

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 35
(399)

2016

Выпуск адрес: по заказу "Роснефть" - 71652, 71655, 71625.

СЕНТЯБРЬ 9-16

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

Главная тема номера:



Энтони П. Хурихан

**Два человека редко способны
делить власть в течение
длительного времени**

Елена Тулько

Риски признания гражданско-правовых договоров трудовыми договорами

Татьяна Горошко

Увольнение сотрудника аутсорсингового кадрового агентства

Елена Туркина

Кто получит премию — практические рекомендации и судебная практика

КС

ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Коммерческие споры

№ 3 | 2016

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



Выехать или не выехать?

**Возврат с депозита нотариуса
денежных средств, не востребовавшихся
миноритарными акционерами при
выкупе акций: судебная практика**

**Взлом двери и порча имущества
представителями силовиков и
компенсация вреда**

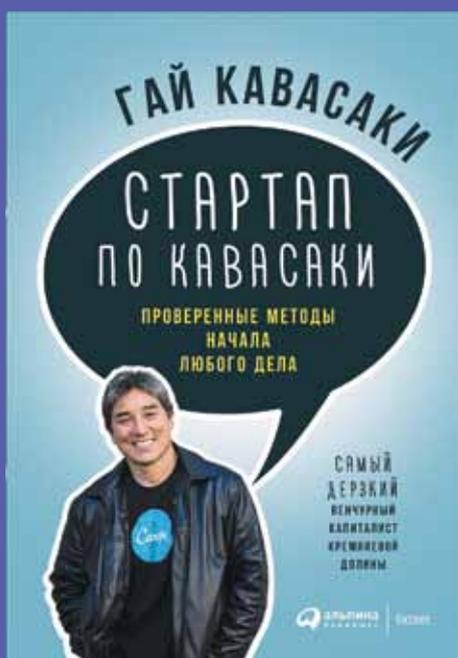
**Мошенничество в отношении страховых
компаний**

**Свидетельства о недвижимости были
лакомым кусочком для мошенников**

**Отменили свидетельства на
собственность на выписки из реестра**

Проблемы таможни и бизнеса

СТАРТАП ПО КАВАСАКИ: Проверенные методы начала любого дела



Все знают Кавасаки по работе в Apple: именно ему как главному евангелисту компании мы обязаны повальной модой на «яблочную» технику. После работы в Купертино Кавасаки инвестировал в десятки стартапов (в том числе в мегауспешный онлайн-редактор картинок Canva), стал лицом Mercedes и профессором в Беркли (Калифорния). Когда Кавасаки пишет инструкцию по созданию успешного стартапа, он знает, о чем пишет. Нет смысла в советах «как не допустить распространенные ошибки» — вы все равно их допустите. Гораздо интереснее, как удержаться на плаву и начать наконец расти после того, как вы ошиблись. Ответ есть в этой книге. В ней столько здравого смысла и конкретики, что она пригодится не только тем, кто затеял новое приложение или офлайн-бизнес, но каждому человеку, который обдумывает какой-то проект. Кавасаки любит повторять, что предприниматель — это не работа, а состояние ума. Настроиться на такое состояние помогает эта книга.

«Предприниматель — это не работа, а состояние ума»

Гай Кавасаки

Генеральный
партнер



ЕВРОСЕТЬ

Компании



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Крупные компании губит не пиво, а избыточные мощности и ресурсы (идея Нассима Талеба).

Понимают ли они это? Конечно, но это похоже на советы рыцарям снять доспехи и облегчить меч...

С этого номера  начинает регулярно исследовать данную тему силами зарубежных и российских экспертов.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Лонгаров*



стр. 5

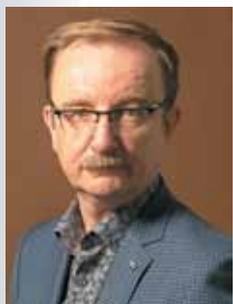
Обычно ошибка состоит в том, что управленцы не видят разницы между этими двумя понятиями, подразумевающими абсолютно разный набор талантов и компетенций...



Энтони П. Хурихан,
Гарвардский университет

стр. 14

Защитить руководство, собственника компании от воровства, на мой взгляд, практически невозможно...



Олег Картамышев,
«Торговый дом Эгомания»

стр. 17

Кто-то движется по управленческой лестнице, кто-то – по профессиональной. Здесь важно понимать, кто на что заточен. Не нужно супертехнолога пытаться сделать хорошим руководителем...



Денис Самохвалов,
СИБУР

стр. 24

Рекомендации нужны для того, чтобы сформировать впечатление о человеке, а не подкрепить сложившееся у вас...

Гай Кавасаки

10-я, юбилейная, церемония Национальной Деловой Премии «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»



8 декабря 2016 г.
отель «Савой»

пройдет 8 декабря в гостеприимном отеле «САВОЙ» (ул.Рождественская). Более 150 лучших компаний России получат дипломы в номинациях:

- **ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ**
 - **ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ**
 - **ЛУЧШИЕ СЕО**
 - **ЛУЧШИЕ HRD**
- и других.**

История премии началась в начале 2000-х годов в рамках исследования кадрового рынка (лучшие сайты и кадровые агентства) методом прямого опроса компаний Москвы.

Идея возникла от обратного – раз компании называют нам своих лучших провайдеров кадровых услуг, то наверняка кадровые агентства смогут немало сказать и о своих клиентах.

Действительно, проводя ежедневно массу собеседований в своих офисах, консультанты агентств постепенно получают очень четкую и достоверную картинку каждой компании, откуда к ним приходят кандидаты (к тому же в агентствах кандидаты более откровенны в своих оценках работодателей).

Итак, основными экспертами Премии стали консультанты кадровых агентств, тренинговых компаний, а позже к ним присоединились юридические и консалтинговые фирмы.

История премии – это некий срез неумолимого роста экономики России, быстрого появления в лидерах роста инновационных компаний, компаний новой экономики – ай-ти, вчера еще никому не известных компаний.

Некоммерческий характер премии дает организаторам возможность не зависеть от внешних факторов и от возможных лауреатов.

Деловая репутация – она просматривается сегодня легко с помощью СМИ, особенно соцсетей. В современном открытом мире практически невозможно скрыть негатив, изображать из себя «белую и пушистую» компанию. Социальная ответственность становится обязательным атрибутом нормальной успешной компании.

Лучшие работодатели – эта номинация стала привычной и весьма ценной для многих компаний.

**Итак, ждем гостей и лауреатов 8 декабря.
В программе: вручение дипломов, общение, фуршет.**

tp@top-personal.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№ 35
(399)

Издается с 1996г. 2016 г.

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Александр Лапин,
главный эксперт
УП по управлению



Эдуард Остроброд,
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,
бизнес-эксперт УП

Эксперты

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

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

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

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

Подписные агентства
«Вектор-Ч»
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TR@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

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

5
**Очень жесткая иерархия,
которая может быть хороша для армии
или церкви, не хороша для бизнеса**

Энтони П. Хурихан, Гарвардский университет

ПОТОЛОК МЕНЕДЖЕРА

17
Карли Фиорина не случайно спасла HP
Денис Самохвалов, СИБУР

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

24
СТАРТАП по Кавасаки
Гай Кавасаки

АУТСОРСИНГ ПЕРСОНАЛА

45
**Увольнение сотрудника аутсорсингового
кадрового агентства**
Татьяна Горошко

БЕЛОВОРТНИЧКОВАЯ ПРЕСТУПНОСТЬ

55
Вкус апельсина нельзя узнать, не попробовав его
Олег Картамышев, «Торговый дом Эгомания»

61
ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА

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

www.top-personal.ru

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 30.09.2016 г.
Формат 60х90 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

Очень жесткая иерархия, которая может быть хороша для армии или церкви, не хороша для бизнеса



Энтони
П. Хурихан

Гарвардский
университет

УП Иерархия и ее чрезмерность в российских компаниях, как вы ранее говорили, это проблема. В чем именно ее суть?

— **О**чень жесткая иерархия, которая может быть хороша для армии или церкви, не хороша для бизнеса. Разрешите мне объяснить, почему я так считаю. Она, во-первых, замедляет принятие решений, а это очень большой недостаток в условиях сложной экономической ситуации. Решение должно пройти 4-5 уровней. В любом случае оно будет принято медленней: это всегда так в жестких иерархических структурах. Во-вторых, это увеличивает расходы и бумажную работу. И самое главное — это демотивирует молодое поколение, которое считает, что их предложения могут быть не выслушаны и не интересны стоящим выше руководителям. Эти три причины делают высокое качество результата практически недостижимым, что в итоге сказывается на качестве сервиса. Один из таких случаев, который я всегда рассказываю про российский бизнес, это когда Джек Уэлч разрушил такую иерархию и смог построить динамич-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ный амбициозный бизнес, будучи CEO в своей компании. Сейчас нужно быстро двигаться, а иерархия не позволяет это делать.

ях, то для начала нужно разделить компании на две группы — те, которые делают программное обеспечение, и те, которые делают само обо-

СБЕРБАНК — ОТЛИЧНЫЙ ПРИМЕР. ОНИ СОКРАТИЛИ БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО РАБОТНИКОВ, ЧЕРЕЗ КОТОРЫХ ПРОХОДИЛИ ВАЖНЫЕ РЕШЕНИЯ. И ТЕПЕРЬ РАБОТА В БАНКЕ УСКОРИЛАСЬ, И РЕШЕНИЯ ПРИНИМАЮТСЯ БЫСТРЕЕ

Я думаю, что в больших компаниях стоит значительно уменьшить количество сотрудников, которые не работают, а просто смотрят на тех, кто находится выше по иерархической лестнице. На самом деле существует очень много возможностей сделать структуру более плоской. Сбербанк — отличный пример. Они сократили большое количество работников, через которых проходили важные решения. И теперь работа в банке ускорилась, и решения принимаются быстрее.

 Но в России появились тысячи компаний IT-сектора, которые плюют на иерархию, дисциплину, дресс-код... И они успешны. Что это — эффект маятника?

— Если мы говорим об IT компани-

рование: компьютеры, гаджеты. В компаниях программных обеспечений в большинстве случаев нет четкой структуры, все очень гибко. И это нормально, потому что программное обеспечение, сам процесс как таковой — это как дизайн, как приготовление пищи: он требует креативности, творчества. Там нет такой военной дисциплины, которая существует в других компаниях. Военная дисциплина разрушает всю креативность, без которой компании программного обеспечения жить не могут. В то время как компании по производству оборудования — такие, как IBM, Hewlett Packard — совершенно по-другому структурированы. Здесь более дисциплинированный штат и есть военная дисциплина. И это является одной из причин, почему попытки слияния этих двух типов компаний обычно терпят крах.



УИ Опыт бизнеса в мире огромный. Что из лучших образцов вы бы рекомендовали изучать?

— А вот это как раз тема моей самой популярной программы — «Мини МВА» и других программ — как мы учимся на лучших мировых примерах. Я приведу здесь факторы, наиболее критичные для успеха компаний — факторы, требующие пристального изучения. Существует 4 критических фактора успешности — факторы, требующие пристального изучения.

- Четкая корпоративная стратегия, которая хорошо скоммуницирована вниз и которая легко понимается на любом уровне. Большинство компаний проваливают этот фактор!

- Фокусировка на ключевых факторах ВНЕДРЕНИЯ стратегии. Конкретно: это правильная (плоская) организационная структура, правильные процессы управления (командная работа, кросс-продажи, система вознаграждения), правильные люди (которые действительно работают — командные игроки, высокомотивированные и активные, независимо от того, на каком уровне организации они находятся). И САМОЕ важное — правильная корпоративная культура (ценности).

- Разумный баланс между лидерством и менеджментом. Обычно ошибка состоит в том, что управленцы не видят

разницы между этими двумя абсолютно разными понятиями, подразумевающими разный набор талантов и компетенций.

- Искренняя клиентоориентированность во всем, что вы делаете

Самое важное — это правильная корпоративная культура, ценности. Последний пункт — самый важный, и мы еще вернёмся к нему в обсуждении ответов на другие вопросы. Остановлюсь на разумном балансе между лидерством и менеджментом. Обычно ошибка состоит в том, что управленцы не видят разницы между этими двумя понятиями, подразумевающими абсолютно разный набор талантов и компетенций. Последнее, что мы четко видим из всех лучших мировых практик, — должна быть настоящая клиентоориентированность. Я называю ее сфокусированностью на клиенте во всем, что делает компания. Много компаний, которые претерпели существенные успешные изменения — например, «Мегафон» под предводительством Солдатенкова, — давно поняли, что это — очень важный момент. HR-директор Ирина Лихова, которая работала в компании тогда и которая сейчас вернулась в «Мегафон», делала очень правильные инвестиции в обучение правильному отношению к бизнесу и к внутрикорпоративной культуре. Росатом — огромная компания советского стиля с очень жесткой бюрократией. Под предводительством Кириенко Росатом начал меняться очень



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

значительно и быстро. Также могу привести в пример много зарубежных компаний: Сингапурские авиалинии, Гугл,

ходить действенные решения, то есть упрощать вещи. А лидер — это в первую очередь человек, который мотивирует

ОБЫЧНО ОШИБКА СОСТОИТ В ТОМ, ЧТО УПРАВЛЕНЦЫ НЕ ВИДЯТ РАЗНИЦЫ МЕЖДУ ЭТИМИ ДВУМЯ ПОНЯТИЯМИ, ПОДРАЗУМЕВАЮЩИМИ АБСОЛЮТНО РАЗНЫЙ НАБОР ТАЛАНТОВ И КОМПЕТЕНЦИЙ

Дженерал Электрикс и даже Старбак — они представляют величайшие примеры успешных изменений. Только посмотрите на то, как изменился Аэрофлот за последние 20 лет. 20 лет назад русские шутили насчет старой советской системы Аэрофлота. Я эксперт в таких компаниях, потому что летаю более ста раз в год. Сейчас у Аэрофлота сервис самого высокого уровня. Даже выше, чем в таких компаниях, как, например, Эйрфранс или Люфтганза.

Нужно всегда понимать разницу между лидерством и управлением, потому что для проведения успешных изменений требуется оба набора качеств — и лидерских, и менеджерских, поэтому у меня в программе несколько кейсов, которые раскрывают эту тему. Многие люди, занимающие высокие позиции во всем мире, все равно этой разницы не понимают. Менеджер — это человек, способный решать проблемы и на-

людей, вдохновляет, показывает им будущее, к чему нужно прийти, и готовит их к этому будущему. Менеджер решает проблемы, потому что мы уже понимаем, какие есть проблемы. Лидер смотрит в будущее.

Мой ответ: два человека редко способны делить власть в течение длительного времени. Во многом это зависит от их характера и их ролей. Есть много хороших примеров, когда руководители представляют из себя дуэт, в котором один из двух медведей является лидером-визионером, а другой — управленцем и реализатором стратегии. Они дополняют друг друга. У меня есть кейс, который ярко раскрывает эту тему, где один из управленцев имеет прекрасные лидерские качества, но отвратительный менеджер, а другой — наоборот: он прекрасно решает проблемы, выполняет задачи, но у него отсутствуют лидерские качества.

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

УИ В итальянских компаниях часто работает много родственников, но они эффективны. Почему такие фирмы в России погибают?

