БИЗНЕС ИДЕИ
БИЗНЕС РЕШЕНИЯ
БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ
БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 19 (382) 2016 г.

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" – 71052; 70056; 72026;

МАЙ

Главная тема номера: 100 самых успешных людей

Oh-Hyun Kwon

Tim Cook

Sundar Pichai

Elon Reeve Musk

Mark Elliot Zuckerberg

Priscilla Chan

Priyanka Chopra

Малала Юсуфзаи

Ren Zhengfei

Цзинь Лицюнь

Notch

Ted Sarandos

100 самых успешных людей

Некоммерческая Национальная Деловая Премия

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Церемония награждения лауреатов

1 июня 2016

HOTEL SAVOY MOSCOW

Номинации:

ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ
ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ
ЛУЧШИЙ HRD
ЛУЧШИЙ CEO

а также

ЛУЧШИЕ КАПИТАНЫ

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

По вопросам участия и спонсорства

TP@TOP-PERSONAL.RU

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 5 (191)

МАЙ 2016

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

Сергей Слесарев

Не было ни гроша, да вдруг «золотой парашют»...

Светлана Дубинская

Компенсации при увольнении топ-менеджеров

Наталия Александрова

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

Владимир Алистархов

Аннулирование трудового договора как способ не выплачивать зарплату

Николай Демидов

Ознакомление работника с положением о премировании: анализ судебной практики

Ольга Москалева

Моряки сегодня — проблемы трудовых отношений

Сергей Слесарев

Светлана Дубинская

Наталия Александрова

Владимир Алистархов

Ольга Москалева

Проектируя бизнес: Как захватить рынок, адаптируясь к переменам. Опыт Coca-Cola

Дэвид Батлер, Линда Тишлер

Далеко не каждый бизнес умеет масштабироваться, сохраняя при этом гибкость. Тем не менее, чтобы быть успешными в наше время, компаниям приходится учиться сочетать эти два, казалось бы, несочетаемых процесса. Автор книги, главный дизайнер Coca-Cola Дэвид Батлер рассказывает о том, как он и его команда смогли преобразовать эту огромную компанию, «научив» ее сочетать рост, продуктовую диверсификацию и гибкость, необходимую для учета нюансов разных рынков.

Основой всех преобразований стал дизайн, понимаемый как гармоничное единство всех элементов бизнеса, будь это внешний вид бутылки кока-колы, управленческие процедуры или интерфейсы, при помощи которых покупатели взаимодействуют с компанией.

Книга будет интересна не только руководителям больших компаний. Умение быть гибкими должно сохраняться в любом бизнесе, и руководителям всегда надо быть начеку и ловить момент, когда компания стала слишком бюрократичной и сложной: это может помешать росту.

Генеральный партнер

ОМК

ЕВРОСЕТЬ

Компании

Урал Пресс

Abava Net technology

SAVOY HOTEL

альпина паблишер

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Мир на неделе сотрясали три события.

Француз на топ-позиции подал в суд на компанию за то, что ему не дают фронт работ. В это время его земляки митинговали против 12-часового рабочего дня. А на Шикотане «по просьбам трудящихся» арестовали директора и закрыли рыбокомбинат, но теперь сотрудники потребовали его открыть — работать там негде.

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Александр Гончаров

стр. 8

Целью может выступать власть, когда лидеру важно понимать, что он — главный, всем дает источник дохода...

Эдуард Остроброд,
SELA

стр. 25

У каждого работника уровень выхода на окупаемость наступает через полгода работы на новом месте...

Оксана Скобенникова,
INGRAD

стр. 18

Кто-то держит дистанцию — это нормально. Кто-то, наоборот, через личное общение ищет пути управления...

Ксения Мартынова,
PONY EXPRESS

стр. 31

«Патовое положение» — это какое? Когда он заявляет, что у него появился ряд определенных заболеваний в связи с тем, что ему на работе делать нечего...

Светлана Козлова,
Hygiene Technologies

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. 38

Фамильярность в компании, особенно где соблюдается иерархия, губительна...

Алена Коваленко, WolfSport и Acseitis

стр. 55

В случае возникновения спора с иностранцем процедуры совпадают с «обычными», закрепленными в ТК РФ...

Сергей Слесарев

стр. 45

Нам требовалось решение, адаптируемое на всем пространстве от Пекина до Буэнос-Айреса...

Дэвид Батлер

стр. 5

Хорошие парни иногда побеждают — вот доказательство...

Сундар Пичаи, Google Inc.

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

№19 (383) 2016 г.

Издается с 1996 г.

Содержание

100 САМЫХ УСПЕШНЫХ ЛЮДЕЙ ПЛАНЕТЫ

5 Сундар Пичаи

Валерия Вишнякова

МЕНЕДЖМЕНТ

8 Любимчиками окружают себя те, кто боится рисков

Эдуард Остроброд, SELA

РЕКРУТМЕНТ

18 Завтрак с CEO — отличный инструмент обратной связи

Ксения Мартынова, PONY EXPRESS

25 Престиж компании — супермотивация для сотрудника

Оксана Скобенникова, INGRAD

31 Работодатели тоже имеют резюме, рекомендации и имидж

Светлана Козлова, Hygiene Technologies

38 Грамотный работник должен уметь грамотно молчать

Алена Коваленко, WolfSport и Acseitis

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

45 Проектируя бизнес

Дэвид Батлер

ТРУДОВЫЕ БАТАЛИИ

55 Приключения топов-иностранцев в России

Сергей Слесарев

БЕЗОПАСНОСТЬ

62 $500 000 — и корпоративный пароль — ваш

Флорида Пышкина

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 07.05.2016 г.
Формат 60x90 1/8.
Печать офсетная. Тираж 10 000 экз.
Печ. л. 8. Заказ №
Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И.Яковлева, 13

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

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

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7

9 785956 300077 >

Объединенная редакция

ИД УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Сергей Пронин,
главный эксперт по бизнесу

Александр Лапин,
главный эксперт УП по управлению

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

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

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

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

100 самых успешных людей планеты по версии Time

Сундар Пичаи (Пичаи Сундарараджан) — генеральный директор (CEO) Google Inc.

Пичаи родился 12 июля 1972 года в городе Ченнаи на юге Индии.

По данным журнала Bloomberg, семья Пичаи жила в двухкомнатной квартире. У них не было ни телевизора, ни автомобиля. Пичаи спал в гостиной вместе со своим младшим братом, так как у него не было отдельной комнаты.

В 1993 году Сундар Пичаи получил диплом инженера-металлурга в технологическом институте индийского города Харагпур. За успехи в учебе был вознагражден стипендией для обучения в Стэнфорде. Он продолжил учебу в США, окончив сначала магистратуру Стэнфордского университета, где изучал материаловедение и физику полупроводников, а затем Уортонскую школу бизнеса (курсы MBA).

Завершив учебу в 2002 году, Пичаи работал инженером и менеджером в Applied Materials, а также консультантом в McKinsey & Company. В апреле 2004 года Сундар Пичаи присоединился к Google. Ему было доверено браузерное направление.

В 2005 году команда Пичаи выпустила панель инструментов для Firefox. А в 2008 году он курировал запуск браузера Google Chrome, после чего был назначен вице-президентом Google. В дальнейшем он отвечал за разработку операционной системы Chrome OS, облачного хранилища Google Drive и мобильной платформы Android. Ему было доверено кураторство проекта Gmail.

19 ноября 2009-го Пичаи провел демонстрацию Chrome OS и Chromebook, впоследствии выпущенных в релиз.

ХОРОШИЕ ПАРНИ ИНОГДА ПОБЕЖДАЮТ — ВОТ ДОКАЗАТЕЛЬСТВО

В статье портала AllThingsD в 2011 году упоминалось, что Пичаи пытались сманить на позицию вице-президента по развитию продуктов сервиса микроблогов Twitter. Его пыталась сманить и корпорация Microsoft.

В 2013 году Сундар получил новый большой фронт работы — мобильную операционную систему Android.

24 октября 2014-го Пичаи стал главой по развитию продукции Google, а 10 августа 2015-го его объявили будущим генеральным директором корпорации.

В начале октября 2015 года компания Google перешла под контроль холдинга Alphabet. Исполнительным директором холдинга стал Ларри Пейдж, а президентом — Сергей Брин. Руководителем Google назначили Сундара Пичаи, который до этого был руководителем команды Chrome и ОС Android. Под его руководство переходят следующие направления — реклама, исследования, соцсеть Google+, Google Maps, коммерция и собственно поиск.

В октябре Сундар Пичаи сделал первые кадровые перестановки в компании. К примеру, направление Android, Chrome OS и Chromecast теперь возглавляет Хироши Локхаймер. Должность старшего вице-президента по мировым продажам в Google займет Филипп Шиндлер, а Нил Мохан возглавит направление различной рекламы.

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

Любимчиками окружают себя те, кто боится рисков

Эдуард Остроброд

SELA

УП В каких компаниях «плодятся «любимчики»?

— Во-первых, нужно все-таки разделять компании с семейным типом управления. Мы знаем компании, где у лидера есть любимчики, и он выстраивает управление, деля людей на «своих» и «чужих». И есть компании, где у руля стоят члены семьи. Внутри этих компаний разные отношения между сотрудниками. Любимчиков, как правило, привлекает к себе человек, который боится заговоров, подстав и других рисков. И поэтому он приближает к себе людей надежных, верных, но не обязательно профессионально компетентных. То есть уровень компетентности уже вторичен по степени важности. В семейных компаниях может работать целый клан — отец, сын, мама, папа, брат, сестра и так далее. Родственники, как правило, компетентны. Потому что если первое лицо компетентно, то он развивает, обучает, воспитывает свое семейство, и ругает он их даже похлеще, чем чужих людей, потому что у него есть такие полномочия не только на административном уровне, но и на семейном. Поэтому это две большие разницы, как говорят в Одессе.

Теперь что касается ответа на вопрос. Критики на то и критики, чтобы кого-нибудь критиковать. Вопрос, кого они на этот раз критикуют и за что. Конечно, есть действительно сложные компании, закрытые, им тяжело продать свою услугу или товар, они предоставляют плохой сервис. Или все эти вопросы закрываются внутри компании. Но если иметь доступ к этим компаниям, знать кого-то изнутри, то можно решить все свои вопросы намного быстрее и оперативнее. У палки всегда два конца. Вопрос только в том, что вы ищете — критику или преимущества. А семейные компании, где управлением занимается семья, абсолютно такие же, то есть там так же проводятся тендеры, так же борются с коррупцией. Семья же не будет воровать друг и друга, поэтому там процветает справедливость и честная работа. Мне кажется, члены семьи, создавшие бизнес, всю жизнь являются доверенными и преданными друг другу. Семейный принцип управления может проявляться и не в семейной компании. Это принцип отношений между людьми. Например, в нашей компании это так. Но это не значит, что все сотрудники — родственники по крови.

УП Какие показатели здоровья компании семейного типа страдают заметнее всего и пагубнее для развития?

— Бизнес может загубить все что угодно, начиная от адаптации к новым условиям рынка и заканчивая ошибками бухгалтерии, которые могут привести к налоговым нарушениям. Поэтому я считаю, что бизнес может быть успешным как в семейной компании, так и не в семейной. Все то же самое. Здесь практически нет особых отличий.

ЛЮБИМЧИКОВ, КАК ПРАВИЛО, ПРИВЛЕКАЕТ К СЕБЕ ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ БОИТСЯ ЗАГОВОРОВ, ПОДСТАВ И ДРУГИХ РИСКОВ

Если люди не хотят работать и покрывают друг друга, тогда компания идет вниз. В обычной компании при признаках «нездоровья» будут приниматься меры — сокращения, изменение бизнес-процессов. А в семейной компании, если это идет сверху, против главного никто пойдет, никто не бу-

дет его предавать. И поэтому, если главному надоело работать, если он потерял к бизнесу интерес, то семья будет молчать, не пойдет на конфликт.

Компании СЕМЕЙНОГО типа — как их отличить от реально семейных эффективных компаний, которых в мире до 80%?

ЦЕЛЬЮ МОЖЕТ ВЫСТУПАТЬ ВЛАСТЬ, КОГДА ЛИДЕРУ ВАЖНО ПОНИМАТЬ, ЧТО ОН — ГЛАВНЫЙ, ВСЕМ ДАЕТ ИСТОЧНИК ДОХОДА

Почему лидеры позволяют компании сползать в сторону «семейственности»? Много ли таких компаний?

— Таких компаний много. Они сползают в сторону «семейственности», так как лидеру нужна безопасность, надежность, но очень часто у этого есть своя цена. И этой ценой как раз и является утрата профессионализма. Если посчастливилось найти человека, которого ты знаешь 20 лет, плюс он еще и профессионал — это отлично. Но чаще всего приходится делать выбор между тем, кого ты долго знаешь, и профессионалом. И тогда круг претендентов сужается. До кризиса, я думаю, компаний с семейным стилем управления было больше. Сейчас такие структуры либо отказались от своих принципов, чтобы выжить, либо их уже нет.

— Достаточно посмотреть их финансовые отчеты. Если есть прибыль — значит все хорошо, компания эффективна. Если нет, то плохо. Все просто. Просто иногда цель компании — это не прибыль. Целью может выступать власть, когда лидеру важно понимать, что он — главный, всем дает источник дохода. И не важно, что он сам не зарабатывает, но ему важно ощущать, что все эти люди от него зависят, чувствовать свою власть, и вот ради этого компания имеет право на существование. Это клановая история народов, у которых власть над семейством является высшим приоритетом. Семейная компания, где у руля бизнеса стоит семья, может быть очень эффективной — опять же оценивайте ее отчеты. У компании, где процветает культ любимчиков, меньше шансов быть эффективной, если «отец семейства» делает ставку не на профессионалов, а на любимчиков.

Признаки или элементы «семейственности», кажется, присутствуют и в крупных компаниях?

