БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 15 (379) 2016 г.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

АПРЕЛЬ

WWW.TOP-PERSONAL.ru

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" – 71052; 70056; 72926;

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Главная тема номера:

Сергей Дзюбенко
ГК «Штарк»

Бизнес-процессы не подбираются, а создаются на основе стратегии, целей и задач компании

НЕКОММЕРЧЕСКАЯ Национальная Деловая Премия

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

1 июля
2016 г.
отель Савой

Приглашение

НА ЦЕРЕМОНИЮ НАГРАЖДЕНИЯ ЛАУРЕАТОВ

Основные номинации:

Деловая репутация

Лучшие работодатели

Лучшие HRD

Лучшие CEO

а также

Лучшие Капитаны

• бизнес-школы • вузы • деловые журналы • деловые сайты • издательства • кадровые агентства • консалтинговые компании • коучинговые центры • тренинговые компании • юридические фирмы

1 ИЮЛЯ
2016
ОТЕЛЬ «САВОЙ»
ул.Рождественка, 3/6,
стр.1

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
ТРУДОВОЕ ПРАВО

Трудовые споры по отношениям, вытекающим из аутсорсинга Кто надлежащий ответчик?

Аннулирование трудового договора как способ не выплачивать зарплату

Размер компенсации за неиспользованный отпуск при увольнении: мнение судов

Моряки сегодня — проблемы трудовых отношений

Расторжение трудового договора с руководителем коммерческой организации по причине недоверия: анализ споров в судах

Инвалид: работать нельзя уволить. Где ставим запятую?

ДЕЛОВОЙ КЛУБ ЖУРНАЛА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

12 МАЯ в отеле «САВОЙ»

ГЕЙМИФИКАЦИЯ ПРОДАЖ ТВОРИТ ЧУДЕСА

HOTEL SAVOY MOSCOW

(рост на 70% в салонах «Евросети»)

«Евросеть» увеличила продажи в салонах на 70%, внедрив программу геймификации для менеджеров.

- Как давно «Евросеть» задумала программу геймификации бонусов с продаж менеджеров салонов?
- Что ожидали и что получили?
- Стоит ли игра свеч?
- Какова себестоимость сопровождения?
- Есть ли у проекта будущее?

NEW

Подписчики журнала «Управление персоналом», посещают мероприятия Делового клуба **бесплатно**.

Для не имеющих подписки цена участия 15 тыс. руб.

Заявки ждем на адрес tp@top-personal.ru

WWW.TOP-PERSONAL.RU

МАТЕРИАЛЫ КЛУБА БУДУТ ОПУБЛИКОВАНЫ В ИЮЛЬСКИХ НОМЕРАХ

Генеральный партнер

ОМК

ЕВРОСЕТЬ

Компании

Урал Пресс

Abava Net technology

SAVOY HOTEL

альпина паблишер

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Перекроить в случае необходимости бизнес-процесс или ввести новую должность?

Самое простое решение бизнес-задачи — назначить ответственного, то есть ввести новую должность. Это и приводит к увеличению персонала в геометрической прогрессии.

Потом уже сложно менять «исторически сложившийся» бизнес-процесс...

Вашему вниманию разные, порой диаметрально противоположные мнения практиков бизнеса по данной дилемме.

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров

стр. 5

Предприятие существовало 100 лет со штатом в 100 тыс. человек и продолжает существовать. К сожалению, это часто встречающиеся примеры на российском рынке…

Сергей Дзюбенко,
ГК «Штарк»

стр. 21

Blockbuster, став мировым лидером по прокату видеокассет, исчез вместе с ними… Большие компании, которые дрейфуют, как айсберги, исчезнут в тумане, если не будут постоянно думать о будущем…

Леонид Бугаев,
Nordic Agency AB.

стр. 15

В бизнесе действительно наступила новая эпоха, потому что у компаний почти не осталось конкурентных преимуществ — у всех хороший продукт, низкая цена, все сидят в одном ТЦ, все стало похожим…

Эдуард Остроброд,
SELA

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. 33

Нельзя построить успешный бизнес, когда ты не понимаешь, что у тебя за продукт...

Наталья Аншина,
Oasis

стр. 53

Для оппозиции руководству объединяются люди с определенным стажем, у них хорошие отношения с коллегами, есть определенная репутация...

Алена Коваленко,
Acseitis, WolfSport

стр. 41

Мы готовы укомплектовывать службу продаж исключительно такими «везунчиками», так как в общении с клиентами их нестандартное мышление и таланты будут просто неоценимы...

Ирина Логунова,
«Светлана-К»

стр. 49

Для меня странности в замечании Мацуситы нет. Он в своем бизнесе выбрал направление, четко ему следовал, и это как раз важно...

Алена Василенко,
«Арпиком»

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

№15 (379) 2016 г.

Издается с 1996 г.

Содержание

1 Колонка редактора

5 БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ
Самая сложная работа, связанная с управлением компаниями, — это управление через бизнес-процессы, когда мы исключаем цикличность, ненужные операции и функции
Сергей Дзюбенко, ГК «Штарк»

15 Масштабирование бизнеса — секрет в технологиях
Эдуард Остроброд, SELA

21 Безумный рост и большой размер компании могут сыграть с вами злую шутку
Леонид Бугаев, Nordic Agency AB.

27 Бизнес-процессы надо настраивать постоянно
Татьяна Федонникова, «МОЛКОМ»

29 Софт дает возможность для аналитики
Надежда Баулина, «Галерея косметики»

33 Нельзя построить успешный бизнес, когда ты не понимаешь, что у тебя за продукт
Наталья Аншина, Oasis

41 ТРИБУНА HRD
Везет тем, кто стремится расти и развиваться
Ирина Логунова, «Светлана-К»

49 Мацусита предпочитал выбирать везунчиков
Алена Василенко, «Арпиком»

53 ЗА РУБЕЖОМ
Французы на работе ленивы и критичны ко всему
Алена Коваленко, Acseitis, WolfSport

62 Названы самые привлекательные работодатели России

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 13.04.2016 г.
Формат 60x90 1/8.
Печать офсетная. Тираж 10 000 экз.
Печ. л. 8. Заказ № 025-16
Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета ООО «ИнПринт» в ОАО «Кострома»
156010, г. Кострома, ул. Самоковская, 10.

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

Главный эксперт по бизнесу
Сергей Пронин

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

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Елена Монахова,
Екатерина Закревская,
Татьяна Ковалева

Видеожурнал
Александр Жильцов

Фото
Владимир Сумовский

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

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика
Андрей Митряков

Полиграфия
Ольга Липатова

Главный бухгалтер
Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

Самая сложная работа, связанная с управлением компаниями, — это управление через бизнес-процессы, когда мы исключаем цикличность, ненужные операции и функции

Сергей Дзюбенко

ГК «Штарк»

УП Чем отличается система управления «персоналом» в семье как в микрокомпании от обычной компании?

— Система управления «персоналом» внутри семьи — это не отношения подчиненного и начальника, а система партнеров. По крайней мере должна быть, но в реальной жизни может быть иначе — кто-то занимает позицию главы семейства и управляет. Дети в этом смысле всегда являются объектом управления. Мне, конечно, кажется некорректным сравнивать компанию (пусть даже микрокомпанию) и семью. Некоторые компании по характеру отношений в коллективе можно сравнивать с семьей, но точно не наоборот. В любой компании, которая является коммерческой структурой, отсутствует понятие, обычно именуемое демократией. Всегда существует иерархия, система подчиненности, структура целей и задач, за которые кто-то отвечает, и с кого-то спрашивают. Сотрудни-

ки не голосуют при определении стратегии компании, формировании ее бюджета и т. д. Это право акционеров, все остальные подчиняются, принимая правила игры или не работая в этой компании. В семье, в ее традиционном понимании, мир устроен несколько иначе.

Как распределены зоны ответственности в семье, есть ли там «должности»?

— Зоны ответственности в семье, конечно же, существуют. Кто-то зарабатывает, кто-то отвечает за дом, хозяйство, детей и т. д. При этом не всегда мужчина зарабатывает, а женщина занимается домом — бывают и исключения. В любом случае зоны ответственности определены или формируются в процессе совместной жизни. Кто-то, условно говоря, является генеральным директором, а кто-то — финансовым. Как мне кажется, эти границы определяются достаточно точно.

Бизнес-процесс в семье чем-то отличается от бизнес-процессов в компаниях?

— Я бы вообще не называл это бизнес-процессами. Есть вопросы, которые требуют совместного решения, и обычно это происходит не по заранее заданному алгоритму, а в силу необходимости: мы обсуждаем, решаем, постепенно приходим к какому-то единому мнению. Это в семье. В компании все гораздо сложнее. Основное отличие в том, что бизнес-процесс в компании представлен не двумя участниками. Есть четкие роли, зоны ответственности, включая функцию контроля и т. д.

При этом идеальный бизнес-процесс — это тот, который понятен, четко определен и жестко контролируется. В нем есть прописанные роли, оговоренные сроки, поставленные цели. В противном случае вы получаете спонтанно сформировавшийся обычай, не обязательно подчиненный общим целям и стратегии компании. Миссия, ценность и стратегия компании — это общий тренд, они определяют направление движения компании. Бизнес-процессы же описывают очень

СОТРУДНИКИ НЕ ГОЛОСУЮТ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ, ФОРМИРОВАНИИ ЕЕ БЮДЖЕТА И Т. Д.

ограниченный по времени стандартный набор мероприятий для решения стандартных задач в рамках реализации общей стратегии.

ру, возглавляемых соответствующими руководителями. Должность определяет как функцию, так и позицию внутри структуры компании.

сложные бизнес-процессы могут быть описаны «на одном листе» через алгоритмы, четко определяющие основные функ-

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ НЕ ПОДБИРАЮТСЯ, А СОЗДАЮТСЯ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИИ, ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ КОМПАНИИ

УП Должность в компании — это синоним ответственности?

— Должность или позиция — это синоним функционала и зоны ответственности.

УП Иерархия должностей (по Файолю) всегда необходима в компании?

— Как мне кажется, должности априори определяют наличие иерархии. В любой компании есть набор функций, описываемых через ее организационную структу-

УП Как бы вы определили виды, формы бизнес-процессов в компаниях и роль должностей при этом?

— Бизнес-процесс описывает определенный набор действий и мероприятий при реализации или достижении определенной цели — от разработки стратегии до производства нового продукта или выполнения стандартных операций, требующих межфункционального взаимодействия внутри компании. Под формой обычно понимают описание бизнес-процессов через регламенты, порядки, процедуры и т. д. Но даже

ции каждого из участников такого бизнес-процесса. Эволюция компании, как правило, идет от регламентов как инструментов управления к бизнес-процессам и алгоритмам как инструментам реализации поставленных целей и задач на уровне стратегии, миссии или ценностей.

УП Как надо выбирать самые подходящие для компании бизнес-процессы?

— Бизнес-процессы не подбираются, а создаются на основе стратегии, целей и задач компании, под них

создаются и выстраиваются бизнес-процессы. При этом через построение бизнес-процессов мы отвечаем не только на вопрос «Чего мы хотим достигнуть?», но и «Каким образом мы хотим этого достигнуть?», определяя таким образом во многом эффективность работы компании. Как правило, бизнес-процессы строятся по некой единой логике, которая включает в себя определение необходимых функций для решения задачи. После определения функций описывается алгоритм взаимодействия между ними.

ДАЖЕ СЛОЖНЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ МОГУТ БЫТЬ ОПИСАНЫ «НА ОДНОМ ЛИСТЕ» ЧЕРЕЗ АЛГОРИТМЫ

Как мне кажется, самая сложная работа, связанная с управлением компаниями, — это управление через бизнес-процессы, когда мы исключаем цикличность, ненужные операции и функции. Это сложный процесс, но он всегда предполагает создание, анализ и внесение изменений в существующие процессы, а не использование готовых рецептов.

Главный вопрос: есть ли критерии, когда можно сказать, что ДОЛЖНОСТЬ как доминанта в процессе организации работы фирмы сильно уступает в эффективности системе, где должности размыты, а доминирует процесс, система с целями и критериями их оценки?