— Больше 80% семейных компаний терпят крах к третьему поколению, в том числе и в Италии. Первое поколение всегда успешно, потому что это те люди, которые создали компанию. Второе поколение тоже успешно. Они хорошо образованы и помнят фактор успеха, когда их папа купил «Мерседес», когда он дал им хорошее образование. И они мотивированы на достижение результата: они его видели собственными глазами. И, как правило, второе поколение имеет те же ценности, потому что это ценности их родителей. Третье поколение уже ленивое, они не знают, что такое нищета. Они не знают, что такое добиваться успеха, потому что они уже живут в этом успехе. В итоге они теряют амбиции, погружаются в свои хобби. На этом этапе вокруг бизнеса собирается много кузенов, разных родственников. Третье поколение — это самый сложный период для компании, поэтому они, как правило, разваливаются. Чем мне нравятся семейные компании — у них очень быстро идет процесс принятия решений. Я изучал 20% успешных компаний. Я сам из семейного бизнеса: моя мама была успешной бизнес-леди. Я был в разных частях света, и везде семейные компании имеют одинаковые факторы, кото-

рые позволяют им быть успешными. У меня есть однодневный мастер-класс про успешное управление семейной компанией. Есть 6 ключевых факторов успеха, которые характерны для семейных компаний. Первое: это должна быть меритократия, а не фаворитизм. Второе: должна быть профессиональная управленческая команда, в состав которой должны входить не только члены семьи, но и другие профессиональные эффективные менеджеры-управленцы. Третье: мы называем это семейным офисом — это структура, которая заботится о процветании семьи, и она функционирует отдельно от бизнес-структуры. Четвертое: должно быть справедливое вознаграждение и справедливое обращение ко всем сотрудникам, к не членам семьи в том числе. Пятое: должно быть адекватное вознаграждение членов семьи, безусловно. Но не должно быть назначения их на высокие позиции, где они будут неэффективными управленцами, только потому, что они члены семьи. Существует другой способ их вознаграждения. Такой, как, например, акции компании. Члены семьи могут владеть этими акциями и с их помощью поддерживать свое благосостояние. Шестой фактор: семья должна быть большой. Это дает возможность выбирать из большого пула потенциальных сотрудников. Вы всегда должны выбирать лучших, не должно отдаваться предпочтение сыновьям перед дочерьми, старшим детям перед младшими. Вы всегда должны выбирать лучших из своих родственников.

Ваш курс мини-MBA обещает изменение сознания предпринимателя?

— Прекрасный вопрос — с удовольствием на него отвечу! И ответ — «Да!» Те многочисленные отзывы, которые я получаю от генеральных директоров, от директоров по персоналу по всему миру, говорят о том, что люди никогда не возвращаются с программ теми же — они всегда возвращаются другими. Программа меняет людей от аналитиков, ждущих

Нассим Талеб говорит о чрезмерной развитости «больших систем» (видимо, компаний), они окружают себя дублирующими ресурсами (люди, оборудование, безопасность) и от этого сильно страдают. Ваше мнение о глобальных компаниях и их будущем?

— Большие системы почти всегда имеют тенденцию создавать большие люфты. Это расточительное использование

БОЛЬШЕ 80% СЕМЕЙНЫХ КОМПАНИЙ ТЕРПЯТ КРАХ К ТРЕТЬЕМУ ПОКОЛЕНИЮ, В ТОМ ЧИСЛЕ И В ИТАЛИИ

приказов и боящихся перемен, к людям, которые способны самостоятельно принимать решения и находить возможности. Теперь они имеют правильное проактивное и предпринимательское отношение к бизнесу. Сто процентов кейсов в моей программе требует от участников принятия решений, а не только анализа. Обратная связь говорит о том, что пассивность и нерешительность в принятии ответственности сменяется на инициативность и решительность — люди начинают действовать и проявлять лучшие управленческие и лидерские качества.

богатейших ресурсов, недоиспользование талантов сотрудников, недостаток амбиций, чрезмерный комфорт. Люди не беспокоятся, потому что у компании просто много денег. И все это приводит к тому, что сотрудники в таких компаниях не в состоянии сделать трудный выбор, который является отличительной чертой стратегического мышления. Фокус у компании направлен на то, чтобы становиться больше и больше вместо того, чтобы становиться лучше и лучше. В результате многие крупные компании теряют амбиции и начинают воспринимать посредственные результаты как удовлетво-

рительные. Они превращаются в высокомерные империи. А история учит нас, что все империи неизбежно терпят крах.

УП Как стать компанией мирового уровня из среднего уровня? У вас есть рецепт?

— Еще один замечательный вопрос! Ответ на этот вопрос занимает от 6 до 15 дней, потому что моя программа мини-MBA длится 6 дней, а следующая программа «Бустер» — 5 дней и программа Advanced Management Program еще 4 дня. Но я всегда подчеркиваю в своих коротких выступлениях, на таких мероприятиях, как Всемирный экономический форум в Давосе, где основная часть аудитории — CEO ведущих мировых компаний, что есть общие ключевые требования для того, чтобы стать компанией мирового класса, а не просто хорошо управляемой компанией. Конкретно:

Первое. Самое важное — это корпоративная культура, которая базируется на правильных ценностях. Они должны быть понятны и приняты всеми сотрудниками — я имею в виду, что все 100% сотрудников должны понимать корпоративные ценности, и они должны работать. Вместо того чтобы декларировать ценности, топ-менеджмент в первую очередь должен сам по себе представлять ролевую модель, которая отвечает

этим ценностям. В моем понимании есть три ценности, на которые, исходя из моего 25-летнего мирового опыта, обычно не обращают внимания. Одна из них — это смелость. Люди должны быть готовы принимать на себя определенные риски. Рисковать, в том числе и в плане своей карьеры. Второе — это терпение. Нужно уметь принимать решения, которые будут реализованы не только в ближайшее время. Чтобы дождаться реализации долгосрочных решений, всегда нужно терпение. И третье — это страсть, энтузиазм. Важно, чтобы ваша работа вас захватывала, вдохновляла. И особенно это важно для топ-менеджеров, потому что они всегда на виду, на них смотрят остальные. Я бы хотел к этим трем ценностям вернуться в конце интервью и раскрыть их в отношении российских компаний.

Итак, первая важная вещь — это правильная корпоративная культура. Второе — это харизматичное лидерство. Возьмем Германа Грефа. Он говорит о том, что мы теперь не компания, в которой все имеют стабильную работу. А мы компания, в которой людям надо увлеченно трудиться, много работать. И сам он представляет прекрасную ролевую модель, потому что встает рано, ложится поздно, и он своей работой увлечен. Когда у нас была первая программа со Сбербанком, Греф сам на ней учился: по сути, он представлял лидерство на своем примере, то есть он сам делал то, что хотел бы, чтобы делали другие.

УП В России и Китае большинство настоящих миллионеров от бизнеса прячутся от СМИ и особенно от рейтинга «Форбс». Почему?

— Это вопрос правильной задать китайским налоговым службам: почему богатые люди скрывают, насколько они богаты. Они являются членами коммунистической партии — в этом случае трудно объяснить, каким образом ты можешь сильно разбогатеть. Другими словами, они стали капиталистами.

УП Коучинг на Западе в тренде. В России он развивается с трудом, и только ряд крупных фирм его любят и практикуют (ВТБ, Сбербанк...). Что может дать лидеру компании коучинг в отличие, например, от консультантов?

— Коучинговые навыки и навыки менторства в корне отличаются от управленческого консалтинга. Чтобы проводить коучинг, вы должны быть постоянно доступны для своего клиента, вы должны быть рядом в определенные моменты, и вы должны быть готовы инвестировать много своего времени в обучение своих коучей. Я провел более 200 программ в России. И участники всегда говорят мне о том, что очень мало российских компа-

ний всерьез воспринимают коучинг или менторство. Очень не многие из них имеют настоящих менторов. А те, которые имеют, говорят о том, что ментор не уделяет им времени, не оказывает должной поддержки, чтобы помочь решить проблемы. У меня есть кейсы в программе мини-MBA Бустер, которые показывают, когда наставничество и коучинг следует использовать в крупных организациях.

Я могу про себя сказать: я — профессор, я — учитель и консультант. Но не коуч и не ментор. Меня неоднократно просили выступить в этой роли. Но я всегда отказывался, потому что знаю, что это требует определенных навыков, персональных характеристик, которыми я совершенно не обладаю. К примеру, нужно иметь терпение, нужно быть дипломатичным. Я не обладаю терпением и совершенно не дипломатичен. Я бы никогда не стал ассистентом Лаврова, потому что я бы всегда говорил неправильные вещи и не в то время. Консультант советует корпорациям, коуч — это, как отец, даже некий исповедник, советчик конкретных людей. И это большая разница.

УП О чем просят вас российские фирмы на консультациях? Какие проблемы их волнуют?

— В России я не консультирую, но провел более 200 программ за послед-

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

ние 9 лет. В ходе их я становлюсь хорошим другом с участниками. Вот что они мне говорят в неформальной обстановке: «Энтони, когда же топ-менеджмент нашей организации пройдет программу, поймет вот эти ключевые вещи и позволит мне действовать тем новым образом, которому я научился?» Такого не было в таких компаниях, как Сбербанк, Мегафон, АФК, потому что там у нас обучение начиналось с самого топового уровня, и топ-менеджеры были первы-

А будут ли у вас еще такие программы по лидерству, менеджменту, потому что я уже 20 лет в компании, и это первая программа по лидерству, на которую я попал».

Я сейчас не назову имя компании, но я проводил программу в прошлом году для менеджеров очень высокого уровня — это были люди 50-60 лет, некоторые из них были учеными мирового уровня, инженерами. Но ни один из них ни

КОНСУЛЬТАНТ СОВЕТУЕТ КОРПОРАЦИЯМ, КОУЧ — ЭТО, КАК ОТЕЦ, ДАЖЕ НЕКИЙ ИСПОВЕДНИК, СОВЕТЧИК КОНКРЕТНЫХ ЛЮДЕЙ. И ЭТО БОЛЬШАЯ РАЗНИЦА

ми, кто получил эти знания. Следующие распространенные вопросы: «Энтони, как мы, русские, можем ликвидировать бюрократию? Она снижает производительность, это совершенно бесполезная вещь, которая на самом деле не влияет ни на обеспечение безопасности, ни на конфиденциальность. Как повлиять на босса, чтобы он проявлял меньше авторитарности и больше полагался на мотивацию, чем на страх в достижении результатов? Как убрать уровни иерархии, упростить организацию, чтобы сократить время принятия решений и сделать их более клиентоориентированными?

единого дня не обучался лидерству или менеджменту. И здесь я хотел бы поговорить о своих личных наблюдениях. Российская аудитория наиболее активно стремится к знаниям, впитывает в себя новую информацию. Почему так востребована эйчар функция в России? Потому что люди готовы немедленно применять знания, которые они получают на программах. Я стал предпочитать работать в России. Я все делаю для того, чтобы было время в графике провести программу в вашей стране. Российских клиентов я всегда ставлю в приоритет в своем графике.

УП Искусственный интеллект уже в бизнесе (софт, боты, логистика...). Какая роль достанется лидерам в эпоху тотального развития искусственного интеллекта?

— Без комментариев: не обладаю экспертизой по искусственному интеллекту. Я только понимаю, что искусственный интеллект не заменит меня в течение всей моей карьеры.

грамм подборку вопросов, на которые рекомендую честно отвечать каждую неделю и каждые пару месяцев. Когда вы едете в пятницу домой, спросите себя: «Хороший ли я менеджер, принял ли я на этой неделе решения, которые решили проблему и упростили ситуацию для моих подчиненных; хороший ли я лидер, который мотивирует людей и готовит их к неизбежным изменениям; такой ли у меня стиль лидерства, который привлекает амбициозных лю-

ПОПЫТКИ СЛИЯНИЯ ЭТИХ ДВУХ ТИПОВ КОМПАНИЙ ОБЫЧНО ТЕРПЯТ КРАХ

УП Ваши пожелания читателям журнала **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** в плане развития своих знаний. Какие новые знания в области управления бизнесом вы рекомендуете совершенствовать?

— Первое. Постоянно читайте два или три хороших бизнес-журнала в месяц, чтобы поддерживать свои знания и осведомленность на должном уровне. Откажитесь от высокомерной позиции, что все, что мне надо, я уже знаю. Нужно проводить аудит, задавая себе важные ключевые вопросы каждую неделю и каждые пару месяцев. Сейчас поясню. Я всегда даю участникам своих про-

дей, командных игроков, сотрудников, которые готовы вкладываться в работу, лидер, который вызывает отторжение у ленивых, бюрократичных и эгоистичных сотрудников?» Имейте в виду, что хорошо управляемая компания в наше время — это комбинация рая и ада. Это одновременно легкое место для работы и сложное место для работы. Это рай для тех, кто умеет работать много, кто амбициозен, вкладывается в подчиненных. Это ад, если вы, наоборот, ленивы, эгоистичны, не любите делиться информацией с коллегами.

Кризисная ситуация в России — это великолепная возможность для правильно выстроенных компаний. У меня есть



свое представление о том, какие лидерские, управленческие навыки требуются, чтобы управлять компанией в кризисные времена. Мой посыл в том, что кризис — это прекрасная возможность победить паникующих, деморализованных, расфокусированных и плохо управляемых

конкуренентов. И чтобы эту возможность использовать, требуются эти особые лидерские, управленческие навыки. Это тема, по которой меня часто просят выступать в разных уголках мира. Актуальная тема сейчас.

НУЖНО УМЕТЬ ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ БУДУТ РЕАЛИЗОВАНЫ НЕ ТОЛЬКО В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ

**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**



Карли Фиорина не случайно спасла HR



**Денис
Самохвалов**

СИБУР

УТ В СМИ много рассказов о том, как компании планируют карьеры своих сотрудников. Чего здесь больше — правды, пиара, желаний, вымыслов?

— Не всегда это получается четко и по плану, потому что жизнь, с одной стороны, вносит свои коррективы. А с другой стороны, и потребности любой компании, любого бизнеса тоже растут и развиваются. Ну и плюс человек, на которого возлагаются определенные ожидания, может себя не оправдать. Или руководство рассчитывает на то, что он проявит себя определенным образом, а этого до конца не происходит. При этом стоит держать в уме определенную модель и стараться развивать потенциальных сотрудников, используя карьерные маршруты. Чтобы сделать шаг вверх, а я говорю больше об управленческих позициях, необходимы несколько предварительных шагов, если мы говорим про крупную,

динамично развивающуюся компанию. Первое: сотрудник обязательно должен поработать в нескольких регионах. При этом приветствуется и является приоритетным работа на площадке и в корпоративном центре либо в региональных представительствах. Второе: перемещение между функционалами. Работаешь в одном функционале — нужно поработать в другом, роли поменять в работе. Третье: линейная и проектная деятельность. Это когда ты в основном работаешь в линейной деятельности, и тебе необходимо поработать в проекте. Это может быть как организационный проект или инициатива, так и инвестиционный проект. Эту работу нужно делать системно, но не всегда получается быть абсолютно последовательными, зафиксировать план и по нему идти, не отступая. Эти планы имеют вариативность, и не всегда, сделав шаг, ты автоматом делаешь следующие. Он возможен, но не всегда случается. Потому что ситуация меняется, жизнь идет, руководство видит плюсы — минусы сотрудника на новой позиции и понимает, что да, он сможет справиться или же нет, не сможет. Кроме того, есть тема с управленческим масштабом: насколько человек имеет потенциал к решению задач определенного уровня.

