БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 23 (387) 2016 г.

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" – 71052; 70056; 72025;

ИЮНЬ

Главная тема номера: НЕЗАМЕНИМЫЕ

Яна Борисова,
Swiss Engineering Group

Евгения Двосркая,
JungleJobs

Михаил Амелькин,
«Тион — умный микроклимат»

Анна Гридина,
«Евросеть»

Ирина Логунова,
«Светлана-К»

Анастасия Хрисанфова,
SPSR Express

Эдуард Остроброд,
SELA

Дмитрий Потапенко,
Management Development Group Inc.

Елена Кохненко,
«Меридиан»

Юрий Гольдберг,
priceremont.ru

Объединенный выпуск

ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
Коммерческие Споры
Административное право

Подписной индексы по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061

№ 2 | 2016

Взыскание ущерба с пешехода в результате ДТП

Ущерб должен возмещать... пострадавший???

Споры о правах на программы для ЭВМ

Бунт на банкротном корабле...

Проблемы взыскания задолженности по договору поставки

Супруги и долги

Как проверить банковскую гарантию и не стать жертвой мошенников?

Авторское право и компания. Немало сложных проблем

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU

# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 6 (192)

ИЮНЬ 2016

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

*Владимир Алистархов*

**Что изменится в правоотношениях работодателей и СЕО?**

*Надежда Мюганен*

**Обычно топы юридически хорошо подкованы**

*Оксана Вражнова*

**Работодатели уже давно «не танцуют» перед топами**

*Сергей Слесарев*

**Иностранные топы — легко ли уволить?**

*Владимир Петров*

**Индивидуальные предприниматели и увольнения: споры**

*Светлана Дубинская*

**Локальные нормативные акты: применение и возможности оспаривания**

*Николай Яковлев*

**Из отпуска по уходу за ребенком в суд**

Владимир Алистархов

Надежда Мюганен

Оксана Вражнова

Сергей Слесарев

Светлана Дубинская

Некоммерческая Национальная Деловая Премия

# КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Церемония награждения лауреатов

**5 октября 2016**

HOTEL SAVOY MOSCOW

Номинации:

## ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ
## ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ
## ЛУЧШИЙ HRD
## ЛУЧШИЙ CEO

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

По вопросам участия и спонсорства

**TP@TOP-PERSONAL.RU**

Генеральный партнер

ОМК

ЕВРОСЕТЬ

Компании

Урал Пресс

Abava Net technology

SAVOY HOTEL

альпина паблишер



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**НЕЗАМЕНИМЫЕ — это головная боль многих лидеров бизнеса, HRD и руководителей всех уровней...**

**Откуда и почему появляются незаменимые? Увы, это причины-следствие благих надежд и отсутствия изначальных знаний о том, как не дать некоторым «приватизировать» процесс или участок.**

**Управление персоналом пригласил несколько успешных экспертов, чтобы осветить вопрос с разных сторон. Выводы, как всегда, за вами...**

*Успехов в бизнесе!*
*Главный редактор ИД Управление персоналом*
*Александр Гончаров*

стр. 5

**Для 200 региональных директоров, каждый из которых управляет сектором из 18-20 магазинов, реализован проект в формате бизнес-игры Euroforce…**

Анна Гридина,
«Евросеть»

стр. 19

**Обычно такие сотрудники ходят в отпуск редко или вообще не ходят и никому не доверяют свой участок работы…**

Анастасия Хрисанфова,
SPSR Express

стр. 11

**Если не привносить в игру чего-то нового, не менять ее наполнение по итогам года, то такой проект начнет надоедать…**

Ирина Логунова,
«Светлана-К»

стр. 49

**Чтобы не терялись важные данные для компании, не следует допускать завязки на одном человеке…**

Елена Кохненко,
«Меридиан»



По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07 По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07

стр. 25

**Если только он знает, где карта Острова сокровищ, то, конечно, он становится незаменимым...**

Эдуард Остроброд, SELA

стр. 31

**И при этом вел двойную игру, о которой узнали сотрудники — это и подковерные игры, и смещение конкурентов...**

Яна Борисова, Swiss Engineering Group

стр. 45

**Если вы боитесь потерять главбуха, это говорит о том, что у вас нет системы. Это фатально...**

Дмитрий Потапенко, Management Development Group Inc.

стр. 54

**Герман Греф не скупится на реализацию стратегии а-ля инновационный банк будущего, самый передовой и самый заоптимизированный...**

Юрий Гольдберг, priceremont.ru



По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07 По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№23 (387) 2016 г.

Издается с 1996 г.

# Содержание

5 **УСПЕШНЫЕ ПРОЕКТЫ**
**20 тысяч сейлзов компании «ЕВРОСЕТЬ» вовлечены в «игроманию»**
Анна Гридина, «Евросеть»

11 **Amat victoria curam**
Ирина Логунова, «Светлана-К»

15 **HR SOFT**
**Конрад ошибся?**
Мария Быкова

19 **ТРИБУНА HRD**
**Незаменимые могут подчинить себе директора**
Анастасия Хрисанфова, SPSR Express

25 **НЕЗАМЕНИМЫЕ**
**Я плохо отношусь к так называемым незаменимым сотрудникам, но иногда просто нет выхода**
Эдуард Остроброд, SELA

31 **Страх руководителя потерять свою власть, свое место рушит компанию**
Яна Борисова, Swiss Engineering Group

37 **Всегда должен быть план Б**
Евгения Двосркая, JungleJobs

41 **Есть разные виды незаменимых**
Михаил Амелькин, «Тион — умный микроклимат»

45 **Только слабые и непрофессиональные руководители позволяют появляться незаменимым**
Дмитрий Потапенко, Management Development Group Inc.

49 **Айтишники часто стремятся стать незаменимыми**
Елена Кохненко, «Меридиан»

54 **МАРКЕТИНГ**
**Директор по маркетингу — не роскошь, а необходимость!**
Юрий Гольдберг, priceremont.ru

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 15.06.2016 г.
Формат 60x90 1/8.
Печать офсетная. Тираж 10 000 экз.
Печ. л. 8. Заказ №
Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И.Яковлева, 13

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

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

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7

9 785956 300077 >

Объединенная редакция
ИД УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Сергей Пронин,
главный эксперт по бизнесу

Александр Лапин,
главный эксперт УП по управлению

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

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

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

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

# 20 тысяч сейлзов компании «ЕВРОСЕТЬ» вовлечены в «игроманию»

Деловой клуб УП в отеле «Савой» внимательно слушал неожиданно откровенный рассказ «Евросети» о деталях проекта «ГЕЙМИФИКАЦИЯ», поднявшего продажи в салонах на 70%.

**Анна Гридина**

**«Евросеть»**

**В последнее время в бизнес-сообществе все чаще стала обсуждаться тема геймификации как одного из самых передовых и наиболее результативных инструментов увеличения продаж. Мы рады рассказать об опыте по внедрению игровых проектов на примере конкретных кейсов компании «Евросеть».**

**«Когда мы начинали разрабатывать первый проект 5 лет назад, термин «геймификация» в России еще никто не использовал», — говорит один из авторов мотивационных программ «Евросети» Анна Гридина. — Перед нами стояли три важные задачи — дополнительное увеличение продаж, сокращение текучести, выявление и удержание самых эффективных сотрудников. Для их решения были необходимы новые подходы,**

так как на тот момент мы уже внедрили классическую систему монетарной мотивации и получили от нее максимальный результат».

По нашему опыту, успех в реализации немонетарного мотивационного проекта заключается в корректном определении особенностей его целевой аудитории — мировоззрения, ценностей, немонетарных мотиваторов, интересов. В процессе разработки концепта мотивации важно провести его тестирование на фокус-группах, состоящих из будущих участников проектов.

**У НАС ЗАПУЩЕНО 5 ПРОЕКТОВ ДЛЯ ВСЕХ УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ РОЗНИЦЕЙ КОМПАНИИ. ВСЕ 5 ПРОЕКТОВ — АБСОЛЮТНО РАЗНЫЕ ПО КОНЦЕПЦИИ, ПОТОМУ ЧТО ОРИЕНТИРОВАНЫ НА РАЗНЫЕ ПОКОЛЕНИЯ УЧАСТНИКОВ**

На сегодняшний день у нас запущено 5 проектов для всех уровней управления розницей компании. Все 5 проектов — абсолютно разные по концепции, потому что ориентированы на разные поколения участников.