— На мой взгляд, одно другого не исключает и друг другу не противоречит. Система управления компании классически делится на управление процессами и управление проектами. Разница в том, что процессы описывают стандартные, регулярно совершаемые операции, целью управления которыми становится повышение их эффективности. В случае с проектами отличительные черты — это разовость, ограниченность во времени, с четко определенными целями в конце, набором участников и критериями оценки эффективности их работы. При реализации проектов проектная команда представляет собой необходимый набор функций. Но это же справедливо и для бизнес-процесса, описывающего кросс-функциональное взаимодействие. При этом лидером проекта не обязательно должен быть руководитель по должности. В случае с процессами мы говорим о взаимодействии между функциональными подразделениями в рамках исполнения стандартных операций,

организация работы которых является одной из основных задач/функций соответствующих руководителей. Таким образом, каждый бизнес-процесс предполагает наличие четких зон ответственности, т. е. функционала. Функции группируются и формируют организационную структуру, во главе каждого блока которой стоит руководитель.

УП Почему и как появляются в компаниях раздутые штаты?

— Это может произойти по разным причинам. Первая — историческая. Предприятие существовало 100 лет со штатом в 100 тыс. человек и продолжает существовать. К сожалению, это часто встречающиеся примеры на российском рынке. Вторая, и основная, причина — неэффективность бизнес-процессов. Нет четкого определения обязанностей сотрудников, пересечение функций и зон ответственности — все занимаются всем или, что хуже, часть функций не выполняет никто. Отсюда дублирование функций, ненужные и необязательные функции.

Отсутствие функции управления процессами рано или поздно приводит к ситуации неконтролируемого роста персонала, несоотносимого с количеством операций в компании. Это вопрос определения критериев, по которым необходимо то или иное количество функционала.

УП Каким компаниям и как удается держать штат не раздутым?

— Ответ я дал ранее — просто управляйте своими процессами, четко определяйте зону ответственности, определяйте критерии необходимого количества персонала через ту или иную функцию.

УП Проще всего закрыть проблему или решить задачу, ВЗЯВ человека на ее решение, иногда ее взваливают на уже работающих.

— Можно взять на решение задачи человека извне, а можно выделить из уже существующих сотрудников. Возложить ее на существующих сотрудников факультативно или дополнительно к основным функциям — это точно не самый эффективный способ. Человек не может заниматься всем на свете, даже если он суперэффективен и трудолюбив. У нас не было закупщиков. До определенного времени данный функционал выполнял кто-то другой — факультативно, исполняя поручения, но де-факто не отвечая за развитие этого направления в целом, за управление процессом закупок и т. д. При росте объема операций было принято решение о выделении самостоятельной функции со своими задачами, целями и ответственными за это людьми.

Но именно так поступает 99% руководителей и компаний.

— Если существующая структура функций компании не определяет, кто отвечает за решение задачи, значит, нужно создавать соответствующую зону ответственности. Если же это определено, возникает вопрос эффективности ее реализации — либо никто не поставил задачи, либо не определена ответственность.

IT-компании первыми стали строить работу через построение бизнес-процессов вместо традиционных должностей или история знает иное?

— Как я говорил ранее, бизнес-процесс и структура должностей друг другу не противоречат. Это дополняющие друг друга элементы управления компанией через процессы и функциональную структуру организации. Бизнес-процесс не может существовать без наличия функциональной структуры, поскольку именно она определяет, кто за что отвечает. А внутри бизнес-процесса вы определяете, кто реализует соответствующий функционал.

Консультанты сегодня приходят на производство именно с целью перестроить бизнес-процессы. С какими проблемами они сталкиваются?

— В большинстве случаев консультанты занимаются именно бизнес-процессами, пытаются их перестраивать. Собственно, они пытаются ответить на вопрос, насколько существующая структура бизнес-процессов отвечает на вопрос реализации стратегии компании. Проблема, как мне кажется, заключается в том, что любая структура, особенно крупная, это достаточно сложный и консервативный механизм для изменений. И первое, с чем сталкиваются такие консультанты — это противодействие самих сотрудников — никто не хочет ничего менять. Если я работаю 10 лет по понятному и привычному мне алгоритму, то изменить этот порядок очень тяжело. Поэтому всегда все консультанты или те, кто занимается изменением, реорганизацией, реструктуризацией бизнес-процессов сталкиваются с противодействием сотрудников и руководителей. Чтобы начать менять систему нужно ровно 3 секунды — принять решение, что мы ее меняем. А чтобы завершить изменения — это должен быть непрерывный и постоянный процесс. Даже на перестроение базовых процессов могут уходить годы — у нас это может быть 1 год, у Газпрома — 10 лет. В любом случае это месяцы и месяцы работы. Сначала мы описываем, как структура выглядит на сегодня (это ведь тоже структура бизнес-процесса), как она работает, какие в ней заложены проблемы, связанные с нерешаемыми нами за-

дачами. Насколько эффективно построен процесс, не тратим ли мы время на решение вопросов, которые могут решаться по-другому, более оптимально.

масштабах и целесообразности этого аутсорсинга. Каждая компания решает самостоятельно, что она готова или не готова отдать и почему.

ние подчиненности, оно все равно будет. Любой современный успешный стартап становится жестко структурированной компанией с должностями, руководителями, начальниками, функциями... Должности никуда не исчезают, и не вижу причин, почему они могут исчезнуть.

ПРЕДПРИЯТИЕ СУЩЕСТВОВАЛО 100 ЛЕТ СО ШТАТОМ В 100 ТЫС. ЧЕЛОВЕК И ПРОДОЛЖАЕТ СУЩЕСТВОВАТЬ. К СОЖАЛЕНИЮ, ЭТО ЧАСТО ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ ПРИМЕРЫ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

УП Аутсорсинг отдельных процессов — уже реальность (клининг, рекрутмент, пиар и т. д.), но чем принципиально, на ваш взгляд, отличается традиционная система с должностями от компании, где во главе угла стоят бизнес-процессы?

— Опять не вижу необходимости противопоставлять систему с должностями и систему с бизнес-процессами. Они неотрывны друг от друга. Аутсорсинг делают почти все компании без исключения, вопрос только в

УП Что происходит с должностями в такой компании с бизнес-процессами? Должности же не исчезают как таковые?

— Я не видел компаний без должностей, может, они и существуют. Например, стартапы могут реализоваться на базе партнерства. Но даже при наличии всего двух партнеров определяются зоны ответственности, т.е. функционал — кто за что отвечает. Назвать функции должностями вопрос, скорее, технический. Если под должностями подразумевается отноше-

УП Совмещение должностей — это паллиатив или первый шаг в смене процесса?

— Совмещение должностей — это скорее проблема в управлении компанией. Если вам приходится совмещать должности, значит на какую-то функцию у вас просто нет подходящего человека и вы

вынуждены что-то совмещать. Обычно это происходит от неизбежности. Не бывает, что человек делает одинаково хорошо и то и другое. Можно одинаково хорошо делать десять вещей в принципе, но нельзя одинаково хорошо ими одновременно заниматься. Фокус должен быть на чем-то одном.

Кто в компании может видеть, как система тормозит развитие компании, дает сбои качества, срыв выпуска новой продукции?

— Обычно это выделенная функция. Есть специально обученные люди, так называемые бизнес-аналитики, или бизнес-методологи. Их задача — построение бизнес-процессов, контроль, измерение, оценка эффективности через определенный набор критериев. То есть точно такая же выделенная функция, как юристы, финансисты, бухгалтеры и все остальные. Конечно, многие крупные компании привлекают внешних консультантов, которые анализируют структуру существующих бизнес-процессов на предмет ее эффективности и соответствия поставленным целям. Проиллюстрирую разницу между внутренней функцией и привлеченным аналитиком на простом примере — бухгалтер в штате, который работает каждый день, и аудитор, который проверяет корректность его 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

ДЛЯ ТЕХ, КТО ТРУДИТСЯ НА ФЛОТЕ, СУЩЕСТВУЮТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ, ПРОПИСАННЫЕ В ДИСЦИПЛИНАРНЫХ УСТАВАХ, ЧТО ВЫЗВАНО ОСОБОЙ СПЕЦИФИКОЙ ПРОФЕССИИ, И В ЭТИХ СЛУЧАЯХ УЖЕ НЕЛЬЗЯ БУДЕТ ССЫЛАТЬСЯ НА «ПЛОХИЕ» ОТНОШЕНИЯ С КАПИТАНОМ

ТРЕТЬЕЙ СТОРОНОЙ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА ВЫСТУПАЕТ КАПИТАН СУДНА. БЕЗ ЕГО СОГЛАСИЯ НИ ОДИН ИЗ ЧЛЕНОВ ЭКИПАЖА НЕ МОЖЕТ БЫТЬ НАНЯТ НА СУДНО, ЭТО ОТДЕЛЬНО ЗАКРЕПЛЯЕТСЯ В П. 2 СТ. 57 КТМ, И ПОДЧЕРКИВАЕТ ОСОБЫЙ СТАТУС КАПИТАНА. ПРИ ЭТОМ КАПИТАН НЕ НАДЕЛЕН ПРАВАМИ РАБОТОДАТЕЛЯ В ЧАСТИ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ЗАКЛЮЧЕНИЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА ИЛИ ЕГО РАСТОРЖЕНИЯ

Моряки сегодня — проблемы трудовых отношений

Ольга Москалева

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
ТРУДОВОЕ ПРАВО

Масштабирование бизнеса — секрет в технологиях

Эдуард Остроброд

SELA

— Автор книги «Как захватить рынок, адаптируясь к переменам» Дэвид Батлер пишет, что каждая компания, чтобы стать успешной, нуждается как в масштабировании, так и в способности быстро адаптироваться. Важно совмещать эти, казалось бы, несочетаемые процессы. Я согласен с этой идеей. Что касается масштабирования, то для этого в бизнесе должны быть процедуры, описывающие каждый процесс, чтобы людям не нужно было включать голову. Люди разные, и мыслят они по-разному. И как только они начинают думать — могут сделать ошибки. Для отлаженности процессов и нужны процедуры, когда сотрудникам не нужно размышлять над тем или иным шагом.

На одной презентации свое дело представлял предприниматель, который делает заварные пирожные — бизнес он открыл по франшизе. Его спросили: «Зачем вы купили франшизу? Разве сами не можете заварной крем делать?» Он объяснил, что теперь у него есть машина, в которую он засыпает определенное количество муки, сахара, других ингредиентов, и она сама все размешивает, делает тесто, определенное время его держит, и

все пирожные получаются на вкус одинаковые. То есть никто не сможет жаловаться на вкус продукта из-за того, что, например, повар поменялся или сахар переложили или не доложили. То есть конечный результат и в целом бизнес в данном случае не зависит от человеческого фактора. Тот же «Макдональдс» — там головы не надо: люди работают как роботы. Это что касается масштабирования.

Но это как хвост у змеи. А голова должна быть гибкой. Если компания хочет ввести новый продукт, гендиректор его разработает, обкатает, утвердит, внесет все регламенты и процедуры — и затем этот продукт после прохода всех процедур будет неизменным. Итак, гибкость нужна, чтобы увидеть новый продукт, придумать его и добавить в ассортимент.

Автор говорит, что именно «стандарты создают общий язык и задают четкое направление». Но нужно сделать так, чтобы правильные действия были легкими. А для этого необходимо средство, которое упрощало бы всем и каждому в компании процедуру исполнения задачи в соответствии со стандартом. Это может быть электронная рассылка, брошюра или сайт. Я согласен с этой мыслью и считаю, что стандарт — это некая аттестация сотрудника для получения должности и успешного прохождения испытательного срока. Если это продавец, то он должен знать определенные скрипты — как разговаривать с покупателем, как здороваться, как задавать вопросы. Если это строитель, то нужно думать только по смете и чертежам, документации. Если это столяр, то у него есть определенные размерные сетки, и он не может сделать шкаф длиннее или шире, иначе он не будет хорошо смотреться. Вы знаете, например, что ваш размер в магазине медиумон будет хорошо сидеть, если в данном магазине все четко, и размер не меняется. А вот принт — это уже креатив. У всех магазинов одежды есть стандарты — сколько должно быть в наличии футболок, штанов, юбок — это матрица. Здесь тоже есть определенные пропорции, которые соблюдают все

ЧТО КАСАЕТСЯ МАСШТАБИРОВАНИЯ, ТО ДЛЯ ЭТОГО В БИЗНЕСЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРОЦЕДУРЫ, ОПИСЫВАЮЩИЕ КАЖДЫЙ ПРОЦЕСС, ЧТОБЫ ЛЮДЯМ НЕ НУЖНО БЫЛО ВКЛЮЧАТЬ ГОЛОВУ

— это тот же регламент. И я согласен с автором в том, что стандарты должны доноситься до всех сотрудников в обязательном порядке. И инструмент донесения данной информации должен быть удобным и универсальным.

