

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные новости по слову "Персонал" - 71652, 71655, 71656.

№ 8  
(420)

2017

Главная тема номера: **РОБОТИЗАЦИЯ**



Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Роботизация — это продолжение механизации производства, начавшейся давно...**

**Спешите находить те процессы, которые можно первыми роботизировать.**

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Гончаров*





стр. 13

**Р**оботы — это ящик Пандоры, который, надеюсь, мы решим не открывать...



Марина Волостнова,  
Bright Pattern Co.

стр. 13

**У**же сейчас большим спросом пользуется дистанционное обучение без отрыва от производства...



Елена Голева,  
«Шунгит»

стр. 13

**М**ашины могут дать большой рост производительности за счет того, что не устают, не болеют и эмоционально не выгорают...



Анастасия Лобарева,  
«Грата»

стр. 13

**Т**олько человек может услышать другого — понять его настроение, найти к нему особый подход, предложить нужный товар или услугу...

Ольга Белозерова,  
ГК «Восток-Сервис»

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

№ 8  
(420)

Издаётся с 1996г. 2017 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

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Александр Лапин,  
главный эксперт  
УП по управлению



Эдуард Остроброд,  
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,  
бизнес-эксперт УП

Эксперты

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

Главный редактор  
Александр Гончаров

PR-директор  
Надежда Гончарова

Ответственный редактор  
Татьяна Ковалева

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

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

Подписные агентства  
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор  
Аудит-Босс

Официальный адрес  
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

### РОБОТИЗАЦИЯ

Когда роботизация лишит нас работы?

Сергей Черкасов

Новые роботы скоро высвободят роботов

Ольга Болотова, «Перекресток Экспресс»

Марина Волостнова, Bright Pattern Co.

Ольга Белозерова, ГК «Восток-Сервис»

Анастасия Лобарева, «Грата»

Елена Голева, «Шунгит»

Нармина Магеррамова, Crane Services

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Продающие вопросы: Эффективный способ  
выяснить, чего действительно хотят ваши клиенты

Пол Черри

### УВОЛЬНЕНИЯ ТОПОВ

Бизнес — одно сплошное изменение

Эдуард Остроброд, SELA

Много мифов о причинах ухода топов —  
сигнал остроты темы

Михаил Танский, «Хантфлоу»

Сложно поймать ветер... Как и понять причины  
увольнения топов

Наталья Твердохлеб, «МИЭЛЬ»

### БОГАТЫЕ И ЗНАМЕНИТЫЕ

Богатейшие люди Австралии — кто они?

Богдан Нечаенко

### УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

Франсуа Пино

5

13

33

47

51

54

57

53

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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto: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 27.02.2017 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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

# Когда роботизация лишит нас работы?

На мир надвигается роботизация.

Пожалуй, в этом уверены все, и вопрос будет или не будет уже не стоит. Вместо этого ученые и эксперты задаются вопросом «когда?». Когда робот заменит человека и заберет у него 50, 70, 80% рабочих мест?

**Сергей Черкасов**

**эксперт**



Билл Гейтс недавно заявил, что «Программная замена человеческих профессий, будь то водитель, официант или медсестра, уже грядет. Со временем технологии уменьшат число вакансий на многие рабочие места, особенно в неквалифицированных сферах. Через 20 лет спрос во многих сферах рынка труда станет ниже».

Билл с возрастом стал осторожнее и не дает прямой оценки состояния рынка труда через два десятилетия. Раньше он был гораздо менее сдержан. Как-то в 2004 году он пообещал, что «Через два года о спае никто и не вспомнит».

Еще больше людей интересует, что станет потом? Что ждет нас за горизонтом роботизации? Киберфеодализм? Коммунистический рай? Крушение цивилизации?

Я бы не заглядывал так далеко и не гадал, когда наступит момент X. Проблема в том, что конкретно на каждом из нас последствия роботизации могут сказаться уже сейчас, задолго до того, как истекут эти 20 лет.

В качестве примера давайте мельком глянем на одну из прошедших технологических революций.

Никто не скажет, что в 60-е годы рабочий завода жил плохо. В странах Запада такие люди формировали средний класс, в социалистических странах являлись

представителями одной из самых уважаемых профессий.

А вот в начале века рабочие европейских заводов вынуждены были арендовать койко-место вдвоем по принципу «пока один спит, другой на смене».

В перспективе индустриализация сделала жизнь человека комфортнее, что мы и ощущаем сегодня, но кому-то для этого пришлось пострадать.

Не думаю, что процесс роботизации будет менее трагичным, хоть и гораздо более быстротечным, что радует.

Юный и еще не родившийся искусственный интеллект уже ждут тысячи виртуальных вагонеток, к которым ему судьба быть прикованным вместо нас.

## СУТЬ ПРОБЛЕМЫ

Для того чтобы конкретный человек, например вы, начал испытывать негативные последствия роботизации, не нужно дожидаться, когда этот процесс станет проблемой всего человечества.