Если на уровне продавцов у нас работают в основном молодые студенты 20-25 лет, выпускники, заочники, для которых важными ценностями являются свобода, фан, самовыражение, удовольствие, фильмы про супергероев, кумиры, то для уровня, например, руководителей секторов важна карьера, саморазвитие, самообучение, статус. Аналогичная разница в долгосрочности мышления. Молодежь не заглядывает далеко в будущее, а касаемо первых заработков часто думает о перспективе сегодняшнего дня, недели, месяца. Уровни постарше начинают думать на перспективу, растет уровень ответственности не только за себя и свое благополучие, но и за благополучие подчиненных сотрудников и вверенного сегмента бизнеса компании.

Для 20 тысяч продавцов компании мы запустили масштабную суперсовременную компьютерную игру BestSeller. Это игра для поколения Y, где супергерои продаж, совершая ежедневные подвиги, соревнуются между собой за звание лучшего продавца компании. Создан красочный функциональ-

ный игровой сайт с личным кабинетом каждого участника, яркой графикой и разнообразием игровых персонажей с уникальными возможностями. Каждый участник на входе выбирает своего игрового персонажа и наращивает его мускулы, силу, возможности и привилегии посредством перехода с уровня на уровень. В основе игры лежит рейтинг эффективности продавца. Помимо денежных премий, для самых лучших в рейтинге каждые полгода мы проводим грандиозные корпоративные тематические вечеринки в каждом филиале, куда приглашаем более 4000 лучших продавцов, топ-менеджеров компании, поп-группы. Топ-менеджеры на сцене награждают победителей игры. Еще одна особенность поколения Y — гаджетомания, поэтому помимо игрового сайта запущено мобильное приложение.

Для 4 тысяч директоров магазинов мы разработали игровой проект Golden Club. Он создан в концепте престижных спортивных гонок. Драйв, вызов, гонка, соревнование, управление, динамика, победы — вот основные мотиваторы, которые четко перекликаются с ценностями уже выросшей из компьютерных игр целевой аудитории. Игровой проект построен на базе системы KPI, где участники проекта ежемесячно получают игровую валюту, а также соревнуются между собой в дополнительных игровых заездах. Победители проекта едут в путешествие за границу, где для них устраивают настоящие гонки на спорткарах и вручают кубки победителей из рук топ-менеджеров компании.

## ДЛЯ 20 ТЫСЯЧ ПРОДАВЦОВ КОМПАНИИ МЫ ЗАПУСТИЛИ МАСШТАБНУЮ СУПЕРСОВРЕМЕННУЮ КОМПЬЮТЕРНУЮ ИГРУ BESTSELLER

Для 200 региональных директоров, каждый из которых управляет сектором из 18-20 магазинов, реализован проект в формате бизнес-игры Euroforce. В основе концепции проекта — деловой журнал для бизнес-элиты и вся luxury-атрибутика успешных бизнесменов — регулярные бизнес-встречи с топ-менеджментом компании, обсуждение стратегии компании и формул успеха. Победители проекта едут в бизнес-путешествие в крупнейшую финансовую столицу мира, где совместно с менеджментом компании посещают деловые выставки, офисы партнеров, решают кейсы по расширению ассортиментной матрицы компании.

Правила игры: копи монеты — инвестируй в свой сектор — побеждай.

Для инвестиций в сектор создан онлайн-каталог, в котором региональные директора могут выбрать различные опции. Среди них есть инвестиции в своих людей, в свои салоны, в себя. Чаще всего участники инвестируют игровую валюту в свою команду — тренинги, командообразование, мастер-классы, корпоративные мероприятия, мотивационные поездки, деловые ужины, ролики о секторе, снимают корпоративное жилье для сотрудников. Инвестируют также в свои магазины: делают дополнительный ремонт, покупают новую технику, дополнительное освещение витрин, кофемашины для сотрудников и покупателей, размещают рекламные билборды рядом с магазином, выбирают опции для себя — внешнее обучение, кресло и стол руководителя, ноутбуки, планшеты, корпоративные ежедневники. Также наши миллионеры, как и представители рейтингов журнала Forbes, вкладывают деньги в благотворительность, а именно — в наш благотворительный фонд «Подари надежду». А победители бизнес-игры имеют возможность монетизировать игровую валюту в существенные годовые премии.

50-60% победителей всех наших проектов получают карьерное повышение, т.к. система оценки эффективности работы сотрудников, лежащая в основе игровых проектов, очень точно выявляет лучших из лучших.

## ДЛЯ 4 ТЫСЯЧ ДИРЕКТОРОВ МАГАЗИНОВ МЫ РАЗРАБОТАЛИ ИГРОВОЙ ПРОЕКТ GOLDEN CLUB

Также мы серьезно продвинулись в задаче снижения текучести самых эффективных сотрудников компании, т.к. имеем инструмент их оценки, дополнительной монетарной и немонетарной мотивации, а также оперативного карьерного продвижения.

По показателям продаж, лежащих в основе игр, результаты варьируются от 5 до 100% прироста. Более того, мы все чаще фиксируем более значительные приросты продаж в борьбе за игровую валюту, нежели чем в борьбе за денежные бонусы. Таким образом, ROMI по игровым проектам достигает 500%, что нас, конечно, очень радует!

Нам часто задают вопрос о бюджетах проектов. В основном бюджет каждой игры формируется за счет мотивационных бюджетов партнеров «Евросети». Примерный годовой бюджет игровых проектов, включающий призы, премии и поездки для победителей, составляет около 15 000 руб. на одного продавца, примерно 25 000 руб. на директора магазина и приблизительно 350 000 руб. на регионального директора.

Успешный игровой проект также должен иметь мощную информационную поддержку на всех этапах. В нашем случае для запуска мы готовим ролики-инфографику о правилах, книги правил игры, игровые ролики-мотиваторы, где транслируем посыл и напутствие участникам от руководства компании. Важно разработать современный и наполненный интересным контентом сайт игры, где участники смогут выбирать себе игровых персонажей, видеть ход игры, свои результаты, личный кабинет, новости проекта. Также желательно дублировать отображение хода игры в мобильном приложении или мобильной версии сайта игры для доступа на мобильных устройствах. Гимн проекта — отличный атрибут любого игрового проекта, особенно глубоко он проникает в сердца участников в случае, когда придуман и исполнен самими участниками.

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

# Конрад ошибся?

Бесплатно, но не совсем. Автоматически, но не до конца.



**Представьте себе, что некая программа обещает полностью автоматизировать работу вашего HR отдела. Причем она не просто возьмет на себя заботу о каждом сотруднике - с момента приема на работу до увольнения, но и сделает это... абсолютно бесплатно.**

**Именно с таким предложением в 2013 году на американский рынок вышла компания Zenefits. Владельцам бизнеса предлагается доступ к универсальной платформе, функционал которой позволяет рассчитывать заработную плату сотрудников, налоговые выплаты, льготы, KPI, отпускные и страховые отчисления. Работая по принципу облачного программного обеспечения (SaaS), платформа Zenefits доступна через браузеры и имеет мобильные приложения под операционные системы Android и iOS. Однако в отличие от других подобных систем, Zenefits не требует от своих клиентов ежемесячной платы за аренду сервиса. В обмен на пользование программой бизнесменов просят выбирать Zenefits в качестве страхового брокера.**

**Определить для своих сотрудников страховой план из тысяч возможных вариантов не так-то просто, поэтому многие работодатели в Америке прибегают к помощи посредников. Брокеры получают неплохие гонорары, им пола-**

гается вознаграждение в размере 5% от каждой сделки. Неудивительно, что на рынке страхования свои услуги предпринимателям предлагают сотни компаний. И вот здесь обойти конкурентов Zenefits помогает их программа, которая выступает своего рода приятным бонусом. Стартап успешно выстрелил. Представители малого бизнеса с радостью заключают договоры с брокером, предлагающим платформу для HR, доходы от сделок уже в первый год существования Zenefits составили 1 миллион долларов. На данный момент в числе клиентов более 20 тысяч маленьких компаний.

Казалось бы, перед нами — яркая история успеха. Однако не обошлось без скандалов. Наращивая обороты и увеличивая количество клиентов, трудно удержаться от соблазна получить как можно скорее максимальную выгоду. Даже если для этого придется вести нечестную игру. С ростом популярности Zenefits приходится значительно расширять свой штат. По закону для получения лицензии страхового брокера человек должен пройти 52-часовое обучение. Однако в Zenefits нашли обходной путь — использование программы macro, которая позволяет засчитывать за часы обучения время, проведенное в Интернете на любых ресурсах. Будущий менеджер по продаже страховок, вместо того чтобы проходить практику, может смотреть видео и делать в Интернете что угодно, и спустя положенный срок как ни в чем не бывало получить разрешение на работу. Когда об этом стало известно, разразился скандал, и на репутации Zenefits появилось пятно, которое не так-то легко вывести.