Почему важно ротировать людей, перемещая их не только географически, но и функционально, и между проектной инвестиционной деятельностью? Чтобы, с одной стороны, расширить картинку

для человека, второе — поставить его на разные роли и позиции, ну и, наконец, переместить в зону дискомфорта, где он растет быстрее. Условно, есть критика со стороны площадок в сторону корпоративного центра: бюрократы, принимаете решения без учета реального понимания ситуации и последствий и т.д. Так ты поработай в корпоративном центре и поменяй ситуацию. Тем более, что ты знаешь, что происходит на площадке. Поменяйся местами. Это один важный момент. Второй — функционал: в одном случае ты заказчик, а в другом — подрядчик. Побывать в шкуре и того, и другого очень полезно. Многие сотрудники привыкли длительное время выполнять один функционал или работать в определенных условиях — этот опыт может в определенной степени ограничить их развитие. Ты можешь с теми же самыми мерками, подходами прийти и начать на новом месте исполнять ту же самую роль. Это, к сожалению, оказывается неперспективно. И выйти из зоны комфорта, поменять себя, адаптироваться к новым условиям бывает очень сложно.

Насколько ты способен меняться, адаптироваться — настолько эффективно ты воспринимаешь изменения и можешь сам их продвигать дальше. Не всегда люди могут быстро адаптироваться к изменениям. Но те, кто может, точно могут двигаться дальше.

Обычно молодые люди очень амбициозны, целеустремлены. Особенно по-

коление Y, а дальше поколение Z — они хотят все и сразу и с определенным балансом в жизни. Если поколение X было нацелено на достижение результатов, демонстрацию того, что ты чего-то стоишь, можешь добиться этого результата, то следующие поколения более творческие. И при этом их представители хотят сразу иметь очень многое просто потому, что они считают, что им это должны. К тому же они видят много историй успеха в различных отраслях, где выстреливают стартапы. Просто не видно тех, которые не выстреливают. Общество же больше говорит об успехе, а не о неудачах — их мы стараемся замалчивать. Сегодня производственные бизнесы менее популярны и менее интересны для новых поколений, которые воспитаны на ИТ-технологиях, на буме потребления — у них отношение к жизни другое. Поэтому здесь самый большой диссонанс в том, как воспринимают молодые сотрудники возможность роста в компании: их ожидания не всегда совпадают с возможностями.

Кандидатов с завышенными ожиданиями все-таки пока больше в крупных городах. Важно давать молодым сотрудникам возможности по развитию не только в карьерном и финансовом плане, но и в профессиональном. Например, им интересно участие в различных проектах, возможности менять географии, поработать в разных функциях. Если компания старается максимально их развивать, им будет интересно работать с ней.

УП Какие качества, компетенции, навыки и знания работают на карьеру, как крылья птицы на взлет?

— Первое — способность адаптироваться и способность меняться. Второе — способность учиться, пользоваться теми навыками и знаниями, которые получаешь в ходе работы. Третье: чтобы сотруднику стать руководителем, нужно проявить себя, быть заметным, активным, давать идеи, предложения, ведь под лежащий камень вода не течет. А вот когда ты стал руководителем, здесь важны другие вещи. Для меня это в первую очередь — достигать результата, брать ответственность на себя за принятые решения и отвечать за них, слушать и слышать, работать в команде.

УП Крупные западные компании серьезно работают со студентами (через стажировку), но почему же наши компании этого почти не делают?

— Считаю, что этим нужно заниматься. Отличный вариант, на мой взгляд, ассессмент-центр, который позволяет оценить молодых ребят, которые учатся на 4-5 курсах. И наиболее успешным можно предложить стажировку в компании. С ними можно заключить дого-

вора, согласно которым они работают по гибкому графику, по определенным планам. На них смотрят, оценивают, и тех, кто показал себя, берут на работу. Такая практика приносит большую пользу.

Если же компания запускает новое производство, новое представительство, считаю, что самый эффективный подход в данном случае — подготовка молодых кадров по программе стажировок. Если компания производственная, их важно заранее обучить особенностям работы на оборудовании. Также считаю эффективным плотную работу с вузами по подготовке молодых ребят. Важно заранее готовить молодежь по определенным программам, чтобы ребята, выходя из учебного заведения, были готовы к такой работе. Это не быстрый результат. Обычно нужен специалист здесь и сейчас. Кто-то уходит, и тебе быстро нужен человек для того, чтобы функционал не просел и ничего критического не произошло. Соответственно, ты оперативно ищешь человека на рынке или внутри, начинаешь проводить перемещения, не задумываясь о длительной перспективе. Когда мы говорим о стажировках, мы говорим о длительных горизонтах во времени. А тема планирования в России в принципе как-то не очень хорошо развита. В 90-е — 2000-е мы все сфокусировались на короткой перспективе. Сейчас нужно перефокусироваться на длинную перспективу, в первую

очередь в части планирования и подготовки кадров.

Также считаю эффективным такой подход, как дышащие структуры — это когда компания имеет дополнительные вакансии под кандидатов либо изнутри, либо с рынка. При этом также стоит задача ранжирования существующих сотрудников. И в том числе тех, у кого нет перспектив для роста, — проститься с ними, заменив как раз теми, кого взяли ранее и кто проявил себя, тем самым не потеряв процесс или ситуацию, когда приходится быстро кого-то набирать, чтобы заткнуть вывалившееся звено.

Что дает вам как руководителю HR блока понимание карьерных ожиданий кандидатов и сотрудников?

— Однозначно на этот вопрос очень сложно ответить. Надо смотреть кейс бай кейс. Не все могут сделать следующий шаг. Кто-то остается на определенном уровне в развитии своих навыков, знаний, кто-то может стать руководителем, а кто-то будет отличным экспертом. То есть кто-то движется по управленческой лестнице, кто-то — по профессиональной. Здесь важно понимать, кто на что заточен. Не нужно супертехнолога пытаться сделать хоро-

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

шим руководителем. Понятно, что качественных сотрудников всегда не хватает. И тогда начинаешь смотреть, кого можно поставить на ту или иную позицию. Если вдруг происходит ряд перемещений в цепочке, то не всегда этот список длинный. И, думаю, основная задача любого бизнеса — сделать этот список длиннее.

УП Что может подорвать веру сотрудников в справедливость карьерного роста?

— Отсутствие правильной обратной связи. Сотруднику могут говорить: «Молодец, все так, все делаешь хорошо», считая, что тем самым мотивируют человека. При этом, когда приходит время делать выбор, кого назначать, этого сотрудника могут обойти стороной. Он думает: «Ну как же? Мне все время говорили, что я молодец, что я действую правильно. Не слышал я, что нужно что-то поменять или на что-то обратить внимание. Вы мне зоны развития не подсвечивали, а тут, оказывается, я не подхожу». И чтобы такого не происходило, очень важно своевременно давать обратную связь. Важно учить руководителей делать это системно. Не только давать, но и запрашивать обратную связь от сотрудников, руководителей с тем, чтобы потом не было подобных сюрпризов.

УП Просматривая людей на серьезные руководящие позиции, насколько важно понимать потолок роста человека?

— Важно понимать, насколько этот человек сможет не только удовлетворить текущую потребность, но и реально сделать следующий шаг. Нужно понимать, насколько человек способен решать вопросы определенного горизонта, как он мыслит, то есть важно оценить масштаб его мышления. Если он мыслит небольшими категориями, то в принципе уже становится понятно, что следующие шаги ему сделать будет очень сложно. А если он реально сфокусирован на достаточно длинных горизонтах, рассуждает в масштабах нескольких лет и с ним можно конструктивно поговорить об этом, то это однозначно говорит о том, что человек имеет масштаб мышления и потенциал к росту.

УП Какой опыт, образование, ответы на вопросы (или молчание) могут помочь вам увидеть это потолок?

— Если мы проводим интервью, то важно сопоставить уровень должности и задать вопросы на тему: какие решения он принимал, в каких проектах участвовал, чтобы понять, какими категориями

мыслит кандидат или сотрудник. И вот это сопоставление бывает очень показательно. Когда проводишь интервью, видишь, что он в анкете написал. Например, он — руководитель среднего звена и конкретно рассказывает, что он делал. Условно говоря, если человек обсуждает дела в терминах месяцев, а не лет, то сразу начинаешь думать, действительно ли ему по плечу та должность, на которой он сейчас находится. А если он начинает думать терминами долгосрочных планов, реализации длинных инициатив по развитию своего функционала подразделения, говорит о том, каким об-

разом он планировал карьерные пути людей по своей функции — значит он способен мыслить масштабно. Такой сотрудник говорит о задачах, ценностях и стратегиях.

 **Карли Фиорина пересела в кресло CEO HP прямо с должности секретаря и реально оживила дряхлеющего монстра. Как в кандидате можно увидеть огромный потенциал роста вплоть до CEO глобальной компании?**

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

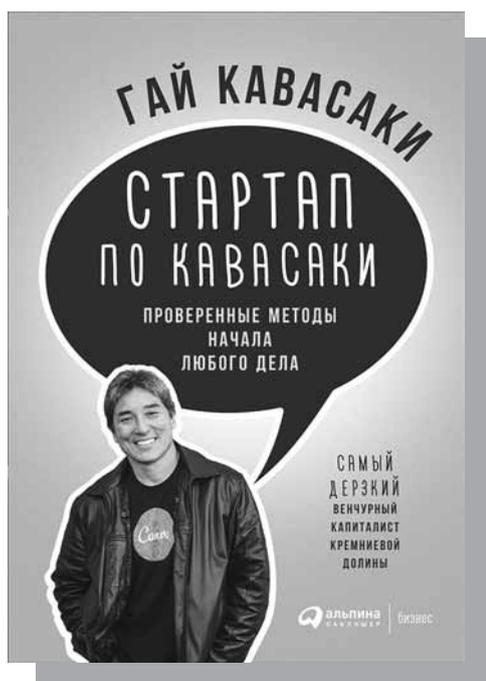
**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

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



Гай Кавасаки

СТАРТАП по Кавасаки



Глава 7

ИСКУССТВО СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ

Очень важно брать на работу тех, чьи взгляды, способности и суждения радикально отличаются от твоих собственных. Верить им. Хвалить их. Да, это сложно, потому что для этого нужна недюжинная скромность, терпимость и мудрость.

Ди Хок

СУТЬ

Как же это волнующе и восхитительно — набирать людей в новую команду! Именно они, истинные асы своего дела, поведут вас к успеху. Сложно придумать фактор более значимый, чем кадры. И дело не только и не столько в профессиональных качествах, сколько в их приверженности тому, чем они собираются заниматься. Стартап — это скорее религия, чем способ заработать на жизнь. Эта глава расскажет вам, как собрать самую классную команду на свете.



Игнорируйте все, что не имеет значения

В мире острый дефицит настоящих профессионалов. Но это не дает вам права брать на работу кого попало, без оглядки на образование и квалификацию — это просто глупо (а иногда и противозаконно). Предприниматель, мечтающий об идеальной команде, должен быть свободен от предрассудков: расовых, гендерных, религиозных — любых. Забудьте о

бывшейся успеха, но где гарантия того, что он к этому успеху причастен? Сотрудники Apple, Google, Facebook, Twitter или Microsoft в период их расцвета совсем не обязательно будут лучшими в стартапе. Уже потому, например, что они сейчас скорее всего богаты и вряд ли захотят «пахать» в новом проекте.

- **ОПЫТ РАБОТЫ В КРУПНОЙ КОМПАНИИ.** Крупная компания и стартап — не одно и то же. Разная среда, разные цели — разные умения и навыки. Вице-президент Google (со всей

«СОТРУДНИКИ APPLE, GOOGLE, FACEBOOK, TWITTER ИЛИ MICROSOFT В ПЕРИОД ИХ РАСЦВЕТА СОВСЕМ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО БУДУТ ЛУЧШИМИ В СТАРТАПЕ»

цвете кожи, принципах и убеждениях, сексуальной ориентации, вероисповедании кандидатов... Я бы добавил сюда еще и образование и опыт работы, но давайте пока сфокусируемся на трех вопросах:

1. Способен ли кандидат делать то, что вам нужно?
2. Верит ли он в то, чем вы занимаетесь?
3. Располагает ли он к себе, вызывает ли доверие?

Многие наниматели придают слишком большое значение формальным показателям: образованию и опыту работы кандидата. Порой они важны, но иногда их следует проигнорировать. Судите сами:

- **ОПЫТ РАБОТЫ В УСПЕШНОМ СТАРТАПЕ.** Возможно, человек и работал в компании, до-

известностью и узнаваемостью бренда, неисчерпаемыми ресурсами и восьмидесятипроцентной долей рынка), как ни странно, может совсем не подойти двум ребятам из гаража.

- **ОПЫТ РАБОТЫ В НЕУДАВШЕМСЯ ПРОЕКТЕ.** По большому счету — обратная сторона той же медали. Кто знает, каковы были реальные причины неудачи? Может быть, это ваш кандидат приложил к ним руку. А может быть, и нет. Впрочем, неудача, особенно чужая, — порой куда лучший учитель, чем успех.

- **ОБРАЗОВАНИЕ.** Диплом и ум — вещи совершенно разные. Вам нужны умные люди, а не «дипломированные специалисты». Стив Джобс так и не окончил Рид-колледж, а Стив Кейс, основатель AOL, в свое время ходил в Пунахо Скул (шутка специально для гавайцев).



Добрая половина инженеров, работавших над Macintosh, не имела специальных дипломов. Я, кстати, тоже в свое время бросил юрфак, а в Высшую школу бизнеса Стэнфорда меня не взяли.

- **ОПЫТ РАБОТЫ НА АНАЛОГИЧНОЙ ПОЗИЦИИ.** Тоже палка о двух концах. В Apple мы как-то взяли на работу человека, до того продававшего тампоны: думали, что маркетолог, знающий толк в торговле фасованными товарами, нам пригодится, ведь мы всерьез надеялись, что Macintosh'и будут разлетаться со скоростью гигиенических прокладок. Ну не дурни ли? Разумеется, ничего толкового из этого не вышло. Умения, навыки и аналогичный опыт важны в бухгалтерии, работа же над стартапом — все равно что заплыв на дальнюю дистанцию: выиграть способен только самый сильный и выносливый.

- **ОПЫТ РАБОТЫ В ОТРАСЛИ.** И снова: не угадаешь, найдешь или потеряешь. С одной стороны, знание отрасли и нужные знакомства могут пойти на пользу. С другой — уже сложившиеся представления о том, как здесь «принято» (что-нибудь вроде «Компания, производящая компьютеры, не должна открывать собственные магазины»), могут перерасти в стереотипы, и ничего с ними тогда уже не поделаешь. Так что, как и в предыдущем случае, ищите лучшего пловца.

И еще одна вещь, которую нужно игнорировать, — слабости. У Стива Джобса, например, было много достоинств, но способность соперничать в их число явно не входила. А Билл Гейтс, скажу вам по секрету, становится совершенно слеп, когда речь заходит о внешнем виде его продуктов. И что же теперь, да-

вать от ворот поворот будущим Стивам Джобсам и Биллам Гейтсам? По большому счету, у вас два пути:

- Найти такого кандидата, чьи недостатки были бы не столь явными и не мешали бы делу, и бог с ними, с достоинствами.
- Найти такого кандидата, чьи достоинства с лихвой перекрывали бы все на свете недостатки.

Первый вариант, в общем-то, и не вариант вовсе: недостатки есть у каждого, просто их не всегда легко обнаружить. Даже лучшим из лучших приходится прикладывать титанические усилия, чтобы делать свое дело одинаково хорошо и всегда держать марку. Найти же такого, чтобы «и швец, и жнец, и на дуде игрец»... Нет, миссия невыполнима.

Второй же вариант — оптимален. Команда должна состоять из людей с ярко выраженными достоинствами, причем разными. Только так можно пережить нелегкий период старта, когда каждый работник на вес золота, а места для маневров нет никакого. Как правило, чем круче специалист, тем больше у него недостатков, а «само совершенство» на деле оказывается совершенной бездарностью.