— Да, признаки «семейственности» могут быть и у крупных компаний — когда идет деление на «своих» и «чужих». Проявления семейного стиля управления опасны тем, что люди покрывают друг друга. Если семейственность не на первом уровне, а на втором или третьем, то когда кто-то плохо выполняет свою работу, информация не поступает на этаж выше.

Почему эксперты считают этот тип управления и неформальных отношений в компании столь непростым для анализа и критики?

— Не знаю. По-моему, все просто. Я не считаю, что здесь что-то сложно. Любую компанию можно проанализировать. Есть цели, задачи, KPI сотрудников, финансовая отчетность, выполнение намеченных планов и так далее. Какая разница — семейная она или нет? Разве что эту информацию не готовы предоставить. Но тогда любая закрытая компания, даже не семейная, имеет те же проблемы.

Как формируется «семейная» культура управления? С чего начинается процесс, и в чем он проявляется в самом начале?

— Когда на работу приходит новый менеджер и ему надо закрепиться, он видит, что обстановка неоднозначна: есть старая команда — и новая. И если он решает, что ему надо собрать вокруг себя своих людей, вытолкнуть старую гвардию, то он приглашает на работу тех, кого знает и кому доверяет — вот в этот самый момент и начинается вся эта история.

Какие управленческие проблемы и задачи решает, как ему кажется, лидер, когда позволяет развиваться семейным формам отношений?

— Управленческих проблем он не решает — ему важно окружить себя «своими» людьми. Больше ничего. Ну, конечно, есть шанс, что человек доверенный — еще и профессионал, но я же до этого говорил, что вероятность найти два этих качества в одном человеке в разы меньше. Что-то должно превалировать. И превалирует как раз-таки надежность, а не профессионализм. Потому что если бы мы искали по профкачествам — устроили бы конкурс, дали бы

знакомому тоже принять в нем участие, но посмотрели бы еще несколько кандидатов. Не факт, что знакомый был бы самым лучшим из них. А когда принимают людей вне конкурсной основы — понятно, что приоритеты меняются.

вперед. Это не наша история, но я знаю компании, у которых со старением первого лица происходит старение компании.

Допустим, бизнес налажен, и он однотипный — например, поставка туалетной бумаги по предприятиям питания. Ну зачем новая бумага, когда эта устраивает? Зачем нужны эти машины, которые сушат руки без бумаги? Каждый день ездит машина, пополняет эту бумагу — и всё. Живи себе спокойно, ни о чем не думай. А молодое поколение начнет дополнительные товары поставлять — мыло, ароматизаторы, фены. Вот в этом и разница между законсервированной компанией и инновационно развивающейся.

ПРОЯВЛЕНИЯ СЕМЕЙНОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ОПАСНЫ ТЕМ, ЧТО ЛЮДИ ПОКРЫВАЮТ ДРУГ ДРУГА

УП Как происходит процесс консервации схем управления и бизнес- процессов в компаниях, сползающих к «семейному типу»?

— Консервация — это когда люди не хотят делать ничего нового, живут по принципу: если работает — ничего не трогай. И мотивов для нее может быть много. Один из них — люди боятся ошибиться, и вышестоящее начальство выявит эту ошибку. Поэтому, если ничего не менять, это априори уменьшит шансы на ошибку. И еще в компаниях с «семейственностью» люди покрывают ошибки друг друга, не сообщают о них.

Вторая причина консервации: первое лицо с возрастом становится менее энергичным, менее амбициозным, его все устраивает, приходит спокойствие, которое не дает молодому поколению идти

УП Как принимаются важные решения в компаниях семейного типа?

— Их обычно принимает глава «семьи». Иногда спрашивает совета у других членов семьи, иногда не спрашивает. Иногда слушает эти советы, иногда не слушает. Может

быть, один раз так — другой раз так. То есть решения принимаются часто импульсивно. Кто-то умеет разговаривать, убеждать первое лицо, а кто-то не умеет, пытается, но его никто не слушает. Все происходит индивидуально и импровизированно.

УП Как делят прибыль компании семейного типа? Как там решают вопросы вложений в развитие?

— Они делят прибыль так же, как и в остальных компаниях, только 100% голосов совета директоров принадлежит одному человеку. Другие могут только предлагать и убеждать. Точно такое же правило действует и в отношении инвестиций. Решает один, а все остальные просто советуют. Это не наша история: у нас решения принимаются коллегиально, но в большинстве случаев окончательное решение за одним человеком.

УП Риск — благородное дело для фирм семейного типа или они его избегают? Как и когда они берут кредиты, как диверсифицируются, закрывают направления, открывают новые?

— Рискованные решения в разных компаниях принимаются по-разному. У семейной компании может быть один владелец, а может быть два. У каждого из них по 50% акций. И тогда все, что я вам говорил, уже не актуально. Там уже другая история. Допустим, два брата или зять с тещей открыли компанию. Бывают и такие истории. Если несколько человек начали бизнес, то распределение прибыли идет в равных долях. Решения принимаются либо согласованно, либо тем, у кого больше акций. Очень много зависит от этапа развития компании. Если компания молодая, есть следующее поколение, то она развивается точно так же, как и не семейная компания. 80% компаний на рынке — семейные в том смысле, что принадлежат семьям. Даже самые крупные компании — это тоже семьи, например Роттенберги и другие. Внутри таких компаний работает наемный менеджмент, который и решает вопросы, связанные с рисками.

УП Рекрутинг в фирмах семейного типа: его принципы, исключения, стратегия, кого ищут и выбирают, особенности адаптации или ее отсутствие?

— Людей ищут в основном по знакомству. А сайты о работе и прочие пути рекрутинга на втором плане. И собеседуют они тоже с таким же посылом, делая ставку на «своих». Я думаю, что тестирования, различные групповые

беседы, разные симуляции, полиграф в данном случае не работают. А адаптируют новичков они, как и все компании — постепенно вводят в курс дела, со всеми знакомят.

Увольнения неизбежны и в компаниях семейного типа. Работает там принцип «свои — чужие»? Что не прощают даже «своим»?

— «Своим», я думаю, не прощается воровство, измена. Профессиональные ошибки по наивности и незнанию — прощаются. Еще своим не прощается неуважение главного. Если он что-то попросил, а они не выполнили, начали с ним спорить или нагрубили. Такие истории не прощаются. «Чужим» — так же, как обычным сотрудникам в любой другой компании.

Присутствует ли в фирмах семейного типа клановость? В чем и как она проявляется? Как влияет на эффективность и развитие?

— Клановость, конечно же, влияет на эффективность и развитие бизнеса. Свита вокруг первого лица формируется постепенно — первая близость, вторая, третья. И понятно, что там есть своя иерархия — такая же, как и во всех компаниях, только критерием для выбора приближенных могут быть именно родственная связь или прохождение с собственником каких-то нестандартных ситуаций — вместе от бандитов откупались или чуть в тюрьму вместе не попали из-за нарушений. И человек, который вместе с собственником прошел огонь, воду и медные трубы, получает виртуальные погоны. Если человек, приближенный к первому лицу, толковый, продвинутый, он влияет на него и бизнес в целом очень хорошо. Но часто он может влиять и в обратную сторону тоже.

«Синдром землячества» характерен для западных фирм, когда все топы как минимум выпускники одного вуза (Гарварда или Оксфорда...) — это тоже элемент «семейственности»?

— Я бы не отнес это к «семейственности». Я считаю, что люди из одного вуза будут помогать формировать единую корпоративную культуру. Они привнесут в компанию ту культуру, в которую они были погружены в вузе. Она станет неким фундаментом. Но когда компания разрастется, и в ней появится много людей, невозможно будет принимать

сотрудников только из одного вуза. Это история начинающего бизнеса или для небольших компаний со штатом не более 50 человек.

УП Борются ли и как акционеры с «синдромом семейственности» в филиалах? Практики говорят, что порой там вырастает фронда, да еще какая!..

— Если эта история мешает руководителю, то, конечно, борются. А если муж в одном отделе компании работает, а жена — в другом, и они вообще не пересекаются по работе, не могут друг друга крышевать — тогда пусть работают. У нас в компании нельзя брать на работу родственников. Мы ввели это правило только пять лет назад. А те, кто раньше работали, они так и продолжают работать. То есть законы не действуют задним числом.

УП Так как же заранее противостоять попыткам коллектива превратить компанию в подобие семьи?

— Все зависит от ситуации. Иногда это хорошо, это сплачивает. Иногда это плохо, если никто не хочет работать и все начинают вокруг безделья объединяться. Вопрос — что является мотивом для объединения, и кто стоит во главе этой истории. Если члены «семьи» объединяются вокруг труда, вокруг результата, вокруг действенной силы, вокруг победы над конкурентами, это хорошо. Если они объединяются вокруг мошенничества, воровства, коррупции и безделья, то это плохо. Ничто так сильно не портит цель, как точное попадание в нее. Надо просто наблюдать, что происходит. Это функция HR — смотреть, что, как, есть ли проблемы, вокруг хорошего или плохого начинают объединяться люди. Это классическая задача директора по персоналу в целом — следить за происходящим. Затем при необходимости надо будет объяснить сотрудникам, что они ведут себя некорректно и должны поменять свое поведения. Один раз, второй раз, третий раз объяснить... Затем надо кого-то одного уволить, чтобы другим повадно не было.

УП Если бы вам привелось перестраивать бизнес-процесс закоснелой и неэффективной компании семейного типа для нового акционера, как бы вы это делали?

— Я бы сначала убедился, что вся эта история может работать. Потому что если люди саботируют работу, компа-

СВИТА ВОКРУГ ПЕРВОГО ЛИЦА ФОРМИРУЕТСЯ ПОСТЕПЕННО — ПЕРВАЯ БЛИЗОСТЬ, ВТОРАЯ, ТРЕТЬЯ. И ПОНЯТНО, ЧТО ТАМ ЕСТЬ СВОЯ ИЕРАРХИЯ

иллюстрация: Todd

ния просто может встать. То есть они используют служебное положение, чтобы защитить себя, даже если это идет во вред компании. К этому надо подходить трепетно, аккуратно. Это может занять много времени. Нужно выяснить, насколько процессы автоматизированы, насколько люди действительно хотят саботировать или они ориентированы на результат. Если результат хороший, зачем что-то менять? А если там все плохо, то это целый большой проект. Я для начала посмотрю, конечно, эффективность, выручку, маржинальнось, потенциалы, долю рынка. Существует много разных критериев, по которым оценивается эффективность работы. Начал бы я процесс с тщательного анализа.

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

Француз возмущен

(тем, что работодатель просто так платил ему деньги, лишив его нагрузки на работе)

РИА Новости. Француз Фредерик Дезнард утверждает, что его бывший работодатель настолько мало загружал его работой, что он «утомился» ничего не делать и теперь требует 360 тысяч евро компенсации, пишет британская газета The Telegraph

Завтрак с CEO — отличный инструмент обратной связи

Комментируя статью УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ об увольнении французского топа, эксперт лаконично рисует формулу взаимодействия с сотрудниками во избежание крайностей ради блага сторон.

Ксения Мартынова

PONY EXPRESS

УП Что случилось с французом?

— Пример, описанный в статье, может говорить о полном несоответствии сотрудника и должности. Случай несоответствия может быть выявлен как на стадии приема персонала, так и в процессе работы (оценка персонала, система KPI).

Важно грамотно и эффективно проводить оценку персонала. Процедура связана с принятием управленческих решений. Кроме того, она влияет и на уровень оплаты труда, ротацию кадров. Конечно, прямых увольнений после нее в моей практике не было, но результаты помогали выявить все факторы, на основании которых осуществлялось дальнейшее движение кадров внутри предприятия. В компании остаются те, кто может и хочет соответствовать требованиям. Надо сказать,

что интерактивное взаимодействие с коллективом — неотъемлемая часть работы. Без этого немыслимо и проведение оценки. Оценку следует проводить на всех уровнях компании и направлять ее сверху вниз. В идеале личным примером в компании должен быть CEO.

ОЦЕНКУ СЛЕДУЕТ ПРОВОДИТЬ НА ВСЕХ УРОВНЯХ КОМПАНИИ И НАПРАВЛЯТЬ ЕЕ СВЕРХУ ВНИЗ

Это классический случай выдавливания сотрудника, чтобы не платить золотой парашют или избежать скандала, и таких много?

— Я считаю, что нет. В данном случае описана только позиция сотрудника. Обычно за такими формулировками могут быть свои подводные камни.

Каким образом компания может попасть в столь неудобное, патовое положение?

— Важны коммуникации на всех уровнях. Все проблемы можно идентифицировать в диалоге на начальной стадии. На мой взгляд, проблема в отсутствии диалога.

Вчера была любовь-морковь, а сегодня «развод». Как в договоре можно прописать мирное и добровольное расставание со ставшим вдруг ненужным сотрудником?

— Договор — не панацея от всех ситуаций, а вот целеполагание через KPI — важный инструмент для работы современной компании. В моей практике KPI ставятся на год. Правильно поставленные KPI помогают держать сотрудника в тонусе, ведь иной раз у специалиста возникает желание отсидеться, не вкладывая дополнительных усилий ни в работу, ни в собственное развитие. Задачи в рамках KPI повышают мотивацию, интерес к работе. Но важный аспект — это умение правильно ставить корректные, конкретные, выполнимые и измеримые цели. Например, «улучшить навыки активных продаж» — это неконкретная задача. Нужно

иметь количественно измеримые показатели развития данного навыка. Если же подготовительная работа по внедрению KPI проведена поверхностно, менеджеры не понимают, как ставить цели, то процедура оценки эффективности будет работать «криво», демотивировать людей. Один из самых эффективных аспектов целеполагания через KPI — система обратной связи, позволяющая сотруднику оперативно получать оценку своей работы на основе объективных критериев, а не «общего впечатления».