Но, может быть, реабилитации компании поможет их уникальная программа? В рекламном ролике HR-директор смело выбрасывает в урну все бумажные документы. Они ему больше не нужны — ведь платформа Zenefits настолько всеобъемлющая и универсальная! Зарегистрировать аккаунт бизнесмену проще, чем заполнить личную страницу в социальных сетях. Достаточно ввести свое имя, адрес электронной почты, название компании, количество сотрудников, номер телефона и zip-код. И все — привет HR без усилий! Директор по управлению персоналом может просматривать полную историю каждого сотрудника, а работники самостоятельно редактируют свои персональные и финансовые данные, внося в систему изменения при смене семейного положения, места жительства или номера телефона.

Разработчики не скупятся на громкие заявления и лозунги: «Ни одна другая система не такая умная, прозрачная и доступная для малого бизнеса!», «Освободитесь от бумаг и займитесь делом!» Однако работа программы оказалась не такой гладкой, как обещалось. Летом 2015-го пользователи продукта нача-

ли жаловаться на плохое качество программного обеспечения и ошибки при вводе данных. В некоторых случаях ПО не взаимодействовало с другими программами. Например, с теми, в которых хранились страховые данные. Доходило до того, что сотрудникам компании из Аризоны приходилось бесплатно переносить данные вручную из-за сбоев разрекламированной «автоматизированности».

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

# Незаменимые могут подчинить себе директора

**Анастасия Хрисанфова**

**SPSR Express**

**УТ Кого будем считать незаменимыми в компании?**

— Незаменимые сотрудники обычно рассматриваются как зона риска для компании. Это, как правило, те, на ком полностью замкнут один из ключевых процессов. Ситуации, когда кто-то становится незаменимым, возникают, когда то, что делает сотрудник, имеет большое значение в реализации или поддержке основного бизнес-процесса. При этом его деятельность никак не задокументирована и не описана. То есть по факту только он знает, что нужно делать для реализации выполняемых им задач. Аналогичная ситуация возникает, если на сотруднике замкнуты контакты с ключевыми партнерами компании. Незаменимость может возникнуть в двух случаях: компания не позаботилась о том, чтобы обеспечить преемственность и заменяемость внутри своих подразделений, и сотрудник стал заложником своей незаменимости. Или же если он сам создал такие условия, при которых в его отсутствие никто не может выполнять его работу.

**Кто и почему обычно стремится к положению незаменимого в компании?**

— Случаи, когда сотрудники создают предпосылки для собственной незаменимости, нередки. Это дает им дополнительные гарантии. Чаще всего возникает ситуация, когда в силу отсутствия компетенций по управлению или в силу слишком быстрого роста бизнеса кто-то становится владельцем одного из процессов, понимая его механику. И в определенный момент сотрудник понимает, что, если он свою деятельность опишет и сделает передаваемой, он рискует завтра оказаться компании ненужным. Поэтому он иногда неосознанно начинает активно работать в направлении создания мифа о собственной незаменимости. Обычно такие сотрудники ходят в отпуск редко или вообще не ходят и никому не доверяют свой участок работы.

**Определимся с теми профессиями, которые могут позволить некоторым людям стать незаменимыми без кавычек?**

— Нередко возникает вопрос: а бывает ли истинная незаменимость, полезная для бизнеса? И да, и нет. Да — потому что эти люди делают часто действительно что-то важное и полезное. И сильно вовлечены в то, чтобы делать это максимально хорошо. И нет — потому что, чем они полезнее — тем больше рисков создают для компании. Полезной, наверное, можно считать только временную незаменимость. То есть когда специалист или менеджер обладает оптимальным опытом и качествами для решения текущих стратегических задач. Тогда он действительно незаменим здесь и сейчас. Не зря говорят, что истинное мастерство — когда ты можешь оставить свой участок работы, и он будет эффективно работать без тебя.

**ЛИЧНЫЕ ПОМОЩНИКИ — ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОЧЕНЬ СЛОЖНО РАЗЛОЖИТЬ НА ЭЛЕМЕНТЫ, ПОТОМУ ЧТО ИХ ПРОФЕССИОНАЛИЗМ СОСТОИТ ИЗ НАКОПЛЕННЫХ О НАЧАЛЬНИКЕ ЗНАНИЯХ (ПРИВЫЧКИ, ТИПОВЫЕ ЗАПРОСЫ И Т.Д.) И ЛИЧНОСТНОГО ФАКТОРА**

**В каких профессиях, вроде бы, не должно появляться незаменимых, но они появляются?**

— К таким зонам риска обычно относятся продажи, где велик соблазн для менеджера замкнуть клиентов на себя, а не на компанию. Вторая популярная категория — это IT. Если основная IT-система не задокументирована, люди, которые ее разрабатывали, становятся фактически незаменимыми. Третья категория — это личные помощники — их деятельность очень сложно разложить на элементы, потому что их профессионализм состоит из накопленных о начальнике знаниях (привычки, типовые запросы и т.д.) и личностного фактора. Из всех незаменимых с ними, пожалуй, сложнее всего. Риски высоки, а возможности их предотвратить сильно ограничены.

**ОБЫЧНО ТАКИЕ СОТРУДНИКИ ХОДЯТ В ОТПУСК РЕДКО ИЛИ ВООБЩЕ НЕ ХОДЯТ И НИКОМУ НЕ ДОВЕРЯЮТ СВОЙ УЧАСТОК РАБОТЫ**

**На каком этапе роста в компании могут как грибы появляться незаменимые?**

— Чаще всего — это этап стагнации после бурного роста. Такие сотрудники обычно на этапе бурного роста быстро помогают бизнесу встраиваться в новую среду, но делают это неструктурированно, а реактивно, и в силу скорости процессов не успевают их фиксировать. При этом в период стагнации они сталкиваются с необходимостью удерживать свой авторитет на фоне приходящих новых сотрудников.

**Почему руководители допускают, а то и способствуют незаменимости сотрудника? Как не допустить незаменимости главбуха?**

— Вовремя отследить, что потенциально может возникнуть такой сотрудник, не всегда просто, предусмотреть и предпринять предупреждающие действия — это особый уровень управленческого мастерства. Обычно оно появляется после нескольких неудачный кейсов с такими сотрудниками. Чаще всего бизнес работает с последствиями, делая упор на том, чтобы замотивировать сотрудника расстаться с собственной уникальностью. А так как это чаще всего вступает в конфликт с его собственными потребностями, процесс этот часто проходит болезненно. Для снижения рисков в этом

направлении полезно делать несколько вещей:

— сделать стандартизацию регулярных операций и продуктов труда обязательной частью работы каждого руководителя;

— мотивировать сотрудников на взаимозаменяемость и развитие;

— использовать инструменты горизонтальной ротации;

— создавать механизм организации проектных команд.

— иметь «вторых пилотов» для сотрудников с уникальной экспертизой и ключевым функционалом;

**ОНИ ОБЛАДАЮТ ЭКСПЕРТИЗОЙ, КОТОРУЮ НЕВОЗМОЖНО МАСШТАБИРОВАТЬ НЕ ТОЛЬКО НА ДРУГИЕ ОТРАСЛИ, НО И НА АНАЛОГИЧНЫЕ КОМПАНИИ ВНУТРИ ОТРАСЛИ**

**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**

**ЭНТОНИ БУРДЕН, Нью-Йорк, США, 25.06.1956 — 25.06.2015**

**Энтони Бурден, американский повар-миллионер и хозяин трех ресторанов «высокой кухни», писатель с доходом $1,5 млн, свой творческий путь начал еще в годы учебы в колледже, подрабатывая мойщиком посуды в ресторане «Дредноут» в Провинстауне. После окончания академии получил практический опыт, работая в таких ресторанах, как — Supper Club, One Fifth Avenue, Sullivan»s, и к тому же много путешествовал по миру. В 42 года Энтони стал шеф-поваром известного нью-йоркского ресторана Brasserie Les Halles, а на данный период — он владелец трех успешных ресторанов в Париже, Лондоне и Нью-Йорке. Его жизненная позиция — быть оригинальным во всем, и Энтони уверен, что «Ресторан — это бизнес и безотходное производство», и поэтому блюда должны удивлять. Так, для телевизионной аудитории он готовит такие блюда, как жаркое из аллигатора или поджаренных муравьев и пр. Что касается его литературной стихии, то он пишет книги социального и познавательного характера — это захватывающие триллеры о кулинарное искусстве. Энтони совмещает в себе талант кулинара и писателя. В своей первой книге — Kitchen Confidential: Adventures in the Culinary Underbelly («Тайны кухни. Записки из кулинарного подполья») — он откровенно и убедительно рассказал о причинах выбора такой необычной профессии, и что послужило переломным моментом в его бесшабашной жизни любителя выпить. Книга вышла в свет в 2000 году и откровенно повествовала об оборотной стороне ресторанного бизнеса. Через год после издания первой, в 2001году, появилась и вторая его книга — A Cook»s Tour: In Search of the Perfect Meal («Вокруг света. В поисках совершенной еды») — также ставшая бестселлером. Она написана как отчет о путешествиях кулинара по всему свету — это, по сути, хроника его увлекательных приключений. За этим последовали и другое хиты, а в 2006 году вышел сборник его лучших статей, очерков, эссе об особенностях кулинарного искусства и традиций со всего света. Его книги имели большой успех в обществе и не только у кулинаров, они помогли ему прославиться. В 2005 году одновременно с двух проектов началась его телевизионная карьера: юмористической программы Kitchen Confidential, в основе которой лежали мотивы его одноименной книги на Fox Channel и серии документальных фильмов, посвященных кулинарии разных стран мира.**