УПРАЖНЕНИЕ

Проанализируйте собственный профессиональный опыт.

Так это было или нет?

- Моя квалификация была безупречна.
- Мои требования к будущим сотрудникам куда выше тех, что в свое время предъявлялись ко мне.



Сгущайте краски

Каждый, кто приходит к вам на собеседование, должен четко и ясно осознавать: работа над стартапом в корне отличается от того, к чему он привык (на случай, если он пришел к вам из крупной компании), равно как и от того, что обычно показывают в кино и сериалах (на случай, если он слишком много времени проводит перед телевизором). Смело спрашивайте, готов ли он летать исключительно эконом-классом, останавливаться в дешевых гостиницах и обходиться без секретарши. Да, возможно, нескольких перспективных работников вы тем самым отпугнете, но игра стоит свеч: вы же не хотите остаться с теми, кто вообще никак не приспособлен к жизни в стартапе?

В общем, стартап — это совсем не пинг-понг, бесплатные печеньки, веселенькие корпоративы и короткий путь к личному финансовому благополучию. Это несколько лет (в среднем четыре-пять) круглосуточного плохо оплачиваемого труда, взлеты и падения и постоянный страх лишиться всего, что у тебя есть. И это ведь еще не самое страшное.

Доверяйте только проверенным данным

При найме новых работников есть два сценария развития событий, в которых вам придется положиться на собственную интуицию. Первая — когда с образованием и опытом кандидата что-то не так и поэтому команда всячески противится такому пополнению. Разум твердит: «Не бери его. Ему просто-напросто не хватит опыта». Интуиция вопит: «Хватай, пока не убежал!»

Вторая — когда и образование, и опыт кандидата идеально соответствуют должности, да и команда активно его поддерживает. Разум твердит: «Хватай, пока не убежал». Интуиция отмахивается: «Пусть идет на все четыре стороны».

Принято считать, в подобных ситуациях следует полагаться на интуицию. Но интуиция может запросто обмануть, и происходит это, увы, скорее чаще, чем реже. Может, кандидат вам нравится чисто внешне? Или он окончил тот же вуз, что и вы? Или ему, как и вам, нравится хоккей? Ваши требования неизбежно станут мягче, вопросы — менее заковырыстыми, да и

Что должен уметь работник большой компании	Что должен уметь член команды стартапа
Пресмыкаться перед начальством	Быть начальником самому себе
Генерировать прибыль на бумаге	Генерировать реальную прибыль
Отбиваться от обвинений в монополизме	Захватывать позиции
Совершенствовать продукты	Создавать продукт
Исследовать рынок	Продавать
Диктовать условия дистрибьюторам	Выстраивать отношения с дистрибьюторами



резюме вы будете изучать куда с меньшей до-тошностью.

А может быть, вы преувеличенного мнения о своей интуиции, помните лишь то, как она выручала вас прежде, и забыли все ошибки. Вот несколько советов, которые помогут вам принять верное решение:

- Как вы определяли качества, которыми должен обладать новый продукт?
- Как вы убеждали разработчиков сделать так, чтобы продукт соответствовал этим качествам?
- Как вы выбирали пиар-агентство?
- Как вы выбирали рекламное агентство?

«РЕКОМЕНДАЦИИ НУЖНЫ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ СФОРМИРОВАТЬ ВПЕЧАТЛЕНИЕ О ЧЕЛОВЕКЕ, А НЕ ПОДКРЕПИТЬ СЛОЖИВШЕЕСЯ У ВАС»

• **ПРОДУМАЙТЕ ХОД СОБЕСЕДОВАНИЯ В ДЕТАЛЯХ.** Соберите команду и определитесь, что именно вам нужно: высокие личные качества и отношение к делу, необходимые образование и опыт. Проводите собеседование сами — не доверяйте это ответственное дело сотрудникам, пусть им и кажется, будто они хорошо разбираются в людях.

• **ЗАДАВАЯ ВОПРОСЫ, МОДЕЛИРУЙТЕ КОНКРЕТНЫЕ РАБОЧИЕ СИТУАЦИИ.**

Симпатия и личные качества — это, конечно, хорошо, но не забывайте и о компетенции. Сначала выясните, способен ли кандидат делать то, что от него требуется, и только потом разбирайтесь в своих чувствах к нему (или к ней). Предположим, что вы ищете вице-президента по маркетингу. Вот о чем следует спросить кандидата, пришедшего на собеседование:

- Как вы выводили продукт на рынок?

• Как вы боролись с дефектами и браком?

• **ПРИДЕРЖИВАЙТЕСЬ СТАНДАРТНОГО СЦЕНАРИЯ.** Поменьше спонтанных вопросов. Вам нужно будет потом сравнивать ответы разных кандидатов и на этом основании выбирать подходящего.

• **СНАЧАЛА ПОГОВОРИТЕ ПО ТЕЛЕФОНУ.** Один из способов установить единые для всех правила игры — начать собеседование по телефону. Так вы убережете себя от опасностей, которыми чреватые личные симпатии (что бы их ни вызывало) и предрассудки (скажем, расовые).

• **БОЛЬШЕ КОНКРЕТИКИ.** Мало-мальски подходящий кандидат всегда найдет, что наплетсти в ответ на вопрос «Почему вы хотите работать у нас?». Спрашивайте прямо: «Какие достижения наиболее значимы для вас?», «Что вы считаете самой крупной своей неудачей?», «Какой профессиональный опыт оказался для



вас наиболее полезен?». Не забывайте, первое, что должно вас заботить, — компетентность.

- **СОПОСТАВЛЯЙТЕ ХАРАКТЕР И ДОЛЖНОСТЬ.** Опасайтесь обмануться и нанять ни на что не годного, но обаятельного и привлекательного кандидата. Впрочем, верно и обратное: каким бы великолепным специалистом ни был претендент, прежде всего он должен быть человеком. Не каждый отличный инженер обладает харизмой, равно как и не любая харизматичная личность окажется хорошим инженером.

- **ДЕЛАЙТЕ ПОМЕТКИ.** В основном для того, чтобы не забыть потом, что говорил кандидат на собеседовании. Надеяться на собственную память не стоит: время и ваша субъективность помешают вынести объективное суждение.

- **ПРОВЕРЯЙТЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ЗАРАНЕЕ.** Многие почему-то делают это, уже решив нанять кандидата. Этакое самоисполняющееся пророчество — готовность услышать то, что хочешь услышать. Глупее не придумаешь.

Рекомендации нужны для того, чтобы сформировать впечатление о человеке, а не подкрепить сложившееся у вас. (Подробнее о том, как именно следует проверять рекомендации, написано в конце этой главы.)

- **НЕ ЗАБЫВАЙТЕ О LINKEDIN.** Конечно, люди оставляют у себя на странице только положительные, хвалебные рекомендации (впрочем, иногда встречаются и совершенно удивительные в этом отношении аккаунты), но что вам мешает найти бывших коллег и сослуживцев вашего кандидата? Всего несколько вопросов — и у вас будет полноценная картина.

Вся прелесть в том, что жесткость и стан-

дартизированность интервью помогут вам собрать куда более полную и ценную информацию и тем самым натренировать свою интуицию. Теперь вполне можно к ней прислушаться. Лично мне на собственное шестое чувство грех жаловаться (особенно принимая во внимание, насколько дырявая у меня память). Не буду лицемерить и убеждать вас, что главное — это факты и только факты: до сих пор не могу взять в толк, как меня — продавца побрякушек и зануду с дипломом психолога — вдруг взяли в Apple, и притом сразу евангелистом самого важного в истории компании продукта.

(Те, кто читал первое издание этой книги, просили меня рассказать историю моего трудоустройства поподробнее. Дело в том, что окончательное решение по моей кандидатуре принимал Майк Бойк, с которым мы в свое время делили комнату в университетской общаге. Никаких объективных причин, по которым Apple захотела бы занять меня в качестве второго евангелиста по программному обеспечению, не было. После первой встречи со мной Стив сказал Майку: «Парень он неплохой, но опыта у него нет совершенно никакого. Поэтому бери его, но только если готов рискнуть собственным местом».)

Используйте все, что есть

Неважно, успешно ваше дело или нет, — игроков класса А+ заманить в проект очень сложно. Поэтому будьте готовы выложить все козыри, которые у вас только есть. Большинство предпринимателей считают, будто все, что они могут предложить классному специ-



алисту, — это большая зарплата, часть акционерного капитала и различные льготы и привилегии. На самом деле у вас имеется еще кое-что:

- **ВАША КОНЦЕПЦИЯ.** Вы удивитесь, узнав, для скольких людей этот фактор является решающим. Они готовы даже поступиться достатком, лишь бы заниматься чем-то по-настоящему важным и иметь реальную возможность изменить мир.

- **ВАША КОМАНДА.** Если кандидат хочет пообщаться со своими потенциальными коллегами и сослуживцами, ни в коем случае не мешайте. Позовите всех директоров, советников, инвесторов — пусть используют свои навыки «сворачивания».

- **ЗАПИСЬ В РЕЗЮМЕ.** Скажем прямо: мало кто собирается работать в одном месте до пенсии. Нет ничего предосудительного в том, что люди добросовестно трудятся в вашей команде, считая это ступенью в своей карьере. Да и кто знает, сколько лет вы проработаете вместе и где и при каких обстоятельствах потом встретитесь?

Привлекайте на свою сторону тех, кто влияет на принятие решения

Решение пойти на работу в стартап-компанию редко принимают в одиночку.

Опытные работодатели берут в расчет еще и супругов. А на деле на принятие решения оказывает влияние сложная и запутанная сеть связей. Главными советчиками обычно становятся родители, друзья и коллеги кандидата.

Нетрудно представить, как молодой человек спрашивает совета у родителей и слышит в ответ: «Не вздумай. Это слишком рискованно. Лучше найди работу в большой, надежной компании, с которой еще долго ничего не случится — вроде Lehman Brothers, Arthur Andersen или Enron». Смело спрашивайте собеседника, кто может повлиять на его решение, и подумайте, какие проблемы могут возникнуть в этой связи. Конечно, собеседник может неправильно трактовать вашу заинтересованность и подумать что-нибудь вроде «Если я признаюсь, что советуюсь с родителями, меня сочтут сопливом и не возьмут на работу». Чтобы этого избежать, постарайтесь убедить успешного кандидата, что ваша цель — увеличить шансы на то, чтобы желаемое стало действительным и ваш союз состоялся.

Не торопитесь с материальными стимулами

Кандидат еще не дал своего согласия, а вы уже собираетесь отправлять письмо с предложением о работе и причитающихся опциях? Не спешите.

Это типичная для стартапов ошибка, хотя они искренне считают ее наихитрейшей из хитростей: мы напишем на бумажке все обязательства, которые готовы нести перед ценным кадром, он растает и тут же примет наше щедрое предложение. Наивные. Письмо с предложением завершает процесс приема на работу. Это не аргумент, который побуждает кандидата сказать «да», а способ зафиксировать на бумаге согласие, которое уже было произнесено. Это все равно что предложение руки и сердца: вы делаете его, когда твердо убеждены, что вам не откажут. А не для того, чтобы показать девушке, что она вам нравится.



Учитесь распознавать ложь

В бытность членом команды Garage нынешний член совета директоров True Capital Эми Вернетти составила «горячую десятку» уловок, на которые идут кандидаты на собеседовани-

сторону, но не видит вас, вы вот-вот столкнетесь лицом к лицу! Ваши действия:

- а) сделаете шаг в сторону и поздоровае-
тесь;
- б) столкнетесь так столкнетесь, а не стол-
кнетесь — и бог бы с ним;

«ЖИЗНЬ СЛИШКОМ КОРОТКА, ЧТОБЫ РАБОТАТЬ С ТЕМИ, КТО ВАМ НЕПРИЯТЕН — И В ОСОБЕННОСТИ БОК О БОК В СТАРТАПЕ»

ях. Приглядитесь к этому списку и, возможно, вы избежите вероятных ошибок. Выдумки, попавшие в этот список, повторяются так часто, что, услышав от кандидата что-то принципиально новое, можете радоваться: вам попался человек незаурядных креативных способностей.

Тест торгового центра

Еще один отличный способ проверить будущего сотрудника. Однажды я бродил по торговому центру в Стэнфорде и случайно увидел знакомого программиста из отдела Macintosh. Крайне занудный тип, скажу я вам, так что я быстро юркнул в боковой проход и ретировался, пока он меня не заметил. Так я придумал «тест торгового центра».

Представьте, что вы гуляете по торговому центру. И вдруг — ваш кандидат. Идет в вашу

в) ринетесь на парковку, прыгнете в машину и смоеетесь в другой торговый центр.

Не важно, что говорит вам интуиция, хоть бы и трижды подкрепленная фактами, — нанимайте только тех, кто удостоится варианта а), вот мой вам совет. Варианты б) и в) означают, что вам не суждено быть вместе. Жизнь слишком коротка, чтобы работать с теми, кто вам неприятен — и в особенности бок о бок в стартапе. Кстати, если вариант б) или в) подходит к кому-то, кто уже работает с вами, срочно исправляйте ситуацию: меняйте свое отношение — или избавляйтесь от несчастного.

Установите испытательный срок

Как бы тщательно вы ни проверяли кандидата, как бы ни прислушивались к своей интуиции, как бы ответственно ни подходили к процессу приема на работу, нет никаких га-



Ложь	Правда
«Меня зовут еще в три места, поэтому не тяните с окончательным предложением»	«В последнее время я был еще на трех собеседованиях и пока не получил ни одного явного отказа»
«Я отвечал за налаживание партнерских отношений между нашей компанией и Google»	«Когда Google прислал нам письмо, именно я ходил за ним за почту»
«Я проработал в этой компании всего несколько месяцев и увольняюсь потому, что она оказалась совсем не такой, как рассказывал ее директор»	«Я не умею наводить справки о будущем месте работы и оценивать, как там идут дела»
«Никогда не работал на одном месте дольше года: быстро надоедает»	«Людам нужно около года, чтобы понять, какой я придурок»
«На прошлой работе я никому не подчинялся»	«Не нашлось такого начальника, который захотел бы иметь со мной дело»
«Большинство рекомендаций написано моими друзьями, потому что кому, как не им, знать обо всех моих достоинствах и недостатках»	«Никто из тех, с кем я работал, не захотел дать мне рекомендацию»
«Вы ничего не слышали о компаниях, в которых я в последнее время работал, потому что они не афишируют свою деятельность из-за секретности»	«Все компании, в которых я работал, канули в Лету»
«Да, из компании я уволился, но сохранил прекрасные отношения с бывшими сослуживцами»	«Меня заставили подписать соглашение о лояльности, шантажируя тем, что иначе не дадут выходное пособие»
«Я вице-президент, но мне никто не подчинялся»	«Меня “задвинули” на ничего не значащую, хотя и престижную на вид должность, лишь бы не мельтешил перед глазами»
«Я рассчитываю получать как минимум вдвое больше, чем на прошлой работе»	«Мне порядочно переплачивали, и я готов смириться с некоторыми финансовыми потерями, лишь бы получить хорошее место»

рантий, что новый сотрудник оправдает ваши ожидания. И тогда самой тяжелой, как мне кажется, задачей будет признать свою ошибку и исправить ее.

Да, увольнять человека нелегко, даже если он тебе не нравится. Но куда тяжелее увольнять того, кто тебе нравится. Если пустить все на самотек и не начать избавляться от тех, кто откровенно не справляется, рано или поздно

вам придется избавляться вообще ото всех — просто потому что не будет у вас никакого стартапа. Чтобы сделать этот процесс менее болезненным и для компании, и для сотрудника (поверьте, компания, в которой его дела идут кое-как, нужна ему ничуть не больше, чем он вам), установите испытательный срок.