КТО-ТО ДЕРЖИТ ДИСТАНЦИЮ — ЭТО НОРМАЛЬНО. КТО-ТО, НАОБОРОТ, ЧЕРЕЗ ЛИЧНОЕ ОБЩЕНИЕ ИЩЕТ ПУТИ УПРАВЛЕНИЯ

«Вдруг» — не бывает? Что обычно происходит в компании с таким сотрудником до этой крайней ситуации?

— Все верно: ситуация случилась не вдруг. Это накопленное недовольство, плюс череда ошибок с точки зрения управления и HR-процессов.

Видны ли признаки будущих проблем с таким коллегой в резюме, на собеседовании, в процессе работы?

— Скорее, не в резюме, а в обязанностях, которые будут у будущего сотрудника, и ожиданиях самого сотрудника. Это легко сверить во время интервью. Но интервью — это лишь один из инструментов отбора персонала. Эффективно использовать разные методики оценки персонала на входе. Один из наиболее валидных — психометрическая оценка с помощью онлайн опросников. Структурированные опросники-самоотчеты являются наиболее распространенным методом оценки личности помимо субъективной оценки в ходе интервью. Через опросники можно прогнозировать поведение сотрудника и результативность его деятельности. Кроме того, реально проанализировать и командные роли будущего сотрудника. Если сотрудники набираются в службу продаж, то мож-

но получить профиль управления продажами. Один из наиболее интересных отчетов как для HR — отчет о карьерных деструкторах и лидерском потенциале.

Возвращаясь к истории с французом: интерпретация результатов онлайн-тестирования кандидата всегда базируется на должностных обязанностях. Анализ профиля мог бы происходить в соответствии с конкретными должностными требованиями. Например, если кандидат предпочитает избегать оказывать влияние на других людей, то он не подойдет на должность продавца, от которого требуется настойчивость.

Во время собеседования можно увидеть проблемного кандидата, а можно и пропустить. Интервью — это, пожалуй, самый распространенный метод подбора персонала. С помощью вопросов о характере человека и его опыте работы можно получить некоторое представление о самом кандидате. Однако мы знаем, что интервью могут быть субъективны и зависят от личного мнения интервьюера. Применение структурированной методики интервью может повысить достоверность этого метода, однако проблема субъективности все еще остается. Когда мы подбираем сотрудника на менеджерские позиции, необходимо использовать и другие инструменты. Например, я обязательно собираю рекомендации. Когда мы говорим о проверке сотрудника в процессе работы, то это реально сделать в рамках ежегодной процедуры оценки и обратной связи — в этом случае можно и нужно обсуждать факты с конкретными результатами.

УП Всегда ли права компания? Как увидеть заранее и издалека неадекватную компанию-работодателя и отказаться от работы в ней?

— Репутация, бренд работодателя, отзывы сотрудников — индикаторы внутренней культуры.

УП «Гугл» — самая привлекательная компания в мире для кандидатов, но средний срок работы в ней — СРЕДНИЙ!!! То есть — как у всех. Ваша версия — почему?

— «Гугл» — это бренд. Создавался он для привлечения лучших специалистов из индустрии. Но внутри компании работают люди — как следствие, все внутренние процессы, в том числе управление людьми, мотивация, а, следовательно, и проблемы — как и в других компаниях.

Какие ошибки обычно допускают компании на пути к подобным конфликтам?

— Менеджеры должны и могут вести диалог с сотрудниками задолго до возникновения проблем и ошибок. Как пример профилактики конфликтов — такой введенный элемент, как «этические уполномоченные» и отдельно выделенный контакт (мейл и телефон), куда могут обращаться сотрудники с жалобами и предложениями. Все жалобы рассматриваются и обсуждаются. Некоторые приводят к управленческим решениям. Основная задача — установление прямой связи с персоналом в трудных ситуациях. Решение проблемы работника на ранних стадиях помогает предотвратить ее разрастание, превращение в проблему организации. Каждый участник нацелен на принятие совместного решения, его реализацию. Кроме того, цель работы с жалобами персонала — использование негативного опыта для улучшений в организации. Факты убедительно доказывают, что соблюдение норм законодательства, высокий уровень внимания к этической составляющей трудовой жизни тесно связан с деловым успехом компании. Сложно достичь высоких финансовых результатов в долгосрочной перспективе, используя неэтические методы ведения бизнеса.

В качестве совета для компаний, где этой практики нет, можно начать с простых шагов:

— создать отдельный калан для обращения сотрудников;

— обучить менеджеров (этических уполномоченных) работе с жалобами;

— ввести практику обсуждения с топами острых проблем.

СИТУАЦИЯ СЛУЧИЛАСЬ НЕ ВДРУГ. ЭТО НАКОПЛЕННОЕ НЕДОВОЛЬСТВО

К Тиму Куку (главе «Эппл») нельзя обращаться с личными просьбами (а многим из нас это порой бывает жизненно необходимо), и пока никто и не обратился. Ваши комментарии по этому вопросу?

— У каждого менеджера свой стиль управления. Кто-то держит дистанцию

— это нормально. Кто-то, наоборот, через личное общение ищет пути управления. Идеального рецепта нет.

Что сегодня мотивирует ценных специалистов, кроме высокой зарплаты?

— Команда, задачи, возможность участвовать в принятии решений, дополнительные функции, привлечение к разработке системных документов, участие в публичных мероприятиях и многое другое. В предыдущей компании, например, у нас был такой интересный формат, как завтрак с CEO. Суть — организация для ключевых/ценных сотрудников встреч с участием топов компании и CEO. В рамках дискуссии топы отвечали на вопросы, рассказывали истории из реальной жизни, о сложностях, с которыми приходилось сталкиваться, о собственных ошибках.

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

Престиж компании — супермотивация для сотрудника

Оксана Скобенникова

INGRAD

УП Что случилось с французом? Это классический случай выдавливания сотрудника, чтобы не платить золотой парашют или избежать скандала, и таких много?

— Лично в моей практике этот случай — нонсенс. По моему мнению, словосочетания «чтобы не платить» и «золотой парашют» являются взаимоисключающими понятиями. Компенсационный парашют [severance parachutes] — это пункт в трудовом договоре, заключаемом с работником компании, гарантирующий ему выплату значительной денежной суммы в случае его досрочного увольнения из компании из-за смены собственника. На практике наибольшее распространение получили так называемые золотые парашюты [golden parachutes]. Предоставление компенсации уходящим из ком-

пании управленцам получило название «золотой парашют», поскольку оно позволяет оставшимся без работы топ-менеджерам осуществить «мягкое приземление» и не оказаться у разбитого корыта. Компании таким образом привлекают самых профессиональных игроков на рынках, а также защищают себя от враждебных слияний, так как очень высокий размер золотого парашюта может отпугнуть корпорации, намеревающиеся осуществить поглощение. Ну, на практике это совсем редко бывает.

Помимо золотых парашютов на практике встречаются также серебряные [silver parachutes] и жестяные парашюты [tin parachutes]. Серебряный парашют — это компенсационный парашют, заключаемый со средним менеджментом корпорации и отличающийся от золотого парашюта значительно меньшими компенсационными выплатами. Иногда серебряным парашютом (с издевкой) называют золотой парашют, заключенный с топ-менеджером компании, по которому проходит незначительная сумма денежных средств. Жестяной парашют — это компенсационный парашют, которым наделяются все работники компании. В нашем случае это обязательные выплаты при сокращении сотрудника.

Работодатель имеет возможность избавиться от неэффективного сотрудника и честным путем.

- Увольнение по инициативе работодателя регламентируется положениями статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации, где среди прочего работодатель имеет право расторгнуть в одностороннем порядке договор:

— при неоднократном нарушении работником трудовой дисциплины и наличии дисциплинарного наказания;

— при однократном грубом нарушении трудовой дисциплины, например, увольнение за прогул, нахождение на рабочем месте в нетрезвом виде, разглашение коммерческой тайны, совершение кражи на работе, нарушение требований охраны труда.

Вот вам от меня несколько бизнес-хаков по увольнению № 1. Ставьте задачи в письменном виде обязательно в формате SMART и приказом давайте под роспись исполнителю. Так вы точно обезопасите себя от неэффективных работников и дальнейших проигранных в суде дел, выплат за неправомерное увольнение за период вынужденного простоя по вине работодателя и дальнейшего восстановления работника на работе. Естественно, далее каждый проступок, в нашем случае — ненадлежащее исполнение, четко фиксируется определенным образом согласно ТК. На этом останавливаться не буду. Разумному информации достаточно.

Лайфхак в увольнении № 2. Если вы уж решили кого-то уволить, то у вас

должно быть как минимум два аргумента на двух чашах весов. И вы предоставляете работнику самостоятельный выбор: увольнение по статье, например, при неоднократном нарушении работником трудовой дисциплины и наличии дисциплинарного наказания (достаточно двух выговоров, но за разные проступки). А на второй чаше — расторжение договора по соглашению сторон. Там четко прописана дата окончания трудового договора, и это, в отличие от горячо любимого, но очень рискованного «заявления по собственному желанию», не имеет обратной силы. Его отозвать уже нельзя. Как вы думаете, какую чашу весов выберет работник? Конечно, если он абсолютно уверен в своей правоте, и вы при увольнении совершили массу юридических неточностей, даже одну, то суд примет сторону работника. Но для этого и существуют грамотные директора по персоналу, которые просто обязаны учитывать все риски и нюансы. Они и призваны для службы в помощь основному бизнесу. Они должны предупредить все ошибки и помочь руководителям нерадивых сотрудников грамотно и безболезненно провести эту неприятную, но такую полезную для компании операцию по увольнению.

У КАЖДОГО РАБОТНИКА УРОВЕНЬ ВЫХОДА НА ОКУПАЕМОСТЬ НАСТУПАЕТ ЧЕРЕЗ ПОЛГОДА РАБОТЫ НА НОВОМ МЕСТЕ

УП Вчера была любовь-морковь, а сегодня развод. Как в договоре можно прописать мирное и добровольное расставание со ставшим вдруг ненужным сотрудником?

— Чтобы расставание было мирное и добровольное, в трудовом договоре нужно заранее предусмотреть условия, при которых компанию не устроит работа сотрудника. В трудовом договоре можно указать практически все. Статья 57 ТК РФ как раз это разъясняет. Есть в этой статье также обязательные условия для включения в трудовой договор. Возможны иные условия, помимо обязательных, и в дру-

гих локально-нормативных актах (далее — ЛНА). Например, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о коммерческой тайне, Положение об оплате труда и т.п. Но всегда нужно помнить, что трудовой договор с работником первичен по отношению к другим внутренним ЛНА. И если что-то закреплено в трудовом договоре и противоречит внутренним ЛНА, то суд будет рассматривать как первичный основной документ только трудовой договор.

ПОМИМО ЗОЛОТЫХ ПАРАШЮТОВ НА ПРАКТИКЕ ВСТРЕЧАЮТСЯ ТАКЖЕ СЕРЕБРЯНЫЕ [SILVER PARACHUTES] И ЖЕСТЯНЫЕ ПАРАШЮТЫ [TIN PARACHUTES]

УП «Гугл» — самая привлекательная в мире компания для кандидатов, но средний срок работы в ней — СРЕДНИЙ!!! То есть — как у всех. Ваша версия — почему?

— Целесообразно обратиться к понятию «карьерное плато» — это условная точка в карьере специалиста, при достижении которой его профессиональный и карьерный рост замедляется или прекращается. Нахождение на карьерном плато характеризуется для специалиста демотивацией в работе, потерей интереса к выполнению обязанностей. Зачастую служит поводом для поиска нового места работы. У каждого работника уровень выхода на окупаемость наступает через полгода работы на новом месте. А «платовым менеджером» работник становится уже после трехлетнего периода работы на одном месте, если выполняет одни и те же функции. Думаю, что руководство «Гугл» прежде всего отслеживает эффективность своих работников и понимает, как важно думать о кадровом резерве и ротациях. «Гугл» — специфическая компания. И, думаю, далеко не для всех специалистов, думающих о своей карьере, найдется там место для горизонтального и тем более вертикального карьерного роста. У «Гугл», насколько я знаю, очень серьезный подход к отбору своих ра-

ботников. Эта компания — это своеобразная кузница кадров. После работы в ней карьерные амбиции специалистов направлены высоко вверх, и много компаний-работодателей с удовольствием принимает их в свои объятья.

К Тиму Куку (главе «Эппл») нельзя обращаться с личными просьбами (а многим из нас это порой бывает жизненно необходимо), и пока никто и не обратился. Ваши комментарии по этому вопросу?

— Думаю, что для решения личных вопросов есть специально обученные люди — коучи, психологи. В отдельных случаях это друзья. Ни один работодатель — собственник- акционер этого уровня не будет тратить время, которое реально стоит баснословных денег, на советы и решение личных проблем подчиненных. Для этого есть специально нанятые и обученные люди, эйчары, коучи, психологи. Мне и в голову не придет со своими личными проблемами идти к босу. Какой я тогда топ-менеджер, если не могу решить их самостоятельно или уж при помощи профессионалов?

МНЕ И В ГОЛОВУ НЕ ПРИДЕТ СО СВОИМИ ЛИЧНЫМИ ПРОБЛЕМАМИ ИДТИ К БОСУ

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

Работодатели тоже имеют резюме, рекомендации и имидж

Светлана Козлова

Hygiene Technologies

Это классический случай выдавливания сотрудника, чтобы не платить золотой парашют или избежать скандала, и таких много?