Дэвид Батлер пишет, что дизайн бренда, продукции должен быть согласован с корпоративной культурой компании. «Дизайн позволяет бизнесу обрести как масштаб, так и способность быстро адаптироваться. Дизайн, если применять его стратегически, помогает компаниям развиваться», — говорится в книге. Я согласен с тем, что дизайн может стать для бизнеса серьезным вектором, двигающим компанию вперед. Если это машины, например БМВ, то у них одинаковый перед — две решетки с металлической рамкой — это узнаваемо. Или корпоративная стилистика Apple — сразу понятно, как она выглядит. Есть компании, где бренд говорит сам за себя: даже если вы еще не видите марку, уже понятно, что перед вами за продукт. Это хорошо, но не все могут так грамотно работать с дизайном. Единый дизайн также важен, если у компании большая линия продукции, как, например, у «Проктер энд Гембл», у которого есть еще свои марки — стиральный порошок «Тайд», шампунь Head and Shoulders. Но это не так просто — чтобы продукты отражали бренд.

ТОТ ЖЕ «МАКДОНАЛЬДС» — ТАМ ГОЛОВЫ НЕ НАДО: ЛЮДИ РАБОТАЮТ КАК РОБОТЫ

Дэвид Батлер говорит, что описанные в книге «фишки», которые помогают создавать дизайн, способный двигать бизнес вперед, могут брать на вооружение все компании. Я не согласен с этим, потому что всегда есть нюансы. Разрабатывать свой продукт со своим дизайном — это дорого: требует вложений, разработок. В теории это хорошо, но еще надо учитывать ситуацию на рынке. Дизайн может сильно удорожить товар, и не факт, что у вас будут покупать, если появится такой же товар, правда, менее дизайнерский, но в два раза дешевле. При этом нужно вложиться в рекламу, чтобы объяснить потребителям, почему ваш товар в два раза дороже. Это хорошо, если ты работаешь в такой компании, как «Кока-Кола», а если бы автор работал в маленькой компании с ограниченным бюджетом, то еще неизвестно, как бы он рассуждал.

Автор книги говорит,

что к процессу создания дизайна надо подключать все уровни сотрудников. Это утверждение звучит утопически. Каждый должен заниматься своим делом. Дизайнер не может сам все решать: нужен и инженер, и производственный человек, есть рабочая группа, которая напрямую или косвенно относится к продукту. Но зачем нам подключать к дизайнерским вопросам бухгалтера или юриста? Или менеджера по корпоративным регламентам, сотрудников отдела кадров? Если, конечно, в продукте могут быть нарушения авторских прав — тогда нужен юрист.

Почему люди открывают магазины по франчайзингу, а не открывают свой собственный магазин одежды? Потому что они хотят, чтобы ими руководили, четко прописали стандарты торговли, чтобы им построили всю матрицу одежды, чтобы не нужно было изобретать велосипед. И, конечно, важную роль играет бренд. С одной стороны, соблюдение стандартов строго контролируется, а с другой стороны, мы очень гибкие. Мы говорим нашему партнеру: «Хочешь, мы будем рекомендовать, как продавать товар, как делать скидки. Но если не хочешь, сам умеешь — хорошо. Не можешь продавать выше нашей цены, делай скидки и акции на свое усмотрение». Некоторые слушают, что делает наша федеральная сеть, а другие партнеры в городках делают так, как считают нужным, и у некоторых бизнес идет даже лучше. Все зависит от навыков и профессиональной хватки партнера.

Автор книги, главный дизайнер Coca-Cola, призывает: «Добивайтесь от персонала вовлеченности, а не личных заслуг. Секрет в том, чтобы заручиться общей поддержкой, иными словами — добиться, чтобы все сотрудники компании захотели двигаться в одном направлении». Я согласен с этим посылом. Вовлеченность — важная вещь. Но большая часть людей уже либо болеют вашими идеями и им важен результат, они переживают за него. А если мировоззрение человека, его видение мира не совпадает с посылами лидеров компании, даже если

СТАНДАРТ — ЭТО НЕКАЯ АТТЕСТАЦИЯ СОТРУДНИКА ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ДОЛЖНОСТИ И УСПЕШНОГО ПРОХОЖДЕНИЯ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА

вы будете добиваться его вовлеченности, все равно ничего не добьетесь.

Вовлеченность проверяется еще на этапе собеседования, для этого достаточно задать некоторые вопросы: почему человек ушел с предыдущей работы, чего добился там, были ли у него подвиги. Вовлеченного сразу видно. Именно таких мы и стараемся брать. А то, что люди концентрируются на других вещах в свободное от работы время — на здоровье. А если это происходит за счет работы — неправильно, потому что в рабочее время нужно работать на благо компании. Или если сотрудники используют служебное положение для достижения личных, а не корпоративных целей, то они уже нарушают деловой этикет компании.

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

Безумный рост и большой размер компании могут сыграть с вами злую шутку

Blockbuster, став мировым лидером по прокату видеокассет, исчез вместе с ними... Большие компании, которые дрейфуют, как айсберги, исчезнут в тумане, если не будут постоянно думать о будущем.

Леонид Бугаев

Nordic Agency AB.

— Дизайн — это средство для повышения стоимости бренда. И кому еще, как не компании Coca-Cola, это известно. Они активно используют все преимущества бренда, в частности, дизайн мышления для повышения стоимости бренда. Как мы понимаем, стоимость компании Coca-Cola состоит в первую очередь из goodwill — то, как люди воспринимают торговую марку Coca-Cola и другие торговые марки из портфеля этой компании. Все это стоит гораздо дороже, чем физические заводы по разливу газировки и все физическое имущество компании.

Автор книги пишет, что каждая компания, если хочет стать успешной, должна быть способна как масштабироваться, так и быстро адаптироваться. Компании типа Газпрома становятся такими большими и непотопляемыми, что кажется, что им не нужны такие ре-

комендации. Они могут оставаться такими, какие они есть. Но если раньше компания, вырастая до определенного размера, становилась практически непотопляемой, то сейчас ее масштаб может сыграть с ней злую шутку. Как раз в первых главах книги автор упоминает о компании Blockbuster, которая была крупнейшей на рынке проката видеокассет за одним неприятным моментом: сам рынок проката видеокассет практически умер в конце нулевых, а вместе с ним завершила свое существование и крупнейшая на этом рынке компания. Поэтому именно способность быстро адаптироваться невероятно важна, потому что сейчас нас окружает туман, непредсказуемость событий. Способность масштабироваться позволяет получить большой запас прочности по сравнению с малым и средним бизнесом. А вот способность адаптироваться — это способность менять курс, видоизменяться, быть гибким.

Уже заранее можно понять, что компания перестала быть гибкой — меняется скорость реакции. Сейчас мы говорим про то, что сократился срок от запроса клиента до реализации его проблемы. Привожу пример: мой запрос «я хочу пить, и хочу сделать это красиво — выпить не просто холодную воду, а воду с экологической историей, которая говорит, что эта марка воды заботится об окружающей среде, утилизирует упаковку». Автор книги показывает, как они исследовали проблемную марку питьевой воды в Японии и как перезапустили новую торговую марку. Можно видеть, как компания не реагирует, как она дрейфует. Просто рынок такой, что сейчас тяжело представить компанию, которая дрейфует в течение 10 лет, и от нее не убудет, она будет жива и здорова. Ситуацией сразу же воспользуются конкуренты, которые среагируют быстрее. К маркерам, которые показывают, что компания теряет гибкость, относится доля рынка и доходы — это основные показатели, которые есть в каждом бизнесе. Капитализация компании — это индикатор, если она на бирже, например.

Дэвид Батлер начинает книгу словами Антуана де Сент-Экзюпери: «Если хочешь построить корабль, не надо созывать людей на заготовку древесины, не надо распределять работы и раздавать указания. Лучше зарази их тягой к бескрайним морским просторам». Заряжать такой тягой — это задача руководства, гендиректора. Если разделить бизнес на операционную деятельность и некий вижн, то главная забота и задача гендиректора — держа руку на пульсе операционной деятельности, видеть, как компания движется, развивается, масштабируется. При этом показывать картинку, которая будет воодушевлять сотрудников и партнеров. И воплощать те идеи, которые будут нравиться и сотрудникам, и коллегам, и партнерам. В этом плане Coca Cola сильно трансформировалась за последние 15 лет.

Все, что они делают с точки зрения дизайна, вызывает уважение, то есть у руля дизайна стоят правильные люди. С другой стороны, масштаб этой компании невероятно велик — это школа жизни.

Дэвид Батлер пишет, что именно дизайн помог компании приобрести масштаб и способность к быстрой адаптации: «На протяжении более 100 лет компания Coca-Cola, используя возможности дизайна, смогла придать своему бизнесу колоссальный масштаб и распространить свое присутствие более чем на 200 стран мира, создать 17 брендов стоимостью миллиард долларов каждый, установить сотрудничество с более чем 20 млн предприятий розничной торговли и довести объем ежедневных продаж почти до 2 млрд единиц продукции. Тем не менее компания и по сей день учится.

На этапе, когда компания выросла до большого масштаба, качественный рывок способен дать дизайн». Я обратил внимание, как автор книги описывает дизайн. Он пишет про методы коммуникации, про упаковку и про многие другие работы, которые есть не только в визуальной картинке.

Автор считает, что к созданию дизайна надо подключать всех сотрудников. По моему мнению, делать это совсем не обязательно. Потому что было бы странно рассчитывать на результат от мерчендайзеров, которые расставляют товар по полкам. Хотя, с другой стороны, это тоже дизайн, выполненный по четким правилам. Дизайн присущ каждому объекту, процессу, коммуникации. Поэтому найти методы улучшения, а это и есть дизайн, можно в каждой цепочке, в каждой упаковке, что позволит сделать объект или услугу более привлекательными. Но как привлечь к этому процессу все уровни сотрудников? Собирать людей постоянно и заставлять выполнять не свойственную им функцию сложно. И как их мотивировать? Скорее, нужно говорить про определенный уровень сотрудников компании, которые в этот момент включаются в процесс с высоты своих навыков. Здесь очень важна функция и должность арт-директора, который является хранителем бренда — человеком, который не вовлекается в процесс дизайна, но на выходе фильтрует то, что получается. Он должен мотивировать дизайнеров независимо от их должности, говорить им: «У тебя классно получается, давай помогай нам!» Находить людей, которые могут дать ценный совет. Его задача — выгребать огромное количество ненужных, старых, некрасивых идей, перерабатывать их и находить среди них крупицы ценных идей.

Дэвид Батлер пишет: «Дизайн — могучая сила. Если вы поймете, как он создает ценность, и сделаете выбор в пользу целенаправленного дизайна, то высвободите силу, которая обеспечит вашему

бизнесу масштаб и позволит быстро адаптироваться. Это помогло компании Coca-Cola; значит, может помочь и вам». Дизайн — это постоянная работа, потому что за последние 10 лет, в течение которых я занимался разработкой коммуникативных платформ, я понял, что никогда нельзя забывать о дизайне. Нельзя сказать: «Вот я его сдал и забыл о нем». Такой подход — самое губительное для заказчика. Вот мы сайт сделали, вот мы рекламу развесили, ресторан запустили — и все. Но нет, приходит новое поколение клиентов, и им необходимо предложить коммуникацию на новом уровне. Поэтому дизайн — это постоянная работа по развитию истории, продуктов, цены, персонала. Потому что, по сути, люди покупают эфемерное чувство радости и счастья, которое предлагает им компания Coca Cola. Попытка разделить функционал и разобщить на цели, задачи, отделы рассыпает дизайн. Дизайн — это хрупкая конструкция, которая существует только тогда, когда все в компании заботятся о нем. В этом плане я с идеями автора согласен.