Неплохой идеей будет разделить его на несколько этапов, успешно проходя которые ра-



ботник будет получать все больше и больше предпочтений. Чем конкретнее цели, стоящие перед ним на каждом этапе, тем лучше. Вот цели, например, для сотрудника отдела продаж:

- доскональное изучение продукта;
- доскональное изучение используемых маркетинговых стратегий;
- участие как минимум в пяти совершившихся продажах.

Не переусердствуйте: этот период должен быть дольше, чем первоначальное решение о приеме с испытательным сроком, но недостаточно, чтобы начать всерьез думать: «Да на черта мы его вообще взяли?»

Три месяца в самый раз.

Разумеется, по истечении этого срока вам нужно встретиться и обсудить, что вас друг в друге устраивает, что не устраивает и как исправить последнее. Не забывайте, в каких-то неудачах можете быть виноваты вы сами.

Не расслабляйтесь

В 2000 г. Garage принял на работу известного инвестиционного банкира, работавшего с довольно крупными компаниями. Его обхаживали две недели, переговоры по условиям трудового контракта проходили в два раунда: прежнее начальство заманивало его обратно, обещая повысить зарплату, так что нам пришлось перебивать предложение. В конце концов уговорили. Он даже привел семью на наше корпоративное барбекю и через пару недель приступил к работе. Походил несколько дней в офис, а потом вдруг позвонил и сказался

большим. Так и «болел», пока однажды поздней ночью не прислал мне электронное письмо с заявлением об увольнении.

Из Garage он ушел к одному из своих бывших клиентов, а несколько месяцев спустя вернулся на старую работу. Так я усвоил, что мне — как работодателю — ни в коем случае нельзя расслабляться. Даже если ваше предложение принято, даже если в прежней компании уже подписан приказ об увольнении, даже если сегодня новый сотрудник отрабатывает свой последний день там, а завтра приходит к вам — не расслабляйтесь. Ни на секунду. Каждый божий день вы оцениваете его, а он — вас.

Дополнительно

МИНИ-ГЛАВА: ИСКУССТВО ПРОВЕРКИ РЕКОМЕНДАЦИЙ

Нельзя заработать репутацию на том, что еще не сделано.

Генри Форд

Проверка рекомендаций — важная вещь, если вы хотите сколотить команду мечты. Жаль, что многие почему-то относятся к этой работе как к чему-то формальному, а потому и делают ее спустя рукава, причем не до, а после того, как решение уже принято. С любезного разрешения Эми Вернетти представляю вашему вниманию составленный ей краткий курс по проверке рекомендаций. Надеюсь, он окажется полезным.

Смысл проверки не в том, чтобы «завалить»



кандидата, но в том, чтобы иметь максимально полную картину — знать, что представляет собой ваш потенциальный сотрудник и что думают о нем люди. А еще попытаться найти такие зацепки, которые позволили бы вам понять, будет ли ваш союз эффективным и плодотворным.

Для пущей объективности вам надо поговорить как минимум с двумя его подчиненными, двумя сослуживцами, занимающими равную позицию, двумя руководителями и двумя клиентами. Не менее интересными собеседниками будут члены совета директоров и инвесторы компании, из которой он собирается уходить. Вот какие вопросы можно и нужно задавать:

- Как вы познакомились? Как долго общаетесь?
- Каково ваше общее впечатление о нем?
- Как бы вы оценили его по сравнению с другими сотрудниками на аналогичных должностях?
- Какой вклад он внес в развитие компании?
- Как складываются его отношения с товарищами по работе?
- Что он умеет? Что у него получается хорошо, а что плохо?
- Каков его стиль общения? А стиль управления?
- В чем ему нужно совершенствоваться?
- Насколько хорошо он будет работать в небольшой компании?
- Что вы можете сказать о его трудовой этике?
- Хотели бы вы снова заполучить его в качестве подчиненного/ начальника/сослуживца?

- Стоит ли мне поговорить о нем с кем-нибудь еще?

К советам Эми добавлю, что нелишне будет обратиться и к тем, кто не указан в числе рекомендателей, но имеет что сказать о вашем кандидате.

Лучший способ найти таких людей — LinkedIn. Найдите знакомого знакомого (желательно работающего в той же компании) и просто напишите ему.

ЧИВО

Вопрос: Стоит ли быть до конца откровенным с соискателем и рассказывать обо всех слабых (и сильных) сторонах вашего стартапа?

Ответ: Давайте начистоту. Вы, по сути, спрашиваете, стоит ли врать кандидатам, прекрасно зная, что, приняв ваше предложение и выйдя на работу, они тут же увидят, насколько плоха ваша компания.

Всегда говорите то, что есть. Ничего не приукрашивайте. Вот что вы можете получить в ответ на откровенность:

- Есть люди, которым нужна только правда — какой бы серьезной и неприятной ни была проблема. Они просто хотят знать, во что ввязываются, и напугать их не получится, как ни пытайся.
- Другие любят борьбу: находить трудности и преодолевать их. Для них любая проблема — шанс испытать себя на прочность. «Вам по силам привести наш стартап к успеху. Хотите быть в авангарде и своими подвигами вписать свое имя в историю?» — вот что они хотят услышать.



• Третьи пугаются малейшей трудности. Можете перед ними особо не распинаться — только время зря потратите, для стартапа они все равно не годятся.

Вопрос: *Что подумают о компании, если в ней будет работать всего несколько человек? Что лучше с точки зрения имиджа: три человека, работающие полный день, или шестеро, приходящих на несколько часов?*

Ответ: Нанимать шесть человек лишь для того, чтобы раздуть штат, — безумие. Другое дело, если у вас есть и другие причины — скажем, установить гибкий график для всех сотрудников. Тогда пожалуйста. Но количество ради количества... Глупость какая-то, честное слово.

Вопрос: *На каком этапе лучше искать исполнительных директоров: до или после решения проблем с финансированием?*

Ответ: Процесс ведения бизнеса часто представляют как четкую последовательность определенных действий: выполняем пункт 1, потом — пункт 2, и лишь затем беремся за пункт 3. На деле же работать приходится над всеми пунктами одновременно. Поэтому, отвечая на ваш вопрос, скажу: ищите их до, после и во время решения проблем с финансированием.

Впрочем, тут можно попасть в ловушку: инвестор не хочет давать денег до тех пор, пока вы не обзаведетесь исполнительными директорами «мирового класса». Казалось бы, что может быть проще: находим нужного человека и с чистой совестью идем обратно к инвестору. И слышим: «Отлично. А теперь докажите, что люди готовы платить за ваш продукт». Мораль такова: не берите на работу людей лишь

для того, чтобы угодить инвесторам. Ваша единственная цель — собрать суперкоманду и тем самым привести свой стартап к успеху.

Вопрос: *Стоит ли тратиться на профессиональных хедхантеров или положиться на удачу и собственные способности в распознавании талантов?*

Ответ: Пока нет инвестиций, придется справляться собственными силами: тратить деньги на поиск работников — непозволительная роскошь. Инвестиции же развязывают вам руки: можете делать что хотите, в том числе и стучаться в двери рекрутинговых агентств.

Вопрос: *Если кандидат спросит, сколько будет получать, что отвечать?*

Ответ: Отвечайте, что готовы заплатить ровно столько, сколько нужно, чтобы достойный кандидат принял ваше предложение. А потом спросите, сколько он получал в последнее время — чтобы знать, с какой суммы начинать. Это раз и навсегда отучит его задавать такие вопросы.

Начинать процесс переговоров с цифр — не лучшее решение. Кандидат запомнит все, что вы скажете, — самое большое значение, разумеется. И какие бы суммы вы ни называли впоследствии, они тут же будут сказываться на всем, что он будет вам говорить.

Вопрос: *Если я буду брать на работу только тех, кто лучше меня, не потеряю ли я контроль над собственным делом и не окажусь ли на улице?*

Ответ: Этот вопрос рассказывает о вас так много интересных вещей... Странно, что вы вообще об этом думаете — «не потеряю ли контроль», «не окажусь ли на улице»... Ваше дело — продвигать вперед стартап без огляд-



ки на всякие «ли». Да, вполне возможно, однажды настанет такой день, когда вы станете ненужным и вам останется лишь уйти. С этим придется смириться. Но неужели вы предпочтете собственными руками уничтожить свое детище ради сомнительного удовольствия «сохранять контроль» до самого конца — тем более что он совсем не обязательно будет счастливым.

Вопрос: Мы работаем с моим лучшим другом. Нам нужно подписывать какое-нибудь соглашение?

Ответ: Нужно, конечно. Отнеситесь к делу со всей серьезностью: это же ваш лучший друг. Все течет и все меняется: времена, люди, компании...

Именно поэтому соглашение обязательно нужно, какой бы нелепой и даже оскорбительной ни казалась эта идея. Возможно, это будет лучшее, что вы делали или когда-нибудь сделаете для своей дружбы и своего стартапа. Займитесь этим сразу же, не откладывая в долгий ящик — потом вам и без того будет чем заняться. Чем дольше протянете, тем сложнее будет расставить все точки над *i*. Неприятности же имеют свойство случаться тогда, когда вы меньше всего к ним готовы.

Вопрос: Какую долю предлагать будущему члену совета директоров? Разумные пределы есть?

Ответ: Обычно это от 0,25–0,5%. Супер-профессионалу можно смело дать и больше — вплоть до 1%. Если кандидату этого мало, прощайтесь с ним: деньги для таких людей важнее идеи.

Вопрос: Что делать, когда нужно уволить человека, стоявшего у истока нашей компании, который привел тебя в нее, доверял тебе, а сейчас вдруг «сдулся»?

Ответ: Пригласите поговорить с глазу на глаз, объясните ситуацию. Предложите несколько — наименее болезненных, на ваш взгляд, способов решения проблемы. Дайте понять, что не отступитесь. «Наименее болезненных» — это, например, предложить более скромную роль в общем деле, ограничиться местом в совете директоров или позицией консультанта. Ни в коем случае не играйте на его гордости — обычно это приводит к взрыву. Будьте к этому готовы. А еще к тому, что на восстановление доверия и добрых отношений уйдут годы. Такие дела.

Рекомендуемая литература

Льюис М. Moneyball: Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Майерс Д. Интуиция. — СПб.: Питер, 2009. __



Глава 11

ИСКУССТВО ПАРТНЕРСТВА

Альянс — в международной политике союз двух воров, запустивших руки друг к другу в карманы настолько глубоко, что обворовать третьего уже не могут.

Амброз Бирс

СУТЬ

Создавать разного рода партнерства было одним из излюбленных занятий в эпоху доткомов. Исследовательские партнерства, маркетинговые, дистрибьюторские, торговые... Честное слово, как будто главной целью было создать партнерство, а не заработать денег.

Потом оказалось, что заставить такое партнерство работать — дело невероятно трудное. Обе стороны хотели, чтобы два плюс два равнялось пяти, на деле же выходило и вовсе три: нелепые и неумные союзы, создававшиеся в угоду моде, оказывались совершенно нежизнеспособными. Хорошее партнерство нужно для того, чтобы стимулировать оборот, увеличить прибыль и уменьшить расходы. Оно строится на взаимной коммерческой выгоде и на уверенности, что вместе успеха будет добиться легче. В этой главе рассказывается о том, как создать эффективное и жизнеспособное партнерство.

Партнеры по расчету

Эффективное партнерство ускоряет процесс выхода на новый рынок, открывает новые каналы распространения, стимулирует выпуск нового продукта и экономит средства.

Все эти цели я называю «отчетными», имея в виду их влияние на отчет с вашими финансовыми показателями. К сожалению, как раз эти цели редко учитываются при создании партнерств: обычно союзы заключаются как дань моде или из простого азарта.

В конце 1980-х гг. в партнерские отношения вступили Apple и Digital Equipment Corporation. Этот альянс был заключен во многом под давлением критики в прессе: Apple ставилось в вину, что они не занимаются технологиями передачи данных, DEC — что не умеют делать персональные компьютеры. Толком из этого альянса ничего не вышло. Ни одного продукта, который открыл бы Apple путь в большой бизнес и одновременно вывел бы DEC на рынок ПК, создать так и не получилось. Сомневаюсь, что отчеты с их финансовыми показателями хоть сколько-нибудь расширились — разве что затраты выросли. Это был не более чем удачный пиар-ход — по крайней мере журналисты отстали.

Из всей этой истории я вынес один очень важный урок: нельзя заключать партнерство исключительно в рекламных целях. Куда более плодотворным оказался союз Apple с Aldus Corporation, создателем PageMaker. Apple в то время переживала не лучшие времена: большой бизнес почему-то воспринял Macintosh как миленькую игрушку с графическими программами, а не как полноценный персональ-



ный компьютер для работы.

Требовалось приложение, которое потащило бы кривую продаж вверх. Одновременно с этим Aldus нужна была помощь с продвижением, поиском крупных клиентов, обучением персонала компаний-ритейлеров и, конечно же, конечных пользователей. Классическая ситуация, когда две организации действи-

Наметьте ориентиры и определите результаты

Если вы согласны с тем, что хорошее партнерство должно преследовать отчетные цели, вы согласитесь и с тем, что ваш следующий шаг — наметить ориентиры и определить результаты, например:

«МОРАЛЬ ПРОСТА: ЕСЛИ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПАРТНЕРОВ ОСТАЮТСЯ НА ПРЕЖНЕМ УРОВНЕ, СОЮЗ ОБРЕЧЕН»

тельно нужны и, что более важно, полезны друг другу. Apple располагала закаленным в торговых боях штатом, неплохим рекламным и маркетинговым опытом — всем, что помогло бы Aldus набрать критическую массу. Aldus, в свою очередь, была способна дать людям причину (и повод) покупать Macintosh вместо более привычных компьютеров с операционной системой Windows. Результатом партнерства этих компаний стало создание нового рынка программных средств для допечатной подготовки — рынок, позволивший Apple выкарабкаться, а Aldus — сделать себе имя.

УПРАЖНЕНИЕ

Вернитесь к финансовому прогнозу, который вы делали в главе 4 «Искусство бутстрэппинга». Как изменятся показатели, если намеченное вами партнерство состоится?

- получение дополнительного дохода;
- сокращение расходов;
- создание нового продукта;
- привлечение новых покупателей;
- покорение новых географических рынков;
- создание новых программ поддержки;
- разработка новых маркетинговых стратегий и методов подготовки кадров.

Мало кто делает это, и на то есть две причины. Во-первых, сложно определить конкретные результаты и наметить ориентиры союза, когда сам толком не понимаешь, зачем его заключаешь. И это тревожный знак. Во-вторых — и тут поводов для оптимизма чуть больше, — людям просто не хватает самодисциплины: они либо слишком заняты, либо думают о чем-то другом, либо ленятся, либо просто боятся оценивать свои результаты.

Вот о чем необходимо подумать будущим партнерам:



- Каков будет конкретный вклад каждой из двух компаний?
- Каковы сроки реализации этого вклада?
- Какие конкретно промежуточные результаты должны быть достигнуты каждой из двух компаний?

в пресс-релизе или сказать на совместной пресс-конференции советов директоров, но о том, чтобы все — снизу доверху — сотрудники обеих компаний понимали цели партнерства, хотели работать на общее благо и видели плюсы такого сотрудничества. Сначала нужно

«ОСНОВЫ УСПЕШНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА ЗАКЛАДЫВАЮТСЯ ВНИЗУ И В СЕРЕДИНЕ ИЕРАРХИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ, И ЛИШЬ ПОТОМ НАВЕРХУ, В ПРАВЛЕНИЯХ»

Вот увидите, установка отчетных целей в качестве приоритетных, правильные ориентиры и четко определенные результаты утратят ваши шансы на успех.