— Есть трудовое законодательство, которое подразумевает обязательные выплаты. Я считаю незаконным, если человека уволили и не выплатили ему расчет по зарплате и компенсацию отпуска. Это неправильно. А если у него расторгнут трудовой договор и ему выплатили все обязательные выплаты, какие еще отступные могут быть? Я критически отношусь ко всяким непонятным выплатам. Мы что, даем ему взятку, чтобы он о чем-то молчал? Или мы даем ему деньги, чтобы он никуда не ходил жаловаться на нас, потому что мы работаем не по закону? Непонятно мне также, что означает «выдавить сотрудника»? Если чело-

век работает адекватно, выполняет все требования и функции, поставленные перед ним бизнесом, то в чем проблема, если он приносит прибыль? Если он ее не приносит, если ему комфортнее не работать по принципам этого бизнеса, значит работодатель и сотрудник расходятся. Кто является инициатором расставания — это уже другой вопрос. В итоге они подписывают соглашение либо другую договоренность и расстаются — всё! Каждый счастлив. Один — потому что он не мучает горе-работодателя, который не удовлетворяет его потребностей. И работодатель не мучается, что у них есть работник, который не приносит им прибыль. Я понимаю, когда человек вместо одного дома в строительной компании построил 5 домов за тот же срок и ему за это дают колоссальную премию, потому что он принес колоссальную прибыль. А если он вместо пяти домов, которые были в плане, построил один — мы его за это увольняем. И ему за это должны еще и премию дать?

УП Каким образом компания может попасть в столь неудобное, патовое положение?

— «Патовое положение» — это какое? Когда он заявляет, что у него появился ряд определенных заболеваний в связи с тем, что ему на работе делать нечего, как это произошло в случае с французом, описанным в статье? В такие ситуации российские компании в принципе не попадают. И наше трудовое законодательство, и наша социальная политика очень сильно отличаются от стран Европы. Нас, как работодателей, больше заботит то, чтобы наши работники были обеспечены определенными социальными гарантиями, чтобы у них было комфортное рабочее место. Мне кажется, наш народ, наоборот, жалуется на то, что его перегружают работой, нежели недогружают. Такие ситуации, когда работники ни с того ни с сего пошли жаловаться на работодателя спустя 4 года, относятся, скорее, к области фантасти-

«ПАТОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ» — ЭТО КАКОЕ? КОГДА ОН ЗАЯВЛЯЕТ, ЧТО У НЕГО ПОЯВИЛСЯ РЯД ОПРЕДЕЛЕННЫХ ЗАБОЛЕВАНИЙ В СВЯЗИ С ТЕМ, ЧТО ЕМУ НА РАБОТЕ ДЕЛАТЬ НЕЧЕГО

ки. У нас самая частая жалоба — на невыплаченную полностью зарплату и незаконное увольнение. Если посмотреть статистику трудовых проверок и в принципе трудовых жалоб, они связаны только с этим. Редко когда кто придет и скажет: «Вы знаете, у меня некомфортное рабочее место — я подам на вас в суд».

торых он будет прекращен, и все. То есть если договор постоянный, условия его расторжения могут быть прописаны только в качестве перечисления. Какими возможными способами можно расторгнуть трудовой договор? Можно, конечно, все 51 основание переписать в договоре. Но я не вижу в этом смысла

Я ПОЗВОНИЛА 15 БЫВШИМ РАБОТНИКАМ ПО ИХ РЕЗЮМЕ, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ, ПО КАКИМ ПРИЧИНАМ ОНИ УШЛИ, ОСОЗНАТЬ ПЛЮСЫ, МИНУСЫ РАБОТЫ У ДАННОГО РАБОТОДАТЕЛЯ

УП Вчера была любовь-морковь, а сегодня «развод». Как в договоре можно прописать мирное и добровольное расставание со ставшим вдруг ненужным сотрудником?

— Только срочный трудовой договор. В нем будут прописаны обстоятельства, по которым этот трудовой договор будет расторгнут. И при наличии обстоятельств либо это будет срок договора, просто обусловленный конкретными датами, либо этот срок будет обусловлен определенными действиями, обстоятельствами, при наступлении ко-

— это ни на что не повлияет. Зачем писать в трудовом договоре, что договор может быть расторгнут, если работника призовут в армию? Это же понятно как белый день. Или зачем писать, что сотрудник имеет право расторгнуть договор по собственной инициативе, предупредив об этом за 14 дней, если он и так имеет на это право? Можно, конечно, все эти моменты прописать, чтобы работник знал 51 основание для расторжения договора. Среди этих пунктов есть обстоятельства, не зависящие от воли сторон. Часть — по инициативе работодателя, часть — по инициативе работника. Я не могу сказать, что неправомерно прописывать все нюансы,

но мне кажется, это лишнее. Я за минимализм.

А при наступлении обстоятельств, ведущих к прерыванию отношений между работодателем и сотрудником, просто нужно оформить пакет документов и все. В наших трудовых реалиях вся эта лишняя писанина все равно не принесет результата. У нас же многие боятся увольнения по соглашению сторон. Все считают, что это хуже, чем увольнение за алкоголь или за прогул. Сотрудники думают: «Вау, какая страшная статья, не дай бог меня по ней уволят». Хотя никто не знает, что эта статья — лучшая из всех статей для работника и для работодателя.

УП Видны ли признаки будущих проблем с таким коллегой в резюме, на собеседовании, в процессе работы?

— По резюме однозначно этого не видно. Пока не увидишь человека и не пообщаешься с ним, не начнешь совместную деятельность, понять, что он может выкинуть, нельзя. Существует целый ряд инструментов, по которым можно определить некую лояльность работника: можно оценить его предыдущий опыт работы по рекомендациям его коллег, подчиненных или руководителей. Причем не с последнего, а со всех мест работы. Следует оценить человека как личность, как профессионала, как работника — его лояльность к определенным вещам, не обязательно к работе, а к жизни, детям, учебе, хобби. В принципе, небольшую картину мира можно из этого сложить, чтобы понять, как он будет себя вести в случае экстренной стрессовой ситуации. Или же можно понаблюдать за его реакцией, если мы доведем его до недовольства. Интересно также узнать, что может вызвать его недовольство. Важно, чтобы человек, приходящий в компанию, соответствовал ее ценностям. Если для него главное — вовремя уйти с работы домой и вовремя прийти на работу, то есть он человек режима, бесполезно его наказывать за то, что он не остался сверхурочно: он все равно уволится потом. В компанию, нацеленную на максимальный результат, надо стараться привлекать только тех, для кого работа — первое в жизни, у которых, возможно, нет никаких забот кроме работы. Им нравится работать, и для них нет проблем остаться позже, прийти раньше — лишь бы деньги платили. Возможно, имеет смысл пересмотреть профиль и привлекать таких людей. Если привлечь людей, которые по ценностным характеристикам соответствуют ценностям компании, уже проблем с ними будет меньше, потому что мы с ними разделяем одни и те же взгляды, смотрим под одним и тем же углом на одно и то же солнце. Примерно так.

Как увидеть заранее и издалека неадекватную компанию-работодателя и отказаться от работы в ней?

— Работодатель очень тщательно анализирует работника во всех отношениях: резюме, собеседования, многоуровневые собеседования, 2-3-4 встречи, тестирования, стажировка. То есть этапов подбора у работодателя очень много. Я считаю, что работники давно должны занять позицию отбора работодателей, при которых у работодателя должно быть резюме, справка, характеристика, отзывы со стороны партнеров, бывших работников, рекомендации. Я за свою жизнь всего два раза работу меняла. Когда выбирала работодателя, то не просто посмотрела сайт и прочитала отзывы в Интернете. Я позвонила 15 бывшим работникам по их резюме, чтобы понять, по каким причинам они ушли, осознать плюсы, минусы работы у данного работодателя. Я считаю, что работник обязан анализировать эти вещи, прежде чем прийти на работу. Когда люди начнут тщательно анализировать все эти моменты, может быть, процентов 50 работодателей начнет строить эйчар-бренд, беспокоиться об имидже компании. Прежде чем подписывать трудовой договор, кандидатам следует изучать компанию с тех же самых сторон, с каких их исследуют работодатели.

«Гугл» — самая привлекательная компания в мире для кандидатов, но средний срок работы в ней — СРЕДНИЙ!!! То есть — как у всех. Ваша версия — почему?

— Эти исследования, вероятно, проводились путем опроса. Как люди понимают, что компания — очень привлекательный работодатель? Только потому, что у нее выстроен очень мощный эйчар-бренд. Потому что эта компания продвигают свой имидж колоссальными масштабами — так, как не продвигает ни один работодатель в мире. Они вешают объявления о своих вакансиях на рекламных щитах трассы — ни в Интернете, ни в газетах их вакансий не найдешь. Ты их можешь найти случайно, идя по улице. Это люди, которые подходят очень креативно к своему имиджу. Но, возможно, эта компания реально не отвечает требованиям сотрудников в важных моментах — например, мы же не знаем, насколько серьезно она предоставляет гарантии в соответствии с законодательными нормами. Возможно, у компаний-конкурентов даже лучше условия для сотрудников, поэтому срок работы в этой компании не отличается от других. Но поскольку у нее очень мощная работа по имиджу, все, кого ни спросишь, мечтают работать в «Гугл».

К Тиму Куку (главе «Эппл») нельзя обращаться с личными просьбами (а многим из нас это порой бывает жизненно необходимо), и пока никто и не обратился. Ваши комментарии по этому вопросу?

— А для чего к лидеру компании обращаться с личными просьбами? Если все 30 тысяч человек будут идти к лидеру компании — что же получится? Я не знаю, для каких целей они будут это делать. Если компания для себя выбрала политику обращения к народу, чтобы понять, в каком направлении двигаться, — это один момент. И тогда мы обращаемся ко всем работающим гражданам в нашей компании: «Напишите нам свое мнение о компании: каким бы вы хотели видеть ее будущее». Если у компании четко намеченные стратегии, руководство понимает, как повышать прибыль, главная задача топов — сделать так, чтобы эта прибыль приходила благодаря эффективной работе сотрудников. Тогда они ставят перед сотрудниками задачи, которые они должны выполнять. И для чего в таких случаях обращаться к лидеру, я не знаю. Меня обидел мой сосед по парте? Или я хочу выше зарплату?

Если в компании есть иерархия, четко организованная структура, то сотрудник должен идти с рабочими вопросами к своему руководителю. К лидеру могут обращаться топ-менеджеры, каждый из которых является лидером своей функции. Лидер функции спускает задачу ниже, ниже и так далее. Я считаю, это нормально, когда к главнокомандующему компании просто так никто с ноги дверь не открывает. Он сам решает, как управлять своим бизнесом, если, конечно, ему не требуется помощь сотрудников.

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

Грамотный работник должен уметь грамотно молчать

Гость УП Управление персоналом живет и работает во Франции. Ее мысли и советы весьма актуальны и для России. Мы не зря обратились с этими вопросами к нашему спикеру — она уже много лет имеет бизнес в России и работает в рекрутинговом агентстве во Франции. Ей известен рынок рекрутинга в обеих странах.

Алена Коваленко

WolfSport и Acseitis

УП Это классический случай выдавливания сотрудника, чтобы не платить золотой парашют или избежать скандала, и таких много?

— Работодатели очень часто злоупотребляют доверчивостью, наивностью и незнанием прав своих рабочих и позволяют себе выдавить сотрудников. Это один из классических случаев.

Каким образом компания может попасть в столь неудобное, патовое положение?

— Либо это динамическое положение, то есть надо сокращать штаты, как это делается в России — просто разрывают контракт с вами и предлагают другой, с низкими условиями: хотите — подписывайте, не хотите — не подписывайте, уходите. Либо сотрудника взяли на проект, но он закончился, и тогда что-то надо делать с этим человеком. Потому что платить ему за просто так никто не будет. И либо его ставят на должность, в которой он вообще не компетентен, и его выгоняют по некомпетентности, либо его загружают так, что у него не остается времени на личную жизнь, либо ему поручают такую работу, что он понимает свою никчемность.

Вчера была любовь-морковь, а сегодня развод. Как в договоре можно прописать мирное и добровольное расставание со ставшим вдруг ненужным сотрудником?

— Никак. Потому что это сложно предвидеть. Во-вторых, если это прописывать изначально, тогда хороший кандидат уйдет. У нас есть два типа договора: краткосрочный и долгосрочный. Например, что мы делаем с нашими консультантами? Зная, что нам понадобится определенный период времени, мы предлагаем ему краткосрочный контракт, подавая его под видом испытательного срока. Но все знают, что это именно испытательный срок. Сотрудник пойдет на долгий контракт, только если под него найдется проект. А поверхностные консультанты уходят на краткосрочные контракты. И часто в компаниях практикуется следующая практика. Например, ее использует компания «ZZZ», которая также представлена и в Москве, как и «FFF». Там кандидату предлагается подписать бумагу, в которой он заверяет, что не пойдет в рабочий суд. Это делается нелегально. Ни один кандидат ничего подписывать не должен, но работодатель начинает его шантажировать: если вы хотите получить деньги, выходное пособие, будьте добры, подпишите.

«Вдруг» — не бывает? Что обычно происходит в компании с таким сотрудником до этой крайней ситуации?

— Ему будут довольно прозрачно намекать, что надобность в нем отпала. Много зависит от интеллекта работодателя. Если его интеллект развит, и он хитер, он может играть, что все хорошо и обещать золотые горы, и работ-

ник будет вкалывать и вкладываться. Если у работодателя меньше интеллекта, он менее хитер, то при определенной наблюдательности работник может понять, что от него хотят избавиться.

НО ВСЕ ЗНАЮТ, ЧТО ЭТО ИМЕННО ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК. СОТРУДНИК ПОЙДЕТ НА ДОЛГИЙ КОНТРАКТ, ТОЛЬКО ЕСЛИ ПОД НЕГО НАЙДЕТСЯ ПРОЕКТ. А ПОВЕРХНОСТНЫЕ КОНСУЛЬТАНТЫ УХОДЯТ НА КРАТКОСРОЧНЫЕ КОНТРАКТЫ

Я приведу в пример компанию «XXX», потому что я там работала и знаю эту кухню изнутри. Это крупная компания, которую знают практически все в рекрутинге. Там оборот 30 — 40% в год. Это о чем-то говорит. 30-40% персонала нанимается регулярно, и 30-40% уходит. Значит, условия в компании такие, что не надо держаться и держать не надо, потому что консультанты, которые вырастают в своей карьере, становятся более дорогими, а не все компании готовы платить дорого. Они хотят платить мало. Они нанимают молодых специалистов без опыта, чтобы они работали на них фактически за бесплатно, но зато в их резюме будет стоять известный лейбл, марка, которая будет распознаваться всеми остальными работодателями. Поэтому многие молодые люди на это соглашаются. Когда выходишь из университета и у тебя только диплом в кармане, нет опыта, ты согласен пойти работать за копейки, лишь бы был опыт. Чтобы потом устроиться на приличную должность и оклад.