Многие слышали о великолепном успехе компании Changying Precision Technology Company, где уволили 650 человек с фабрики по производству смартфонов и заменили их роботами. В результате производительность труда повысилась на 250%, а количество бра-

кованных изделий снизилось с 25% до 5%. Теперь на фабрике работает только 60 сотрудников, занимающихся обслуживанием роботов, и тех хотят сократить до 20 человек.

Казалось бы, какое до этого дело человеку, работающему на соседней фабрике по производству смартфонов другой компании? Никакого, пока бывший

закостеневшая для столь передовых процессов, поэтому нам еще рано думать о таких вещах, как роботизация.

В качестве аргумента приводят два основных сдерживающих фактора:

— пассивность крупного бизнеса, чьи запросы и являются основной движущей силой развития технологий роботизации;

## «ЛОШАДИ БУДУТ ВСЕГДА, А АВТОМОБИЛИ — ЛИШЬ ВРЕМЕННАЯ ПРИЧУДА»

сотрудник Changing Precision Technology Company не придет на порог к его начальству и не продемонстрирует гораздо более высокую квалификацию.

Чем больше толпа стоящих за дверями людей, желающих занять ваше место, тем больше у работодателя искушение начать снижать зарплату и повышать план по работе.

В том же китайском Дунгуане потерявшие работу граждане уже проводят митинги, но кому есть до этого дело?

### РОССИЯ НЕ В МЕЙНСТРИМЕ

Когда эксперты говорят о России и роботизации, они обычно указывают на то, что наша страна слишком инертная,

— медлительность государства, которое должно создать благоприятную среду для перемещения передовых технологий. Например, необходимо принять в законодательство соответствующие поправки, регулирующие отношения робота и человека. Ну а нашим медлительным и ленивым чиновникам и депутатам потребуются десятилетия для того, чтобы понять необходимость таких поправок, и еще столько же, чтобы их принять.

Так что расходимся, ничего не будет.

В таких случаях я всегда вспоминаю совет, данный Генри Форду президентом Мичиганского банка: «Лошади будут всегда, а автомобили лишь временная причуда».

Меж тем, недавно председатель Го-



сударственной думы Российской Федерации Вячеслав Володин сообщил, что Госдума займется проработкой законов, регулирующих отношения между человеком и роботом. Россия станет одной из первых стран, что примет законы из области робототехники. А к 2022 году это будет сделано во всем мире повсеместно.

я был удивлен, когда этот робот сегодня позвонил мне.

Санкт-Петербургские специалисты в конце прошлого года запустили рекрутера по имени Вера. Она может находить резюме соискателей в Интернете, отбирать нужные, обзванивать наиболее подходящих кандидатов и даже про-

## **ГЕРМАН ГРЕФ ОБЕЩАЛ ЗАВЕСТИ И ДРУГИХ РОБОТОВ, КОТОРЫЕ В ТЕЧЕНИЕ БЛИЖАЙШИХ ПЯТИ ЛЕТ ЗАМЕНЯТ ДЕСЯТКИ ТЫСЯЧ РАБОЧИХ МЕСТ**

Так что этого можно опасается, можно гордиться, а можно и не верить, но Россия держит руку на мировом пульсе.

Что же касается претензий к крупному бизнесу, то на дворе уже давно не 2007 год, и российский бизнес либо научился считать деньги и быстро реагировать на изменения условий, либо приказал долго жить.

### **КСТАТИ, О БИЗНЕСЕ**

Клиенты Ростелекома, пожалуй, уже давно привыкли, что при звонке на горячую линию они сначала попадают на робота, который уже после короткого разговора переключает вас на соответствующего специалиста. Но вы знаете,

водить видеособеседования с самыми удачливыми.

На самом деле Вера пока глуповата, но я недавно имел несчастье искать работу, и Вера оказалась более профессиональной, чем большинство рекрутеров, с которыми я сталкивался.

Еще в 2016 году Сбербанк запустил робота-юриста, который пишет искивые заявления на должников. В результате в этом году в компании освободится 3 тыс. мест юристов.

У нас, конечно, не Китай, поэтому Сбербанк не станет шокировать рынок труда одновременным впрыском такого количества новых безработных. Работникам предложат программы переобу-

чения, и лишь те, кто не смогут или не захотят их проходить, постепенно будут освобождаться от исполнения своих обязанностей. Текучка в Сбербанке серьезная, поэтому со стороны процесс, возможно, будет и незаметен.

придут только лет через десять и у них полно времени, чтобы подготовиться.

Меж тем, Яндекс уже несколько лет разрабатывает свое беспилотное такси в сотрудничестве с КамАЗом, который, в

## РОБОТЫ МОГУТ ВЗЯТЬ НА СЕБЯ ВСЮ РАБОТУ, ПОДДАЮЩУЮСЯ АЛГОРИТМИЗАЦИИ

Три тысячи человек для компании в триста тридцать тысяч сотрудников — это, конечно, немного. Но Герман Греф обещал завести и других роботов, которые в течение ближайших пяти лет заменят десятки тысяч рабочих мест.

свою очередь, с 2015 года самостоятельно работает над созданием беспилотного самосвала.