сработаться и только потом — рассказывать о союзе общественности. Основы успешного сотрудничества закладываются внизу и в середине иерархической структуры, и лишь потом наверху, в правлениях.

Убедитесь, что подчиненные не против

Еще одна причина, по которой альянс Apple и DEC оказался неэффективным, — абсолютное большинство работников обеих компаний не верило, что он полезен.

Я тогда как раз работал в Apple. «Да что нам могут дать выскочки с Восточного побережья с этими своими мини-компьютерами?» — думал я. Уверен, DECовцы думали примерно так же: «Да что нам могут дать выскочки из Калифорнии с этими своими графическими игрушками?»

Если вы хотите, чтобы ваш союз был эффективен, думайте не о том, что написать

Найдите сторонников внутри компании

Они укрепляют союз, способствуют эффективности совместной работы. На членов правления в этом отношении надежды мало: они либо слишком заняты, либо не могут сосредоточиться на этой конкретной задаче — либо то и другое одновременно. На эту роль подойдет человек (или небольшая группа людей), который поверит в союз и отдаст ему себя без остатка.

Многие слышали о Джоне Скалли, бывшем члене правления Apple. Зато мало кто слышал о



Джоне Скалле — человеку, который продвигал технологии допечатной подготовки «изнутри», а в 1985 г. стал главным представителем Apple на зарождающемся рынке. Именно Джон Скалл ходил из отдела в отдел, уговаривая коллег помочь компании Aldus. Именно Джон Скалл сотрудничал с Aldus, принося в Apple всю необходимую информацию о программе, ее рабочих копиях и технических нуждах корпоративных клиентов. И наконец, именно Джон Скалл «продавал» будущее детище журналистам, экспертам и критикам. Мистер Допечатная Подготовка — вот кем он стал для коллег и внешних партнеров. Если бы затея провалилась, это была бы вина исключительно одного Джона. Но пришел успех, а у успеха, как известно, много авторов. (Ничего не попишешь, такова участь любого лидера.) Вот несколько вещей, которым учит нас пример мистера Скалла:

- **НАЙДИТЕ СТОРОННИКА СОЮЗА В ОБЕИХ КОМПАНИЯХ.** Это не та ситуация, где каждый может заниматься своим делом, время от времени переключаясь на общие задачи и пытаясь выстроить эффективное партнерство. В каждой из компаний должны быть сторонники союза — минимум один, максимум — два.

- **СДЕЛАЙТЕ ТАК, ЧТОБЫ РАБОТА НА БЛАГО СОЮЗА БЫЛА ЕГО ЕДИНСТВЕННОЙ**

ЗАДАЧЕЙ. Этот человек не должен отвлекаться ни на что другое. Это означает, что он ни в коем случае не должен заниматься реализацией общих замыслов: исполнители всегда завалены работой, причем разной.

- **НАДЕЛИТЕ ЕГО ПОЛНОМОЧИЯМИ.** Совместная деятельность неизбежно приведет к противоречиям, столкновению интересов и пересечению сфер влияния. Все эти щекотли-

вые проблемы невозможно разрешить, не задев чьи-нибудь чувства или не заставив кого-нибудь делать то, чего он делать не хочет. Для этого главный сторонник идеи партнерства должен обладать всеми необходимыми полномочиями (и чем больше его фамилия похожа на фамилию одного из членов правления, тем лучше).

Говорите о сильных сторонах, не замалчивайте слабые

Третья причина, по которой союз Apple и DEC развалился, кроется в том, что он был построен на слабостях: обе компании пытались компенсировать свои недостатки за счет партнера. Философия их сотрудничества была такова: «Вы прикрываете то, что плохо у нас, а мы — то, что плохо у вас. Так мы сможем всех одурачить». Куда лучше строить союз на сильных сторонах каждого — как это было в случае с Aldus и Apple. Первые сделали программу, которая «взорвала» рынок. Вторые сделали компьютер, на котором эта программа работала, и подключили к проекту необходимые маркетинговые ресурсы, опытных продавцов, инструкторов и даже самых крупных своих клиентов.

Заклучайте взаимовыгодные сделки

Очень часто партнерские отношения заключают компании, значительно отличающиеся друг от друга размерами, объемом капитала



и другими не менее важными показателями. Представляете, сколь высок соблазн у более крупной компании лоббировать сделку, выгодную для нее, но невыгодную для партнера? Но для того, чтобы оборот товаров, покупателей и денег работал на союз, перед этим соблазном нужно устоять.

В 1990 г. United Parcel Service (UPS) и Mail Boxes Etc. заключили взаимовыгодную сделку. Mail Boxes Etc. занималась упаковкой, доставкой и получением отправок, а также владела точками в магазинах, где можно было сделать ксерокопии документов или отправить их по факсу. Вот что приобрели обе компании после того, как UPS инвестировала \$11 млн:

- UPS досталась готовая общенациональная сеть пунктов приема и выдачи отправок. Это сэкономило ей немало денег и времени, поскольку отпала необходимость открывать собственную такую сеть.

- Mail Boxes Etc. связала себя с бизнесом UPS, сумела избежать конкуренции с сильным игроком, который мог бы получиться из UPS, построй она свою сеть, и получила дополнительную прибыль от клиентов UPS, которые теперь стали приходить в ее точки.

Часто встречающийся перекосяк в положении партнеров возникает потому, что более сильная сторона диктует свои условия более слабой. Именно так и заключаются невыгодные для одной из сторон сделки. Но теряет от этого не только слабый, но и сильный, и вот почему:

- Такой союз недолговечен. Насильно мил не будешь, поэтому об истинном партнерстве — а значит, и об успехе — можно забыть.

- Поддержка со стороны подчиненных важ-

на только в том случае, если от партнерства выиграют обе стороны.

- В конце концов, это плохо для кармы, а карма в партнерских отношениях решает все.

Если вы на стадии стартапа, не спешите вступать в невыгодный для вас союз, какими бы привлекательными ни казались предлагаемые вам условия. В реальности все будет совсем не так, как на бумаге. Если же вы — большая фирма, умерьте гормоны и предложите такую сделку, которая была бы выгодна и слабому. Это единственный верный путь.

НЕ ТОРОПИТЕСЬ С ОФОРМЛЕНИЕМ

Есть тип людей, которые, когда им перевалило за пятьдесят, вместо секса начинают бегать по судам.

Гор Видал

Ответьте мне на один вопрос — вполне практический, ничего умозрительного. Что важнее: достичь договоренности или составить договор, в котором были бы перечислены все условия будущего партнерства? Многие воспринимают работу над договором как способ инициировать переговорный процесс. При этом почему-то считается, что преимущество будет на стороне того, кто начал составлять черновик. На деле же такой подход чреват немалыми осложнениями, и вот по каким причинам.

Во-первых, юрист, увидев документ, может начать сопротивляться, и вы услышите сотню доводов, доказывающих, что ваш союз — пло-



хая идея. Юристы в принципе склонны считать предпринимателей кем-то вроде детей, которые без контроля взрослых натворят такое, что потом беды не оберешься. Для них любая сделка по умолчанию плоха — до тех пор, пока не будет доказано обратное.

Поэтому лучше сначала обговорить все условия и только потом идти с ними к юристу. Причем лучше найти такого специалиста, которому нравится помогать подписывать до-

то?».

Во-вторых, есть риск, что договор выйдет из-под контроля и заживет собственной жизнью. Может, например, попасть в руки членов правления, которые знать не знают, что это «всего лишь отправная точка переговоров». Как красная тряпка перед быком, он будет маячить перед руководством, увеличивая тем самым шансы, что все пойдет под откос.

Поэтому лучше поступить следующим об-

«ОТСУТСТВИЕ ТЯЖКИХ ЮРИДИЧЕСКИХ ОКОВ ПОЗВОЛИТ ЛЮДЯМ ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ СВОБОДНЕЕ, ЧТО НЕПРЕМЕННО СКАЖЕТСЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ»

говору, а не отклонять их. Придите к нему с правильной установкой: «Вот что я хочу сделать. Помогите мне не сесть в тюрьму». Со всем не то что «А можно я сделаю то-то и то-

разом:

1. Организуйте личную встречу. Обсудите детали. Если не удалось уладить все вопросы, повторите — столько раз, сколько нужно.

**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**

Увольнение сотрудника аутсорсингового кадрового агентства



Татьяна
Горошко

« **Р**аботаю на аутсорсе, увольняют в декрете», «выплатят ли мне декретные, если я работаю как «арендованный» работник»... Такие и схожие по содержанию вопросы достаточно часто до сих пор можно встретить в поисковых системах и на различных сайтах. Почему работница в такой ситуации остается незащищенной и вынуждена прибегать к такой сомнительной помощи — советам в сети Интернет, что делать в такой ситуации, а также каковы предпосылки её возникновения — все эти вопросы мы рассмотрим в нашей статье.

В самом начале статьи хотелось бы напомнить читателям, что с 01.01.2016 в Трудовом Кодексе Российской Федерации (далее — ТК РФ) появилась новелла — статья 56.1 (введена Федеральным законом от 05.05.2014 № 116-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»), прямо предусматривающая запрещение заемного труда. Юридическая «судьба» этих изменений не была простой. Первая версия соответствующего законопроекта была опубликована еще в 2010 году, однако, как мы можем видеть, законом он стал лишь спустя 4 года — в 2014 году. Как это ни странно, если судить по материалам прессы, специализированных «круглых столов» и прочим источникам, этот закон оказался «не ко двору» ни одной из сторон: бизнес был против запрета заемного труда в принципе, представители работников указывали на возможные лазейки для обхода запрета, на отсутствие внятной санкции, на слишком короткий срок законодательно допустимого оформления временных работников. Тем не менее жаркие

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



споры относительно закона утихли, и пришло время рассмотреть некоторые аспекты этого запрета, в том числе с точки зрения судебных решений.

Так как право не существует в идеальном мире, то для качественного правового анализа необходимо учитывать и психологические, а также экономические нюансы. К сожалению, низкое правовое сознание граждан, а также их финансовое положение, делают уровень заработной платы одним из ключевых, если не единственным, критерием привлекательности работодателя в глазах потенциального работника, ради которого работник становится готов на некоторое время отказаться от «социального пакета» и даже от официального оформления к такому работодателю. Работодателю же, не придерживающемуся политики социальной ответственности бизнеса, важно выполнение работы качественно и в срок, желательно с минимальными издержками. По сути, ситуация с работой работника с «ненадежным оформлением» могла бы устраивать обе стороны достаточно долго. Как только возникает временная нетрудоспособность, например, несчастный случай на производстве, беременность или прочие такого рода события, работник, до этого «спокойно» работавший, может оказаться абсолютно незащищенным. Еще в пояснительной записке к законопроекту № 451173-5 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации (о мерах, препятствующих уклонению работодателей от заключения трудовых договоров путем использования механизмов «заемного труда»)», ставшему впоследствии указанным выше Федеральным законом от 05.05.2014 № 116-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», прямо отмечалось: *«лицо, заключившее гражданско-правовой договор о выполнении работ или оказании услуг, не наделено перечисленными конституционными правами и не пользуется гарантиями, предоставляемыми работнику в соответствии с законодательством о труде и об обязательном социальном страховании. В еще более бесправном положении оказываются лица, выполняющие ра-*

боты (оказывающие услуги) без оформления каким-либо договором вообще, что весьма часто встречается на практике». Таким образом, необходимо заранее проработать механизмы предотвращения нарушений прав лиц, работающих у работодателя, который в свою очередь, предоставлял/предоставляет таких работников в другую организацию.

Итак, представим следующую ситуацию: женщина устраивается на работу в банк через кадровое агентство. Все собеседования, тестирования, проверки службы безопасности ею блестяще пройдены. Банк успешный и преуспевающий, заработная плата — выше средней по рынку. Всё, казалось бы, хорошо, но официальным работодателем по трудовому договору и, соответственно, плательщиком этой заработной платы выступает не банк, а кадровое агентство. Работница подписывает такой трудовой договор, начинает работать, через некоторое время у нее наступает беременность, и она сначала уходит на больничный по беременности и родам, потом в отпуск по уходу за ребенком. Однако в банке она как работник на данный период времени не нужна, и её, находящуюся в декретном отпуске, кадровое агентство всё равно увольняет.

Для качественного правового анализа нашей гипотетической в рамках статьи, но, к сожалению, абсолютно реальной в жизни ситуации необходимо разобрать её с разных аспектов:

- с точки зрения заёмности труда;
- с точки зрения срока трудового договора (был ли он срочным или бессрочным);
- с точки зрения нюансов увольнения по инициативе работодателя женщины с малолетними детьми.

ВАЖНО! Мы осознанно в рамках статьи не рассматриваем ситуацию увольнения беременной сотрудницы, так как согласно сло-

жившейся судебной практике запрет на такое увольнение становится абсолютно императивным, в том числе в случаях, когда:

- беременная женщина пересматривает в одностороннем порядке соглашение об увольнении (определение Верховного Суда Российской Федерации от 20.06.2016 № 18-КГ16-45);
- беременная женщина узнает, что ждет ребенка, после подписания соглашения об увольнении (определение Верховного Суда Российской Федерации от 05.09.2014 № 37-КГ14-4);
- беременная женщина уволилась по собственному желанию (апелляционное определение Московского городского суда от 08.08.2016 по делу № 33-24724/2016).

В связи с этим рассматривать случаи увольнения работницы, работающей в качестве «сданного в аренду» персонала, не представляет практического интереса ввиду однозначного законодательного запрета на это, подтвержденного имеющейся судебной практикой.

Если говорить о первой составляющей — о заёмном труде, то важно отметить следующее. Да, с 01.01.2016, по общему правилу, заёмный труд в РФ запрещен. Однако, во-первых, из этого правила есть свои исключения, а, во-вторых, аутсорсинг, то есть выполнение какой-либо функции компании, например, бухгалтерское сопровождение, юридическое обслуживание, уборка помещений и тому подобное, силами работников другой организации не запрещен и является нормальным и законным вариантом гражданско-правовых отношений по оказанию услуг. Также необходимо отметить, что суды признают за работодателями право на передачу части своих функций на аутсорсинг, так как именно работодатель определяет структуру компании. Рассмотрим следующий пример из судебной практики.

ВАЖНО! Приводимое решение было принято ещё до введения в ТК РФ статьи 56.1, но в исследуемой части это не имеет правового значения.

Истец (Межрегиональный профсоюз железнодорожников) в интересах К. обратился в суд с иском к ответчику (ОАО «Центральная пассажирская компания»), в котором просил признать незаконным приказ № 323-ук от 06 марта 2013 года о расторжении трудового договора по п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, восстановить К. на работе в должности (...) Болшевского участка ОАО «Центральная пригородная пассажирская компания», взыскать заработную плату за время вынужденного прогула и компенсацию морального вреда. В обоснование заявленных требований истец указал на то, что 14.01.2013 контролеру автоматических пропускных пунктов ОАО «Центральная пассажирская компания» К. ответчиком вручено уведомление о структурной реорганизации и сокращении численности штата, изменении в штатном расписании и сокращении должности контролера автоматических пропускных пунктов и предложено истце ряд должностей, а также указано, что в случае ее несогласия от перевода на предлагаемые должности по истечении двух месяцев трудовой договор с ней будет расторгнут.