Согласен я с Дэвидом Батлером и в том, что очень важна вовлеченность сотрудников, когда человек забывает о своих целях и задачах и становится частью чего-то большего. В этом плане Coca Cola умело вовлекает людей в игру. Несмотря на то, что есть Фанта, оранжевые пузырьки, дальше идет история про игру, мультяшных персонажей — то, что начинается изнутри. Это то, что заставляет людей жертвовать чем-то личным, заслугами, достижениями. Каждому хочется получить признание за свою работу, стать частью чего-то большого, важного.

Автор пишет, что лидер должен быть готов принять удар на себя. В больших компаниях есть обезличенность принятия решений. В маленькой компании ты берешь удар на себя, потому что больше некому, и развивается огромная ответственность. А в больших международных компаниях уровня Coca Cola инертность начинается с того момента, когда люди бюрократизируются и принимают за данность, что каждый отвечает за свой маленький кусочек и «не приставайте ко мне больше». Но при таком подходе дизайн не будет работать. Главное свойство, которое заставляет шевелиться компанию, — неуемный интерес к тому, что происходит на соседних фронтах рядом с тобой. Если все быстро становится слишком хорошо — оно также быстро затухает. Дизайнер или человек, который берет на себя функцию улучшать дизайн, это такой Буратино, который везде сует нос и находит несовершенства в работе бухгалтерии, веб-сайта, который выдает билеты на концерты. Или он говорит, что ваши афиши остались на уровне 80-х годов и начинает искать новые мотивы, эмоции, фотографии. Он сталкивается с непониманием массы людей, которые работают с ним, потому что

они считают, что это все красиво и здорово. Это проблема дизайна. Поэтому каждый человек в роли Буратино вынужден бороться с людьми, у которых «все хорошо». А он, тот самый недовольный, начинает быть катализатором изменений, которые не все хотели бы получить в результате.

«малыш», который хочет все разрушить, изменить, внедрить новый шрифт, сказать, что все устарело. И начинается сопротивление: «Мы 15 лет работаем над маркой, и тут приходит какой-то молодой человек, который пытается сделать все по-другому, а откуда он знает, что его идеи выстрелят?»

муникации в цифровой среде. Например, есть традиционная история про магазины. Казалось бы, сто лет торговые площади не менялись. А потом приходит молодой человек, который говорит: «Давайте поставим здесь кассу, где покупатели сделают все сами, без помощи кассира». Все скажут,

BLOCKBUSTER, СТАВ МИРОВЫМ ЛИДЕРОМ ПО ПРОКАТУ ВИДЕОКАССЕТ, ИСЧЕЗ ВМЕСТЕ С НИМИ… БОЛЬШИЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ДРЕЙФУЮТ, КАК АЙСБЕРГИ, ИСЧЕЗНУТ В ТУМАНЕ, ЕСЛИ НЕ БУДУТ ПОСТОЯННО ДУМАТЬ О БУДУЩЕМ

Хитрость здесь в том, чтобы на уровне директора поддержать сам подход, идею, что мы не будет увольнять инакомыслящих людей, а станем поддерживать их. А в компаниях с четкой иерархической структурой такое поведение не поддерживается, потому что оно противодействует ДНК выживаемости компании — она большая, она устоялась, а приходит какой-то

Все размышления о Coca Cola становятся важными для цифровых компаний типа Гугл, Майкрософт. Оттуда выходят люди с сильным мышлением на тему дизайна. Дизайн существует там как сама методика. Но при этом у таких компаний сильна способность модифицировать продукт, создавать его на ходу и взаимодействовать с потребителем через ком-

что он с ума сошел — никто не будет покупать, да еще и воровать будут. Он говорит: «Давайте попробуем, сравним». И оказывается, что в Европе стали очень популярны киоски с самостоятельной оплатой в таких супермаркетах, как «Ашан». Потому что пользователи таким образом экономят свое время, но это еще и дизайн. Это способность увидеть несовершенства

в этом мире, изменить его и придать красоту через улучшение систем, бизнес-процессов, через то, как это происходит, через уменьшение посредников. Это очень классно и вдохновляет!

Дэвид Батлер пишет, что именно «стандарты создают общий язык и задают четкое направление». Стандарты — это прекрасная история. Они позволяют четко выстраивать клонированных солдат — магазины, торговые марки, развлекательные центры, кинотеатры. Сейчас по стандарту создают все. Это преимущество индустриального мира. Раньше ситуация была такая — люди могли на 0,5 см сделать дверь шире, и под это подбивались все окна и двери. И в итоге они были нестандартными, поэтому установка и работа с физическими предметами была сложной. А стандарт — это хорошая штука, которая позволяет удешевить производство за счет массового тиражирования в 10 или 1000 штук всего того, что можно тиражировать.

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

Бизнес-процессы надо настраивать постоянно

Татьяна Федонникова

«МОЛКОМ»

УП Чем отличается система управления «персоналом» в семье как в микрокомпании от обычной компании?

— Семья, по моему мнению, сопоставима с микрокомпанией только в том случае, если имеет четкое распределение ролей, зон ответственности, личных обязанностей между ее членами — зачастую такой подход к организации быта складывается сам собой. Во многом это зависит от инициатив, способностей каждого человека и желания взять под контроль отдельные составляющие — своевременная оплата счетов и контроль расходов семейного бюджета, закупки продуктов питания и иного будничного оснащения для создания уюта и удобств, уборка и вынос мусора, мытье посуды, присутствие на детских спектаклях и собраниях и т.п.

В этом смысле при сравнении с организацией и распределением функций в семье и на работе разница существенная, предлагаю рассмотреть на нескольких практических примерах данное разделение.

Работая в компании, каждый сотрудник выполняет задачи в соответствии со своей должностной инструкцией, также участвует в проектной работе, где его полномочия могут быть повышены, например, в роли руководителя рабочей группы. И проявится потенциал не только в качестве исполнителя конкретного бизнес-процесса или его части, но и компетенции управленца и организатора. Сотрудник может быть повышен в должности за высокие показатели работы и качество исполнения поставленных задач.

В семье ситуация в большинстве случаев управляет решениями, а не наоборот: надо срочно забрать ребенка из детского сада, купить лекарства для болеющего члена семьи, отремонтировать сломанный холодильник и т.п.

Ответственность за конкретное принятое решение в случае форс-мажорной ситуации (а они бывают достаточно часто) может взять на себя любой член семьи в зависимости от сложившейся ситуации.

УП Как распределены зоны ответственности в семье, есть ли там «должности»?

— Считаю, что здесь все зависит от главы семьи — роль вполне себе условная, но жизненный опыт показывает, что есть семьи, в которых глава семьи действительно присутствует, и все решения — будь то финансы или выбор медицинского учреждения для лечения ребенка — проходят «согласование». Но в большинстве случаев «должности» определены, скорее, условно, и «кадровые перемещения» случаются намного чаще, чем на работе. Дома мы другие, раскрываемся с разных, иногда очень неожиданных сторон.

УП Бизнес-процесс в семье чем-то отличается и, если да, то как, от бизнес-процессов в компаниях?

— Термин «бизнес-процесс» в семье, на мой взгляд, не совсем применим — на то и семья, что там нет бизнеса (за редкими исключениями). Я бы использовала для сравнения смысловой нагрузки другой термин. «Семейные правила и распорядок» — звучит теплее и разграничивает обе сферы жизни. Сходства семейных правил и распорядка с биз-

ПРАКТИКА ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО В «НЕРАБОЧИХ» УСЛОВИЯХ МОМЕНТАЛЬНО ВЫЯВЛЯЮТСЯ НЕЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ

нес-процессами компании, безусловно, есть. В чем они заключаются?

Для получения результата бизнес-процесса необходимо свести воедино все операционные составляющие, каждая из которых в свою очередь выполняет определенную роль и влияет на конечный результат. Аналогично и в семье — для организации распорядка создаются правила, распространяемые на всех ее членов, в результате которых происходит удовлетворение потребностей каждого. Но есть и различия — в семье мы можем чаще позволить себе «отпуск» — покапризничать, отдохнуть, позволить в свое удовольствие нарушить семейные правила и распорядок, но не нарушая при этом личную зону других членов семьи. Мы сами себе организаторы, и решения зачастую диктуют нам внешние обстоятельства. Но при этом ответственность возрастает, и рамки семейных обязательств не имеют ограничений в «режиме рабочего времени».

УП Должность в компании — это синоним ответственности?

— На первый взгляд, однозначно — нет. Должность — структурная единица штатного расписания организации, определяющая набор функциональных обязанностей, полномочий, место в структуре компании и должностной оклад в соответствии с требованиями к квалификации. Ответственность — более емкое и широкое понятие, применимое как к должности и вытекающим организационным процессам с участием сотрудника, так и к ежедневным обязательствам в рамках конкретной ситуации, где сотрудник берет на себя ответственность за исполнение определенных ему задач в регламентные сроки. Ответственность бывает личная, коллективная, а если расширить линейку общепринятыми видами, то уголовная, гражданско-правовая, материальная, административная, дисциплинарная и т.п. Поэтому не корректно ограничивать ответственность определенной занимаемой должностью — она значительно шире у каждого из нас.

УП Как бы вы определили виды, формы бизнес-процессов в компаниях и роль должностей при этом?

— Бизнес-процессы компании можно подразделить на несколько основных видов по различным критериям:

- в зависимости от участников кросс-функциональных подразделений (по иерархии) — горизонтальные, вертикальные или интегрированные — что встречается на практике более часто;
- по сложности и составу операций — односложный, вложенный или связанный;
- по содержанию и направленности — основные,

вспомогательные, управляющие и обеспечивающие.

Представленная классификация условная и может быть дополнена или изменена в соответствии с сегментом бизнеса, ресурсами компании, структурой, задачами и т.п.

Формы бизнес-процессов определяются каждой компанией самостоятельно на основе выбранного вида и способа его реализации.

УП Как выбрать самые подходящие для компании бизнес-процессы?

— Выбор формы бизнес-процесса и его характеристик основан прежде всего на цели и участниках, приоритетности и срочности для стратегических целей компании внедрения данного нововведения, инструментария и т.п. Также важно понимать, насколько реально в текущих условиях при требуемых ресурсах его реализовать. Если в целом по всем заявленным параметрам после проведенного анализа получен утвердительный ответ, то, безусловно, проект имеет перспективы и его необходимо продвигать для оптимизации, повышения эффективности, достижения экономического результата.

УП Главный вопрос: есть ли критерии, когда можно сказать, что ДОЛЖНОСТЬ как доминанта в процессе организации работы фирмы сильно уступает в эффективности системе, где должности размыты, а доминирует процесс, система с целями и критериями их оценки?

— При наблюдаемых расхождениях, даже противоречиях, необходимо максимально приблизить должность к роли в процессе, полномочиям и решениям конкретного сотрудника, иначе мы можем наблюдать разрозненность в целеполагании и, как следствие, в предпринимаемых действиях, планировании, прогнозировании и иных неотъемлемых составляющих бизнеса.

Задача руководства компании — создание команды единомышленников, наделение их определенной властью в рамках зоны ответственности за предпринимаемые решения, обеспечение инструментами и условиями для максимального раскрытия потенциала каждого во благо компании.

Если во главу угла ставить процесс, а не компетенции, то механизм перестает существовать, т.к. процесс не вечен, он меняется и выстраивается с помощью правильной организации и вовлечения профессионалов, и, безусловно, результат зависит от вклада каждого.

Почему и как появляются в компаниях раздутые штаты?

— Актуальный вопрос. По моему видению, раздутый штат может появиться в компании при отсутствии прозрачного учета расходования бюджета и контроля финансовых результатов, некорректном сопоставлении расходов и выручки, а также четкого разграничения функционала и учета рабочего времени. Другими словами, аттестация, введение системы грейдов, анализ производительности персонала и использование современных методов оценки позволят грамотно и оперативно решить данный вопрос.

IT-компании первыми стали строить работу через выстраивание бизнес-процессов вместо традиционных должностей, или история знает иное?