### ПЕРВЫЕ НА ОЧЕРЕДИ

Мало кто задумывался, но когда вы в приложении «Яндекс такси» заказываете авто, ближайший от вас свободный водитель получает информацию об адресе автоматически, без действия оператора. Эта интеллектуальная система — тоже робот.

Мэрия Москвы недавно завершила, что первые беспилотные автомобили краткосрочной аренды появятся уже в этом году. Они будут иметь ручное и беспилотное управление, поэтому я не вижу повода сомневаться в возможностях реализации этого замысла.

Гражданские беспилотные технологии находятся на заметке у самого президента России:

*«В рамках технологической инициативы у нас предусматриваются меры поддержки развития и беспилотной мобильной техники. На первом этапе мы планируем сделать несколько пилотных проектов, чтобы эти аппараты могли использовать на закрытых территориях — для проектной эксплуатации, напри-*

*мер, закрытые торговые зоны, производственные зоны».*

Так что со стороны государства препонов развитию беспилотного транспорта не будет. Поэтому даже если отечественные разработчики подведут, их место на будущем рынке с удовольствием займут такие гиганты, как Toyota, Volvo,

## **КАДРЫ БОЛЬШЕ НЕ РЕШАЮТ**

Когда речь идет о роботизации, многие привыкли думать, что проблемы коснутся в первую очередь работников низкоквалифицированного труда и пройдут мимо руководителей.

Однако у меня плохие новости.

## **ТАЛАНТЫ ПЕДАГОГОВ ПОДДАЮТСЯ ЗАМЕНЕ ЕЩЕ МЕНЬШЕ, ЧЕМ ТАЛАНТЫ ВРАЧЕЙ**

Volkswagen, Daimler, General Motors, BMW, которые, в свою очередь, тоже создают беспилотные технологии.

Но я думаю, что именно у России есть все шансы стать одним из лидеров разработки беспилотных автомобилей. Скоро у нас закончится основной этап перевооружения армии, и раздобревшие на госзаказах концерны пойдут искать заработки на гражданской ниве. Ну а опыта в создании роботизированных и беспилотных систем у наших военных более чем достаточно.

Дешевые и проверенные беспилотные автомобили начнут быстро вытеснять классические транспортные средства с водителями. Под угрозой как водители такси, так и маршруток и промышленных грузовиков, а также дальнобойщики.

Роботы могут взять на себя всю работу, поддающуюся алгоритмизации.

Юристов в компаниях станет меньше, но профессия, конечно, никуда не денется — в суд робота не скоро пустят.

Кадровикам придется хуже: сделать выбор между 3–4 кандидатами, выбранными роботом, сможет и непосредственный начальник, а документооборот и сейчас нередко берет на себя бухгалтеры.

Рабочим на заводах, особенно тем, что стоят за конвейерной лентой, стоит однозначно задуматься о своем будущем.

Продавцы-консультанты превратятся в раритеты, едва искусственный интеллект научится нормально общаться с че-

ловеком, и, быть может, мы даже начнем скучать по подбегающим мальчикам и девочкам «что вам подсказать?».

Не пощадит прогресс различных копирайтеров и журналистов — если ней-

отдел, теперь нужен только один специалист. Там, где трудились три сотни рабочих, работали и два десятка мастеров и начальники смен, и они тоже потеряли свою работу. Ну и так далее.

## **В ЗОНЕ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДСТАВИТЕЛИ ВСЕХ ОКОЛОТВОРЧЕСКИХ ПРОФЕССИЙ**

росети умеют дорисовывать картины, то уж явно скоро научатся сносно переписывать новости вслед за РИА Новости и ТАСС, а чуть позже и звонить спикерам.

У руководителей, несмотря на то, что их заменить роботам не удастся, впереди не лучшие времена. Вслед за исчезновением коллективов, будут исчезать и их начальники. Там, где был кадровый

### **В ЗОНЕ БЕЗОПАСНОСТИ**

Спокойно себя могут чувствовать врачи.

Каких бы хитрых аппаратов диагностики или лечения люди ни придумали, подле них все равно всегда будет находиться медицинский работник. Соответственно, чем больше будет таких аппаратов, тем больше будет требоваться узких

**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](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

# Новые роботы скоро высвободят роботов



**Марина  
Волостнова**  
**Bright Pattern Co.**



**Ольга Болотова**  
**«Перекресток  
Экспресс»**



**Нармина  
Магеррамова**  
**Crane Services**



**Анастасия  
Лобарева**  
**«Грата»**

Куда пойдут  
работать HRD,  
когда роботы  
заменяют людей?

**Ольга Белозерова**  
**ГК «Восток-  
Сервис»**



**Елена Голева**  
**«Шунгит»**

**УІ В каких профессиях в вашей компании вы бы уже сегодня заменили людей роботами?**



**Ольга Болотова:**

— На данный момент я вполне могу представить, что роботы могли бы заме-

нить в ритейле такие профессии, как:

- промоутеры (и такие проекты уже есть),
- кассиры (очень проблемная должность в плане ошибок и воровства),
- грузчики,
- уборщики.