Судом первой инстанции установлено, что на основании трудового договора от 16 октября 2008 года истица принята на должность (...) ОАО «ЦППК». В соответствии с п. 2 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса Российской Федерации трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случае сокращения численности или штата работников организации, индивидуального предпринимателя.

Как следует из материалов дела, в декабре 2012 года ОАО «ЦППК» подготовлено технико-экономическое обоснование, на основании которого принято решение о

сокращении штата контролеров АПП. Указанным обоснованием установлена неэффективность содержания штата КАПП и целесообразность передачи данной функции на аутсорсинг.

На основании приказа от 06 марта 2013 года № 323-ук с К. расторгнут трудовой договор, и она уволена на основании п. 2 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса Российской Федерации с 14.03.2013.

Правильными являются выводы суда первой инстанции об отсутствии оснований для применения ст. 179 Трудового кодекса Российской Федерации о преимущественном праве на оставление на работе, поскольку, по смыслу действующего трудового законодательства, преимущественное право на оставление на работе исследуется работодателем, если подлежит сокращению одна из одинаковых должностей определенного структурного подразделения, т.е. между работниками, занимающими одинаковые должности, часть из которых подлежит сокращению, поскольку степень производительности труда и квалификации работников возможно сравнить, лишь оценив выполнение ими одинаковых трудовых функций.

В данном случае согласно штатному расписанию все единицы должности контролера автоматических пропускных пунктов исключены из штатного расписания, и все лица, занимающие указанные должности, подлежали увольнению.

Таким образом, в приведенном апелляционном определении Московского городского суда от 26.12.2013 по делу №11-42108/2013 суд фактически подтвердил право работодателя изменить структуру компании, сократить штатных работников, передать их функции аутсорсинговой компании. Важно лишь соблюдение условий по срокам уведомлений и прочим формальностям.

Кроме того, более ранняя по времени судебная арбитражная практика допускала и такую услугу, как предоставление персонала сторонним организациям. Приведем несколько примеров:

- В рамках выездной налоговой проверки было установлено и налогоплательщиком не оспаривается, что предприниматель в 2005 году находилась на общей системе налогообложения и являлась плательщиком единого социального налога в качестве лица, производящего выплаты физическим лицам. Основанием для принятия оспариваемого решения послужил вывод инспекции о создании предпринимателем в целях ухода от обложения единым социальным налогом «схемы» выплаты заработной платы физическим лицам через ООО «Мечта-К». Отношения предпринимателя с обществом «Мечта-К» — оказание услуг по предоставлению персонала (услуг аутсорсинга), по мнению инспекции, не обусловлены целями делового характера, созданы искусственно для получения необоснованной налоговой выгоды. Согласно договору № 2 от 01.08.2005 ООО «Мечта-К» оказывает предпринимателю услуги по предоставлению работников (технического и управленческого персонала) для участия в производственном процессе, организации управления производством и реализацией, обеспечению процесса производства и реализации, включая обслуживание товарно-материальных ценностей, осуществлению бухгалтерского учета хозяйственных операций и предоставлению бухгалтерской отчетности, а также по ведению кассовых операций. Как установлено инспекцией, работники ООО «Мечта-К» оказывали предпринимателю услуги по осуществлению функций главного экономиста, кладовщика, контролера торгового зала, продавца, фасовщицы, оператора, водителя. Оплата предпринимателем оказанных ему услуг по указанному договору налоговым органом не оспаривается. Согласно пояснениям предпринимателя целью заключения договора № 2 от

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

01.08.2005 являлась минимизация управленческих и организационных расходов, в том числе отсутствие необходимости ведения бухгалтерского учета по начислению заработной платы, кадрового учета, установление единой системы управления персоналом и процессом реализации, обслуживания товарно-материальных ценностей; защита интересов предпринимателя, в том числе путем включения в договор условий полного возмещения обществом возможных убытков (пункт 6.3 договора). Данные обстоятельства и доводы заявителя о налоговой оптимизации налоговым органом не опровергнуты. Как правильно указали суды, инспекцией не доказано, что совершенная предпринимателем сделка не характерна для хозяйственного оборота. Напротив, в соответствии с пунктом 19 статьи 264 Налогового кодекса Российской Федерации предусмотрены *расходы на услуги по предоставлению работников (технического и управленческого персонала) сторонними организациями, которые относятся к прочим расходам, связанным с производством и (или) реализацией, и учитываются при исчислении налога на прибыль* (постановление ФАС Восточно-Сибирского округа от 14.01.2009 № А33-6405/08-Ф02-6836/08 по делу № А33-6405/08).

Примечание: в настоящее время п. 19 ст. 264 Налогового кодекса РФ учитывает при исчислении налога на прибыль расходы на услуги по предоставлению труда работников (персонала) сторонними организациями для участия в производственной деятельности, в том числе в управлении производством, выполнении иных функций, связанных с производством и (или) реализацией продукции (работ, услуг);

- договор аутсорсинга (аренды персонала), заключенный сторонами дела, суд квалифицировал как договор о предоставлении персонала, указав, что по нему заказчику был предоставлен технический персонал (постановление ФАС Уральского округа от 06.09.2007 № Ф09-7277/07-С2).

Таким образом, существовавшая до вступления в силу изменений в ТК РФ относительно запрещения заёмного труда арбитражная судебная практика, наоборот, подчеркивала, что договоры о предоставлении персонала (работников) не противоречат законодательству и распространены в деятельности коммерческих организаций (см. определение Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 04.03.2010 № ВАС-2063 по делу № А59-1917/2009).

Кроме того, в этот же период времени «аренду персонала» поддерживали и суды общей юрисдикции. Так Ю.О. Стародумов в своей статье «Заемный труд: запретить нельзя разрешить» (см. Сборник материалов Восьмой конференции Ассоциации «Юристы за трудовые права». 5-6 июня 2014 года, Москва /Под общ. ред. С.Г. Колгановой. М.:НП «Юристы за трудовые права», 2015, стр.18) приводит следующий пример (к сожалению, не указывая номера дела):

- Сотрудница была предоставлена ООО «Мэнпауэр Си Ай Эс» ЗАО КБ Ситибанк». Она фактически выполняла работу в должности менеджера по продажам банковских услуг. В ходе судебного разбирательства исследовался договор между ООО «Мэнпауэр Си Ай Эс» и ЗАО КБ «Ситибанк». В договоре содержался ряд признаков трудовых отношений с ЗАО КБ «Ситибанк». Там было сказано, что девушка подчиняется правилам трудового распорядка ЗАО КБ «Ситибанк» и должна быть ознакомлена с другими локальными документами Банка. Кроме того, в договоре указано, что Банк проводит ее обучение, предоставляет рабочее место. Ключевую роль при принятии решения судом сыграл тот факт, что формально договор у этой девушки был не с Банком, а с частным агентством занятости, поэтому заработную плату работнице платило тоже агентство. В связи с этим, ни у суда первой инстанции, ни у Московского городского суда не возникло никаких вопросов о возможном возникновении тру-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



довых отношений с другой организацией, если зарплату платило частное агентство занятости. Суд второй инстанции указал, что не имеет никакого значения, что работник выполняет работу в интересах другой организации. Суды также не учитывали, что девушка работала с клиентами ЗАО КБ «Ситибанк», составляла заявки на оформление кредитных договоров и открытие банковских счетов, что относится к банковской тайне.

Можно также рассмотреть в качестве примера решение Таганского районного суда города Москвы от 25.03.2014 по делу № 2-54/2014.

- Истец Головизнин Л.В. обратился в суд с иском к ответчику ООО «Ред Булл (Рус)» о признании наличия трудовых отношений, признании увольнения незаконным, восстановлении на работе, обязанности оформить трудовой договор, взыскании заработной платы за время вынужденного прогула, компенсации морального вреда, мотивируя свои требования тем, что был принят на работу к ответчику на должность инвент-координатора, при этом оформлением трудовых отношений с ответчиком занималось ООО «МэнпауэрСиАйЭс», с которым истцом был заключен трудовой договор. В 2013 году истец был переведен на должность регионального координатора по мероприятиям ООО «Ред Булл (Рус)». В первый рабочий день ответчик предоставил истцу служебный автомобиль и топливную карту, а также выделил стационарное рабочее место в офисе ООО «Ред Булл (Рус)» в г. Санкт-Петербурге. Непосредственно работой истца руководила региональный менеджер по маркетингу ООО «Ред Булл (Рус)»

В судебном заседании установлено, что 30.04.2010 между третьим лицом ООО «МэнпауэрСиАйЭс» и ответчиком ООО «Ред Булл (Рус)» был заключен контракт, согласно условиям которого Мэнпауэр (ООО

«МэнпауэрСиАйЭс») обязуется предоставить Клиенту (ООО «Ред Булл (Рус)») возмездные услуги согласно приложению к контракту, а Клиент обязуется уплатить за них предусмотренную цену.

Согласно п. 1.1 Приложения 1 к контракту от 30.04.2010 Мэнпауэр обязуется по запросу Клиента и за плату оказывать услуги по продвижению продукции и развитию бизнеса ООО «Ред Булл (Рус)» в течение согласованного срока в объеме и на условиях, предварительно оговоренных сторонами в настоящем приложении и определяемых в проектах и дополнениях.

Суд отмечает, что важнейшими признаками трудовых отношений является выполнение лицом определенной трудовой функции за ежемесячную плату с подчинением лица внутреннему трудовому распорядку. Согласно Рекомендации МОТ № 198 «О трудовом правоотношении» отношения следует считать трудовыми, если работа выполняется работником лично, в соответствии с указаниями и под контролем другой стороны, а сам работник интегрирован в организационную структуру предприятия и периодически получает оплату за свой труд (п. 13 Рекомендаций).

Таким образом, исходя из анализа лишь некоторых примеров судебной практики судов общей юрисдикции можно сделать вывод, что сам по себе факт работы не у непосредственного работодателя, а в организации, получающей услуги от этого работодателя, в том числе услуги по предоставлению персонала, не являлся основанием для переключения трудового договора для «обычного» работника.

ОБРАЩАЕМ ВНИМАНИЕ! Приведенная в качестве примера судебная практика была сформирована до вступления в силу изменений в ТК РФ. Однако, полагаем, что данные подходы к решению споров заслуживают внимания и, возможно, будут ис-

пользоваться при разрешении аналогичных споров.

Если вернуться ко второму аспекту рассмотрения задачи, данной в начале статьи, а именно к вопросу судебного исследования срочности трудового договора, то нужно рассмотреть следующие примеры решения судами трудовых споров:

- Между работницей и работодателем был заключен срочный трудовой договор на время отсутствия другой сотрудницы. После окончания его срока работница была уволена по соответствующему основанию. Не согласившись с увольнением, работница обратилась в суд с просьбой признать договор заключенным на неопределенный срок. Районным судом в удовлетворении требований работнице было отказано. Решение работница обжаловала в кассационном порядке. Считать такой договор заключенным на неопределенный срок у суда оснований не имелось. Довод работницы о том, что на момент увольнения она находилась в отпуске по беременности и родам судом принят не был. Суд указал, что в соответствии с ч. 3 ст. 261 ТК РФ не допускается прекращение трудового договора с женщинами, имеющими детей в возрасте до трех лет, только по инициативе работодателя (см. определение Верховного Суда Республики Коми от 09.02.2012 № 33-557/2012).

- Богза Ю.В. обратилась в суд с иском к Центральному Банку России о восстановлении на работе, компенсации морального вреда. В обоснование иска она указала, что 03.03.2009 была принята на работу в Главное управление Центрального Банка РФ по Омской области на срок до 09.04.2009. Дополнительным соглашением № 1 к трудовому договору дата окончания работы была продлена до 27.08.2009, дополнительным соглашением № 2 от 21.08.2009 дата окончания работы установлена по день, предшествующий выходу на работу Литвинен-

ко Е.В. С 25.06.2010 по 27.11.2010 ей был предоставлен отпуск по беременности и родам, а с 28.11.2010 по 27.08.2013 — отпуск по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет. На основании приказа № ЛСТ-985 от 19.10.2011 она уволена 26.10.2011 по п. 2 ч. 1 ст. 77 ТК РФ. Полагая увольнение незаконным, просила восстановить её на работе в прежней должности с датой окончания работы 27.08.2013, взыскать с ответчика компенсацию морального вреда.

Оценивая доводы сторон, суд первой инстанции правильно указал, что прекращение трудового договора в связи с истечением срока не является расторжением трудового договора по инициативе работодателя, поэтому в данном случае гарантии, предусмотренные частью 4 ст. 261 ТК РФ для случаев расторжения трудового договора, не могут быть распространены на истца. Положения ст. 256 ТК РФ, предусматривающие, что на период отпуска по уходу за ребенком за работником сохраняется место работы (должность), в их системном толковании с вышеуказанными нормами, регулирующими порядок и основания прекращения срочного трудового договора и устанавливающими дополнительные гарантии женщинам, имеющим детей, также не могут расцениваться как препятствующие прекращению срочного трудового договора по истечении его срока, если такой срок истек в период нахождения женщины-работника в отпуске по уходу за ребенком в возрасте до трёх лет.

Ссылки Богза Ю.В. на нормы Конституции РФ и международных договоров, предусматривающие обязанность государства обеспечивать поддержку семьи, материнства и детства, и на нарушение её прав на получение материального содержания в период ухода за малолетним ребенком являются необоснованными. Обязанность государства осуществлять защиту материнства и детства не может толковаться как возлагающая на работодателей какие-либо

не предусмотренные прямо трудовым законодательством обязательства, связанные с материальным обеспечением соответствующей категории лиц (апелляционное определение Омского областного суда от 15.02.2012 № 33-1187/2012).

- С. обратилась в суд с иском к ответчику ГУК г. Москвы «Московский детский музыкальный театр под руководством Геннадия Чихачева» с требованиями о восстановлении ее на работе и заключении бессрочного трудового договора, ссылаясь на то, что ответчик не уведомил ее о расторжении срочного трудового договора, кроме того, по окончании срока действия срочного договора она продолжила работать. Статья 261 ТК РФ устанавливает гарантии беременным женщинам и женщинам, имеющим детей, при расторжении трудового договора, в том числе и в случае истечения срочного трудового договора. Согласно ч. 4 ст. 261 ТК РФ расторжение трудового договора с женщинами, имеющими детей в возрасте до трех лет, одинокими матерями по инициативе работодателя не допускается. Поскольку истица уволена не по

инициативе работодателя, а на основании п. 2 ч. 1 ст. 77 ТК РФ, а увольнение по истечении срока трудового договора является самостоятельным основанием для прекращения трудового договора и не относится к расторжению договора по инициативе работодателя, то ч. 4 ст. 261 ТК РФ при увольнении женщины, имеющей ребенка в возрасте до трех лет, по п. 2 ч. 1 ст. 77 ТК РФ не подлежит применению.

При таких обстоятельствах суд пришел к правильному выводу о том, что требования истицы о восстановлении на работе, заключении бессрочного трудового договора, предоставлении отпуска по уходу за ребенком, взыскании заработной платы за проработанное время с 15 по 30 сентября 2011 г., за время вынужденного прогула, пособия по уходу за ребенком не подлежат удовлетворению, поскольку увольнение истицы произведено ответчиком в соответствии с трудовым законодательством, окончательный расчет при увольнении ответчиком с истицей произведен (апелляционное определение Московского городского суда от 20.02.2012 по делу № 33-5429).

**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**

Вкус апельсина нельзя узнать, не попробовав его

Владелец известного бренда весьма пессимистичен в вопросах борьбы с беловоротничковой преступностью. Он даже работу кадровых агентств, «устраивающих поток кандидатов», считает нечестной.