**В 2001 году американский журнал Bon Appetit за книгу «Тайны кухни» он был признан «Лучшим писателем года, пишущим на кулинарные темы». Британская гильдия писателей-кулинаров в 2002 году его книгу A Cook»s Tour: In Search of the Perfect Meal («Вокруг света. В поисках совершенной еды») назвала «Книгой года». В 2006 году на премию «Эмми» была номинирована его выдающаяся информационная программа, съемки которой происходили во время ливанско-израильского конфликта — серия его реалити-шоу No Reservations в Бейруте в 2009 году выиграла эту премию.**

# Я плохо отношусь к так называемым незаменимым сотрудникам, но иногда просто нет выхода

**Эдуард Остроброд**

**SELA**

**УП Кого будем считать незаменимыми в компании?**

— Я плохо отношусь к так называемым незаменимым сотрудникам, но иногда просто нет выхода. Задайте себе как руководителю важный вопрос: почему этот человек незаменим? Если завтра он перестанет приходить на работу, компания закроется? Или он просто подсознательно незаменим? Насколько ваше ощущение его незаменимости соответствует реальности? Я против того, чтобы бизнес зависел от одного человека. Бизнес должен быть стабилен.

# ЕСЛИ ТОЛЬКО ОН ЗНАЕТ, ГДЕ КАРТА ОСТРОВА СОКРОВИЩ, ТО, КОНЕЧНО, ОН СТАНОВИТСЯ НЕЗАМЕНИМЫМ

Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**Кто обычно и почему стремится к статусу или положению незаменимого в компании?**

— Чтобы его никто не мог уволить. Таким человеком движет стремление к стабильности, власти и определенному уровню дохода.

**На каком этапе роста компании в бизнесе могут как грибы появляться незаменимые?**

— Только в самом начале, когда бизнес только формируется. Потом уже появляются процедуры, с ними начинают знакомиться сотрудники – и все становится прозрачно и предсказуемо.

**ТАКИМ ЧЕЛОВЕКОМ ДВИЖЕТ СТРЕМЛЕНИЕ К СТАБИЛЬНОСТИ, ВЛАСТИ И ОПРЕДЕЛЕННОМУ УРОВНЮ ДОХОДА**

**Определимся с теми профессиями, которые могут позволить некоторым людям стать незаменимыми без кавычек?**

— Все профессии, которые связаны с финансами, таможней, налогами, если компания «не белая». А также те, кто дают откаты закупщикам. Те, из чьих рук берут откаты. То есть, когда специалист занимается тонкими, щепетильными вопросами бизнеса. Если IT пишет стандартную инструкцию, правила работы, а также контролирует их выполнение, то уровень зависимости от сотрудника значительно снижается. Да и сам сотрудник, который работает в такой среде, понимает, что не может ставить свои условия, что также сильно удерживает его от недопустимого поведения. А если только он знает, где карта Острова сокровищ, то, конечно, он становится незаменимым.

**Почему руководители допускают, а то и способствуют незаменимости сотрудника?**

— Это индивидуальные случаи всегда. Одни специально подбирают себе либо слабых подчиненных, чтобы их не сместили. Либо, наоборот, «подчиненных – партнеров», которые берут на себя отдельный пласт работы и делают его полностью самостоятельно. Другие руководители лю-

бят формировать вокруг себя свиту. Все это идет во вред бизнесу.

**Как не допустить незаменимости главбуха?**

— Надо быть «белыми» и внедрить ERP.

— «Звезды» есть всегда, и они всегда так или иначе помогают компании. Но они не незаменимы. Например, у нас есть хорошие сотрудники, которых мы поощряем, ценим. Но этот сотрудник должен доказывать свой талант снова и снова, а также соблюдать определенные правила игры. В тот момент, когда он начинает использовать свое положение — например, шантажировать или манипулировать, эта история может сразу закончиться. Или спустя какое-то время, когда мы находим ему альтернативу.

**ЛЮДИ ДОЛЖНЫ ЧЕТКО ДЕЛАТЬ СВОЮ РАБОТУ. НЕ ТАК, КАК ОНИ ЗНАЮТ ИЛИ ХОТЯТ, А ТАК, КАК НАПИСАНО**

**«Звезды» и «незаменимые» — где и когда эти понятия тождественны? А когда это совсем разные люди?**

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

# Страх руководителя потерять свою власть, свое место рушит компанию

**Яна Борисова**

**Swiss Engineering Group**

**УП Кого будем считать незаменимыми в компании?**

— Давайте разберемся, что подразумевает само понятие «незаменимый сотрудник». Если это человек, обладающий определенным количеством навыков, профессиональных знаний, компетенций и опыта, то, в принципе, говорить о незаменимости такого сотрудника невозможно. Потому что, если есть желание развиваться, безграничная вера в себя, любой сотрудник может приобрести необходимое количество знаний и навыков. Для меня незаменимый сотрудник — это человек, который горит своим делом. Возможно, у него не хватает опыта или знаний, но он желает их прибрести и любит компанию и горит ей. За такого человека я бы билась.

Я бы сказала, что 30-40% в любой компании, если компания заняла на рынке какую-то нишу, и если мы не берем мелкий бизнес, действительно должны гореть своим делом. В мелком бизнесе все намного сложнее. Если у компании нет идеологии,

она настроена только на заработок денег, естественно, и людей, горящих своим делом, там мало. Они просто быстро уходят.

**Кто обычно и почему стремится к статусу или положению незаменимого в компании?**

— Стремятся попасть обычно в этот статус либо менеджеры среднего звена, либо сотрудники, которые только что заняли какие-то менеджерские позиции и стараются доказать, что они незаменимы. Делают они это, я думаю, в силу страха быть уволенными и показаться ненужными. К сожалению, факт появления в компании сотрудников, которые стремятся к статусу незаменимого, стремясь стать любимчиком, говорит о компетенциях самого руководителя: у хорошего менеджера не может быть избранных.

**Определимся с теми профессиями, которые могут позволить некоторым людям стать незаменимыми без кавычек?**

— Я думаю, что это больше относится даже не к сотрудникам, а к области научных открытий и очень специфичных знаний. Там можно говорить о незаменимости, потому что умение создавать — это редкий дар. Умению управлять можно научиться. А вот умение создавать продукцию, теории — редкий дар. Действительно, в этом плане есть незаменимые. Но все они уже известны пофамильно.

**В каких профессиях не должно, вроде как, появляться незаменимых, но они появляются?**

— Бизнес-тренеры в силу раскрученности своего личного бренда. Топ-менеджеры также в силу определенных денежных вложений в себя и в раскрутку личного бренда. Что такое незаменимость? Это человек с раскрученным личным брендом. Как он его раскрутил — уже другой вопрос. Любые способы хороши — и активный пиар в профессиональных кругах, и позиционирование себя в соцсетях, и какой-то бэкграунд, который принес прибыль компании. Есть суперраскрученные люди, которых считают незаменимыми, но, к сожалению, это не так по факту.

**На каком этапе роста компании в бизнесе могут как грибы появляться незаменимые?**

— Это первые шаги компании, когда коллектив сплачивается. Естественно,

в такой момент есть какие-то опорные столбы, на которых и держится компания. Как правило, это несколько человек во всей компании, и их принято считать незаменимыми.

**Почему руководители допускают, а то и способствуют незаменимости сотрудника?**

— Ими руководят их личные страхи. Потому что есть люди, приносящие хорошую прибыль бизнесу. И тогда у руководителя появляется страх, что этот человек уйдет, и компания потеряет прибыль. А затраты на поиск, на адаптацию нового сотрудника высоки.

**Как не допустить незаменимости главбуха?**

— Все просто — надо вести честный бизнес.