УП Видны ли признаки будущих проблем с таким коллегой в резюме, на собеседовании, в процессе работы?

— Понять на встрече признаки будущих проблем достаточно легко. В чем может заключаться ошибка сотрудника? У меня на прошлой неделе был такой случай. На встречу пришел кандидат. У него было идеальное резюме. Но он проявлял нервозность, давал агрессивные ответы. И человек сам прокололся, сказав, что у него была проблема с вышестоящим руководителем. Когда кандидат идет на собеседование, когда он позиционируется на аутсорсинге, у него характер должен быть наимягчайший. Если у него произошла проблема с руководством, значит он не умеет вовре-

мя замолчать. Да, не всегда менеджер прав, да, начальство тоже может ошибаться. Но грамотный работник должен уметь грамотно молчать, дабы избежать конфликта. Это чувствуется на собеседовании. Стоит немного психологически дестабилизировать человека — и он открывает свое лицо. Это, как яблоня: если ее пошатать, то яблоки будут падать. То же самое с человеком.

УП «Гугл» — самая привлекательная компания в мире для кандидатов, но средний срок работы в ней — СРЕДНИЙ!!! То есть — как у всех. Ваша версия — почему?

ЧТОБЫ ТАМ ПРОГРЕССИРОВАТЬ, ЭВОЛЮЦИОНИРОВАТЬ, НАДО НАБРАТЬСЯ ТЕРПЕНИЯ И ЖДАТЬ

УП Всегда ли права компания? Как увидеть заранее и издалека неадекватную компанию-работодателя и отказаться от работы в ней?

— Часто компания не права. Увидеть это просто. Стоит лишь загуглить компанию и заглянуть на форумы, в отзывы. Если увидите, что люди отзываются о работодателе нелестно, либо там часто меняются сотрудники, как в «XXX», это ненормально. Если люди не держатся — это уже серьезный показатель. Узнайте, сколько времени люди в среднем работают в этой компании. Откройте для этого социальные сети — например, «Линкедин». Если сотрудники в среднем работают в этой организации год-два, это очень плохой индикатор, лучше оттуда бежать. А если пять — восемь лет, то за эту компанию стоит цепляться.

— Это очень большая компания. И чтобы там прогрессировать, эволюционировать, надо набраться терпения и ждать. А сегодняшнее поколение, в которое я сама вхожу, не хочет ждать, в отличие от наших родителей, которые могли проработать всю жизнь на одно предприятие. Нам надо все и сразу. Если мы видим, что в ближайшие год — полтора мы двигаться не будем, нам проще уйти в другую компанию. А в «Гугле» очень много ступеней надо преодолеть, прежде чем куда-то продвинуться. Точно так же как в компании «XXX». Но

если молодые сотрудники поработали в «Гугле», у них есть хорошая референция на их резюме — им проще продвинуться по карьерной лестнице, найти компанию с более высокой зарплатой.

УП Какие ошибки обычно допускают компании на пути к подобным конфликтам?

— Они злоупотребляют людской наивностью и полагают, что человек, не знающий законы, никуда не пойдет, согласится с тем, что ему говорят. И в принципе, в 70% случаев так и происходит: сотрудник все проглатывает. Во Франции есть еще следующая проблема — административные вопросы решаются очень тонко. Например, рабочий суд (он называется по-французски prud'homme) может длиться годами. И люди это знают. У них нет храбрости пойти туда. Для большинства французов адвокат — это кто-то, кто их обязательно обманет, сдерет лишние деньги, и поэтому они предпочитают не связываться с ним. Но люди, у которых есть смелость, идут и отбивают свое. Во Франции знание рабочего права необходимо не столько управляющему персоналу, сколько простым рабочим. Потому что очень часто идет злоупотребление относительно них: «А, он молодой, не знает, как себя защитить; откуда он знает — он приезжий; он в возрасте — он связываться с нами не будет». И, как правило, они делают неслабую экономию на этом.

УП К Тиму Куку (главе «Эппл») нельзя обращаться с личными просьбами (а многим из нас это порой бывает жизненно необходимо), и пока никто и не обратился. Ваши комментарии по этому вопросу?

— Личные просьбы ведут к фамильярности. А фамильярность в компании, особенно где соблюдается иерархия, губительна. То есть потом начинается такой злоупотребительный friend relations: он помог по-дружески, мы остались с ним друзьями. И люди уже не так подчиняются, как когда есть настоящая иерархия, дистанция.

Это зависит от менталитета, скорее всего. Если мы возьмем Англию, Францию, Италию, то там дружба распространена, и люди будут ориентированы на результат — они спокойны, они знают, что их не надо контролировать. И руководство не будет их контролировать: во сколько ушли, во сколько пришли. Главное, что к концу месяца есть обозначенный результат. В России это не пройдет. В арабских странах тоже не пройдет, потому что люди начнут злоупотреблять доверием.

Что сегодня мотивирует ценных специалистов, кроме высокой зарплаты?

— Во Франции идет послабление часового режима. Есть должность ассистента, секретаря: у них часовой режим с 9 до 18 — до минуты. Для должностей менеджера, сейлз-менеджера, дизайнера часовой режим не настолько важен, главное — результат. Поэтому начальство закрывает глаза: они приходят в 10, могут уйти в полночь — это их проблемы. Главное, что к концу месяца есть результат. Карт-бланш в часах — это первая мотивация. Вторая — в решениях. Сейчас все меньше и меньше обозначаются процедуры, что вы должны делать: делайте что хотите. Хотите — сидите в «Фейсбуке», хотите — езжайте на Бали, занимайтесь серфингом. Опять же главное, чтобы результат был. Мой близкий друг работает сейчас в агентстве недвижимости. Начальство им сказало: «Вы должны прозванивать столько-то компаний в день». Они ответили: «Мы не будем». — «Вы обязаны». — «Хорошо». Они стали прозванивать. Какой результат? Снижение выручки. Начальство согласилось в итоге: «Работайте как работали». Он в офисе не бывает. У него все сделки заключаются на площадке для гольфа. Он рассуждает очень логично: «Зачем мне сидеть в офисе на телефоне, когда я могу совместить приятное с полезным? Все люди, у которых есть деньги, идут играть в гольф». И там он заключает выгодные сделки.

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

Грамотный работник должен уметь грамотно молчать

Гость УП Управление персоналом живет и работает во Франции. Ее мысли и советы весьма актуальны и для России. Мы не зря обратились с этими вопросами к нашему спикеру — она уже много лет имеет бизнес в России и работает в рекрутинговом агентстве во Франции. Ей известен рынок рекрутинга в обеих странах.

Алена Коваленко

WolfSport и Acseitis

УП Это классический случай выдавливания сотрудника, чтобы не платить золотой парашют или избежать скандала, и таких много?

— Работодатели очень часто злоупотребляют доверчивостью, наивностью и незнанием прав своих рабочих и позволяют себе выдавить сотрудников. Это один из классических случаев.

Каким образом компания может попасть в столь неудобное, патовое положение?

— Либо это динамическое положение, то есть надо сокращать штаты, как это делается в России — просто разрывают контракт с вами и предлагают другой, с низкими условиями: хотите — подписывайте, не хотите — не подписывайте, уходите. Либо сотрудника взяли на проект, но он закончился, и тогда что-то надо делать с этим человеком. Потому что платить ему за просто так никто не будет. И либо его ставят на должность, в которой он вообще не компетентен, и его выгоняют по некомпетентности, либо его загружают так, что у него не остается времени на личную жизнь, либо ему поручают такую работу, что он понимает свою никчемность.

Вчера была любовь-морковь, а сегодня развод. Как в договоре можно прописать мирное и добровольное расставание со ставшим вдруг ненужным сотрудником?

— Никак. Потому что это сложно предвидеть. Во-вторых, если это прописывать изначально, тогда хороший кандидат уйдет. У нас есть два типа договора: краткосрочный и долгосрочный. Например, что мы делаем с нашими консультантами? Зная, что нам понадобится определенный период времени, мы предлагаем ему краткосрочный контракт, подавая его под видом испытательного срока. Но все знают, что это именно испытательный срок. Сотрудник пойдет на долгий контракт, только если под него найдется проект. А поверхностные консультанты уходят на краткосрочные контракты. И часто в компаниях практикуется следующая практика. Например, ее использует компания «ZZZ», которая также представлена и в Москве, как и «FFF». Там кандидату предлагается подписать бумагу, в которой он заверяет, что не пойдет в рабочий суд. Это делается нелегально. Ни один кандидат ничего подписывать не должен, но работодатель начинает его шантажировать: если вы хотите получить деньги, выходное пособие, будьте добры, подпишите.

«Вдруг» — не бывает? Что обычно происходит в компании с таким сотрудником до этой крайней ситуации?

— Ему будут довольно прозрачно намекать, что надобность в нем отпала. Много зависит от интеллекта работодателя. Если его интеллект развит, и он хитер, он может играть, что все хорошо и обещать золотые горы, и работ-

ник будет вкалывать и вкладываться. Если у работодателя меньше интеллекта, он менее хитер, то при определенной наблюдательности работник может понять, что от него хотят избавиться.

НО ВСЕ ЗНАЮТ, ЧТО ЭТО ИМЕННО ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК. СОТРУДНИК ПОЙДЕТ НА ДОЛГИЙ КОНТРАКТ, ТОЛЬКО ЕСЛИ ПОД НЕГО НАЙДЕТСЯ ПРОЕКТ. А ПОВЕРХНОСТНЫЕ КОНСУЛЬТАНТЫ УХОДЯТ НА КРАТКОСРОЧНЫЕ КОНТРАКТЫ

Я приведу в пример компанию «XXX», потому что я там работала и знаю эту кухню изнутри. Это крупная компания, которую знают практически все в рекрутинге. Там оборот 30 — 40% в год. Это о чем-то говорит. 30-40% персонала нанимается регулярно, и 30-40% уходит. Значит, условия в компании такие, что не надо держаться и держать не надо, потому что консультанты, которые вырастают в своей карьере, становятся более дорогими, а не все компании готовы платить дорого. Они хотят платить мало. Они нанимают молодых специалистов без опыта, чтобы они работали на них фактически за бесплатно, но зато в их резюме будет стоять известный лейбл, марка, которая будет распознаваться всеми остальными работодателями. Поэтому многие молодые люди на это соглашаются. Когда выходишь из университета и у тебя только диплом в кармане, нет опыта, ты согласен пойти работать за копейки, лишь бы был опыт. Чтобы потом устроиться на приличную должность и оклад.

УП Видны ли признаки будущих проблем с таким коллегой в резюме, на собеседовании, в процессе работы?

— Понять на встрече признаки будущих проблем достаточно легко. В чем может заключаться ошибка сотрудника? У меня на прошлой неделе был такой случай. На встречу пришел кандидат. У него было идеальное резюме. Но он проявлял нервозность, давал агрессивные ответы. И человек сам прокололся, сказав, что у него была проблема с вышестоящим руководителем. Когда кандидат идет на собеседование, когда он позиционируется на аутсорсинге, у него характер должен быть наимягчайший. Если у него произошла проблема с руководством, значит он не умеет вовре-

мя замолчать. Да, не всегда менеджер прав, да, начальство тоже может ошибаться. Но грамотный работник должен уметь грамотно молчать, дабы избежать конфликта. Это чувствуется на собеседовании. Стоит немного психологически дестабилизировать человека — и он открывает свое лицо. Это, как яблоня: если ее пошатать, то яблоки будут падать. То же самое с человеком.

УП «Гугл» — самая привлекательная компания в мире для кандидатов, но средний срок работы в ней — СРЕДНИЙ!!! То есть — как у всех. Ваша версия — почему?

ЧТОБЫ ТАМ ПРОГРЕССИРОВАТЬ, ЭВОЛЮЦИОНИРОВАТЬ, НАДО НАБРАТЬСЯ ТЕРПЕНИЯ И ЖДАТЬ

УП Всегда ли права компания? Как увидеть заранее и издалека неадекватную компанию-работодателя и отказаться от работы в ней?

— Часто компания не права. Увидеть это просто. Стоит лишь загуглить компанию и заглянуть на форумы, в отзывы. Если увидите, что люди отзываются о работодателе нелестно, либо там часто меняются сотрудники, как в «XXX», это ненормально. Если люди не держатся — это уже серьезный показатель. Узнайте, сколько времени люди в среднем работают в этой компании. Откройте для этого социальные сети — например, «Линкедин». Если сотрудники в среднем работают в этой организации год-два, это очень плохой индикатор, лучше оттуда бежать. А если пять — восемь лет, то за эту компанию стоит цепляться.

— Это очень большая компания. И чтобы там прогрессировать, эволюционировать, надо набраться терпения и ждать. А сегодняшнее поколение, в которое я сама вхожу, не хочет ждать, в отличие от наших родителей, которые могли проработать всю жизнь на одно предприятие. Нам надо все и сразу. Если мы видим, что в ближайшие год — полтора мы двигаться не будем, нам проще уйти в другую компанию. А в «Гугле» очень много ступеней надо преодолеть, прежде чем куда-то продвинуться. Точно так же как в компании «XXX». Но

если молодые сотрудники поработали в «Гугле», у них есть хорошая референция на их резюме — им проще продвинуться по карьерной лестнице, найти компанию с более высокой зарплатой.

УП Какие ошибки обычно допускают компании на пути к подобным конфликтам?