— Не обладаю информацией. Насколько мне известно, не только ИТ-компании основывают организацию и взаимодействие на уровне бизнес-процессов. Определенный сегмент или направление бизнеса таких компаний выделить не могу — надо более подробно изучить историю известных фактов и провести исследование рынка по данному параметру.

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

Нельзя построить успешный бизнес, когда ты не понимаешь, что у тебя за продукт

Наталья Аншина

Oasis

— Честно говоря, я не отношусь к книгам по бизнесу, как к руководству к действию. Когда-то я услышала от одного известного человека, что в хорошей бизнес-книге всегда есть только одна хорошая идея. И просто отлично, если ты сможешь ее использовать. Основная идея этой книги в том, что компания должна быть адаптирована к масштабированию и гибкости. Я не могу сказать, что эти факторы единственные, но они действительно очень важны для успеха бизнеса. Потому что сейчас происходят быстрые изменения в мире, много рисков. И если ты не можешь постоянно изменяться, ты теряешь свои позиции, не можешь выживать. Компания должна быть гибкой, но это сложно сделать. В моей компании 300 человек, и я понимаю, что мы не гибкие, и это мне, мягко говоря, не нравится. Мне по душе, когда я сказала, и это сделали. И когда я сказала, что нам нужно придумать какой-то интересный ход, мы проговорили разные пути, и после этого наша задумка воплощается только частично, меня это беспокоит. Но пока волшебной палочки, позволяющей оперативно решать все вопросы, нет. Это постоянная работа — делать компанию быстрой, динамично меняющейся.

Масштабируемость тоже важна. Я в конце марта была на форуме, где обсуждалась госпрограмма развития малого и среднего предпринимательства. Там говорилось о том, то к 2030 году доля малого и среднего предпринимательства в России увеличиться с 20 до 49 процентов, и какие меры для этого предпринимаются. На форуме были очень интересные спикеры — ведущие бизнесмены, которых интересно послушать, потому что у каждого своя парадигма ведения бизнеса. Интересно выступал владелец и основатель компании «Киви». Он сказал, что в России много стартапов, но мало бизнесов, которые после этапа стартапа развиваются — многие компании так и болтаются на уровне полувыживаемых стартапов. Он, прежде всего, имел в виду е-коммерс (продажа через Интернет), но все знают, что это гораздо более быстрый бизнес — там быстрее развиваешься, чем в офлайне. Действительно, не многие компании проходят порог новичков, особенно в короткие сроки. У нас нет ключевых компетенций, интеграторов. Но это вопрос даже не в поддержке государства. Я предполагаю, что часто у людей нет смелости, понимания, как сделать большой бизнес. Поэтому масштабирование важно: оно требует многих знаний, перехода к процедурам, автоматизации. Мы решаем это за счет автоматизации, бизнес-процедур, за счет людей с более высокой квалификацией.

ДЭВИД БАТЛЕР ПИШЕТ О ТОМ, ЧТО НАДО ДОБИВАТЬСЯ ОТ ПЕРСОНАЛА НЕ ЛИЧНЫХ ЗАСЛУГ, А ВОВЛЕЧЕННОСТИ В ОБЩИЙ ПРОЦЕСС, ЧТОБЫ ВСЕ ШЛИ К ОДНОЙ ЦЕЛИ

Дизайн для меня — это прикладная вещь. В книге же говорится, что дизайн может быть основной идеей, позволяющей масштабировать бизнес и развивать его. Для меня эта идея нова. Я много работаю с коллекциями, посещаю выставки, вижу много потрясающе красивых вещей, которые, тем не менее, не позволяют компаниям зарабатывать много денег. Все-таки дизайн в данной книге подается не как внешняя оболочка, а именно как идея продукта, месседж, который он несет, видение этого продукта. Это, скорее, не дизайн, а видение — зачем этот продукт нужен людям, почему он будет приносить деньги. Нельзя построить успешный бизнес, когда ты не понимаешь, что у тебя за

продукт. Его видение — чем он отличается от конкурентов, как и зачем ты его будешь создавать, и будешь ли ты его любить. Потому что все великие бренды — это любовь к ним потребителей и рынка. В этом контексте дизайн действительно играет очень важную роль в успехе бизнеса.

Подходят ли описанные в книге идеи под любой бизнес, как в этом уверен автор? Наверное, да. Я — человек очень лояльный к бренду. И если я нашла что-то, что мне нравится, у меня просто нет желания куда-то уходить, менять продукт или услугу. Когда ты начинаешь мозгами разбирать, почему тебе нравится именно эта марка, то понимаешь, что за этим стоит потрясающий дизайн, но в рамках концепции. Когда мы приходим в мой любимый «Старбакс», я понимаю, что там особое настроение, там вкусно, ароматно, и это создает настроение. Если дизайн, проявляющийся в каждой мелочи, создает настроение — тогда он мне нравится. Но это безумно сложно сделать: это должно быть на кончиках пальцев, это вдохновение, за которым стоит очень талантливый предприниматель. Конечно, всем хотелось бы быть более талантливыми.

Из книги мы узнаем, что вдохновителем дизайна Coca Cola было не первое лицо, но в большинстве бизнесов первое лицо должно иметь видение, куда и зачем движется бизнес, иметь видение продукта. Любую машину, автобус, поезд ведет один человек, который знает, куда он едет. И не важно, сколько людей сидит в автобусе. Роль первого лица в этом.

Автор книги «Как захватить рынок, адаптируясь к переменам» Дэвид Батлер пишет о том, что надо добиваться от персонала не личных заслуг, а вовлеченности в общий процесс, чтобы все шли к одной цели. Это идеальная картина — когда ты имеешь не сотрудников, а союзников. Добиться этого сложно. Наш сотрудник — начальник складской логистики — проработал в компании Coca Cola 20 лет и много, с увлечением и вдохновением рассказывала нам про их корпоративную культуру. И я понимаю, что это затратно — вкладываться в ключевые компетенции, но этот вклад намеренный. Я узнала, что персонал

БОЛЬШАЯ ПРОБЛЕМА — ИНЕРТНОСТЬ ЛЮДЕЙ: ОНИ ХОТЯТ ПРИХОДИТЬ В КОМФОРТНЫЕ УСЛОВИЯ НА РАБОТУ, ПОЛУЧАТЬ ДЕНЬГИ И НИКУДА НЕ ДВИГАТЬСЯ

ЧТОБЫ У ЛЮДЕЙ БЫЛА ВРАЖДЕБНОСТЬ К КОМПАНИИ ПЕПСИ-КОЛА

Coca Cola постоянно тренингуют лучшие тренинговые компании — например, чтобы у людей была враждебность к компании Пепси-Кола. Поэтому, когда их основной конкурент совершает определенный шаг, любой сотрудник хочет порвать его, потому что в нем эти чувства тренингованы. Но я считаю, что в нашей культуре странно тренинговать такую враждебность. Это целенаправленные действия, за которыми стоят усилия многих людей, огромная работа, направление деятельности.

В российском бизнесе такого тщательного, целенаправленного подхода к дизайну, как к методу движения бизнеса вперед, я не встречала, это сложная история. Не знаю, есть ли такие удачные кейсы в России. Большая проблема — инертность людей: они хотят приходить в комфортные условия на работу, получать деньги и никуда не двигаться. В этом вина не только сотрудников, но и руководства, которое не транслирует направление движения бизнесы. У нас были кризисы в компании, которые мы сложно преодолевали, и я просто выходила и говорила: «Или мы сейчас что-то делаем, или завтра компании не будет, и вы потеряете рабочие места. Мы вместе все потеряем». И мы работаем, сжав зубы — и благодаря такой сплоченности мы выживали. Тогда было важно, что я показывала пример — сама работала, включалась на разных уровнях. Но это была не ежедневная творческая работа, а консолидация угрозы.

Автор говорит о том, что стандарты создают общий язык и задают четкое направление работы. Я согласна с этой мыслью, потому что я как покупатель требовательна к стандартам. И если компания не обеспечивает то, что она гарантирует, я с ней работать не буду. Если я приду в салон к 9 утра по записи, а моего мастера на месте не будет, я туда не вернусь, потому что это бардачное место. Мы пытаемся внедрять стандарты, у нас много направлений, нюансов. Например, мы стараемся делать гарантированные сроки отгрузки по определенному таймингу. У нас все расписано по часам, ведется мониторинг — укладываемся мы или нет — у нас есть показатели, и расписано, что нужно сделать, чтобы успеть. У каждого сотрудника склада есть инструкции, чтобы этот заказ уехал вовремя. У нас жестко расписаны все процедуры — это операционная деятельность, для которой стандарты легко расписать. Но как это расписать для всей компании, я не очень понимаю. Как стандартизировать творческую работу — заказы, проекты? Также я уверена, что стандарты часто убивают инициативу и творчество. Они хороши там, где есть повторяющиеся процедуры, которые легко оцифровывать и автоматизировать. То, что не автоматизировано, не может иметь стандартов: там должны быть другие показатели, бизнес-процессы.

В книге говорится, что согласно многочисленным предсказаниям,

мы входим в новую эпоху, когда в центре внимания будут инновации в области моделей хозяйствования. Особенность этой эпохи в том, что роль ведущих в инновационных процессах возьмут на себя крупные компании, которые со своими колоссальными активами и глобальным масштабом будут готовы усвоить стиль поведения начинающих предпринимателей.

Вчера читала в Интернете, что мы входим в новую эру индустриализации — это глобальный тренд. Все говорят, что мы входим в новую эру, но как ее называть и чем она характеризуется? С точки зрения того, что крупным компаниям нужно конкурировать со стартапами, это сложная задача, но это происходит сейчас во всем мире. В любой компании много проблем со стратегической деятельностью, и первые лица часто являются операционными руководителям, которые поддерживают существующую ситуацию, обеспечивая стабильный рост, но они не готовы к риску и инновациям, потому что у них есть акционеры, банки. И они не могут на это пойти, в отличие от стартаперов, которые предоставлены сами себе, и риски лежат только на них самих. Сложно быть инновационным, будучи руководителем крупной компании. И в книге говорится, что такая огромная компания, как Гугл, в последнее время не генерирует новые идеи, а скупает удачные проекты на рынке за огромные деньги. Они не могут сгенерировать новые продукты — просто не успевают. Это сложно, поэтому здесь не вопрос конкуренции со стартаперам, а в том, что стартаперы приходят со своими идеями, а дальше их разбирают «монстры» — лидерство монстров неоспоримо.

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

АННУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА РАБОТОДАТЕЛЬ ПОДКРЕПИЛ ССЫЛКОЙ НА Ч. 4 СТ. 61 ТРУДОВОГО КОДЕКСА РФ, СОГЛАСНО КОТОРОЙ ЕСЛИ РАБОТНИК НЕ ПРИСТУПИЛ К РАБОТЕ В ДЕНЬ НАЧАЛА РАБОТЫ, ТО РАБОТОДАТЕЛЬ ИМЕЕТ ПРАВО АННУЛИРОВАТЬ ТРУДОВОЙ ДОГОВОР

ПО МНЕНИЮ СУДА, ЕСЛИ РАБОТОДАТЕЛЬ НЕЗАКОННО ПРЕКРАТИЛ ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ С РАБОТНИКОМ, А ДАННЫХ О ЗАРПЛАТЕ НЕ ПРЕДСТАВИЛ, ТО С РАБОТОДАТЕЛЯ ДОЛЖНА БЫТЬ ВЗЫСКАНА ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА В СООТВЕТСТВИЕ С РАСЧЕТОМ РАБОТНИКА, А ТАКЖЕ КОМПЕНСАЦИЯ ЗА ЗАДЕРЖКУ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Аннулирование трудового договора как способ не выплачивать зарплату

Владимир Алистархов

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
ТРУДОВОЕ ПРАВО

Везет тем, кто стремится расти и развиваться

Не все идеи Мацусита сегодня можно применять на практике, но его гений и 20 лет роста впечатляют спикера. Действительно, используя идею бизнесмена выбирать из массы кандидатов тех, кому везет, можно более уверенно создать здоровый коллектив. Ведь везет тем, кто стремится развиваться и расти, и порой длинный перечень компаний в резюме — это хорошо... для Мацусита. Задумайтесь...

Ирина Логунова

«Светлана-К»

УП Исходя из вашего опыта, что вы понимаете под словом ВЕЗУНЧИК? Не странная ли это характеристика для бизнесмена?