**«Звезды» и «незаменимые» — где и когда эти понятия тождественны? А когда это совсем разные люди?**

— Тождественны они в продажах. В продажах существуют звезды. Потому что умение продавать — это в принципе не часто встречающийся дар, которому сложно научиться. Во всех остальных случаях это абсолютно разные вещи — звездность и незаменимость. Все зависит от мотивации и от вовлеченности сотрудника, а не от его незаменимости. Если сотрудник — хороший профессионал, но при этом не горит своей компанией, он не будет приносить тех результатов, которые мог бы приносить.

**И ПРИ ЭТОМ ВЕЛ ДВОЙНУЮ ИГРУ, О КОТОРОЙ УЗНАЛИ СОТРУДНИКИ — ЭТО И ПОДКОВЕРНЫЕ ИГРЫ, И СМЕЩЕНИЕ КОНКУРЕНТОВ**

**Критическая масса незаменимых всегда своя. Чем рискует руководитель, допустивший создание критической массы из таких специалистов?**

— Развалом бизнеса. Чтобы такое кри-

тической массы не получалось, надо регулярно проводить оценку кадров. Это специфичная эйчаровская работа, когда любого сотрудника проверяют на их навыки, реальные компетенции, на их позицию и отношение к компании, на их мотивацию, зону роста — что они могут еще привнести. В принципе, кадровая оценка — это нужный для любой компании шаг. Я занимаюсь этим уже давно, и раскрывались достаточно интересные варианты, когда человек, работавший в логистике, был плохим специалистом, но благодаря работе с кадровым резервом стал очень хорошим маркетологом, как раз звездой. Нельзя говорить о том, что он стал незаменимым, но он стал звездой в маркетинге.

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

**ЧАРЛЬЗ ЛЬЮИС мл., Сан-Бернардино, Калифорния, США, 23.06.1963 — 10.03.2009, Newport Beach, California, США**

Чарльз Льюис мл. — американский бизнесмен, совладелец Tapout, компании по производству одежды и аксессуаров, ориентированных на болельщиков ММА. Свою бизнес-карьеру Чарльз начал в 1997 году, когда он и его соучредитель Дэн Колдуэлл основали компанию Tapout по производству серии одежды для фанатов смешанных боевых искусств, ориентированной на юношей и мужчин 15-27 лет. Уже в течение 2 лет они заработали на этом 30 тыс. долларов. В 2008-м прибыль компании Tapout составила уже порядка 100 млн., а еще через год — 225 млн. долларов. Сейчас компания Tapout расположена в Гранд-Террас и является лидером по производству одежды и аксессуаров, ориентированных на болельщиков ММА. В июле 2009-го Льюис был введен посмертно в Зал славы UFC — Американской лиги боев без правил. Он стал первым и по сей день единственным человеком, который, не будучи бойцом, удостоен этой чести.

Чарльз Льюис-младший родился 23 июня 1963 года в Сан-Бернардино, штат Калифорния, США. Он обладал некоторыми художественными знаниями, умениями и навыками, а также любовью к комиксам, поэтому получил за свои узоры на лице прозвище Маска. В поисках перспективных бойцов ММА и с целью оказать помощь в раскрытии их способностей, а также стать их спонсорами Льюис и промоутеры Skyskrape Дэн Колдуэлл и Punkass Тим Кац снялись в американском реалити-шоу TapouT.

Чарльз Льюис-младший, американский бизнесмен, трагически погиб в автокатастрофе 10 марта 2009 года в возрасте 45 лет в Newport Beach, California, США.

# Всегда должен быть план Б

**Евгения Двоскрая**

**JungleJobs**

**УП Кого будем считать незаменимыми в компании?**

— Незаменимых не бывает в большинстве случаев. В основном, незаменимыми называют тех, кто генерит очень большую выручку (бестбиллеры), в разы превышающую общие показатели по компании\ чья эффективность и КПД чрезвычайно высоки, на порядок выше любого другого сотрудника. И здесь потеря\замена такого сотрудника влечет за собой кратковременное падение выручки или же понимание того, что перекрыть те же показатели смогут 2-3 сотрудника, а это двойные-тройные затраты.

Действительно же, незаменимые люди — это те, кто хранит какую-то ключевую экспертизу, какое-то узкое знание, напрямую влияющее на основной продукт компании. Те, от потери которых компания может не оправиться. Например, это разработчик, который написал какую-то специфическую программу, и только он знает код, который разработал непосредственно он. Я знаю такой пример, это было 15 лет назад, и компания «тряслась» над этим сотрудником, особенно когда он уходил высоко в горы или уезжал на сплавы по рекам, ведь в его голове был единственный ключ к системе.

Сейчас такое в меньшей степени актуально, так как есть и документация кода, и языки программирования стандартизированы в большинстве своем.

**Определимся с теми профессиями, которые могут позволить некоторым людям стать незаменимыми без кавычек?**

— На мой взгляд, это наукоемкие отрасли, где есть место открытиям, это высокие технологии (включая IT), где развитие экспоненциально.

**В каких профессиях не должно, вроде как, появляться незаменимых, но они появляются?**

— Как это ни странно, но хороший электрик или химик-технолог может стать незаменимым. Квалифицированные рабочие, рабочие со специальным допуском, химики, биологи — это те люди, которых сейчас остро не хватает. А если еще производство находится в небольшом городке, и требуется спец с английским языком, то вот тут время говорить о незаменимости такого человека.

Многие из вас подумают о топ-менеджерах, представляя «незаменимых», но давайте будем честными: Стивов Джобсов между нами немного. И иногда талантливый ремесленник — это тот, на ком держится бизнес, а не на всех директорах вместе взятых.

**На каком этапе роста компании в бизнесе могут как грибы появляться незаменимые?**

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

**РИК САНЧЕЗ, Гуанабакоа, Куба, 03.06.1958**

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

**Свою карьеру Рикардо начал, будучи студентом колледжа, в то же время он работал на станции KCMT в Александрии, штат Миннесота. Несколько лет спустя он переехал в Майами, штат Флорида и продолжил работу ведущим новостей по выходным в WSVN. Рику было двадцать два года, и он был самым молодым ведущим во всем штате. После переговоров с Альберто Сан Педро в 1985 году Рик ушел со станции и поступил на работу ведущим в KHOU, Хьюстон, штат Техас, однако вскоре вернулся на пост ведущего в WSVN. Здесь он работал недолго, и в 2001 году был приглашен MSNBC, но через два года Рик вернулся в Майами, где вел на канале WTVJ местное ток-шоу и на канале WBZL, связанном с ним, читал новости. В CNN ему удалось устроиться только в 2004 году. Рик Санчез, работая в CNN, обозревал самые важные события, происходящие не только в США, но и во всем мире. Самые знаковые из них — это репортажи о последствиях урагана Эндрю в 1992 году в Атлантическом океане, а также урагана Катрина в августа 2005 года. За этот репортаж Рик получил премию «Пибоди». Заслуживают внимания его репортажи о трагических событиях 11 сентября 2001 года — террористической атаке на башни Всемирного торгового центра, его сюжеты из Афганистана и Никарагуа, падение режима Жана-Клода Дюваля на Гаити, репортажи с Кубы и др. В настоящее время Рик ведет часовой новостной выпуск на CNN и для создания своих новостных программ использует социальные сети. В 2009 году Санчез вел церемонию вручения премии Shorty Awards лучшим пользователям сервиса Twitter.**

**Родился Санчез 3 июня 1958 года в Гуанабакоа, Куба. В 50-е годы его родители по политическим мотивам бежали с Кубы в Штаты. Санчез вырос в Хиалехе, Флорида; после окончания школы по футбольной стипендии в 1977 году поступил в Государственный университет Миннесоты в Мурхеде. Затем по стипендии начинающему журналисту перевелся в Университет Миннесоты в Миннеаполисе.**

# Есть разные виды незаменимых

**Михаил Амелькин**

**«Тион — умный микроклимат»**

**УП Почему руководители допускают, а, бывает, и способствуют незаменимости сотрудника?**

— Возможно, не подумав. Либо второй вариант: руководитель сделал это осознанно и принял все риски. Он специально поставил человека на должность, понимая, что тот будет незаменим. У нас есть плеяда звездных сотрудников, которые стоят на конкретных позициях, и мы понимаем возможность срыва проекта из-за потери этого человека. Сложная ситуация — когда ты ставишь незаменимого человека на какое-то регулярное бизнес-направление, который и улучшать не надо, нужно, чтобы он просто работал как часы. Тогда, если что-то случится, вы можете стать заложником сотрудника. На регулярные процессы, очевидно, не нужно ставить первопроходцев. Нужно ставить людей другого типа, которых проще заменить. Звезд надо направлять. Это кавалерия, которая должна прорвать оборону, а за ней идет регулярная армия. Руководитель может поставить такого кавалериста на постоянные процессы, потому что может быть проблема с кадрами: руки чешутся быстро заткнуть дыру и поставить его на место регулярного руководителя, но это может привести к нерациональному расходу ресурсов. Человек может как создавать,

так и разрушать систему. Встряски нужны, но не нужен постоянный тремор. Это плохо для системы. Иначе можешь стать заложником ситуации.