**Марина Волостнова:**

— Тема очень интересная и злободневная. Сегодня вечером я смотрела фильм «Суррогаты» далекого 2009 года. Речь в нем идет о том, что каждый человек имеет робота, работающего от мозговых сигналов хозяина. Люди лежат по домам, облепив голову проводами, и руководят действиями суррогатов, которые отлично выглядят, обладают недюжинной физической силой, никогда не болеют, не стареют и не страдают. Эдакая возможность

прожить жизнь, будучи всегда молодым, сильным, улыбающимся и добрым. Только «прожить» я поставлю в кавычки. Жизни нет, есть только иллюзия ее идеального проживания. Очень рекомендую посмотреть первые 3 минуты фильма — там кратко описана бурная эволюция человекоподобных роботов.

Так на пороге чего же мы сейчас находимся? 29 июня этого года нас ждет открытие Gigafactory в Неваде — это новая суперфабрика по производству электромашин Tesla. В настоящий момент Tesla собирает свои машины в Калифорнии, в городе Фримонт. На участке сборки установлены 10 самых больших в мире роботов-сборщиков. Ранее работники использовали традиционные стальные конструкции, а теперь наиболее физически сложная работа передана высокотехнологичным роботам. Они легко поднимают и крайне точно перемещают целый электрокар, занимая при этом намного меньше места.

Корпоративная культура компании маниакально делает людей и роботов частью себя. Роботы на заводе Tesla — это теперь не просто машины с набором технических характеристик. Сотрудники решили дать им имена в честь героев фильма «Люди Икс». Так, Ксавьер стоит рядом с наклонной линией конвейера и снимает электрокары с рельсов на пол. Затем Человек-лед, Росомаха и Зверь, которые поднимают более тяжелые конструкции, направляют автомобиль дальше по кон-

вейеру. Гроза и Колосс находятся в самом конце пути, принимая автомобили, после чего Вулкан и Хавок их поднимают и ставят обратно на рельсы. Для рабочего персонала эти роботы являются настоящими героями, поэтому и имена у них должны быть соответствующие.

В Китае компания, производящая телефоны, сократила 90% персонала — с 650 до 60 человек и стала на 250% производительнее. Владелец фабрики не собирается останавливаться и планирует оставить в штате 20 сотрудников — наладчиков оборудования.

В последние два года развитие так называемого машинного обучения вызвало революцию в области искусственного интеллекта, а 3D-печать стала изменять промышленные производственные процессы. В течение долгого времени существовало общее понимание того, что развитие технологий уничтожает рабочие места, но также создает новые и лучшие. Теперь мы видим, что технологии уничтожают их, создавая новые, но в меньшем количестве. Грядет глобальный социальный кризис.

Уже идет обсуждение среди экспертов о начале «Четвертой промышленной революции» — революции технологий и массового внедрения киберфизических систем в производство. Однако существующая государственная мировая система не в состоянии справиться с явлением массовой безработицы в размерах

мира, а социальная — с тем, чем займутся огромные массы «ненужных» экономике людей. Идеалисты рисуют красивые картинки, что люди начнут больше думать, создавать и «заниматься высшими человеческими делами». История о том, что государства начнут выплачивать минимальный доход всем гражданам, не выглядит решением. У людей должны быть удочки, а не консервированная рыба.

Давайте представим жизнь промышленных моно-городов: Тольятти, Набережные Челны, Байкальск и еще 75 меньших поселений в эпоху массовой роботизации промышленных операций. Весь средний профессиональный рабочий класс занят роботами. У рабочих есть выбор — либо заниматься совсем примитивной низкоквалифицированной работой и подносить детальки для робототехнических комплексов, либо получать серьезное инженерное образование и работать в сфере создания новых технологий, либо перебиваться случайными заработками. Проблема занятости настолько острая, что это, несомненно, дело государственной важности.

Помимо этого рассмотрим экономический аспект. Роботы презентуются нам как «увеличители» количества выпускаемой продукции и «удешевители» ее себестоимости. А кто, собственно, потребители? В мире существует резкое разделение на богатых и бедных. Вернее — богатых и очень бедных. Количество потенциальных покупателей товара

не сильно меняется из года в год. Как мы знаем, наибольшую прибыль приносит огромный оборот именно дешевых товаров. И потребляют его в основном как раз малообеспеченные слои населения. А у них массово нет работы, и?..

Также я вижу увеличение объемов использования природных ресурсов. Лозунг «Быстрее, дальше, больше» приведет к мировой катастрофе невиданного масштаба. Создание искусственных потребностей за счет жизненно важных ресурсов для имитации экономического роста — это путь к самоуничтожению. Как мы помним, серьезные экономические спады на этой планете принято решать с помощью мировых войн.

Тема массовой роботизации производства настолько серьезна и важна, что решать ее необходимо на уровне межгосударственном. Роботы — это ящик Пандоры, который, надеюсь, мы решим не открывать.

Я пока не готова к замене людей на роботов. А если говорить о программах, которые сделают работу HR более эффективной, то это следующие направления: первоначальный отбор возможных кандидатов в базах данных, расчет заработной платы, кадровое делопроизводство, учет рабочего времени, расчет KPI. Также вся аналитика, необходимая менеджеру для принятия решения, может быть предоставлена программами-аналитиками.