— Это очень широкое понятие, и каждый управленец добавляет в него что-то свое, основываясь на собственном опыте. На мой взгляд, это совокупность необходимых здесь и сейчас знаний и опыта соискателя.

Ну а кроме того, так называемый везунчик все же должен обладать не только завидной долей удачливости в бизнесе, но и компетентностью в различных областях знаний, незаурядным видением мира и талантом. Человек должен уметь разглядеть нечто особенное там, где не видят этого другие; не бояться идти ва-банк и никогда не сомневаться в своих решениях.

ре персонала различного уровня. С другой стороны, определенная тенденция в наличии тех или иных профессиональных навыков, как правило, прослеживается даже при частой смене места работы. Конечно, мы обращаем внимание и на этот, казалось бы, негативный фактор, задаем уточняющие вопросы, берем обратную связь от предыдущего работодателя. И если полученная

одним из лучших, причем на протяжении достаточно длительного периода. Человек проработал у нас несколько лет и не реализовался. В результате мы получили весьма посредственного и не добившегося профессиональных успехов коллегу с отсутствием нужных нам логистических знаний. Желания их получить также особого не было. Разумеется, наши пути разошлись.

БЫЛИ И ОБРАТНЫЕ ПРИМЕРЫ, КОГДА НИЧЕМ НЕ ПРИМЕЧАТЕЛЬНЫЕ СОТРУДНИКИ ВДРУГ ДАВАЛИ ОШЕЛОМИТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

УП Как Мацусита мог увидеть ВЕЗУНЧИКОВ по резюме? Возможно ли это?

— Интересный вопрос. С одной стороны, нет четких критериев при подборе таких сотрудников. Тут следует опираться не только на опыт соискателя, но и на свой собственный опыт в подбо-

информация принимается нами, даем соискателю зеленый свет.

Однако порой бывает сложно с первого взгляда оценить весь потенциал человека.

В нашей компании есть хороший пример. Мы взяли на работу бывшего сотрудника нашего конкурента, у которого он считался

Были и обратные примеры, когда ничем не примечательные сотрудники вдруг давали ошеломительные результаты. В компанию пришел новый сотрудник без впечатляющего резюме на должность, не требующую опыта работы. В итоге буквально через какие-то считанные недели ему повезло заключить договор с весьма крупным клиен-

том. После чего его карьера пошла в гору, и он занимает сейчас в нашей компании одну из руководящих должностей. Удача это или профессиональный талант? Думаю, что все в комплексе.

Сколько везунчиков обычно бывает в нормальной компании, департаменте?

— Я бы переформулировала вопрос: «Какое количество является нормой?» Но и тут существует ряд уточнений: это специфика деятельности компании, подразделения, отдела... На мой взгляд, большинство таких сотрудников допустимо включать в работу службы продаж, маркетинга, HR, отделы программной разработки и т.д. В те подразделения, где нужны амбиции, свежие идеи, активность и инновации. Например, мы готовы укомплектовывать службу продаж исключительно такими «везунчиками», так как в общении с клиентами их нестандартное мышление и таланты будут просто неоценимы, что, несомненно, в перспективе принесет компании максимум прибыли.

А вот заместитель главного бухгалтера, безусловно, может быть очень активным и креативным в жизни человеком, но в силу специфики профессии вряд ли это восполнит отсутствие опыта работы и поможет ему при составлении годового отчета.

А что будет с компанией, если в ней собрать только везунчиков?

— Не думаю, что это хорошая идея применительно к нашей компании.

Опять-таки, если это пока только тактический бизнес, небольшая развивающаяся организация, стартап, то и количество таких сотрудников может составлять львиную долю. Они здесь будут к месту.

Нашему бизнесу уже 17 лет, в текущих реалиях компании необходимы одновременно стабильность и непрерывное развитие.

Для выполнения этих целей нам не обойтись без значительного штата анали-

МЫ ГОТОВЫ УКОМПЛЕКТОВЫВАТЬ СЛУЖБУ ПРОДАЖ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ТАКИМИ «ВЕЗУНЧИКАМИ», ТАК КАК В ОБЩЕНИИ С КЛИЕНТАМИ ИХ НЕСТАНДАРТНОЕ МЫШЛЕНИЕ И ТАЛАНТЫ БУДУТ ПРОСТО НЕОЦЕНИМЫ

тиков. В нашей сфере деятельности важен баланс между количеством сотрудников с нестандартным подходом к делу и знаниями во многих областях сразу и людьми, имеющими фундаментальные знания в узких профессиональных областях.

УП А разве без везунчиков не обойтись?

— Каждая система стремится к своему развитию, любая компания — это система, и она тоже подчиняется этому закону. Организации, в которых работают замечательные умные сотрудники, но не выдающие «прорывных» идей, идут к рецессии. Именно поэтому таланты нужны всюду, за них борются и, несомненно, высоко ценят. Только благодаря новым идеям развивается и оптимизируется бизнес, сокращаются расходы, а качество товаров/услуг повышается.

Но опять же здесь есть очень серьезная оговорка: смотря для какого подразделения компании мы выбираем сотрудника. Продажи, развитие и сопровождение клиентов — да, такие везунчики в этих отделах очень нужны. Они фонтанируют новыми идеями, легко и непринужденно привлекают новых клиентов и развивают постоянных. Если говорить о логистике или бухгалтерии — тут требуются люди усидчивые, вдумчивые и спокойные.

УП Как влияют везунчики на коллектив? Как их лучше интегрировать, защищать, поддерживать, обучать, наказывать, критиковать, продвигать?

— Обучать, поддерживать и мотивировать.

Мы уделяем большое внимание обучению кадров. Для наших сотрудников проводятся регулярные профессиональные тренинги, викторины, внедряются полномасштабные программы повышения квалификации.

Компания часто запускает новые проекты, давая рядовым сотрудникам возможность быть их хедлайнерами. Для участия в них первыми откликаются именно самые смелые и легкие на подъем. Они с радостью включаются в работу и ведут за собой остальных — более статичных сотрудников, таким образом помогая компании перейти на новые витки развития.

Кроме того, мы считаем, что таких людей необходимо в первую очередь правильно мотивировать.

Например, в нашей компании проводится конкурс «Звезда продаж». Мы подводим промежуточные итоги ежемесячно и общие — раз в год. В этом году, помимо материального приза, было принято решение начать формировать «Аллею звезд» перед зданием компании. Мы будем закладывать «звезду»

человека, который по итогам года покажет лучшую динамику прироста оборотных средств от новых клиентов.

Или самый любимый общекорпоративный конкурс среди коллег — «Сотрудник года», приуроченный ко дню рождения компании. Каждый руководитель отдела выбирает от одного до трех человек (в зависимости от размера подразделения), подробно описывает их достижения и выдвигает в номинацию. Затем проходит всеобщее голосование по принципу музыкального конкурса «Евровидение», и выбираются победители.

К слову, о «везунчиках» — есть хороший пример: в этом году новая сотрудница отдела кадров была выдвинута на номинацию «Сотрудник года» после трех месяцев работы в компании и всеобщим голосованием выиграла этот конкурс.

УП Увольнение везунчиков порой неизбежно — как его обставить?

— Мне очень нравится формулировка Мацусита по этому вопросу, и я не могу с ней не согласиться: «Мы, как работодатели и сотрудники, должны выстраивать искренние, но при этом четкие отношения друг с другом. Менеджер обязан постоянно быть начеку и делать все возможное для того, чтобы правильные люди в каждый момент времени находились на нужных местах».

Если человек уже исчерпал свой ресурс в рамках данного бизнеса и не может больше себя реализовать в нем, в первую очередь ему самому эта ситуация будет приносить дискомфорт. Поэтому всегда необходимо двигаться дальше, переходить на другой уровень или, возможно, в другую сферу деятельности. У нас есть примеры сотрудников, которые продолжили свой карьерный путь у наших действующих клиентов, и мы до сих пор поддерживаем с ними отношения, только уже рабочие.

НЕ ВСЕ ИДЕИ КОНОСУКЕ МАЦУСИТА СЕЙЧАС ПРИМЕНИМЫ НА ПРАКТИКЕ БЕЗ АДАПТАЦИИ К СОВРЕМЕННЫМ УСЛОВИЯМ

Увольнение — всегда неприятный заключительный этап трудовых отношений, и редко он проходит безболезненно. Мы можем только приложить все усилия, чтобы сделать это как можно мягче (корректнее), снивелировать возможный

негатив: дать рекомендации для дальнейшего трудоустройства, оперативно помочь с получением необходимых документов.

Могли бы вы привести примеры специалистов-везунчиков из собственной практики и рассказать об их влиянии на компанию?

— У нас есть такие примеры. Молодой специалист без опыта в продажах пришел с горящими глазами на ассистентскую программу, не зная, как и что он будет продавать — он просто хотел развиваться в этой области. Прошло 3 года. Сейчас это наш ключевой сотрудник, который регулярно перевыполняет план продаж и трудится в должности главного специалиста.

Есть и другой пример. Мы открыли филиал в сибирском регионе. Проект был амбициозный. Все рассчитали и распланировали. Провели отбор на должность управленца. К слову сказать, отбор был жесткий: провели собеседование в несколько этапов, предложили выполнить кейс заданий, провели проверку службой безопасности. Выбрали идеальный вариант. Однако через некоторое время после того, как сотрудник приступил к работе, оказалось, что не все так радужно. Запросили обратную связь, провели внутреннее расследование и аналитику. К сожалению, оказалось, что кандидат в силу определенных обстоятельств не справляется. Подкорректировали план, бросили силы в помощь. Но и тут результатов не последовало. Было принято решение о замене управляющего. Рынок труда в регионе присутствия не настолько велик, да и должность достаточно специфическая. Отправлять кого-то из действующих опытных сотрудников в командировку на ПМЖ? Тогда что делать с их участком работы? Решили оставить это вариант как запасной, попытаться найти нового своими силами. И тут приходит на собеседование соискатель с минимальным опытом, но с живым умом и толковыми предложениями. В итоге мы все же сделали ставку на молодость. И не прогадали! Буквально через незначительное время новый сотрудник показал великолепные результаты работы и вывел филиал на прогнозируемые нами показатели.

Везунчик и профессия — как это проявляется у главбуха, программиста, маркетолога, грузчика, повара?..

— В продажах везунчики являются главной движущей силой, и на них равняются все остальные. Успешный программист обладает немалой долей креативности и удачливости. Так же, как и маркетолог: творческое начало, нестандартный, свежий взгляд на мир являются основой его деятельности. А

вот насчет бухгалтера я бы поспорила. Эта профессия требует очень серьезной фундаментальной подготовки, везение тут играет совершенно незначительную роль. В любом случае, я думаю, люди с нестандартным мышлением и особым обаянием вряд ли остаются в профессиях, которые не требуют креативности или придумывания чего-то нового для дальнейшего развития.

Порой за одного битого двух небитых дают. Я знаю бизнесменов, которые приглашали на проекты именно провалившихся ранее топов. И провалившихся крупно...

— Важно понять, как человек проявит себя в нашей компании, какие выводы он сделал из своих прежних ошибок. В любом случае мы не ищем специально таких кандидатов, но в некоторых случаях готовы дать человеку некий аванс доверия, чтобы проверить, насколько он подходит компании.

Вот, к примеру, совсем недавний случай в нашей компании. На данный момент у нас открыта профильная вакансия среднего звена. На нее откликнулся один соискатель, чье резюме нас заинтересовало. Он успешно прошел несколько этапов собеседования, но мы выяснили, что кандидат был вынужден уйти с прошлой работы по причине допущенной им серьезной ошибки, которая привела компанию к финансовым потерям. Мы указали ему на допущенные ошибки, но человек не был готов взять на себя ответственность. С таким подходом, к сожалению, в нашей компании ему места не нашлось.

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

Мацусита предпочитал выбирать везунчиков

Алена Василенко

«Арпиком»

УП Исходя из вашего опыта, что вы понимаете под словом ВЕЗУНЧИК? Не странная ли это характеристика для бизнесмена?