**Критическая масса незаменимых всегда своя? Чем рискуют руководители, создавая критическую массу из таких специалистов?**

— Насколько вопрос философский, настолько же безответственным будет ответ. Критическую массу можно считать по отношению к проектам либо по отношению к людям. Зависит от ситуации. В идеале — это не больше, чем один человек в проекте. Один человек может тянуть несколько проектов. Если же мы говорим о регулярной армии, то такие люди вообще нужны. Соответственно, если это проектная работа, то цифра может плавать. Если мы на всех позициях компании расставим в хорошем смысле слова авантюристов и первооткрывателей, то компания утонет за полгода. Потому что некому будем заниматься регулярными процессами. Некому будет заниматься систематизацией.

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

события | обзоры | анализ | советы | аналитика

# ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

июнь 2016

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

*Николай Яковлев*

## Снос торговых точек в Москве: Где кончается неприкосновенность частной собственности или как суды делегируют свои функции местным органам власти

Николай Яковлев

*Валерий Белов*

## Договор ренты и перспективы совершенствования законодательства

Валерий Белов

*Владимир Петров*

## Как избежать мошеннических схем в получении кредита для компании от банка?

Владимир Петров

*Светлана Назарова*

## Зарубежный опыт долевой собственности на недвижимость

Светлана Назарова

*Роман Кузьмак*

## Смена управляющей компании

Роман Кузьмак

# Только слабые и непрофессиональные руководители позволяют появляться незаменимым

**Дмитрий Потапенко**

**Management Development Group Inc.**

**УП Кого будем считать незаменимыми в компании?**

— Администраторов системы и создателей системы. Все остальные заменяемы.

**УП Кто обычно и почему стремится к статусу или положению незаменимого в компании?**

— Стремятся все и в основном непрофессиональные сотрудники. Чем больше сотрудник стремится к тому, чтобы стать незаменимым — тем менее он профессионален, потому что он боится потерять свое место.

**Определимся с теми профессиями, которые могут позволить некоторым людям стать незаменимыми без кавычек?**

— Таких профессий не существует.

**В каких профессиях не должно, вроде как, появляться незаменимых, но они появляются?**

— Это вопрос непрофессионализма. Повторюсь: самые непрофессиональные сотрудники и стараются стать незаменимыми.

**На каком этапе роста компании в бизнесе могут как грибы появляться незаменимые?**

— У нас этим грешат компании на этапе начала работы.

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

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU

Подписные индексы по каталогу «Роспечать»: 72034, 71851, 80933

Подписные индексы по каталогу «Почта России»: 99723,99591

№ 2 2016

Ольга Харитонова

Елена Гордина

Алексей Поляков

Алена Коваленко

Оксана Лындина

# Айтишники часто стремятся стать незаменимыми

**Елена Кохненко**

**«Меридиан».**

**УП Кто и почему обычно стремится к статусу или положению незаменимого в компании?**

— Это могут быть айтишники, которые пишут специальную, особую программу под компанию. Я уже встречала несколько подобных случаев. Эта программа, как правило, пишется на старом коде, ее сложно дописывать и дорабатывать. ПО завязано на одного человека, который ведет все формулы, таблицы, отчеты. Все обращаются к нему по вопросам расчета, заполнения, планирования, графиков, базы и пр. Со временем такой специалист становится незаменимым. Чтобы этого не случилось, путь только один: программа должна быть современной, с возможностью ее дорабатывать под новые задачи при помощи разработчиков. Лучше всего изначально использовать общеизвестные, понятные программы, которые можно адаптировать под задачи компании. Например, 1.С, которую мы все знаем. Когда все завязано на одном человеке, возникает зависимость. Если такой сотрудник уходит, а на нем завязаны, например, все производственные процессы и данные,

все базы — это становится катастрофой. Базы следует копировать, дублировать. Должны быть замы, другие специалисты, владеющие этой информацией. Понятно, что нет вечных сотрудников — они уходят в отпуск, болеют, увольняются. И чтобы не терялись важные данные для компании, не следует допускать завязки на одном человеке.

Я знаю несколько айти-сотрудников, которые целенаправленно стремились к статусу незаменимых. И в ответ на любые «посягательства» со стороны других сотрудников, руководителей, которые предлагали сменить самописные программы на профессиональное ПО, отбивались под разными предлогами: либо это дорого, либо невыгодно, либо сложно, «переходы тяжелые, сложные, неосуществимые, у нас все это уже есть (да только работает через пень-колоду) и пр. Делается это, как вы понимаете, специально. Цель таких людей — признание их незаменимости в первую очередь. Второе — власть в компании, контроль над ситуацией. А потом уже деньги.

**УП Определимся с теми профессиями, которые могут позволить некоторым людям стать незаменимыми без кавычек.**

— Как я уже говорила, я встречала айтишников, которые руководили компанией: на них были завязаны все бизнес-процессы и данные. Люди становятся незаменимыми, если им это позволяют. Незаменимым может легко стать главный бухгалтер или финансовый директор, который знает всю подноготную бизнеса. И когда он резко уходит, может быть нанесен серьезный вред компании в плане отчетов, налогов, коммерческой информации. Руководитель, который глубоко, хорошо знает производство, управляет им «от и до» может быть незаменимым. Бизнесу может быть нанесен серьезный вред, когда такой человек уходит и еще забирает кого-то из команды. Встречалась с такими ситуациями в бизнесе, когда один человек уводил за собой целую цепочку сотрудников. В конце концов, незаменимым может стать и директор по персоналу, который привел новую команду, и на котором все держится в плане людей: он вдохновляет их, удерживает, успокаивает, и сотрудники эффективно работают на его энергии. И если такой человек уходит к другому работодателю или от него избавляются по каким-то причинам, то крепкая профессиональная команда начинает на глазах рассыпаться.

Часто дело не в должности или профессии незаменимого сотрудника, а в его личности. Если перед нами умный, грамотный, харизматичный профессионал, которому доверяет начальство и подчиненные, с этим человеком хочется сотрудничать. И когда он по каким-то причинам покидает компанию — начинаются серьезные проблемы.

**В каких профессиях не должно, вроде бы, появляться незаменимых, но они появляются?**

— По идее и в идеале — ни в каких профессиях не должно быть незаменимых. А сферы и направления, где они все же есть, я перечислила выше.

**На каком этапе роста компании могут как грибы появляться незаменимые?**

— Когда в компании либо бурный рост и развитие, либо когда наступают острые, кризисные моменты. И тогда от таких людей, которые вытягивают ситуацию, вдохновляют коллег и подчиненных, очень многое зависит. И если такой человек покидает компанию, компания может пострадать. Особенно опасно, если они покидают ее в кризис. Ситуация будет переживаться намного острее, чем во время бурного развития бизнеса. Развитие можно приостановить на время. А когда идет кризис, спад, да еще и люди ценные уходят — вот здесь начинаются серьезные проблемы.

**Почему руководители допускают, а то и способствуют «незаменимости» сотрудника?**

— Личных отношений никто не отменял: есть понятие дружбы, доверия, понимания, совпадения по интересам. Поэтому личностный фактор и дружба играют большую роль — если, например, руководитель доверяет своему подчиненному, дружит с ним, он может стать для него незаменимым. А еще некоторые люди так втираются в доверие, умеют манипулировать коллегами и руководством, что становятся незаменимыми.

**Как не допустить незаменимости главбуха?**

— Нужно, чтобы у него был крепкий заместитель. Во всех компаниях. Я не говорю про мелкие компании. Мы говорим о бизнесах, где есть обороты. Здесь нужен заместитель главного бухгалтера, который бы владел информацией, ситуацией, дублировал функции, знал, как делаются отчеты. Таких замов надо назначать.

**«Звезды» и «незаменимые» — где и когда эти понятия тождественны? А когда это совсем разные люди?**

— Звезда не всегда незаменима. Это разные понятия. Звезда чаще всего заменима. Звезда — это яркий, заметный,

харизматичный, известный человек. Он часто выступает, пиарит компанию, себя, достижения своей компании. Это яркая личность, человек, который умеет вовлекать и вести за собой. Это чаще всего лидер. Не всегда это человек трудолюбивый, работоспособный. Часто он зависит от настроения. Такие люди, как правило, не очень умеют приспосабливаться — они негибкие. Поэтому они могут «звездить» какое-то время, а потом «закатиться». Так прослеживается их поведение, но они заменимы. Незаменимы прежде всего профессионалы высокого уровня, обладающие редкими профессиями.