**Ольга Белозерова:**

— В тех, где не нужен творческий потенциал, где есть прописанные алгоритмы и требуется выверенная деятельность. Например, кладовщики, грузчики, секретари, консультанты.



**Анастасия Лобарева:**

— Мы уже сейчас с одним клиентом используем робота, который занимается сбором откликов, их систематизацией, первичными звонками кандидату, отправкой анкет, размещением рекламы и обратной связью. А эйчар компании формулирует требования к кандидату — эту функцию пока машине не отдашь. Еще у нас работает программа E-Staff, я с ней давно знакома, она позволяет систематизировать информацию по всем вакансиям, списки кандидатов. У компании сейчас нет большого штата, чтобы отдать айтишникам на разработку ПО исключительно под наши нужды, поэтому мы используем готовые решения автоматизации — такие, как Google Docs, Google-опросники, Google-анкеты, Google-Disc, чтобы роботизировать звонки, отклики и т.д. Это реально экономит время. И малый бизнес, который разобрался, как пользоваться готовыми решениям в сфере роботизации и автоматизации, реально экономит деньги, не нанимая HR.



Мы в тексте вакансии сразу предупреждаем кандидатов о том, что анкета обрабатывается в автоматическом режиме, что будет звонить робот. Нам пришлось внести такую пометку, поскольку заметили, что, когда человеку звонит робот механическим голосом, кандидат, как правило, напрягается. Очевидно, это связано прежде всего с коллекторами, с долгами, с банком и т.д. Мы этот момент уловили. Кандидатов пугать не рекомендуется, поэтому мы предупреждаем заранее в тексте вакансии, что на нас работает робот.

Сейчас мы столкнулись с тем, что для увеличения количества кандидатов, нам не достаточно традиционных источников поиска. Сайты-агрегаторы вакансий не дают нам нужный поток, поэтому возникает потребность искать через соцсети. Но для такой работы малый бизнес не может позволить себе нанять слишком много людей, даже отдельного эйчара не все могут держать в штате. В этом случае HR на фрилансе — это реальный выход, и он может подбирать для своих клиентов экономичные возможности подбора. В этой части нам помогают программы, которые позволяют автоматизировать поиск через социальные сети. Создается вакансия, продвигается по соцсетям, собираются контакты, систематизируются и по алгоритму обрабатываются. Но в этом процессе мы используем и ручной труд — анализируем, кто к нам обратился. Т.е. отбор кандидатов на 100% я бы роботам пока не отдала. Это

связано с тем, что резюме очень разные. Мы пытаемся через дополнительное анкетирование унифицировать информацию о кандидате, но реальный отбор резюме доверяем живым людям. Они могут увидеть в резюме потенциал кандидата, либо отобрать на еще неоткрытые вакансии.

Мы подбираем разный персонал: менеджеров продаж, сотрудников для производства, швей для ателье. Увы, пока робот не может правильно отфильтровать и выбрать нужного нам кандидата. Люди заполняют стандартную анкету, и мы уже анализируем информацию по этой стандартной анкете. И вот эту информацию уже можно давать в обработку роботам. Но это еще будущий шаг, а пока мы получаем анкету, анализируем ее вместе с резюме и проводим собеседование. Коммуникации с кандидатом по автодозвону, приглашению и обратной связи оставляем на роботов.

Когда происходит массовый набор сотрудников, то мое мнение таково: без роботизации не обойтись, так как много времени занимает рассылка вакансий, обновление, сбор откликов и дальнейшее коммуницирование. Для больших компаний с большим количеством вакансий можно эффективно использовать стандартные агрегаторы вакансий и подбор через соцсети. Чтобы бренд работодателя был на уровне, сейчас очень многие компании стандартизируют, автоматизируют обратную связь. Она приходит

кандидату на почту, в ватсап и даже в пуш-уведомлениях. Это экономит колоссальный объем HR человеко-часов. Представьте, на этой же функции сидел бы HR-рекрутер. Его зарплата составила бы ориентировочно 15 -20 тыс. рублей в месяц. Причем на должности рекрутера при массовом подборе при повторяющихся действиях однозначно были бы ошибки, так как существует простая усталость, выгорание. Когда мы доверяем рутинную работу роботам, мы не только минимизируем человеческий фактор, но и даем возможность рекрутерам заняться более творческой работой.

Я видела много HR, выполняющих эту рутинную работу по размещению масс-вакансий, назначению собеседований, отправке обратной связи и так далее. От постоянных однообразных действий они быстро разочаровываются в профессии, думая что HR — это только найм, и обычно выгорают через год или два.



Елена Голева:

— В гонке за эффективностью труда, повышением качества и скорости обслуживания клиентов возникает острая необходимость полностью автоматизировать бизнес-процессы в организации с помощью замещения человеческого ресурса на искусственный интеллект. Уже сейчас роботы активно заменяют людей

в профессии складских и подсобных рабочих (грузчики, носильщики, уборщики, контролеры, домработники и т.д.).

