролем работодателя, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

В силу ст. 57 ТК РФ пунктом, обязательным для включения в трудовой договор, является в том числе трудовая функция — работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специализации.

Согласно ст. 60.1 ТК РФ запрещается требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым дого-

вором, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Эта норма корреспондирует статьей 37 Конституции РФ:

«Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию».

Таким образом, реализация права на заключение трудового договора непосредственно связана с правом работника на выполнение работы, которая соответствует трудовой функции, определенной в этом договоре. Это означает, что работник может выполнять любую работу, относящуюся к его трудовой функции, и не обязан выполнять какую-либо другую работу.

Аналогичный вывод сделан, в частности, в Апелляционном определении Костромского областного суда от 02.11.2015 по делу N 33-1982/2015:

«Исходя из вышеизложенного, следует, что в отличие от гражданско-правового договора основной обязанностью работника по трудовому договору является выполнение работы по обусловленной трудовой функции. Это означает, что работник может выполнять любую работу, относящуюся к его трудовой функции (работу по определенной специальности, квалификации или должности)».

Заслуживают также внимания выводы Санкт-Петербургского городского суда, изложенные в Апелляционном определении от 15.09.2016 N 33-18413/2016 по делу N 2-286/2016, несмотря на то, что иск был заявлен о признании недействительным акта о несчастном случае на производстве.

#### Суть дела:

Компания «Мегафон» проводила корпоративное мероприятие «Спартакиады
народов «МегаФон». На мероприятии
специалист по оперативному учету С.
участвовала в спортивных соревнованиях и конкурсах в составе команды
организации. На территории проведения мероприятия осуществлялось ка-

тание посетителей в повозке с запряженной в нее лошадью. От внезапно раздавшегося громкого звука лошадь испугалась и понесла. Вышедшее изпод контроля вследствие испуга животное пробежало рядом с С., ударив ее оглоблей. От удара С. упала на пути движения повозки, и повозка переехала через нее.

Суд первой инстанции решил, что в момент получения травмы С. в свое рабочее время исполняла поручение работодателя на основании его письменного приказа, из чего суд сделал вывод о том, что С. на момент проведения Спартакиады и получения травмы находилась при исполнении своих должностных обязанностей.

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



# Капканы вашего бизнеса

Ручеек рентабельности не должен кормить убыточные направления

отличие от предыдущих статей, начну не издалека, а сразу по теме. В общем, попробую описать простыми словами всю силу технологий учета и управления, которые использовались в Советском Союзе. Причем опишу это в сравнении с технологиями, которые используются на Западе. От себя добавлю: мне наплевать на идеологии, американцев, деньги и многое прочее. Я понятия не имею, какой выбор делать «людям», чтобы правильно жить! Поэтому вооружившись знаниями, полученными из книг Советского Союза, опишу неоспоримое превосходство (конечно, на мой взгляд) наших технологий над западными. Ну и, конечно, максимально попробую исключить из своего описания философию, идеологию и прочую лабуду, не имеющую к экономике прямого отношения.

# Георгий Вартазарьян

#### Итак:

- 1) Задача. У меня есть 2 цеха по изготовлению табуреток плюс административный блок (директор, замы, бухгалтеры, продавцы, уборщицы и пр.). Из цеха готовая табуретка выходит по себестоимости 4,5 рубля. Плюс 50 копеек надбавка на оплату административного аппарата. Итого получается себестоимость 5 рублей. Мне предлагают продать табуретку по 4,7 рубля. Вопрос: Почему ВЫГОДНОЕ для меня предложение я отвергаю?
- 2) Задача. Я продавец обуви, из Китая ко мне идет фура (грузовая машина) с итальянской обувью. Фура загружена следующим образом: 20% очень ликвидный и ходовой товар (который я быстро и выгодно продам) и 80% ширпотреб (очень дешевый, но плохого качества). Вопрос: Как мне распределить стоимость доставки (оплату фуры) для добавления в себестоимость по видам товара?

Эти два ПРОСТЫХ вопроса за 20 лет я задавал сотням владельцев и управляющих бизнеса. И если на первый только ОДИН приблизительно назвал направление ответа, то на второй не ответил никто!