**УП Критическая масса незаменимых всегда своя? Чем рискует руководитель, допустивший создание критической массы из таких специалистов?**

— Такой руководитель не мог продумать наперед, что будет в ближайшем будущем, то есть он не стратег. И когда на одного сотрудника выдают слишком много полномочий, проектов, клиентов, когда все завязано только на одном — это говорит о недальновидности самого руководителя. Если он не продумал взаимозаменяемости сотрудников, он сам виноват, как говорится. Всегда должна быть заменяемость: у каждого сотрудника должен быть «дубликат» — тот, кто владеет информацией и ситуацией. Если в компании будет создана критическая масса незаменимых, бизнес может погибнуть.

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

# Директор по маркетингу — не роскошь, а необходимость!

**Юрий Гольдберг**

priceremont.ru

**УП Какие задачи поручают компании директору по маркетингу и рекламе (ДМР)?**

— Основная задача, которая ставится перед директором по маркетингу — уменьшение стоимости привлечения клиента. В этом смысл его деятельности, остальное — тактика. Однако не всегда удается найти канал коммуникаций с целевой аудиторией, позволяющий привлечь клиентов в нужных количествах и по более низким ценам. Воронка конверсий, когда на входе клиентский трафик «знакомится» с уникальными торговыми предложениями от фирмы, очень требовательная и капризная дама. Задача директора по маркетингу — предсказать и реализовать такие комплексные маркетинговые мероприятия,

чтобы клиентов стало больше, а экономика фирмы от этого выиграла. Иногда кажущееся удорожание привлечения клиента на первую сделку оборачивается большими повторными продажами или рекомендациями. Нужно все-все считать, анализировать в комплексе.

**УП Бывают ли сегодня компании, где эта должность носит формальный характер? Кто еще может себе это позволить?**

— ДМР — не роскошь, а необходимость. Возможно, еще остались те, кто нанимают ДМР для галочки, но если для него нет задач или эти задачи не решаются — это экономически нецелесообразно, и рано или поздно собственники это осознают.

Для заведомо нерыночных компаний, для монополий составляющая привлечения и удержания клиентов, повышения лояльности целевой аудитории — важный задел на неизвестное нам с вами будущее. Знал бы, где поскользнешься, соломки бы подстелил.

Сейчас, например, идет Чемпионат Европы по футболу. Вижу рекламу холдинга «Ростех». Казалось бы, военно-промышленному комплексу с гарантированным государственным заказом это не нужно. Помню, по телевидению рекламировался «Газпром». Казалось бы, а им зачем маркетинг? Однако все не так просто и однозначно, простые поверхностные выводы бывают ошибочны. Ведь бренды «Газпрома», «Ростеха» — это составляющие основы нашей государственности. Укрепляются эти бренды в глазах народа — крепнет само государство. Такая моя версия.

**УП Если главбуха бесплатно «помогает» проверять ФНС, то кто и как может держать в тонусе ДМР?**

— Главный интересант плодов деятельности ДМР — коммерческий директор или директор по продажам. ДМР и продажи должны работать в связке, создавать необходимую синергию.

Также я считаю, что и руководитель всего бизнеса, генеральный директор или собственник не может пустить на самотек такой важный фронт работы, как реклама и маркетинг. Я сам обязательно участвую в верстке маркетинговых бюджетов, вникаю в аналитику результатов рекламных компаний. Иначе может сработать пресловутый человеческий фактор.

Мало кто любит и умеет признаваться в ошибках. Часто люди пробуют скрыть свои неудачи — в надежде, что все образуется и кривая вывезет. Не вывезет! При недосмотре, недоработках первого лица бизнеса обязательно получится так: вы делегируете менеджеру право распо-

ряжаться бюджетом, а необходимые изменения и коррективы в его работу (и, соответственно, в процесс траты бюджетов) вносятся с опозданием.

**Джобс сам много занимался маркетингом, даже рекламой на пике роста Apple, но он — феномен, а реально — как выстраивать эффективный бизнес-процесс контроля и мотивации ДМР?**

— Работа начинается с того, что ДМР составляет план действий и рассчитывает под него бюджет. Далее устанавливаются KPI, удовлетворяющие руководство. Как правило, трех месяцев работы достаточно для того, чтобы понять, на своем ли месте человек. По их истечению можно либо менять ситуацию кардинально — увольнять и нанимать нового сотрудника, либо корректировать стратегию.

Руководитель может и должен вмешиваться в любой подотчетный и подчиненный ему бизнес-процесс. Если хватает собственного ресурса, конечно же. Много контроля не бывает. Если же определенные договоренности по KPI с подчиненным достигнуты, то данная человеку свобода творчества позволяет решать нестандартные проблемы лучше. А рутина и трудовые будни, объемы выполненной работы к творчеству имеют второстепенное отношение — это все и нужно скрупулезно системно анализировать, контролировать и корректировать.

**Можно ли кому-то из ДМР полностью доверяться в вопросах выбора путей развития компании?**

— Можно, но для этого должно пройти время — не меньше года, за которое, во-первых, станет понятно, что человек профессионален, во-вторых, что его видение маркетинговой стратегии либо совпадает с видением руководства, либо не совпадает, но доказало свою правоту.

Хотя я не хотел бы превращения своего бизнеса в творческую лабораторию. Я сторонник системного четкого подхода, допускающего интеллектуальные творческие изыскания «на берегу». Но изо дня в день выбирать нечего. Да и незачем, если только речь не о венчурном проекте, не о стартапе, в которых сам бизнес и заключается в поиске путей. Мой последний бизнес — PriceRemont.ru на текущий момент развивается уже как относительно зрелый проект. Стадия венчурного линстартапа позади.

**Антиквариат дорожает со временем. А что происходит с ДМР?**

— Изменения скорее негативные. При длительной работе в одном бизнесе у человека замыливается глаз. Есть западная теория, по которой каждый менеджер должен менять должность, место или даже сферу работы каждые пять лет. Я даю своим сотрудникам развиваться; проекты, над которыми мы работаем в рамках группы компаний, уникальны в своем роде, и даже если глаз замыливается, чистый родниковый источник новых знаний и требуемых новых компетенций промывает и глаз, и мозг.

**ПРИ ДЛИТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ В ОДНОМ БИЗНЕСЕ У ЧЕЛОВЕКА ЗАМЫЛИВАЕТСЯ ГЛАЗ**

**УП Кто не рискует, тот не пьет шампанского. Что вы слышали об итогах экспериментов ряда успешных фирм, привлекающих на посты ДМР топ-менеджеров из совсем непрофильных отраслей?**

— Многие фирмы предлагают продукт, которого нет на рынке, а значит, нет опыта по его продвижению. Приходится рисковать — это нормально. Если ДМР ранее выполнял те же функции, но в другой отрасли, то он и под вашу сможет адаптироваться.

Если же человек из реального сектора, работал буквально в поле, руками и теперь решил заняться продвижением, то получится у него или нет — это всегда эксперимент, но по крайней мере он знает продукт как свои пять пальцев.

**УП Иностранные чудо-ДМР надоели, не оправдали себя... Что происходит на рынке иностранных топ-специалистов?**

— По моим наблюдениям, они остались только в глобальных компаниях, где центр таким образом пытается контролировать местных специалистов. Наш российский бизнес в разрезе рекламы перенимает новомодные тренды и с местными специалистами, идет обмен компетенций, так как информационный мир теперь един. Но, например, российский подход к контент-маркетингу требует глубокого понимания национальной аудитории и общего родного языка, поведенческих паттернов. Снимая метрики с рекламных компаний через размещение статей в прессе, мож-

но добиваться требуемых результатов. Быстрее найти подход к целевой аудитории через контент — бесспорно, задача местного управления таким процессом, местного SMM и местного вирусного гуру.

**ОНИ ОСТАЛИСЬ ТОЛЬКО В ГЛОБАЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ, ГДЕ ЦЕНТР ТАКИМ ОБРАЗОМ ПЫТАЕТСЯ КОНТРОЛИРОВАТЬ МЕСТНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ**

**Может ли ДМР стать незаменимым? Как минимизируют этот риск? «Поздно пить боржоми», если «незаменимость» — факт?**

— Незаменимым — вряд ли, но всегда есть риск, что свой опыт, наработанный с вами, он применит у конкурентов. Если смотреть под таким углом на ключевые компетенции своей бизнес-команды, то я бы перевернул суть вопроса: «Может ли босс стать незаменимым для своего звездного сотрудника?»