В недалеком будущем роботы заменят работников офиса: IT-программистов, юристов, бухгалтеров, HR-специалистов, операторов Call-центра, специалистов клиентской поддержки. А также водителей, военных, педагогов. Уже сейчас большим спросом пользуется дистанционное обучение без отрыва от производства.

Преимуществом робота является отсутствие человеческого фактора, (усталости, рассеянного внимания, нервного напряжения, проблем в семье, проблем со здоровьем и т.д.) и исполнение точного алгоритма процессной и цикличной работы в режиме нон-стоп. Программное обеспечение постоянно обновляется и модернизируется по мере производственной необходимости. И чем чаще этот искусственный интеллект «обучается», тем больше пропадает необходимость участия человека в бумажной и рутинной работе.



Нармина Магеррамова:

— Первыми я бы заменила на роботов водителей, сотрудников ресепшн и уборщиц. Чуть позже и некоторые функции отдела бухгалтерии передала бы в

управление роботам. Также со временем можно заменить роботами и отдел закупа, так как функция поиска оптимальных поставщиков возможно максимально автоматизировать. Технологии искусственного интеллекта в ближайшие годы сделают неактуальными целый ряд профессий, связанных с рутинной.

### **УИ** Порой боты дороже работников, но какие выгоды роботизации могут перекрыть расходы?



**Ольга Болотова:**

— Если использование роботов сможет исключить человеческий фактор, который приводит к постоянным финансовым потерям, то затраты на роботов будут вполне обоснованными. К таким потерям приводят воровство, ошибки в учете, низкое качество услуг, зависящее порой от настроения работника. Гарантия стабильно высокого качества выполняемых работ — то, о чем мечтают все работодатели.

**Ольга Белозерова:**

— Это минимизация ошибок в деятельности. Роботам не нужно отдыхать. Они способны работать 24 часа в сутки 7 дней в неделю 365 дней в году, за исключением ремонтных работ. Роботы четко выполняют программу и не обсуждают решения руководства. При этом

качество выполняемой работы прогнозируемо.



**Анастасия Лобарева:**

— У малого и иногда средних размеров бизнеса нет своих HR, и они обращаются к внешним HR. В кризис большинство предприятий весьма пристально смотрит на свои затраты. HR с малым объемом компетенций они не хотят нанимать, а с большим опытом и квалификацией не могут себе позволить. И здесь возникает вопрос выгоды. Если это малый бизнес и у него одна-две вакансии в месяц, есть возможность назначить робота в качестве помощника для первичного отсева и систематизации данных о кандидате и создания базы. Если же это крупная компания, то там выгоды от автоматизации рутинных операций больше, потому что там количество вакансий, как правило, больше.

Поэтому в малый бизнес роботизация придет позже, пока вкладывать большие деньги в IT-разработку малым бизнесам смысла нет — им невыгодно. Они пользуются тем, что сейчас есть свободный доступ к сервисам, программам, облегчающим коммуникации с кандидатом и сотрудниками. В крупной сетевой, розничной, сервисной компании с большой текучестью вложение в разработку роботов и программ сполна окупается. Другое

дело, что не все IT имеют такие наработки. Сейчас идет только апробирование отдельных методов, к примеру, пытаются рассылать пуш или смс-уведомления. Замечу, что и крупные компании разрабатывают решения по автоматизации отдельных HR-функций исключительно под потребность, например, в рассылке приглашений на интервью, не больше.



**Нармина Магеррамова:**

— На мой взгляд, роботизация особенно актуальна в производственном секторе, где человеческий фактор очень часто подводит. Современные роботы все больше будут находить применение для выполнения трудоемких и монотонных работ. Предпочтение будет отдаваться непривлекательным и опасным работам.

Менеджмент крупных компаний все яснее осознает, что роботы могут повысить производительность труда и эффективность производства в целом, улучшить качество продукции, исключить опасную или непривлекательную работу и преодолеть нехватку рабочей силы.

При рассмотрении конкретных сфер применения следует проанализировать специальные характерные признаки современных роботов: их способность точно манипулировать тяжелыми предметами следовать заданной траектории,

устанавливать детали в точные позиции (палетизация), быть легко перепрограммируемыми (малосерийная продукция) и т.д. Определённые плюсы, конечно, видны невооружённым глазом.

## **Почему Билл Гейтс предложил облагать налогом труд роботов?**



**Ольга Болотова:**

— Билл Гейтс, по сути, говорит о двух важных вещах. С одной стороны, о защите интересов работников-людей в ситуации, когда их труд может быть массово заменен на труд роботов. Хотя по факту на данный момент этот труд скорее автоматизирован и механизирован. С другой стороны, закладывает основы под восприятие роботов как отдельных участников трудового процесса, приравненных скорее к людям, чем к системам производства.



**Марина Волостнова:**

— Господин Гейтс — образованный, думающий человек. Будучи сам крупным налогоплательщиком, он не питает иллюзий по поводу того, откуда у государства появляются деньги. Наибольшее налоговое бремя несет именно средний класс. В случае с повсеместной роботизацией

у среднего класса возникнет дилемма: кого нанять — человека или робота. Робот является собственностью, полностью подчиняющейся владельцу, работающий без остановки, праздников, мотивации, болезней и заработной платы. Такой «идеальный раб».