— Везунчик... Мне бы хотелось сначала определить смысл этого слова. Если говорить о везунчике с точки зрения везения, я бы, пожалуй, отнеслась к таким людям скептически. Поэтому я возьму за основу такую характеристику, как позитив, гибкость к изменениям и профессионализм. Им кризис не кризис. Надо сделать для компании — они сделают, без нытья и осуждения. Они приверженцы.

Все дальнейшие ответы буду, строить исходя из этого определения.

Для меня странности в замечании Мацуситы нет. Он в своем бизнесе выбрал направление, четко ему следовал, и это как раз важно. Это его право, его политика и видение.

Как Мацусита мог по резюме увидеть ВЕЗУНЧИКОВ? Возможно ли это?

— Думаю, да. По тому, как составлено резюме, из какой отрасли сотрудник, какое у него образование и какое дополнительное обучение он прошел, в каких компаниях он работал и как долго.

Сколько везунчиков обычно бывает в нормальной компании, департаменте?

— Это зависит от того, какой у этой компании, департамента руководитель. Очень часто в атмосфере, созданной компанией, происходят изменения отдельных сотрудников.

А что будет с компанией, если в ней собрать только везунчиков?

— Во всем всегда должен быть баланс. Могу сказать, что эти люди должны быть на лидерских позициях.

А разве без них не обойтись?

— Я снова повторюсь. Обойтись можно. Есть цель у бизнеса. И вот как раз от этой цели зависит, кто ее понесет, кто и какими средствами будет добиваться, какие ценности руководитель компании вкладывает в эту цель. Одной компании нужны позитивные и целеустремленные сотрудники, другим — четкие молчуны, привыкшие работать от звонка до звонка.

Как влияют везунчики на коллектив? Как их лучше интегрировать, защищать, поддерживать, обучать, наказывать, критиковать, продвигать?

— На мой взгляд, такие сотрудники вносят дух. Команду, сочетание работы в удовольствие. Интерес и атмосферу. С таким сотрудником необходимо работать по ценностям. Они ему важны, и все задачи, замечания, поощрения нужно производить через призму ценностей, близких ему и принятых в компании.

ДЛЯ МЕНЯ СТРАННОСТИ В ЗАМЕЧАНИИ МАЦУСИТЫ НЕТ. ОН В СВОЕМ БИЗНЕСЕ ВЫБРАЛ НАПРАВЛЕНИЕ, ЧЕТКО ЕМУ СЛЕДОВАЛ, И ЭТО КАК РАЗ ВАЖНО

Увольнение везунчиков порой неизбежно, как его обставить?

— Увольнение — это всегда плохо. Это негатив и неприятный разговор. Однако это неотъемлемая часть бизнеса и его задач. А вот если посмотреть с другой стороны — мы же не видим всей картины. Скорее всего, увольнение — это шанс найти что-то лучшее, что-то новое, изменить сферу, повысить планку. Вот так и преподнести везунчику факт его выхода из компании.

Везунчик и профессия — как это проявляется у главбуха, программиста, маркетолога, грузчика, повара?..

— В данном случае я еще раз отмечу — возможность гибкости. Сделать в интересах компании, а не как учили и как написано в учебнике.

Порой за одного битого двух небитых дают. Я знаю бизнесменов, которые приглашали на проекты именно провалившихся ранее топов и провалившихся крупно. Ваш комментарий?

— Я считаю, что это все условности. Провалившиеся бизнесмены, неудачники... Скорее, они получили опыт. Сколько в мире примеров успешных бизнесменов, которые когда-то начинали свое дело, потом прогорали и начинали снова. При этом они достигали со временем огромных успехов.

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

С 1 ЯНВАРЯ 2016 Г. УТВЕРЖДЕНА НОВАЯ ФОРМА ДОКУМЕНТА — ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ПРОГРАММА РЕАБИЛИТАЦИИ И АБИЛИТАЦИИ ИНВАЛИДА — СОКРАЩЕННО ИПРА (ПРИКАЗ МИНИСТЕРСТВА ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ РФ № 528Н ОТ 31.07.2015)

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ПРОГРАММА РЕАБИЛИТАЦИИ ИМЕЕТ ДЛЯ ИНВАЛИДА РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ ХАРАКТЕР, И ОН ВПРАВЕ ОТКАЗАТЬСЯ ОТ ТОГО ИЛИ ИНОГО РЕАБИЛИТАЦИОННОГО МЕРОПРИЯТИЯ, ВКЛЮЧАЯ МЕДИЦИНСКИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ К ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. В СЛУЧАЕ ТАКОГО ОТКАЗА ИНВАЛИДА ОТ ПРОГРАММЫ РЕАБИЛИТАЦИИ В ЦЕЛОМ ИЛИ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ОТДЕЛЬНЫХ ЕЕ ЧАСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИЯ НЕ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ЕЕ ИСПОЛНЕНИЕ. ЕСТЕСТВЕННО, ТАКОЙ ОТКАЗ ДОЛЖЕН БЫТЬ ВЫРАЖЕН В ПИСЬМЕННОЙ ФОРМЕ

Французы на работе ленивы и критичны ко всему

Как я могу взять человека, который претендует на позицию управленца, если не могу убедиться лично в его опыте.

Алена Коваленко

Acseitis, WolfSport

УП Миллионы французов протестуют против 60 часовой рабочей недели. Расскажите нам — что это?

— Французы ленивы и очень консервативны. И как только вводятся какие-либо новшества, они сразу же начинают скандалить, несмотря на то, что в итоге это ни к чему не приводит. Во Франции очень развиты профсоюзы, которым лишь бы покричать. Мне кажется, уже сами французы шутят, что единственное занятие профсоюзов — это организация забастовок. В свое время, лет 10 назад, родился закон о краткосрочных и долгосрочных контрактах. Крику было... Я как раз училась в Сорбонне, и мы целый семестр не посещали занятия из-за этого. Сейчас то же самое. А в итоге все равно все будет так, как было решено наверху.

Французы боятся переработать. До этого в рабочей неделе было 35 часов. И опять-таки, в чем разница между менеджером и хорошим менеджером? Менеджеры будут с 9 до 18 ровно до минуты работать. В 18.01- они уже не ответят на телефонный звонок. Хороший же менеджер ориентирован на результат так же, как и его команда. И для них нет понятия 60, 50, 40 часов. Они готовы на переработки. И если не справились с работой в течение недели, выходят в субботу и воскресенье. Но это то, с чем мы боремся, так как все переработанные часы оплачиваются либо в форме премии, либо выделяются дополнительные выходные дни. Но так как сейчас кризис, сотрудникам, с одной стороны, хочется побольше заработать, а с другой стороны — поменьше заплатить, поэтому реформа очень даже удобно попадает.

УП Рабочие суды — какие у них права, как они решают споры?

— Когда я попыталась приехать в Россию, мне этого очень не хватало. Это великолепная вещь, с одной стороны, когда ты наемный рабочий. И это твой страшный сон, когда ты работодатель. Рабочие суды существуют для того, чтобы защитить права рабочих и разрешить конфликты. Как правило, в судах разбираются дела компаний, которые недоплачивают сотрудникам. В России нет зарплатной таблицы в соответствии с должностями, которая была бы установлена законом. Когда идет речь о топовых позициях, зарплата обсуждается в последний момент и тет-а-тет. Во всем мире зарплата обсуждается именно в первый момент собеседования и указывается в объявлении — это позволяет обеим сторонам сэкономить время, когда речь идет о белой зарплате, и еще раз показывает, что организация прозрачная, нет политики зарплат в конвертах. Когда же я стала активно в Москве на одном из форумов по подбору персонала поднимать вопрос о зарплате, мне сказали, что я некомпетентная выскочка и просто заблокировали.

ДЛЯ ОППОЗИЦИИ РУКОВОДСТВУ ОБЪЕДИНЯЮТСЯ ЛЮДИ С ОПРЕДЕЛЕННЫМ СТАЖЕМ, У НИХ ХОРОШИЕ ОТНОШЕНИЯ С КОЛЛЕГАМИ, ЕСТЬ ОПРЕДЕЛЕННАЯ РЕПУТАЦИЯ

Итак, рабочий суд защищает сторону сотрудников, которым работодатели не доплачивают. Например, вы работаете журнали-

стом, и издание платит вам определенный гонорар, но вы узнаете, что в других журналах за аналогичную работу ваш коллега получает на 20 тысяч больше. Вы можете с вашей квитанцией о зарплате прийти в суд, и он заставит вашего работодателя заплатить вам рыночную цену. Вторая причина обращаться в суд — если у сотрудника возник с начальством личный конфликт, и его уволили. И если суд решит, что увольнение не имело объективных причин, работодатель должен будет выплатить бывшему сотруднику определенную сумму. Если к вам плохо относятся на работе, вы можете просто пойти к врачу и сказать: «У меня депрессия, у меня есть суицидальные мысли, а их причина — несправедливое отношение ко мне начальника». И потом с этими справками идти в суд, и опять-таки суд заставит работодателя оплатить. Есть люди, которые очень этим злоупотребляют.

Я знаю, что есть люди, которые просто живут на этом. Они поработают месяц-полтора и идут в суд. Суды тянутся долго, года полтора-два, но суммы получаются довольно интересные для людей, которые хотят наживиться. Как правило, выигрывают рабочие, и только в 20% работодатели. Но это позволяет французским сотрудникам спокойно работать и быть уверенным в завтрашнем дне. Если вдруг возникнет какой-то конфликт — ты защищен. Социальная защищенность — это то, что отличает на данный момент европейского работодателя от российского.

ПРИЧИН МОРЕ, НО ДЛЯ УВОЛЬНЕНИЯ ОНА ДОЛЖНА БЫТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО СЕРЬЕЗНОЙ. ЧЕЛОВЕКА ВСЕГДА УВОЛЬНЯЮТ, ЕСЛИ ВИДЯТ, ЧТО ИМ РУКОВОДИТ ЖЕЛАНИЕ НАВРЕДИТЬ КОМПАНИИ

Какие черты характера у кандидатов компании не приемлют (даже у суперспециалистов)?

— Агрессивность. И поэтому мы сразу же стараемся отфильтровать людей, у которых есть некие склонности к агрессии. Некоторые компании еще по старинке набирают персонал — они просят кандидата написать вручную письмо, после чего проводится его графологическая экспертиза. И проводится не два собеседования, а три-четыре, чтобы все были уверены, что агрессивных наклонностей нет, и чело-

век управляемый — он будет подчиняться в рамках легальных поручений, не будет провоцировать на конфликты.

они и проводят забастовки. Кто любит во Франции забастовки? Это метро, пригородные поезда, транспорт. Недавно, например, бастовал банк «Сосьете женераль». Было комично смотреть на них. Ведь такие митинги в итоге ни к чему не приводят. Сверху могут пообещать людям исполнить их просьбы, но в итоге все останется на своих местах.

человек дает повод. Если причина резонная и серьезная. Можно уволить и только пришедшего, и сотрудника с пятилетним стажем работы в компании. Если вопрос состоит в том, как молодые ищут работу, то, как правило, они делают это с помощью знакомых, и очень многие таким образом работу находят. Например, я оканчивала здесь бизнес-школу, и процентов 60 выпускников устроились на работу еще во время стажировки. Многое зависит от уровня престижности школы. Уволить можно и новичка, и опытного сотрудника, если он проявляет агрессивность, злоупотребляет своим положением, ворует. Причин море, но для увольнения она должна быть действительно серьезной. Человека всегда увольняют, если

КАКОЙ СМЫСЛ ЕМУ ГОВОРИТЬ В СОЦСЕТЯХ, ЧТО ЕГО НЕ ВЗЯЛИ? ТАКИМ ОБРАЗОМ ОН МОЖЕТ САМ ОТПУГНУТЬ ДРУГИХ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ МОГУТ ЕГО ВЗЯТЬ

УП Как часто вы слышите или догадываетесь о скрытой оппозиции персонала руководству компании?

— Эти вопросы как раз и решают профсоюзы, о которых я вам только что говорила. Для оппозиции руководству объединяются люди с определенным стажем, у них хорошие отношения с коллегами, есть определенная репутация. Например, во Франции есть профсоюзы, защищающие интересы людей определенной профессии — авиапрофсоюз, медицинский профсоюз. Вот

УП Во Франции молодого человека после окончания вуза по закону нельзя уволить пару лет, и как поступают компании?