Все системы учета и управления, существующие в мире, содержат в себе только два «капкана», которые не позволяют мне как владельцу эффектив-

но управлять своим бизнесом. Первый - это неправильное формирование себестоимости. Второй — «ручеек», когда 20% бизнеса настолько рентабельны, что их прибыль перекрывает убытки оставшихся 80%. Как только «ручеек» пересыхает (20%), весь, казалось бы, огромный бизнес рушится как карточный домик. Эта информация в той или иной степени содержится во всех учебниках по управлению всех стран мира. Но только в учебниках 70 — 80-х годов нашей страны она описана ПРЯМЫМ текстом! То есть ее описание идет от лозунгов, описанных выше, до уровня «табуреток». И именно это превращает ее из мировоззренческих заключений в реальный экономический механизм. Что в свою очередь однозначно гарантирует отсутствие непонятных людей, занимающихся какой-то там «балансировкой макроэкономики» или «таргетированием заякоренных коридоров инфляции». Просто потому, что нет смысла людям заниматься высшей математикой, если они не знакомы с арифметикой.

Итак, по порядку.

1) Влиять на финансовое состояние моего бизнеса я могу всего двумя способами. Первый: увеличивать скорость рентабельности. То есть, если я изготовил (купил) товар за 4,5 рублей и продал его за 4,7 рублей, я заработал 20 копеек. Но если я за то же время сделаю это дважды, то заработаю уже 40. Второй: снижать затраты, связанные с

реализацией товара (уменьшать стоимость сырья, доставки, вводить новые станки, увеличивать квалификацию сотрудников и т.п.). Как только два способа сольются в один, мое предприятие будет «доживать». Поэтому ответ на первую задачу простой: я неправильно определил себестоимость. И, соответственно, попал в первый капкан! Почему «капкан»? Да потому, что отвергнутое выгодное для меня предложение (когда мой продавец отказал покупателю по 4,7) вообще не попадет в мою систему управления вовремя и, как следствие, уничтожит мой бизнес. О чем это я? Мои продавцы будут бегать по рынку, искать покупателя дороже 5 рублей. А я как хозяин буду думать, что у меня плохие продавцы. Табуретки больше никому не нужны и т.п. И я как хозяин вовремя не задумаюсь, а не слишком ли много у меня административного аппарата (возможно, мои замы, бухгалтеры и прочие каждое утро ездят на работу на такси за счет фирмы, аренда цехов очень дорогая и т.п.). В этот момент произойдет разрыв между мной как производителем и рынком (люди, которым нужны табуретки).

2) Задача №2 РЕШЕНИЯ НЕ ИМЕЕТ. Нужно быть идиотом, чтобы заказать огромную фуру для перевозки небольшого количества рентабельного для меня товара. Обе задачи я взял из своего личного опыта, которые мне многократно приходилось решать. В реальной жизни это выглядит, например, так: я

заказал 4 фуры, но рентабельного товара оказалось больше на 20% еще одной фуры. И чтобы не гнать 5-ю фуру полупустой, я заполнил ее дешевым ширпотребом, который пусть немного, но копеечку принесет.

Вот так просто и понятно написано в

наших старых советских книгах — как вести систему учета, чтобы владелец бизнеса мог принимать правильное решение. Сотни людей после такой фразы меня поднимали на смех. Смеясь мне в лицо, говорили: где ты в Советском Союзе видел владельца бизнеса? Где ты в советских учебниках видел рынок? На мои простые возражения, что лозунги «Каждый труд у нас в почете», «Сто дорог — одна твоя, выбирай любую», «От каждого по способностям, каждому по труду» и многие прочие и есть «стань владельцем бизнеса». А беспрерывный и обязательный сбор статистики и нормативов и есть рынок. Смех плавно перетекал в истерику. Никакие возражения на моих собеседников не действовали. Наоборот, люди, которые занимались нормативами, рассказывали, как они эти нормативы завышали. Те немногие, которые все же соглашались посчитать процент завышения на конкретном примере, стыдливо опускали глаза, либо переходили на крик: «Кто ты такой, неуч?!» Никому и в голову до сих пор не приходит, зачем на всех советских предприятиях на постоянной основе, беспрерывно велся сбор статистики и нормативов. Почему на всех направлениях экономической деятельности обязательно существовали подразделения, занимающиеся комплектацией (строительство, производство и прочее), причем у всех этих подразделений обязательно был транспортный отдел. Зачем по всем направлениям работали тысячи научно-исследовательских институтов (НИИ). И почему до сих пор под словом «бюджет» люди, называющие себя сейчас экономистами, имеют в виду только расходную его часть (говоря проще, дайте денег, а я их поделю).

Для того чтобы все встало на свои места, нам необходимо проделать следующее:

- 1) Взять человека, который утверждает, что понимает в экономике.
- 2) Дать ему в руки обычную табуретку и попросить назвать все составные части, необходимые ему для производства табуреток.
- 3) Попросить его управлять производством, используя два описанных выше рычага.