Человек же слишком многого требует: денег, еды, комфортной среды, безопасности труда, социальной защиты, хорошего отношения. Ясно, на чьей стороне победа. Поэтому у государства должны быть механизмы регулирования трудоустройства людей против роботов. Высокий налог на использование машинного труда и большие налоговые льготы при найме людей могут сыграть положительную роль в деле предотвращения массовой безработицы.

Хочу привести пример из прошлого, который очень наглядно демонстрирует отношение работодателя к работнику:

«Сэры, — сказал мистер Адамс, внезапно оживившись, — вы знаете, почему у мистера Форда рабочие завтракают на цементном полу? Это очень, очень интересно, сэры. Мистеру Форду безразлично, как будет завтракать его рабочий. Он знает, что конвейер все равно заставит его сделать свою работу независимо от того, где он ел — на полу, за столом или даже вовсе ничего не ел. Вот возьмите, например, «Дженерал Электрик». Было бы глупо думать, сэры, что администрация «Дженерал Электрик» любит рабочих

больше, чем мистер Форд. Может быть, даже меньше. А между тем у них прекрасные столовые для рабочих. Дело в том, сэры, что у них работают квалифицированные рабочие и с ними надо считаться, они могут уйти на другой завод. Это чисто американская черта, сэры. Не делать ничего лишнего. Не сомневайтесь в том, что мистер Форд считает себя другом рабочих. Но он не истратит на них ни одной лишней копейки».

Илья Ильф, Евгений Петров, «Одноэтажная Америка», 1935-1936 гг.

Ольга Белозерова:

— Возможно, чтобы у работодателей не было стимула полностью заменить людей на роботов, иначе люди потеряют работу. Возможен и второй вариант: человеческий труд — это добавленная стоимость в продуктах и услугах, которую предоставляют. У роботов этой добавленной стоимости не будет. Еще одна причина — неравная конкуренция между роботами и людьми. Но точно угадать ход мыслей этого человека мне сложно.



Анастасия Лобарева:

— Его можно понять. Я в качестве HR работаю с 4 предприятиями. На самом

деле до функции роботизации каждый из них должен был бы нанимать HR. А сейчас, пользуясь функциями роботизации и мной как головой они экономят 4 рабочих места. У нас в среднем зарплата рекрутера и менеджера по персоналу составляет 25-30 тысяч. Вот и посчитайте — экономия у работодателей составляет около 120 тысяч. С этой суммы ранее они бы отчисляли в бюджет налоги. С введением схемы «автоматизация + HR на фрилансе как управляющий центр» сумма налоговых отчислений существенно снизится.

Но не все отделы можно заменить роботами. Понятно, что с введением роботизации будет наблюдаться высвобождение рабочей силы, а также перераспределение труда на рынке. Сам рынок труда и большинства процессов претерпит изменения. Уже сейчас мы видим, что Интернет и автоматизация стимулируют появление дистанционного труда и увеличение фрилансеров как класса, недаром президент Путин наметил обложить налогом самозанятых. Билл Гейтс же предложил облагать налогом труд роботов, заботясь о пополнении бюджета на социальную сферу.

Социальная сфера финансируется из бюджета, который в свою очередь зависит от численности работающих. А если треть работающих будет заменена роботами, то властям надо будет серьезно думать, откуда взять недостающие для

бюджета деньги. Но есть и другой риск: если обложить роботов большими налогами, это может существенно замедлить развитие роботизации, особенно в малом бизнесе.

Но на самом деле изменения будут гораздо круче. В налоговой, в бюджетной сферах очень много операций выполняют люди. Роботизация их коснется в том числе. Уже сейчас происходит укрупнение организаций как коммерческих, так и бюджетных, с целью оптимизации процессов обработки информации. Мы, к примеру, наблюдаем укрупнение компаний, поглощение бизнеса. Появление сайтов-агрегаторов, многофункциональных центров (МФЦ). В связи с введением роботизации потребуется изменение, в том числе и в самой социальной структуре.

Работая как HR в компании и на фрилансе, мне пришлось в своей работе погрузиться в новые возможности для рекрутеров. Именно поэтому часть рутинных операций, традиционно эйчаровских, была переведена на роботов. К примеру, лет 15 назад я вручную обрабатывала массу информации — каждое резюме распечатывала, копировала и в папку по специальностям или уровню кандидата раскладывала. На стол руководителю тоже ложилось бумажное резюме. Сейчас этого уже нет. Большинство операций автоматизированы, отданы доступным сервисам, автоматизированным роботам.

При этом даже в эру роботизации эйчару важно быть всегда на связи. Как для кандидатов, так и для руководителей, сотрудников. Мы активно используем приложения типа вотсап, вибер, электронную почту.



**Елена Голева:**

— Следует отметить, что повышение производительности труда с помощью роботизации с каждым днем лишает людей рабочих мест. Очевидней всего, что под сокращение попадут профессии, деятельность которых связана с выполнением административной и канцелярской работы. Билл Гейтс предложил облагать роботов налогами для того, чтобы создать новые рабочие места и помогать малоимущим, пожилым и т.д.