— Это неправда. Всех можно увольнять, если

видят, что им руководит желание навредить компании.

Во Франции молодого человека после окончания вуза по закону нельзя уволить пару лет, и как поступают компании?

— Это неправда. Всех можно увольнять, если человек дает повод. Если причина резонная и серьезная. Можно уволить и только пришедшего, и сотрудника с пятилетним стажем работы в компании. Если вопрос состоит в том, как молодые ищут работу, то, как правило, они делают это с помощью знакомых, и очень многие таким образом работу находят. Например, я оканчивала здесь бизнес-школу, и процентов 60 выпускников устроились на работу еще во время стажировки. Многое зависит от уровня престижности школы. Уволить можно и новичка, и опытного сотрудника, если он проявляет агрессивность, злоупотребляет своим положением, ворует. Причин море, но для увольнения она должна быть действительно серьезной. Человека всегда увольняют, если видят, что им руководит желание навредить компании.

Как реагируют в соцсетях кандидаты, которых не принимают после 5-7 встреч?

— Это палка о двух концах. Почему человек прошел пять собеседований, и в итоге его не взяли? Он не компетентен? Или же шел выбор между несколькими кандидатами, и он оказался не в выигрышной позиции по сравнению с ними? Или же он очень дорогой? Какой смысл ему говорить в соцсетях, что его не взяли? Таким образом он может сам отпугнуть других потенциальных работодателей, которые могут его взять, ведь, как правило, о своих неудачах люди не говорят.

Executive sesrch — как он построен: масштаб, традиции, расценки, категории поиска, отрасли?

— По всем отраслям я вам не смогу сказать, я смогу описать ситуацию по трем областям. Это страхование, бизнес-авиация и информатика. Каждый источник адаптируется по профилю. Что я предпочитаю в своей работе? Креативность. Потому что если все заходят в одну дверь, то образуется пробка. А если попробовать пойти другими путями? Как говорят итальянцы, когда закрывается окно — открывается дверь, и когда закрывается дверь — открывается окно. Вот если найти это окно — вы будете тем, кто сможет переманивать качественных сотрудников.

По поводу моего опыта. Когда я работала в музее для полетов, то общалась в неформальной обстановке со стюардессами, стюардами, техниками, пилотами. Стоило подой-

ти к кофейной машине, к рабочей столовой, чтобы просто послушать, о чем говорят люди. Из их разговоров многое уже можно понять — достаточно просто участливо поговорить. Я начинаю выяснять, а все ли их устраивает на рабочем месте. Так как французы любят критиковать, они, как правило, выкладывают все, что им не нравится. И потом уже на этих слабых местах работодателей я начинаю играть на соблазне: «Вам мало платят, и вы много работаете. А не хотите ли вы работать меньше и получать больше?» Как правило, люди заинтересованы в улучшении места работы. Они сами перезванивают, берут визитки, отправляют свои резюме.

В страховании то же самое — достаточно послушать, о чем говорят в курилках. Надо знать, что французские законы запрещают переманивать работников, пока они находятся на своем рабочем месте. Но закон существует, как говорят в России, чтобы его огибать. Да, хорошо, закон запрещает нанимать прямо на рабочем месте, но закон ничего не говорит о курильщиках, которые, например, находятся у подъезда здания. Я очень часто нанимала среди них. Я разговаривала со своими коллегами, которые пришли из другой компании, выясняя обстановку. Например, в такой-то компании всё супер в повышении квалификации, но мало платят. В другой компании отличный фильтр, но к сотрудникам плохо относятся. И, уже имея адреса компаний, я просто ждала, когда курильщики спустятся, чтобы с ними поболтать по-дружески в стиле «я проходила мимо». Зная слабые стороны их работодателей, я предлагала: «В моей компании этого нет. Хотите — позвоните мне». И люди звонили ради интереса или уже с определенной целью.

БЫЛ СЛУЧАЙ ЛИЧНО СО МНОЙ, КОГДА КЛИЕНТ ОТПРАВИЛ Е-МЕЙЛОМ ТАКОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ: ОН БУДЕТ ПОДПИСЫВАТЬ ВСЕ КОНТРАКТЫ, НО ПРИ ЭТОМ Я ДОЛЖНА ВСТУПИТЬ С НИМ В ИНТИМНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Как и чем работодатель может испортить себе имидж настолько, что ему становится сложно привлечь позитивных работников?

— На сегодняшний день, мне кажется, это невозможно. Потому что сейчас такая безработица... А раньше можно было испортить себе репутацию плохим отношением к своим

сотрудникам, маленькими заработными платами. Но людям работать надо, и сейчас, если сеньоры, опытные работники, уйдут к конкурентам, всегда будут новоиспеченные работники, которые выходят каждый день из университета. Они согласятся работать и за меньшую заработную плату, и будут терпеть плохое отношение к себе. Это может показаться противоречивым, что я только что говорила по поводу рабочего суда — но опять-таки надо знать, что не все отваживаются, не у всех хватает храбрости идти в рабочий суд.

Сейчас рекрутеры-французы, которые работают на контракт, получают 1500-2000 евро, максимум 3500, что по французским меркам не супермного. Есть люди, которые реально ценят дорогие кабинеты, у которых заработная плата минимум 80 тысяч евро в год плюс еще комиссионные. Я, например, работала за 1500 евро, когда только вышла из университета, и была на тот момент довольна своим положением. Потому что стоял вопрос — лишь бы найти работу. Плюс еще мигранты. Они порождают дешевую рабочую силу. Антуан не хочет работать за полторы тысячи, но Карим-то согласится.

УП Чем и как кадровое агентство может «спалить» себя в глазах компаний?

— Испортить можно легко. Это некачественно подобранный персонал. Очень распространено, когда люди работают не на качество, а на количество. Есть же тендеры. Если, например, надо найти программистов, часто их надо отыскать максимум за 72 часа. Люди бездарно перекачивают резюме с работных сайтов — так вела себя моя бывшая компания. Их представительство в Париже работает ужасно. Ни собеседований, ни взятия референций — ничего, просто скачали резюме, быстренько переделали формат компании и отправили. Пример: просят программиста Java Angulaire, а присылают Java JEE. Клиент 2-3 раза получает не тот профиль и понимает, что качество подбора персонала настолько низкое, что даже не стоит тратить время на такое агентство. И во второй, третий раз клиент им уже не звонит.

УП Есть ли «изгои» среди наемных топ-менеджеров, и как они к этому пришли?

— Я работаю в сфере информатики, и мы прямо или косвенно друг друга все знаем. Испортить репутацию можно чем угодно. Был случай лично со мной, когда клиент отправил е-мейлом такое предложение: он будет подписывать все контракты, но при этом я должна вступить с ним в интимные отношения. На что я сказала: «Хорошо». И тут же отправила этот е-мейл своему адвокату. Разумеется, его выгнали, и он больше не может найти работу. Пото-

му что Париж маленький. И когда человек метит на должность топ-менеджера, референции — это просто первая необходимость. Если сотрудника выгнали с позором, на его карьере практически можно ставить крест.

Чему нашим компаниям стоит поучиться у французов в области рекрутинга и корпоративной культуры?

— Работать на совесть и не получать взятки. Работать на совесть в моем случае — это значит правильно подбирать персонал. Не тот, который больше заплатит, а тот, который реально подходит работодателю. Не тот, который посоветовали, потому что там хорошие знакомые и надо бы им угодить, потому что их сынуля получил диплом и просто не знает, чем заняться. Всегда надо отдавать предпочтение человеку без связей, но при этом у него есть знания, диплом, компетенции, опыт. Работать качественно — это не прыгать через ступеньки, а соблюдать всю процедуру поиска кандидата: телефонное собеседование, физическое собеседование, психоанализ, взятие рекомендаций, тесты при необходимости. Это очень важно. Собеседование с кандидатом — это визитная карточка рекрутингового или финального клиента. Один кандидат, получив несколько предложений, решил работать с моей компанией, потому что ему понравились собеседования, которые я с ним проводила. Каждое собеседование нужно проводить минимум полчаса — час, а не 10-15 минут. Только таким образом, долго и внимательно общаясь, можно понять, что за человек перед вами. Нужно отказаться от групповых собеседований, которые ни к чему не ведут, кроме траты времени, потому что понять человека, когда их 10, и они все пытаются себя продать — это нереально просто физически.

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

Названы самые привлекательные работодатели России

7 апреля в Москве состоялась торжественная церемония вручения международной премии Randstad Award 2016. В третий раз подряд АНКОР и Randstad представили итоги крупнейшего в мире независимого исследования и наградили самых привлекательных работодателей России.

Согласно условиям премии, статуэтку Randstad Award получают два самых привлекательных работодателя — российская и иностранная компании. В этом году победителями премии были признаны компании «Газпром» и Sony.

Кроме того, в ходе исследования были определены наиболее привлекательные работодатели в различных индустриях рынка.

Специальным призом Randstad Award был отмечен самый привлекательный работодатель России для молодежи в возрасте от 18 до 24 лет. Этот приз достался компании «Газпром Нефть».

Согласно данным исследования Randstad Award, наиболее привлекательной для россиян остается, как и в прошлом году, нефтегазовая отрасль. Второе по популярности место занимает сфера производства бытовой электроники, а замыкает тройку лидеров металлургия и горнодобывающая промышленность. Любопыт-

62-63 АНКОР.indd 62 14.04.2016 0:08:47

В этом году ими стали:

- Здравоохранение — «АстраЗенека».
- Агропромышленный комплекс — «ЭкоНива».
- Розничная торговля и гостеприимство — «Леруа Мерлен».
- ТНП — пищевые продукты — «Объединенные кондитеры».
- ТНП — непищевые продукты — Procter&Gamble.
- Автомобильная индустрия — Toyota Motor.
- Химическая промышленность — «СИБУР».
- Финансовые услуги — «Газпромбанк».
- Транспорт и логистика — «Аэрофлот — Российские авиалинии».
- Металлургическая отрасль — «Норильский никель».
- Телекоммуникации — Nokia.
- Промышленное производство — Объединенная ракетно-космическая корпорация.
- Информационные технологии — Национальная компьютерная корпорация (НКК).

но, что ни в одной из других 24 стран-участниц исследования данные сферы не входят в число самых привлекательных. Наиболее популярными в мире являются такие индустрии, как информационные технологии, консалтинг, здравоохранение и автомобилестроение.

Проект премии Randstad Award существует в мире 15 лет, в России проводится в третий раз. Имена победителей Randstad Award 2016 были определены по результатам опроса более 10 000 респондентов в 8 федеральных округах России. Самые привлекательные работодатели выбирались из числа 150 крупнейших по численности персонала компаний.

Организаторы проекта — кадровый холдинг АНКОР и международная корпорация Randstad.

Отчет о результатах исследования Randstad Award 2016 доступны по ссылке: https://ancor.ru/award/.

Журнал «Управление персоналом», апрель 2016 г.

62-63 АНКОР.indd 63 14.04.2016 0:08:47

ДАННАЯ СТАТЬЯ ПО СВОЕМУ БУКВАЛЬНОМУ СМЫСЛУ ПРЕДПОЛАГАЕТ ВЫПЛАТУ ДЕНЕЖНОЙ КОМПЕНСАЦИИ ЗА ВСЕ НЕИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ОТПУСКА И ПОЭТОМУ НЕ МОЖЕТ РАССМАТРИВАТЬСЯ КАК НАРУШАЮЩАЯ КОНСТИТУЦИОННЫЕ ПРАВА ГРАЖДАН

ВЫПЛАТУ ДЕНЕЖНОЙ КОМПЕНСАЦИЯ ЗА НЕИСПОЛЬЗОВАННЫЙ ОТПУСК РЕГУЛИРУЕТ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО СТ. 127 ТК РФ. СТАТЬЯ 124 КОДЕКСА ДАННЫЙ ВОПРОС НЕ РЕГУЛИРУЕТ, ПОЭТОМУ ЕЕ ПОЛОЖЕНИЯ К ДАННОЙ СИТУАЦИИ НЕ ПРИМЕНЯЮТСЯ

Размер компенсации за неиспользованный отпуск при увольнении: мнение судов

Даньшин Е.Б.

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
ТРУДОВОЕ ПРАВО