**Олег
Картамышев**

«Торговый
дом
Эгомания»

И Даже в авиаотряде президента, как оказалось, проявилась беловоротничковая преступность (кондиционеры за дорого). Кто в России надежно защищен от беловоротничковой преступности, и как им это удалось?

— **У** меня достаточно пессимистичное мнение по этому поводу. Потому что защитить руководство, собственника компании от воровства, на мой взгляд, практически невозможно. Существующая система борьбы с так называемой беловоротничковой преступностью любой категории несовершенна. Я много раз слышал о случаях, когда продавец уходил из магазина вместе с выручкой, и ему ничего нельзя было сделать. Потому что карающим органам этот объем денежных средств не представляется интересным для того, чтобы принимать заявление, заводить уголовное дело. Поэтому государство пытается каким-то образом спустить дела такого рода на тормозах. И ру-

ководство компании, и сотрудники это прекрасно понимают. И в зависимости от личной порядочности и воспитанности сотрудника он либо делает плохие дела, либо не делает. Это зависит исключительно от собственных внутренних положительных характеристик. А не потому, что он боится существующих законов и знает, что правосудие настигнет всегда и везде. Поэтому нужно полагаться только на порядочность сотрудников.

УП Бизнес страдает и от некриминальных проблем — например, уход специалиста или топа с важной информацией. Как это можно и надо ограничивать?

— Информация, которая существует в компании, достаточно открытая, потому что ей ежедневно пользуются все сотрудники компании в зависимости от штата и должности, поэтому каким-то образом закрывать ее на ночь в сейф технически невозможно. Достаточно давно я уже понял одну вещь: даже если, уходя из компании, сотрудник забирает с собой адреса, пароли, явки клиентов, то это не значит, что, придя на новое место работы, он может достучаться до ЛПРов — людей, которые принимают решения. А партнеры обычно строят взаимоотношения на выгоды того или иного сотрудничества. И если менеджер сбегает с клиентами, то это не значит, что на новом месте эти компании будут

с ним обязательно работать. Поэтому я на историю «засекречивания» информации в собственной компании смотрю достаточно спокойно. А получить любую информацию о клиентах той или иной компании можно за 15 минут. Это ни для кого не секрет.

УП Промышленный шпионаж — как с ним бороться в век соцсетей, свободы найма, хакеров, больших денег и соблазнов?

— Может быть, в каких-то сверхпрогрессивных, высокоинтеллектуальных кругах бизнеса присутствует необходимость бороться с промышленным шпионажем. Приведу свой опыт: у нас запатентовано название бренда. Ну и что? Я точно знаю: в городе-герое Москва есть салон, который называется точно так же, как и мой бренд — «Эгомания». И сделать с этим ничего нельзя. Потому что это российский бизнес — вот так он построен. Человек может взять вывеску любого бренда, повесить ее на свою компанию и долгое время пользоваться этим слоганом, брендом. Выход один — начать глобальные судебные процессы. Но как судиться с салоном красоты, да и с любой компанией небольшого формата? Это же заведомо убитое время и выкинутые деньги. Нужно пытаться каким-то образом защищать себя, патентуя тот или иной продукт. Но при этом понимать, что все это достаточно хрупко и незащищено.

Идея партнерства — насколько и как она может снизить вероятность проявлений беловоротничковой преступности в компании?

— Я читал об этом в капиталистических книжках: когда руководство той или иной компании в качестве привязки своих топов в том или ином формате поощряют их стать партнерами, предлагая по более низким ценам пакеты акций. Но опять же, в маленьких компаниях на сегодняшний день в России очень развит тот самый пресловутый авторитарный стиль управления. Да, можно взять себе в партнеры топа. Но несмотря на то, что он весь из себя такой золотой, непонятно, что с ним будет завтра. Я бы не рискнул это делать. И не посоветовал бы никому из своих знакомых и товарищей. Я бы не стал в такие опасные игры играть.

Банки, ритейл, девелопмент... какие сферы не менее, а то и более страдают от вероятности беловоротничковой преступности?

— Если брать крупные федеральные сети, с которыми я так или иначе пересекался по своему роду деятельности, то ничего удивительного, что топ-менеджер сети А через год-два-три оказывается топом сети Б. При том, что эти сети —

конкуренты, выступают на одном рынке и делят одного покупателя. Тут можно долго рассказывать о таких нишах. Но это жизнь. Везде так бывает. В этом направлении компании стараются подписывать с ключевыми сотрудниками договор о том, что они не могут в течение 2-3-4 лет после увольнения из компании А работать в конкурентной компании Б. Но это, скорее, исключение, нежели правило.

Как обезопасить компанию на входе от персонала, способного на криминал? Используете ли вы технологии физиогномики, гороскоп, почерк, ФИО, папилляры?..

— Прежде чем браться за такие нестандартные методы оценки, нужно быть специалистом в них. У нас на сегодняшний день, как правило, набор персонала происходит исключительно на уровне «нравится — не нравится». В качестве дополнительной опции, думаю, нестандартные методы оценки можно использовать, но принимать решение на их основании я бы точно не стал. Я не доверяю кадровым агентствам, которые говорят, что работают с кандидатами по нестандартным схемам. Потому что в этом кадровом агентстве сидит мальчик-девочка 22-25 лет, и руководство агентства берет на себя полномочия заявлять, что он способен по каким-то методикам

оценить того или иного кандидата. Мой опыт работы с кадровыми агентствами, в том числе и по этим методикам, всегда, без исключения, был отрицательным. Кадровое агентство — это конвейер, задача которого продавать максимальное количество кандидатов и получать максимум денег от заказчика. И тратить деньги на то, чтобы обучить своих подчиненных нестандартным методам оценки кандидатов, не считают нужным. Поэтому все на потоке и исключительно методом научного тыка: «Подойдет — не подойдет человек, да — нет».

УИ «Черные базы» кандидатов — что вы знаете о них, их пользе или вреде?

— Сталкивался с такими базами. Причем как с «черными базами» работодателей, так и кандидатов. Читаешь там порой очень интересные вещи. Когда сотрудник жалуется, что ему не заплатили, а работодатель говорит, что он украл у него в два раза больше. На мой взгляд, такие списки — это сведение личных счетов. Любой сотрудник, в зависимости от внутреннего состояния и воспитания, может выложить в СМИ или Интернет гадости о той или иной компании и будет считать себя правым. Даже в нашей компании было достаточно случаев, когда такое происходило. Тут либо приходится вступать в публичную перепалку, либо

просто не замечать подобных явлений. Очевидный факт — хороших сотрудников не увольняют. Поэтому можно предположить, что сотрудник, которого уволили, был «некачественным продуктом». Но ему это сложно признать, поэтому проще начать говорить в адрес уволившей его компании нелицеприятные вещи.

УИ Выбор CEO — это самое сложное с точки зрения его успешности. Но на что стоит смотреть и проверять, если компания доверяет ему огромную власть и, соответственно, возможность беловоротничковой преступности?

— Не знаю, никогда не занимался поиском CEO. Компанией я руковожу самостоятельно уже 17 лет и не понимаю тех собственников, которые долго и мучительно создавали свой бизнес, а потом решают поручить его кому-то. Это как своего ребенка отдать в детдом для того, чтобы из него кого-то там слепили. Это вопрос в большей степени риторический. Я лично не собираюсь никого искать.

УИ Что-то не слышно о Полиграф Полиграфыче — он перестал быть надежным инструментом или не был им никогда?



— Мое отношение как к прибору положительное. Наверное, кому-то такая оценка кандидата или сотрудника может пригодиться. Но когда мне сообщили стоимость работы оператора-полиграфа в расчете на одного кандидата, я понял, что мне дешевле, ошибаясь, набивать шишки. Потому что эти затраты не стоят того эффекта, который может быть получен в результате. Года три назад такая оценка в районе 1000 долларов стоила. Во-вторых, полиграф может оценить, насколько честно человек отвечает на тот или иной вопрос. Но нельзя оценить его деловые качества, его готовность вжи-

ваться в компанию. Тут никакой прибор не поможет — это можно делать исключительно на человеческом уровне.

УИ По каким признакам можно догадаться, что с определенным человеком что-то не так в плане беловоротничковой преступности? HRD крупнейшей авиакомпании США не ходила в отпуск 25 лет, пока ее не прооперировали, и вот тут всплыла «картина маслом» — откаты страховых фирм.

**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**



Энрике Пенья Ньето



Энрике Пенья Ньето — мексиканский политик, президент Мексики, родился 20 июля 1966 года в Атлакомулько, Мексика, в семье, где мать была школьной учительницей, а отец работал в Федеральной комиссии по электричеству. Пенья Ньето после окончания Панамериканского университета в Мехико получил диплом бакалавра, а затем в Институте технологии и высшего образования Монтеррея защитил степень магистра. Будучи школьником, выступал на обществен-

ных и публичных мероприятиях, что в дальнейшем отразилось на его будущей политической карьере. Начиная с 90-х годов Пенья Ньето состоял в PRI (лево-социал-демократической Институционно-революционной партии) и активно участвовал в политической жизни страны, занимая при правительстве штата Мехико ряд административных должностей, а также в течение 5 лет, с 1993 года, был начальником штаба при Секретариате экономического развития штата, затем год, до 2000 года, работал в должности заместителя секретаря правительства штата Мехико, после чего два года Пенья Ньето занимал различные политические должности, в том числе в качестве государственного чиновника. Свою политическую карьеру Пенья Ньето построил благодаря деятельности в PRI. На протяжении 6 лет, до 2011 года, он был на посту губернатора штата Мехико. В ноябре того же года Пенья Ньето объявил о своем участии в президентских выборах 2012 года в Мексике и зарегистрировал свою кандидатуру, а 2 июля 2012 года он стал победителем на президентских выборах. По версии американского журнала Time, Пенья Ньето внесен в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Лидеры».

Габриэль Гиффордс



Габриэль Гиффордс — американский политический и государственный деятель, бывший член Палаты представителей США от штата Аризона, родилась 8 июня 1970 года, в г.Тусон штата Аризона, США, в семье, где отец — еврей, а мать исповедует христианство. Сама Габриэль Гиффордс исповедует иудаизм и с 2001 года посещает синагогу. В 1993 году окончила колледж Скриппса в Клермонте (Калифорния), а в 1996 году — Корнелльский университет, специали-

зируясь на отношениях США и Мексики. По программе Фулбрайта, которая создавалась с целью улучшения взаимопонимание между народом США и народами других стран, получила грант, а также в 1996 году прошла стажировку в Чиуауа и Гарвардском институте государственного управления имени Джона Кеннеди. Свою бизнес-карьеру начала с работы в качестве партнера по региональному развитию с Price Waterhouse, затем, с 1996 года, руководила местной автомобильной сетью — El Campo Tire Warehouses, которую создал ее дед. Однако в 2000 году состоялась сделка по продаже бизнеса компании Goodyear Tire из-за сложной конкурентной борьбы в бизнесе. Политическая карьера началась с 2001 года, и в течение двух лет Гиффордс являлась членом Палаты представителей, заметим, что в члены Палаты представителей США она избиралась неоднократно, и в последний раз в 2010 году. Два года, начиная с 2003-го, Габриэль — сенатор штата Аризона. Гиффордс — первая женщина еврейского происхождения, которую избрали в аризонский конгресс, причем ее часто критиковали за либеральную позицию по вопросам реформы здравоохранения и образования, за право граждан на хранение и ношение огнестрельного оружия, в поле ее деятельности входили такие

вопросы, как проблемы использования в Аризоне солнечной энергии в 2007 году, а также планы на 2009 год по оздоровлению американской экономики и реинвестирования. Кроме того, депутат от штата Аризона уделяла внимание безопасности границ, в частности, в вопросах нелегальной иммиграции, и поддерживала принятие нового иммиграционного законодательства. Гиффордс входила в состав Комитета по делам вооруженных сил, Комитета по иностранным делам, Комитета по науке и технике Конгресса США. Габриэль Гиффордс с 8 января и по 1 августа 2011 года не появлялась в Конгрессе по причине тяжелого ранения в голову, которое произошло во время пу-

бличных мероприятий в супермаркете сети Safeway в Тусоне, и она в критическом состоянии была доставлена в Медицинский центр университета Тусона. После излечения, на протяжении 4 месяцев, принимала участие в работе Конгресса, в том числе и в голосовании нижней палаты представителей по вопросу повышения предела государственного долга, однако в январе 2012 года Гиффордс объявила об отставке. С 10 февраля 2012 года корабль береговой охраны носит имя Габриэль Гиффордс. По версии американского журнала Time, Габриэль Гиффордс внесена в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Кумиры».

Джимми Фэллон



Джимми Фэллон — американский актер, комик, певец, музыкант и телеведущий, родился 19 сентября 1974 года в Бэй-Ридж, США, в семье автомеханика, ветерана войны во Вьетнаме. Вскоре семья переехала в местечко неподалеку от Соджертис, Нью-Йорк. Фэллон считал, что станет священником и посещал в Соджертисе (США) римско-католическую начальную школу St. Mary of the Snow, однако его увлекла комедия, и Джимми много ночей записывал радиопрограмму The Dr. Demento Show, неся ответственность

как за юмор, так и за музыку. Фэллон был страстным поклонником различных шоу, в том числе был любителем вечернего шоу Saturday Night Live (SNL), а также просматривал шоу The clean parts, которое его родители для него записывали. В общежитии колледжа Фэллон устраивал еженедельные вечера, на которых просматривали различные шоу. Будучи подростком, он легко перевоплощался в разнообразных персонажей, чем всегда удивлял своих родителей. Он полюбил музыку и в 13 лет начал играть на гитаре. В старших классах Фэллон принимал участие в спектаклях, его называли «клоуном класса», он выиграл конкурс юного комика. Учителя выражали свое недовольство этим, тем не менее его дважды выбирали старостой класса. В 1992 году Джимми окончил школу и поступил в колледж Saint Rose в Олбани, Нью-Йорк, на факультет компьютерных наук, но вскоре был переведен на другой факультет в области коммуникаций, и только через 14 лет после окончания колледжа, в мае 2009 года, Фэллон возвращается в колледж, чтобы получить степень бакалавра гуманитарных наук в этой области, однако Фэллон передумал, бросил колледж и отправился в Лос-Анджелес продолжать карьеру комика. В 21 год у него появляется менеджер и заказы. Сначала он проводил различные стенд-ап шоу, зарабатывая на них по \$7,50 за одно выступление, но вскоре вошел в комедийную труппу Groundlings. Затем Фэллон снимался в

фильмах: The Scheme и Father's Day и в 1998 году во втором сезоне шоу Spin City и везде играл маленькие роли. Известность и внезапная популярность пришли к Джимми Фэллон после того, как в сентябре 1998 года он дебютировал на шоу Saturday Night Live, где в 4-м эпизоде исполнил «Хеллоуин-версии песен популярных артистов». Он стал знаменитостью и был признан секс-символом, а также стал самым признанным комиком и помимо всего прочего получил главные роли и возможность сыграть таких персонажей, как Ник Бёрнс, Пэт Салливан. В 1999 году Фэллон написал книгу I Hate This Place: A Pessimist's Guide To Life (пер. «Я ненавижу это место: руководство пессимиста по жизни»). Джимми Фэллон с 1998 по 2004 год известен как актер юмористической передачи Saturday Night Live, с 2009 по 2014 год — как ведущий шоу Late Night with Jimmy Fallon, а с 2014 года ведет вечернее ток-шоу на NBC The Tonight Show Starring Jimmy Fallon. По версии американского журнала Time, Джимми Фэллон внесен в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Знаменитости в мире искусства».

Модератор рубрики

Абол Римма

Журнал



сентябрь 2016 г.