— Они злоупотребляют людской наивностью и полагают, что человек, не знающий законы, никуда не пойдет, согласится с тем, что ему говорят. И в принципе, в 70% случаев так и происходит: сотрудник все проглатывает. Во Франции есть еще следующая проблема — административные вопросы решаются очень тонко. Например, рабочий суд (он называется по-французски prud'homme) может длиться годами. И люди это знают. У них нет храбрости пойти туда. Для большинства французов адвокат — это кто-то, кто их обязательно обманет, сдерет лишние деньги, и поэтому они предпочитают не связываться с ним. Но люди, у которых есть смелость, идут и отбивают свое. Во Франции знание рабочего права необходимо не столько управляющему персоналу, сколько простым рабочим. Потому что очень часто идет злоупотребление относительно них: «А, он молодой, не знает, как себя защитить; откуда он знает — он приезжий; он в возрасте — он связываться с нами не будет». И, как правило, они делают неслабую экономию на этом.

УП К Тиму Куку (главе «Эппл») нельзя обращаться с личными просьбами (а многим из нас это порой бывает жизненно необходимо), и пока никто и не обратился. Ваши комментарии по этому вопросу?

— Личные просьбы ведут к фамильярности. А фамильярность в компании, особенно где соблюдается иерархия, губительна. То есть потом начинается такой злоупотребительный friend relations: он помог по-дружески, мы остались с ним друзьями. И люди уже не так подчиняются, как когда есть настоящая иерархия, дистанция.

Это зависит от менталитета, скорее всего. Если мы возьмем Англию, Францию, Италию, то там дружба распространена, и люди будут ориентированы на результат — они спокойны, они знают, что их не надо контролировать. И руководство не будет их контролировать: во сколько ушли, во сколько пришли. Главное, что к концу месяца есть обозначенный результат. В России это не пройдет. В арабских странах тоже не пройдет, потому что люди начнут злоупотреблять доверием.

Что сегодня мотивирует ценных специалистов, кроме высокой зарплаты?

— Во Франции идет послабление часового режима. Есть должность ассистента, секретаря: у них часовой режим с 9 до 18 — до минуты. Для должностей менеджера, сейлз-менеджера, дизайнера часовой режим не настолько важен, главное — результат. Поэтому начальство закрывает глаза: они приходят в 10, могут уйти в полночь — это их проблемы. Главное, что к концу месяца есть результат. Карт-бланш в часах — это первая мотивация. Вторая — в решениях. Сейчас все меньше и меньше обозначаются процедуры, что вы должны делать: делайте что хотите. Хотите — сидите в «Фейсбуке», хотите — езжайте на Бали, занимайтесь серфингом. Опять же главное, чтобы результат был. Мой близкий друг работает сейчас в агентстве недвижимости. Начальство им сказало: «Вы должны прозванивать столько-то компаний в день». Они ответили: «Мы не будем». — «Вы обязаны». — «Хорошо». Они стали прозванивать. Какой результат? Снижение выручки. Начальство согласилось в итоге: «Работайте как работали». Он в офисе не бывает. У него все сделки заключаются на площадке для гольфа. Он рассуждает очень логично: «Зачем мне сидеть в офисе на телефоне, когда я могу совместить приятное с полезным? Все люди, у которых есть деньги, идут играть в гольф». И там он заключает выгодные сделки.

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

альпина паблишер

Дэвид Батлер при участии Линды Тишлер

ПРОЕКТИРУЯ БИЗНЕС

Как захватить рынок, адаптируясь к переменам
Опыт Coca-Cola

ВИРАЖ, УПОРСТВО ИЛИ СМЕРТЬ

В главе второй мы уже обсуждали, как разрабатывать дизайн идеально интегрированных объектов. Упрощать, стандартизировать и интегрировать — традиционный для крупных компаний метод ведения бизнеса. Однако эта стратегия оказывается неподходящей в быстро меняющихся условиях, на которые они не успевают реагировать. Неопределенность, вызванную непрерывными переменами, никто не способен понимать лучше, чем компании-стартапы. Попробуем понять, чем это объясняется.

Стив Бланк, предприниматель, профессор и автор книг «Четыре шага к озарению»[1] и «Стартап: Настольная книга основателя»[2], широко известен как основатель движения «Бережливый стартап».

Стив Бланк первым вывел определение стартапа, приведенное нами в начале части II: «Стартап — предприятие, предназначенное для поиска воспроизводимой масштабируемой бизнес-модели»[74].

1 Бланк С. Четыре шага к озарению. — М.: Альпина Паблишер, 2014.
2 Бланк С., Дорф Б. Стартап: Настольная книга основателя. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

Стартапы выживают за счет скорости. В отличие от сложившихся компаний стартапы приспосабливаются и меняются практически ежедневно. Этим они отличаются от крупных компаний, у которых порой уходит целый месяц на то, чтобы собрать на организационное совещание по новому проекту кросс-функциональную команду нужного состава. Если стартап проявит подобную неповоротливость, он погибнет раньше, чем этот месяц закончится.

Стартапы, которым в итоге удалось прочно встать на ноги, мастерски владеют искусством маневра, который автор книги «Бизнес с нуля» [3] Эрик Рис называет виражом.

Когда стартап совершает вираж, он может скорректировать свой курс как незначительно, так и радикально, в любом случае главное — это скорость. Как только основатели стартапа убеждаются, что их нынешняя бизнес-модель не работает, они совершают вираж, и притом быстро. Это может произойти через неделю или через месяц-два, но в целом редко занимает больше времени. Если стартапы ставят перед собой цель создать жизнеспособную и устойчивую бизнес-модель, позволяющую масштабировать бизнес, любой элемент модели может потребовать радикальных изменений, если он начинает тормозить процесс, будь то продукция компании, целевая аудитория, ценностное предложение, а также модель получения прибыли или модель производства/дистрибуции. Продукции, возможно, недостает некоего свойства, или неправильно был выбран канал продаж, или маркетинговая стратегия оказалась неэффективной. Обсуждению подлежит все, каждый элемент бизнес-модели, нет ничего такого, что нужно сохранять любой ценой, ведь речь идет о жизни или смерти.

СОВЕРШАТЬ ВИРАЖ — ЗНАЧИТ РЕЗКО МЕНЯТЬ СВОЮ СТРАТЕГИЮ, ВНОСЯ ИЗМЕНЕНИЯ В БАЗОВУЮ ЧАСТЬ СВОЕЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ, НЕ МЕНЯЯ ПРИ ЭТОМ ЕЕ ВИДЕНИЕ

Виражи часто становятся результатом тестирования различных гипотез или предположений на реальных потребителях. Компания Twitter, не соверши она в свое время вираж,так и продолжала бы попытки добиться успеха, предоставляя площадку для аудиоподкастов; YouTube так и остался бы сайтом для видеознакомств, а Groupon по-прежнему занимался бы организацией политических протестов[75].

Пол Грэхем, соучредитель компании Y Combinator, называет это готовностью менять

3 Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2015.

направление «со скоростью мысли», и это, как он утверждает, ключевая черта характера успешных предпринимателей. Вместо того чтобы цепляться за идею из одного только упрямства или из желания самоутвердиться, доказывая свою правоту, успешные предприниматели охотно пересмотрят все, что еще недавно считали верным, и подстроятся под новое буквально на лету[76].

Такие предприниматели — большие специалисты по части системного мышления (то есть они отлично понимают, как работает система и как, используя системы, разрабатывать решения проблем). Может, они и сами этого не осознают, но, чтобы добиться успеха, они должны постоянно осмысливать и проектировать свои стартапы как модульные системы. Способ, которым такой предприниматель проектирует свой продукт, свою маркетинговую стратегию или партнерские отношения, должен позволять быстро добавлять или удалять какие-либо составляющие в процессе корректировки выбранной бизнес-модели.

Товары или услуги, созданные по модульной схеме, позволяют компаниям быстрее менять направление.

Впрочем, не обязательно быть начинающей компанией, чтобы применять данную тактику. Давайте ознакомимся с проектом компании Coca-Cola, где подобный подход использовался при проектировании новой модульной системы для одной из наиболее быстро растущих продуктовых категорий: соков.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ COCA-COLA: ГЛОБАЛЬНАЯ СИСТЕМА ВИЗУАЛЬНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ ДЛЯ СОКОВ

Проектировать систему визуальной идентичности для одного из крупнейших в мире брендов масштаба Coca-Cola — дело устрашающе сложное, но в целом ряде отношений это проще, чем разработать такую систему для целой линейки брендов. Напрашивается вопрос: почему?

НАМ ТРЕБОВАЛОСЬ РЕШЕНИЕ, АДАПТИРУЕМОЕ НА ВСЕМ ПРОСТРАНСТВЕ ОТ ПЕКИНА ДО БУЭНОС-АЙРЕСА

Система визуальной идентичности бренда должна работать в двух направлениях. Во-первых, она должна вызывать у людей эмоциональную привязанность к бренду. Во-вторых — устанавливать прочную ассоциативную связь с рационально воспринимаемыми отличительными свойствами продукта, тем самым придавая бренду индивидуальность. В таком случае арт-директора, дизайнеры и бренд-

менеджеры смогут использовать систему визуальной идентичности для брендирования всего, что относится к продукции, начиная с упаковки и рекламы и заканчивая впечатлениями от ее приобретения.

Например, когда мы заново проектировали систему визуальной идентичности для бренда Coca-Cola, нам потребовалось связать эмоциональную составляющую рекламной кампании «Открой счастье» с характерными особенностями продукта: его освежающим вкусом, пузырьками, своеобразным букетом и при этом использовать наработанные многими десятилетиями достоинства, заключенные в таких его элементах, как, например, спенсеровский шрифт. Мы выстроили очень интегрированную систему. Как и в Lamborghini, каждый элемент в ней был на своем месте.

С соками все не так.

«Мы определяем вкус фрукта на глаз», — говорит директор Coca-Cola по дизайну Том Фаррелл[77].

Здесь и кроется проблема. Может, вы этого и не осознаете, но ваши представления о том, каким должен быть апельсин, на подсознательном уровне связаны с местностью, в которой вы проживаете. Для компании, желающей подружиться с покупателем, который стоит у полки с соками, эти неуловимые различия могут стать тем фактором, который и решит, быть вашему продукту глобальным хитом или глобальным провалом.

В 2008 г. компания Coca-Cola приобрела несколько соковых брендов, у каждого из которых была своя брендовая стратегия, своя идентичность, своя упаковка и своя сеть распространения.

Соки представляют собой важную продуктовую категорию для компании Coca-Cola, портфель которой насчитывает более сотни соковых брендов в 145 странах мира, и потому увеличению линейки соковых брендов отводилась важная роль в стратегии роста компании.

Компании требовалась система визуальной идентификации, которая обеспечила бы единство восприятия и впечатлений для всей линейки соков. Чтобы добиться этого, компании требовалась модульная система, которая дала бы ей гибкость и скорость, необходимые, чтобы добавлять в портфель или удалять из него различные бренды и продукты, поскольку компания предпринимала попытки максимизировать свою долю на рынке соков.

Мы понимали, что нам предстоит проделать огромную работу, но не осознавали всей колоссальной сложности задачи, пока не собрали в одном помещении всю нашу продукцию и не начали погружаться в проблему. Здесь был чрезвычайно популярный в Центральной и Восточной Европе бренд Cappy, были доминирующие в Центральной и Южной Америке бренды Del Valle и Andina. И, разумеется, североамериканский бренд Minute Maid. А еще занимающий прочные позиции в Китае Minute Maid Pulpy Super Milky. Причем это были только крупные бренды.

«Это ужасало, — вспоминает Фаррелл. — Это был хаос. Чрезмерное изобилие логотипов, цветов, шрифтов, форм и размеров. Никакой логикой невозможно было бы связать между собой все эти элементы».

Впрочем, чему тут было удивляться? За счет слияний и приобретений, а также в ходе естественного развития компания собрала

портфель из десятков соковых брендов. Даже при том, что сам процесс роста определенно имел смысл, его итогом стала немыслимая какофония разнообразных обликов и стилей.

Чтобы очертить проблему, нам, как мы понимали, нужно было посмотреть на все глазами покупателей и понять, как разнообразные соки компании смотрятся и конкурируют на магазинных полках со своими ближайшими соперниками. Тогда мы создали имитации типичных для разных стран мира магазинных стеллажей и принялись фиксировать очевидные недостатки, которые следовало устранить, а также все то, что требовало более глубокого изучения.

Тогда-то и стало ясно, что перед компанией открывается огромная возможность добиться значительно большей эффективности по всем имеющимся брендам, а также шанс существенно повысить свою результативность.

Помимо придания единого впечатления и ощущения всем соковым брендам компании Coca-Cola, нам еще требовалось заложить в систему возможность учитывать неуловимые, но критически важные культурные различия в представлениях о фруктах, поскольку именно от этого зависел успех наших брендов на обширном рынке. Нам требовалось найти именно тот оранжевый цвет, который ассоциируется с апельсином у китайцев, идеальный оранжевый оттенок, который будет импонировать бразильцам, и квинтэссенцию оранжевого цвета, которая будет аутентичной для французов. И это не говоря о других фруктах — лимоне, манго, персике, винограде и гуаве. И все это нужно было сделать быстро.

Благодаря проведенным исследованиям мы знали, что фрукт на упаковке, из которого сделан содержащийся в ней сок, должен был изображен именно так, чтобы вызывать у покупателя внутренний отклик. И тогда нас озарило: «Ключевая особенность соков компании Coca-Cola в том, что она непосредственно контролирует всю производственную цепочку, от фруктовой рощи до стакана, — говорит Фаррелл. — У нее есть свои хозяйства. Она сотрудничает с производителями. Она не закупает фрукты на открытом рынке. И потому принципиальную роль играет тот факт, что компания неразрывно связана с землей».

Но как выразить эту мысль через идентичность бренда? Как должно выглядеть это «от рощи до стакана»? Представляется ли вам образ фермера? А может, фруктовой рощи? Мы перепробовали всевозможные варианты, мы пробовали снова и снова, получали обратную связь, вносили мелкие поправки, потом крупные, потом наоборот.