То, что будет происходить, позабавит всех людей вне зависимости от уровня экономических знаний. Нужно просто запретить использовать слова- паразиты, которые для обычного человека ничего не означают. И если до уровня «взять доску и выпилить ножки» кто-то дойдет, то до уровня «взять кусок металла, рас-

пилить, просверлить дырки, согнуть и покрасить, чтобы получить скобы крепежей», мне так ни разу дойти и не удалось. Про пластиковые панели даже не заикаюсь. Вот этот, казалось бы, бред безграмотного писателя, вроде меня, на самом деле покажет любому человеку, что главное в любом производстве это именно участие человека (труд). И даже если не удастся получить ответ в виде «куплю доски, железяки, распилю, просверлю и т.д.», а просто найму человека, который распилит и просверлит, то все равно на цифрах человек в формировании себестоимости будет на первом месте. Это и есть процесс подготовки экономистов в Советском Союзе.

Две стороны жизни — производитель и потребитель. Важно понимать, что производитель — это тот, кто производит то, что нужно каждому человеку табуретку, например, а потребитель это каждый человек в отдельности, который будет на этой табуретке сидеть. Только эти две стороны создают «РЫНОК». Нет и не может быть рынка сырья! Ну не нужно людям ведро нефти, кусок дерева или металла. Яркий пример — запрет на вывоз нефти из США. Нефть вывозить нельзя, а бензин и солярку вывози, сколько душа пожелает. Причем открытость дебатов в США по запрету вывоза нефти поражает. Просто покажите, кто в Америке за вывоз нефти и кто против и почему. У меня параллельное отношение к американцам как к стране. Но я безмерно уважаю их за

отношение к труду. На мой взгляд, у них культ труда, в хорошем смысле слова. Но технологически они подготовлены плохо. И слабое звено как раз там, где есть понимание участия человека. Есть только одно мое утверждение, которое никогда не вызывало возражений. Я говорил: способов влиять на управление персоналом предприятия всего три:

- Административный (не сделаешь уволю).
- 2) Экономический (сделаешь получишь премию).
- 3) Идея, «флаг» (яркий пример: зачем люди ехали на край света, напри-

мер, строить БАМ).

У американцев:

- Административный (не сделаешь — уволю).
- 2) Экономический (сделаешь получишь премию).
  - 3) «Американская мечта».

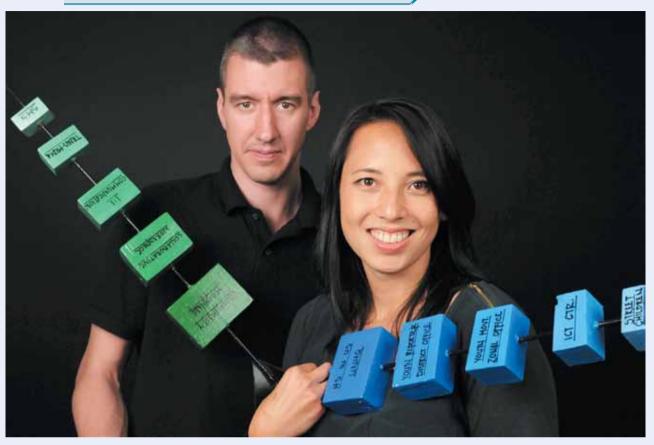
Однако вопрос, какой из способов правильный, приводит собеседника в ступор. Ответ банально прост: правильные все три! А настоящий руководитель — это тот, кто сможет в разное время применять все три.

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

# ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА



# Кристофер Фабиан и Эрика Кочи

Кристофер Фабиан и Эрика Кочи – сопредседатели инновационного подразделения ЮНИСЕФ (Международной организации, действующей под эгидой ООН. Фонд под наименованием Международный чрезвычайный детский фонд ООН, созданный 11 декабря 1946 года по решению Генеральной Ассамблеи ООН по оказанию помощи детям) проводили регистрацию рождения детей в Нигерии. Согласно статистике, в этой стране за год из 6 миллионов родившихся детей более половины не имеют регистрации, а без свидетельства о рождении ребенок не может получить медицинские услуги, образование, прививки, в связи с чем смертность среди детей возрастает. Кристофер и Эрика, помимо регистрации, от-

слеживали случаи заболевания малярией для предотвращения ранней смертности и старались остановить распространение малярии с помощью использования 63 миллионов обработанных инсектицидами противомоскитных сеток. Энтони Лэйк, исполнительный директор ЮНИСЕФ поздравил Кристофера Фабиан и Эрика Кочи, сотрудников инновационного подразделения ЮНИСЕФ, с тем, что американский журнал Тіте внес их имена в ежегодный список 100 самых влиятельных людей мира в категорию «Первооткрыватели».

Модератор рубрики Абол Римма

Журнал Жерсоналом