Опционы на партнерство, как и замороженные премиальные и бонусы на длительный период, растянутые во времени компенсационные пакеты, кредиты сотрудникам — все это позволяет руководителю гибко управлять лояльностью своей команды.

Также периодический обмен компетенциями позволит овладеть сакральными знаниями и личными человеческими связями ДМР как своими собственными. Эта область в западном менеджменте даже специально обозначается как наука управления знаниями — knowledge management.

**Ошибки ДМР стратегического плана — что делать? Всецело довериться ему и его команде или?..**

— Руководитель, собственник или принимает план действий ДМР, или нет. Большая часть ответственности лежит именно на нем, а не на ДМР. Поэтому: доверяй, но проверяй. А планы нужно регулярно пересматривать и корректировать, чтобы они не были оторваны от жизни.

Для коллектива фирмы большим подспорьем и моральной защитой является уверенность в боссе как в безусловном лидере и авторитете. Суть — умение руководителя брать на себя стратегические

вопросы. Была бы стратегия, а тактика приложится. Я лично всегда готов изучать предложения о стратегии, но выбор — за мной. Верный или ошибочный. Другой вопрос — насколько я не ошибся в выборе экспертов, насколько полна аналитика и все ли мы учли при выборе победной тактики на основе незыблемой непререкаемо верной стратегической самоустановки.

**УП Бывает, топы компании не находят общего языка или даже воюют, как не допустить этого и как разруливать?**

— Главное, чтобы это не вредило бизнесу. Поэтому самое надежное — замыкать принятие ключевых решений на акционера. Если горизонтали и вертикали в структуре компании, в правилах взаимодействия сотрудников отстроены верно, конфликтов сильных быть не должно. Одна из задач менеджмента — быть перманентным арбитром в тот период, пока бизнес растет. Когда еще невозможно внедрить те самые четкие, однозначные и удобные регламенты. Это период до рутинизации бизнес-процессов, когда просто-напросто всего и на все случаи жизни еще невозможно предусмотреть. Первое лицо однозначно выполняет важнейшую функцию построения бизнеса, расшивки узких мест и берет конфликты под свой жесткий контроль и суд. Со временем для серийного предпринимателя и это становится рутиной. Я запускал в своей жизни шесть бизнесов — ничего, справился, руководил поразному, но никогда не допускал раздрая в коллективе.

**УП Чем и как мотивировать ДМР? Как награждать за удачные находки и успехи?**

— Система мотивации должна быть сообразна целям, стоящим перед ДМР. Если основная цель — уменьшение стоимости привлечения клиента, то бонусы привязываются к этому показателю. В бизнес-школах рассказывают, что можно все-все привязать к KPI и регламентировать и штрафы, и премии. Есть только одно замечание — для настоящих профессионалов работа сама по себе должна и может приносить помимо материального — моральное удовлетворение. Нужно учитывать, что перекос в сложные модели мотивации несколько демотивирует настоящего фаната своей профессии и девальвирует возможно получаемое им моральное удовлетворение. Такому специалисту нужно прежде всего создать тепличные условия для самореализации, а заработанные из-за такой лояльности работодателя дополнительные профиты поделить потом с подчиненным окажется совсем не сложно.

**Мы пропустили момент оценки качества работы топа — когда сложно или невозможно оценить успехи ДМР?**

— Когда бизнес является стартапом и до этого не было метрик. Стартап по своей сути — это специальный вид бизнеса, когда целью является не получение прибыли, а поиск самой бизнес-модели. Бизнес по созданию бизнеса, если хотите. Стартап нужен для построения прибыльного масштабируемого и устойчивого бизнеса. Если ДМР внес свою лепту и ценность создана, то оценка может быть только интегральной: создан продукт, который через маркетинг и рекламу продается с прибылью, и есть канал коммуникаций с потребителями, через который можно продать многократно больше с той же юнит-экономикой. Юнит-экономика формируется в разрезе сбыта через рекламу и маркетинг.

**Кто из топ-менеджеров и в каких ситуациях, на каких этапах роста компании наиболее значим для вас как директора компании?**

— Продукт-менеджер на этапе создания продукта. Я не сторонник подхода «Продать важнее, чем произвести». Скорее, наоборот: я считаю, что классный продукт продается, рекламируя себя сам. Директор по продажам для системного подхода и руководства машиной продаж важен, когда масштабируется удачно выбранная и протестированная бизнес-модель.

ДМР важен на всех этапах, ведь от него зависит составляющая затрат на привлечение клиентов, покупателей. В сервисах и услугах, продаваемых через Интернет уже после создания продукта — вся сфера компетенции и ответственности за прибыльность и рост бизнеса, как правило, остается в сферах продвижения услуги на рынке. Здесь однозначно и произвести, и продать, и прорекламировать — все одинаково важно.

**Тимур Горяев говорит о том, что порой можно уволить целый департамент (и сделал это у себя в «Калине») без ущерба для бизнеса — а ваше мнение?**

— Лучше не доводить до того, чтобы какое-то направление разрослось до департамента, а ценности для компании при этом не создавало. Не хочу фантазировать, наверно, этот кейс вырван из контекста и непоказателен. В бизнесе может наступить этап развития, когда и департаменты сокращают, и целые заводы увольняют. А промышленные корпуса перепрофилируют в лофты или торгово-развлекательные центры.

Ущерб от перестройки или перекройки может быть существеннее, чем величина порезанных костов — если не сразу, то в перспективе. Каждый бизнес и каждый этап развития, каждый кейс уникальны. Сейчас в Москве много пустых бывших отделений Сбербанка, я в выходные обратил внимание на два таких с остатками символики Сбербанка и надписями «Аренда». Также я заметил невольно, что в регионах, прямо на остановках общественного транспорта, появились такие своеобразные павильоны с вывесками «Сбербанк 24», состоящие из нескольких банкоматов. Вывод — мир меняется, технологии меняются, сам бизнес может измениться, и значит всякая реакция менеджмента возможна. Ущерб или долгосрочный выигрыш — прогнозная величина. Главное — принципиальная способность собственника бизнеса управлять изменениями. Сбербанк — наглядный пример повышения эффективности банковского бизнеса. Герман Греф не скупится на реализацию стратегии а-ля инновационный банк будущего, самый передовой и самый заоптимизированный.

**ГЕРМАН ГРЕФ НЕ СКУПИТСЯ НА РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ А-ЛЯ ИННОВАЦИОННЫЙ БАНК БУДУЩЕГО, САМЫЙ ПЕРЕДОВОЙ И САМЫЙ ЗАОПТИМИЗИРОВАННЫЙ**

**УП Должности и зоны ответственности топ-менеджеров не вечны в компании?**

— Разумеется. Я регулярно пересматриваю зоны ответственности в зависимости от актуальности задач и стратегии развития. Как я уже говорил, некая ротация в пику застою, обмен компетенциями и особенно появление новых направлений в работе ведут к выигрышу собственником бизнеса и не дают заскучать менеджменту.

**УП От чего зависит формат выбора системы управления в компании? Как личность топа и его компетенции могут изменить привычную схему?**

— Топ формирует команду, и с ним работают только те, кто может с ним работать. Как показывает практика, различные команды могут добиваться успеха — и авторитарные, и демократичные — если они едины и монолитны.

**Директор по маркетингу должен участвовать в кадровых решениях? Когда и почему?**

— Всегда в зоне своей ответственности, так как он ответственен за выполнение своей командой установленных KPI. Иногда, частично, в смежных подразделениях. Например, если так получается, что в компании стратегические коммуникации, связи с инвесторами, GR и маркетинг в горизонтальной субординации, будет правильно, если все менеджеры из уже набранной команды принимают участие в собеседовании и даже в утверждении новых кандидатов. Командный подход в том, что касается представления компании внешнему миру, позволяет избежать классической ситуации из басни про лебедя, рака и щуку — особенно в деле верстки и утверждения бюджетов. Я считаю, что эти три вышеуказанные функции в бизнесе нужно разделять и оставлять их под прямым контролем и в подчинении первого лица компании.

**А в финансовых вопросах?**

— Да, в рамках своей компетенции. Но, не допуская дележки финансов с отрицательным знаком, то есть необоснованных трат. Есть же процедура согласования исполнения бюджетов, визирования платежей, договоров. Медиаплан компании по рекламе — это финансовый документ, как же по-другому без участия в составлении, изменении, исполнении?

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

# ВСКРИК ОДИНОКОГО ЖУРАВЛЯ

Иногда лидер принимает решения, с которыми не согласны все в его компании... Но риск — благородное дело?

**Святослав Сарсон**

**«СВЕЗА Усть-Ижора»**