В конце концов мы отказались от идеи тщательного изображения того или иного фрукта на упаковках с соком. «Нам хотелось вызвать у потребителя ощущение, что это что-то хорошо ему знакомое, — рассказывает Фаррелл. — Заронить у него мысль, что это поразительно напоминает ему что-то такое, что он уже видел прежде». Помещенный наверху упаковки ломтик фрукта напоминает улыбку и играет роль ненавязчивого мнемонического знака, который объединяет в общую картину всю выкладку упаковок с соками.

Нам стало ясно, что мы на правильном пути, когда один из испытуемых, глядя на выставленные в холодильной витрине упаковки с со-

ками, заметил: «Смотри-ка, прямо как фруктовый ряд на рынке».

Однако это была только часть задачи. Пусть мы разрешили проблему со зрительным образом, нам требовалось определиться с другими столь же важными элементами, а именно с информационной архитектурой (с тем, как и где разместить информацию о составе и пищевой ценности продукта) и с идентичностью бренда в целом.

Много лет назад Фаррелл побывал на спектакле «Щелкунчик» и обратил внимание, что за время действия занавес ни разу не закрывался. Основные элементы декораций были одни и те же на протяжении всего спектакля, а для перехода от одной сцены к другой художник-декоратор использовал модульные элементы оформления, что позволяло плавно и органично подстраивать декорации под происходящее на сцене действие.

Такая модульность, обеспечивающая плавные переходы, не так уж далека от разработки шаблона для упаковки с соком, сообразил Фаррелл. «Ваши фрукты, как главные действующие лица — Щелкунчик и Клара[4] все время на авансцене, — объясняет он. — И меняют облик в зависимости от местных вкусов в той или иной стране. И точно так же меняются цвета, ассоциирующиеся у нас с разными категориями напитков — зеленый для сока, а синий для освежающих напитков, например, воды. Зато информация о пищевой ценности остается неизменной, разве что меняется язык, на котором она написана».

Глобальная визуальная идентичность представляет собой фиксированно гибкую модель. «Каркас один и тот же, но мы можем навесить на него различные одеяния», — говорит Фаррелл. Местные маркетологи усилят звучание элементов, наиболее импонирующих публике в их регионе, тогда как ДНК дизайна остается узнаваемой по всему миру.

Взгляните на логотип Minute Maid: черный прямоугольник, на котором размещен текст белого цвета и зеленая линия вдоль верхнего края. Эта зеленая линия — метафора глубинной связи компании с землей — неизменно присутствует на всех упаковках.

Мы бесконечно долго экспериментировали, пока не подобрали окончательный вариант логотипа, мы перепробовали самые разнообразные варианты линий, оттенков черного цвета и начертания шрифтов. Точно так же мы проектировали и другие элементы — бесконечно долго пробовали сначала одно, потом другое, но все наши старания были направлены на то, чтобы получить конструктор Lego: набор из жестко заданных и гибких элементов, которые можно по-разному компоновать в зависимости от наших потребностей в той или иной точке мира.

Созданная нами система глобальной визуальной идентификации соков (Global Juice Visual Identity System) имела три составляющие: элементы идентичности бренда (жесткие и гибкие); информационную архитектуру (логику) и стандарты (правила), регламентирующие, каким образом все это должно быть связано между собой. В совокупности эти три

4 Существуют разночтения в имени главной героини: Клара и Мари. В оригинальном произведении Гофмана девочку зовут Мари, а Клара — это ее любимая кукла. В русскоязычном варианте сказки героиню назвали Машей. — Прим. пер.

составляющие создали устойчивое, общее зрительное и чувственное восприятие всех соковых брендов в линейке компании. А поскольку мы изначально проектировали систему как модульную, то теперь могли быстрее, чем раньше, совершать виражи.

УЧИТЬСЯ, ДЕЛАЯ

Как видите, проектирование модульных систем нередко происходит беспорядочно — и в этом процессе нет ничего предсказуемого. Все постоянно меняется, поскольку команда находится в активном поиске эффективного решения.

d.school — школе дизайна Стэнфордского университета. Макетирование является одним из четырех столпов, упомянутых в ее D. Manifesto (все, что вам нужно знать, — на одной стороне салфетки[78]).

«В d.school мы учимся, делая, — написано на их сайте. — Мы не предлагаем нашим учащимся просто решить проблему, но просим их определить, в чем суть проблемы. Студенты начинают с работы в полевых условиях, где должны проникнуться эмпатией к тем людям, для которых они разрабатывают дизайн, и раскрыть реальную человеческую потребность, которую готовы удовлетворить. После этого учащиеся вырабатывают целый диапазон возможных решений и создают грубые прототипы,

МАКЕТЫ СУЩЕСТВУЮТ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ПОМОГАТЬ ВАМ БЫСТРЕЕ УЧИТЬСЯ

Мы уже упоминали выше, что макетирование или создание прототипа для быстрой визуализации идеи — очень действенный способ перенести зародившийся у вас в голове замысел на рабочий стол, где его смогут увидеть, исследовать и использовать как основу для собственных построений. Для этого необязательно владеть техникой рисунка или уметь искусно мастерить. Макет может сделать кто угодно. И использовать можно любой материал: маркеры, бумагу, клейкую ленту, зубочистки, стикеры и прочие подручные средства.

Макетированию придают особое значение в

а затем вместе с ними отправляются обратно в реальные условия, чтобы протестировать их с участием реальных людей. Мы склонны ставить на первое место активность, действие, за которым следует обдумывание и осмысление личных впечатлений каждого от этого процесса. Опыт складывается из повторений всего цикла проектирования: студенты повторяют проделанное столько раз, сколько позволяют возможности, по каждому из проектов. Каждый цикл помогает им глубже проникнуть в суть проблемы и найти более неожиданные решения».

Макетирование чрезвычайно важно для большинства начинающих компаний. Зайдите в любой коворкинг в любойточке мира, и вы увидите примерно одинаковую картину: развешенные по стенам лекционные доски, блоки стикеров Post-it и маркеры — классические инструменты визуализации идей.

Главное предназначение макета — от простого эскиза до достаточно достоверной рабочей модели — в том, чтобы с его помощью учиться. Макеты существуют для того, чтобы помочь компании как можно быстрее выяснить, какая из идей окажется рабочей, а какая — нет. Так вырабатывается способность адаптироваться — гибкость, нужная для того, чтобы в любой момент совершить вираж или подстроиться под изменившиеся условия.

В компании Coca-Cola построение прототипа

УРОК 9

Визуализируйте свою идею

Если у тебя на визитке есть слова «дизайнер» и «Coca-Cola», разговоры с новыми знакомыми неизбежно сворачивают на одну из двух тем: дизайн или кока-кола.

Если мы углубляемся в тему дизайна, в девяти случаях из десяти мой собеседник в той или иной форме высказывает мысль: «Лично я никогда бы не смог стать дизайнером. Я так и не научился ни чертить, ни рисовать». И сильно удивляется, когда я отвечаю на это: «Да я, в общем, тоже».

Поэтому, наверное, вам покажется нелогичным, если я скажу, что первый шаг в процессе проектирования — это научиться визуализировать свои идеи. Если вы сумеете перенести свой замысел из головы на бумагу, на доску или на планшет, больше людей смогут понять вашу идею, смогут ею воспользоваться и развивать ее дальше. И вам вовсе не обязательно записываться на курсы рисования, чтобы визуализировать свою идею.

Просто сделайте так, чтобы она стала зримой.

Не беда, если ваша зарисовка неуклюжа, как рисунок первоклассника, ведь важны не художественные достоинства, а то, что этот рисунок послужит отправной точкой для предметного обсуждения вашей идеи.

Для этого не нужны ни лаборатория, ни специальное помещение. Нужно только свободное пространство и несколько карандашей или ручек, чтобы побудить остальных подключиться к обсуждению.

У нас в компании, когда нам надо обсудить какую-нибудь идею, мы всегда заботимся о том, чтобы поблизости была доска и рядом блок стикеров Post-it. Когда все это под рукой, всякий, если его осенила идея, может тут же набросать эскиз, чтобы другие поняли, что имеется в виду.

Основная мысль: Не позволяйте, чтобы комплекс по поводу отсутствия таланта к рисованию мешал вам делать наброски, визуализирующие вашу идею. Суть не в том, чтобы состязаться с Пикассо, а в том, чтобы представить свою идею в форме, позволяющей другим ее обсуждать.

— востребованная процедура. Все вокруг меняется с такой быстротой, что компания просто не может знать, чего именно она не знает, и потому полагается на макетирование, чтобы учиться, делая. Такой подход применяется ко всему, что компания делала в прошлом, равно как и к тому, что для нее является совершенно новым, как, например, выращивание манго.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ COCA-COLA: ПРОЕКТ UNNATI

Индия — один из крупнейших в мире производителей манго, в этой стране выращивается 55% общемирового урожая манго[79].

Для компании Coca-Cola это важный факт, поскольку в Южной Азии ей требуется очень много манго. Индийцы прямо с ума сходят по манговому соку под брендом Maaza, который мы продаем в Индии. На этот бренд приходится около 70% рынка, а в стране с населением в 1,2 млрд человек это означает огромные продажи.

Это, как говорится, хорошая новость. Но есть и плохая: чтобы угнаться за растущим спросом, компании нужно было придумать, как получать манго в еще больших количествах — и притом оперативно.

НО ЧТО ЗНАЛА КОМПАНИЯ COCA-COLA О СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ, И, В ЧАСТНОСТИ, О МЕТОДИКЕ УПЛОТНЕННЫХ ПОСАДОК? У НЕЕ БЫЛ ЕДИНСТВЕННЫЙ ПУТЬ ВЫЯСНИТЬ ЭТО: УЧИТЬСЯ, ДЕЛАЯ

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

Приключения топов-иностранцев в России

На позиции топ-менеджеров иногда привлекают иностранцев. Конечно, по сравнению с россиянами их доля невелика, но все же вопрос регулирования трудовых отношений с ними всегда актуален. Судебных споров с иностранцами не меньше, чем с «обычными» топами, да и проблемы, по сути, те же: от прогулов до споров о зарплате. Однако анализ судебной практики показывает очень интересную деталь — иностранные топы зачастую, в отличие от российских, не готовы к реалиям российской «трудовой» культуры, из-за чего попадают впросак. Предлагаю поговорить о некоторых судебных спорах и о том, какие выводы могут сделать и работодатели, и иностранные топы.

САПЕРА ВЫЗЫВАЛИ?

Л. обратился с иском в суд о восстановлении его на работе, взыскании среднего заработка, компенсации морального вреда. В обосновании требований пояснил, что был принят на работу в ООО на должность коммерческого директора. В какой-то момент со стороны вышестоящего руководства ему предложили или написать заявление об увольнении «по собственному», или же подписать соглашение о расторжении договора без выплаты компенсации, положенной по закону за прекращение трудового договора по инициативе работодателя. Но он отказался, никаких документов не подписывал, а на следующий день Л. не пустили в офис, сообщили об увольнении по п. 11 ст. 77 ТК РФ (вследствие нарушения правил заключения трудового договора, установленных ТК РФ и Федеральным законом от 01.12.2014 г. № 409-ФЗ).

Суд отклонил исковые требования Л., поскольку работодатель прекратил трудовой договор на законных основаниях: в договоре отсутствует обязательные к указанию реквизиты договора (полиса) добровольного медицинского страхования. Доказательств, свидетельствую-

щих, что истец предоставлял полис при трудоустройстве или же обращался к работодателю с требованием заключить такой договор, либо доказательств, подтверждающих факт заключения работодателем указанного договора, в ходе рассмотрения дела представлено не было.

Кроме того, суд пришел к выводу, что Л. пропущен месячный срок обращения в суд (ст.392 ТК РФ). Работодатель предоставил суду акт об отказе Л. ознакомиться с приказом об увольнении, подлинность сведений в акте подтверждают свидетели, значит месячный срок необходимо исчислять было с даты составления акта, т.е. отказа истца от ознакомления с приказом, когда он и узнал о нарушении его прав. К тому же Л. сам в исковом заявлении указывает на дату, с которой не был допущен в офис, но обратился в суд позже срока; доказательств, опровергающих акт, не предоставил. Уважительных причин пропуска срока также не указано, у Л. договор с юридической фирмой на оказание услуг, значит он получал квалифицированную юридическую помощь и оснований в восстановлении срока нет (Апелляционное определение Московского городского суда от 02.12.2015 по делу № 33-41312/2015).

Это дело на первый взгляд ничем не примечательно, но на самом деле служит иллюстрацией особой категории приема, который иногда используется при заключении трудовых договоров с иностранными топами. Относительно работодателя в примере не буду ничего утверждать, возможно, все получилось случайно, но на практике встречается грубое «минирование» трудовых договоров, когда работодатель намеренно опускает существенные условия, без которых само заключение договора просто невозможно. В частности, такие условия отражены в ст. 327.2 ТК РФ. Работник либо не знает об этом, т.к. плохо разбирается в российских законах, либо же его «кормят завтраком», обещая все исправить в ближайшее время. Разумеется, такое время не наступает. При этом работодатель сам может способствовать тому, что нужные документы у работника будут отсутствовать.

Чем выгоден такой прием работодателю? Во-первых, позволяет в любой момент выгнать строптивого топа в одночасье, как и было в вышеприведенном примере. Во-вторых, при этом выплачивать «золотой парашют», установленный в ст. 279 ТК РФ не надо, как и не надо «отдавать» компенсации, которые работодатель наобещал при заключении договора. На лицо вроде бы сплошная выгода. Правда, есть и подводный камень: работодатель намеренно идет на нарушение закона, поскольку положения ТК РФ конкретно указывают, что требуется при заключении договора с иностранцем, да и поведение работодателя недобросовестно. Здесь есть риск привлечения к административной от-

ветственности, судебного спора с иностранным работником, присуждения ему потенциально компенсации морального вреда из-за злоупотребления работодателем своим правом, ведь он намеренно способствовал созданию такой ситуации. Однако на практике подобное не останавливает работодателей, во многом из-за сложности доказать преднамеренность действий, да и ТК РФ не допускает каких-либо «или» при расторжении договора за допущенные нарушения закона. Многие споры заканчиваются, не успев начаться, т.к. работнику не с чем идти в суд. Поэтому «ушки на макушке» и «нос по ветру» работнику надо держать еще до заключения договора.

ШВЕЙЦАРСКИЙ «БОЛЬНИЧНЫЙ» ПРОТИВ РАБОТОДАТЕЛЯ...

Вообще, в спорах с иностранными топами чаще всего фигурирует пропуск истцом сроков обращения в суд. Суды при этом все равно «подстраховываются» и смотрят и на «спорные» обстоятельства дела, позволяющие и нам судить об ошибках, которые допустили работники.

Так, Ч. по срочному трудовому договору был принят на должность заместителя генерального директора по управлению гостиницей в АО. Рабочее место Ч. определено в г. Санкт-Петербурге, в случае необходимости присутствия в других местах работа оформляется как служебная командировка. Уволен работодателем за прогул по пп. «а» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. Обратился в суд с иском о признании увольнения незаконным, изменении формулировки основания и даты увольнения, взыскания выплат и компенсаций, причитающихся при увольнении. Однако в иске было отказано.

В материалы дела работодатель представил доказательства отсутствия Ч. на рабочем месте в течение двух дней: соответствующие акты, докладные записки. С топа затребовали объяснений причин отсутствия, но так и не получили ответа. Факт отсутствия на рабочем месте Ч. не отрицал, но утверждал, что вынужден был срочно вылететь в Швейцарию из-за ухудшения состояния здоровья отца и необходимости ухода за ним, о чем предоставил справку из швейцарской клиники. Однако данная справка предоставлена после даты увольнения Ч., и из нее не следует, что у отца Ч. произошло ухудшение здоровья, за ним требовался уход, и обстоятельства отлета были настолько чрезвычайными и срочными, что не позволили Ч. поставить работодателя в известность о необходимости пропуска работы. Довод Ч. о том, что он поставил в известность работодателя об отлете, опровергается свидетельскими показаниями.

Ч. утверждает, что пытался уволиться по собственному желанию,

просил предоставить ему отпуск, неоднократно звонил работодателю, но его звонки игнорировались даже сотрудниками гостиницы, не говоря о начальстве; просил через представителя копии документов о работе, жаловался в трудинспекцию, из разговора с инспектором и узнал об увольнении за прогул.

Компенсация, на выплате которой настаивает Ч., может быть выплачена по условиям трудового договора только при прекращении трудового договора по невиновным основаниям, а т.к. Ч. совершен дисциплинарный проступок — прогул, то выплата компенсации не положена.

Кроме того, истцом пропущен месячный срок обращения в суд. О своем увольнении истец узнал в день, когда ему юристом ответчика в присутствии свидетелей был зачитан приказ об увольнении, а Ч. отказался его подписывать, о чем составлен акт. Проведенная экспертиза подтвердила подлинность составленных работодателем документов, отсутствие воздействия на них агрессивных факторов с целью искусственного состаривания. Значит истец знал об увольнении именно с этой даты, а не с иной, и мог своевременно обратиться в суд, тем более у него был представитель-юрист. (Апелляционное определение Санкт-Петербургского городского суда от 06.10.2015 № 33-15737/2015 по делу № 2-68/2015).

Рассмотренное дело наталкивает на неоднозначные рассуждения. Вполне вероятно, что иностранец-топ виноват сам. На практике встречалось похожее дело в отношении работника-россиянина, который надоел работодателю, и тот не знал, как от него избавится, и в какой-то момент воспользовался подвернувшейся ситуацией аналогичного характера. Работника уволили за прогул, свидетели при этом (другие работники) стояли за работодателя. Работникам трудно бывает доказать свою позицию в таких делах — «слово против слова» — без дополнительных доказательств, прежде всего письменных, аудио- и видеозаписи. Работодатели в конфликтной ситуации также не хотят идти на мировую, в приведенном примере можно было разойтись миром, но работодатель скорее всего опасался «попасть на компенсацию». К слову сказать, суды очень скептически относятся к компенсациям при увольнении «по собственному», считая их необоснованными.

НОВЫЙ ДОГОВОР — ЧИСТЫЙ ЛИСТ?

Впрочем, не спасает от споров и на первый взгляд мирное расставание, при этом вскрываются интересные подводные камни:

М. как иностранный специалист был принят на работу в ООО на должность генерального директора. По соглаше-

нию с работодателем трудовой договор был прекращен по п. 2 ст. 278 ТК РФ, при этом работодатель обязался выплатить ему денежную компенсацию — «золотой парашют» по ст.279 ТК РФ в размере 24 должностных окладов, но после расторжения договора компенсацию М. получил только в размере 3 окладов — чуть более 1 млн руб. М. обратился в суд с требованием взыскать оставшуюся сумму «парашюта» (более 8 млн руб.), а также компенсацию за задержку выплаты. Требования мотивировал тем, что выплата установлена дополнительным соглашением к трудовому договору и соглашением о расторжении договора.

Суд удовлетворил иск частично, постановил взыскать с работодателя лишь компенсацию за задержку выплаты трехмесячной компенсации, т.к. работодатель должен был выплатить ее работнику в день увольнения. В остальной же части иска отказал, поскольку установленную соглашением между сторонами компенсацию признал необоснованной, т.к. она не направлена на возмещение затрат, связанных с исполнением трудовых обязанностей, не учитывает соотношения размера данной выплаты со степенью нарушения права истца досрочным увольнением. В силу ст. 2, 57 ТК РФ выплаты работнику компенсаций, в том числе связанных с расторжением трудового договора, должны быть предусмотрены законом или системой оплаты труда в организации, устанавливаемой коллективным договором, локальными нормативными актами, а компенсации сверх предусмотренных законом размеров должны быть соразмерны фонду заработной платы предприятия, полученной им прибыли, в противном случае возможно нарушение прав других работников на получение заработной платы и деятельности организации в целом.

При этом апелляционная коллегия дополнительно указала на следующий момент: возможность в трудовом договоре установить размер компенсации «золотого парашюта» предусмотрена в ст. 279 ТК РФ, но это вовсе не означает, что данное право ничем не ограничено. По смыслу ст. 164, 165 ТК РФ целевым назначением компенсационных выплат при увольнении, к которым относится и взыскиваемая истцом компенсация, является снижение неблагоприятных последствий увольнения работника при увольнении его досрочно по невиновному основанию. Между тем доказательств таких последствий не представлено.

Довод истца о том, что он занимал должность директора четыре года с 2011 года и должен был по договору еще два года исполнять обязанности, что и свидетельствует о последствиях в виде потери заработка, коллегия отклонила, т.к. в апреле 2014 года был заключен новый трудовой договор с истцом,

а значит при учете размера компенсации не подлежит учету период с 2011 года и до заключения нового договора, учет предыдущих периодов работы может осуществляться при прекращении трудовых отношений, имевших место до его заключения. Каких-либо доказательств несения М. дополнительных расходов в связи с расторжением договора также не предоставлено (Апелляционное определение Московского городского суда от 26.11.2015 по делу № 33-44260/2015).

ЧТО СЛЕДУЕТ ИЗ ЭТОГО ДЕЛА?

Новый трудовой договор «стирает» предыдущие периоды для целей учета соразмерности компенсаций при увольнении, т.е. для работодателя выгоднее заключать именно срочные договоры с топами, тем более это допускается по соглашению сторон ст. 59, 327.1 ТК РФ. Разумеется, при этом размер компенсации желательно изменять.

И второе: рекомендуется ограничивать «золотой парашют» трехкратным средним месячным заработком, т.е. пределом, рекомендуемым ст. 279 ТК РФ. Обещать больше можно, но вдохновляться вышеприведенным делом и обещать золотые горы топу не следует из-за неоднозначности судебной практики и наличии дел в пользу работников. Подробно о рисках при установлении выплат и компенсации при прекращении трудового договора говорилось в моей статье «Отказать нельзя выплатить — где запятая» (Трудовое право, № 10, 2015), поэтому останавливаться сейчас подробно на этом моменте не буду. Отмечу, что лучше предусматривать выплату «сложной», «ступенчатой» компенсации: основа (минимум по ст. 279 ТК РФ) плюс переменная часть в зависимости от результатов работы топа и финансового состояния организации.

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

$500 000 — и корпоративный пароль — ваш

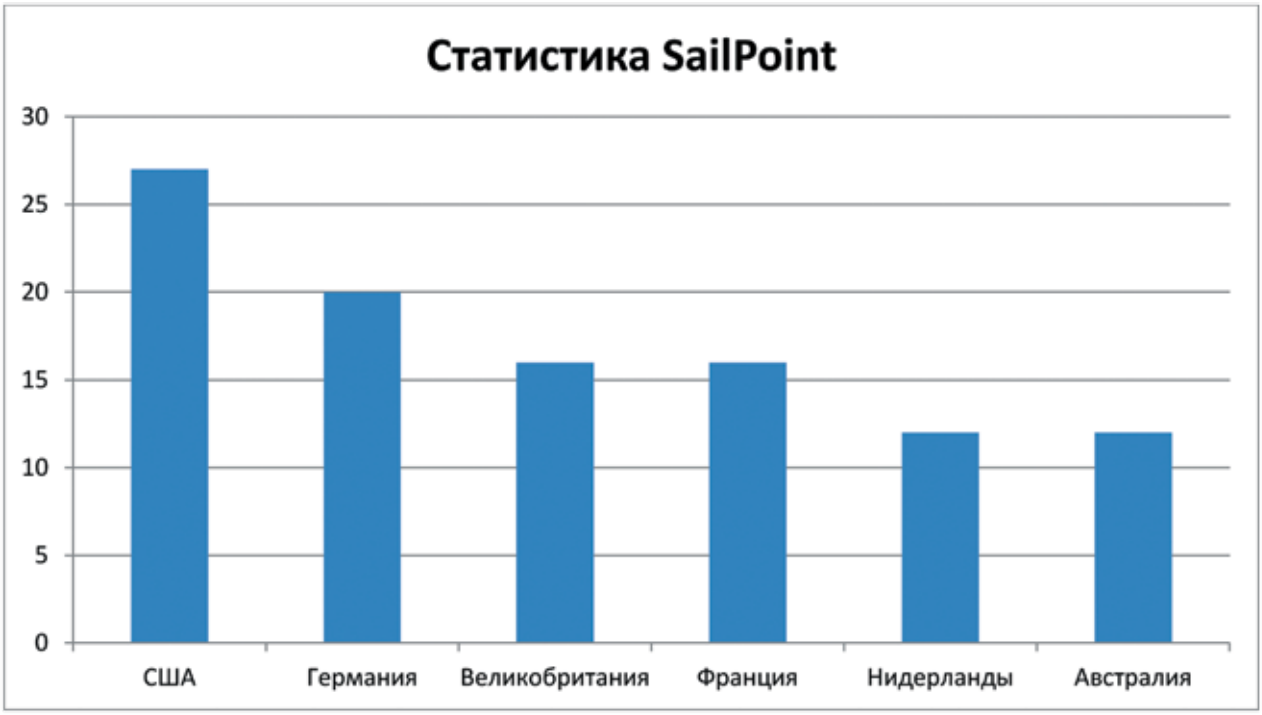
Все имеет свою цену. Пароли продаются!!!

Цена вопроса зависит от уровня бизнеса и тех, кто покупает пароли.

Современная индустрия информационных технологий часто сталкивается с угрозами в сфере безопасности. Эксперты из SailPoint выяснили, что сотрудники могут продавать корпоративные пароли почти даром. Сотрудники крупных компаний готовы продать пароли от рабочих программ за сумму, не превышающую $100.

Минимальная сумма, требуемая за эти данные, составила $55. Однако в основном запросы были значительно выше. Средняя по миру стоимость корпоративных паролей достигает $82 тыс. Наиболее высоки ставки в Нидерландах и Германии — $466,7 тыс. и $257,8 тыс. соответственно. SailPoint считает общую ситуацию с безопасностью корпоративных данных тревожной.

ХОТЯ МНОГИЕ ОТНОСЯТСЯ К КОРПОРАТИВНОЙ ТАЙНЕ СЕРЬЕЗНО, ЗНАЧИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ СОТРУДНИКОВ ГОТОВА ПРОДАТЬ ИНФОРМАЦИЮ ДАЖЕ ПОД УГРОЗОЙ УВОЛЬНЕНИЯ



Сотрудники идут на этот шаг, понимая, что доступ к информации сложно контролировать, то есть выяснить, кто и куда имеет доступ практически невозможно.

В сложившейся ситуации компаниям очень важно обеспечить безопасное использование информации.

Хотя многие относятся к корпоративной тайне серьезно, значительная доля сотрудников готова продать информацию даже под угрозой увольнения.

Информация, которую некоторые готовы «слить» за несколько тысяч долларов, может на самом деле стоить миллионы. В этой связи компании сталкиваются со скандальными инцидентами, когда конфиденциальная информация продается конкурентам. Финансовый эффект от утечки информации может оказаться невероятно масштабным — с потерей прибыли, рейтингов и т. д.

Самое интересное, что некоторые сотрудники вообще не считают кражу корпоративных данных преступлением. При увольнении многие пытаются унести с собой информацию о клиентах, планах выпуска продукции и пр.

ФИНАНСОВЫЙ ЭФФЕКТ ОТ УТЕЧКИ ИНФОРМАЦИИ МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ НЕВЕРОЯТНО МАСШТАБНЫМ — С ПОТЕРЕЙ ПРИБЫЛИ, РЕЙТИНГОВ И Т. Д.

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