**Нармина Магеррамова:**

— По словам Билла Гейтса, в настоящее время работник на фабрике получает 50 тысяч долларов, и его доход облагается налогами, включая подоходный налог, социальный налог и другие выплаты. Если эту же работу начнет выполнять робот, то стоит подумать о том, чтобы обложить его труд таким же налогом. По его мнению, это позволит профинан-

сировать другие виды труда, которые практически невозможно автоматизировать.

Гейтс отметил, что замена людей роботами происходит одновременно в самых разных областях и нужно принять меры для профессиональной переподготовки сотрудников, создания для них новых рабочих мест. На мой взгляд, реализация подобных проектов может длиться годами, а последствия тотальной безработицы могут быть страшными, если не продумать все очень детально. Например, последние массовые сокращения в нашей стране показали, что уровень краж, разбоев и суицидов увеличился в несколько раз. По его мнению, введение налога на труд роботов позволит замедлить процесс автоматизации и смягчить его последствия.

Основатель Microsoft далеко не первый, кто выдвинул подобную идею. Предложение ввести налоги на роботов рассматривал Европарламент, но проект отклонили. Статистика тоже достаточно тревожная. В докладе от Всемирного банка отмечается: «Доля профессий, которые могут испытывать на себе влияние автоматизации труда, в развивающихся странах на самом деле выше, чем в развитых странах, где многие из этих рабочих мест уже исчезли. Развивающимся странам советуют реагировать освоением цифровых технологий и созданием «благоприятной макроэкономической, промышленной и социальной политики».

Согласно отчету, к 2020 году из-за использования роботов будут сокращены около 7 млн рабочих мест в разных сферах. При этом рост занятости в других отраслях за тот же период составит чуть больше 2 млн. Самые масштабные сокращения коснутся офисных и административных работников: здесь к 2020 году могут остаться без работы 4,7 млн человек.

### **У** Выгодно ли HRD инициировать роботизацию?



Ольга Болотова:

— Выгода HRD — это то, что выгодно собственникам и руководству компании, то есть работодателям. Роботизация выгодна на тех видах работ, качество которых страдает именно из-за человеческих ошибок или низкой продуктивности людей и при этом носит некреативный и однообразный характер. И, на мой взгляд, если эти виды работ не связаны с прямым взаимодействием с людьми. Людям в настоящее время все-таки проще и приятнее взаимодействовать с другими людьми, чем с роботами.

Как когда-то ручной труд был заменен машинным, так и роботизация может быть процессом, способным повысить продуктивность компании.

В этой связи HRD придется столкнуться с новыми задачами: изменениями психологического климата в коллективе, адаптацией людей к другой рабочей среде, решению вопросов, связанных с высвобождением персонала. И тем не менее это интереснейший челлендж.



Марина Волостнова:

— Отвечу вопросом на вопрос: эффективно ли заводить любовницу для увеличения срока брачного партнерства, колоть ботокс после семидесяти и вечно раскаиваться из-за ошибок прошлого? Если товар, производимый компанией, не нужен на современном рынке, то не важно, насколько эффективно ваше производство. Стоимость технического переоснащения производства передовыми роботами — заоблачная. Значит, не будем забывать о заемных средствах и прибыли банков. Вкладываться стоит в технические разработки, а не в более быструю сборку устаревшего предмета производства.

Если HRD ответственен в том числе за стратегическое развитие компании, то инициирование данного вопроса уместно. После серьезных экономических расчетов и ясного видения будущего, которое создает стратегия компании, ме-



неджмент в состоянии вынести верное решение. В иных случаях я вижу роль HRD на уровне выбора ПО, которое облегчает рутинные операции для разных позиций сотрудников.

**Ольга Белозерова:**

— Нет. Потому что они работают в системе человек-человек. Конечно, это зависит от того, где эйчар работает. Если это производство, это один вопрос. Если сфера услуг, то другой. Нам, например, невыгодно инициировать роботизацию. Мы работаем в сфере услуг, в сфере человек-человек, что предполагает много личных контактов, встреч и переговоров. Только человек может услышать другого — понять его настроение, найти к нему особый подход, предложить нужный товар или услугу.



**Анастасия Лобарева:**

— Вводя роботизацию, компании хотят оптимизировать затраты и увеличить производительность. К сожалению, при помощи человеческого фактора увеличить производительность можно только на 20-30%. На 100% это сделать сложно, поскольку физические возможности человека ограничены. Разве что серьезно изменить бизнес-процессы, но автоматизация

к таким решениям как раз и относится. Машины могут дать большой рост производительности за счет того, что не устают, не болеют и эмоционально не выгорают. С чем уже сегодня справляется машина, кроме рутинных операций? К примеру, она может с успехом выступать в качестве модератора проекта, контролировать действия проектных групп. От машины участники проекта в моментальном формате получают задания, робот же контролирует скорость, срок и качество выполнения. В этом случае машина может обеспечить большую производительность при руководстве проектами, чем человек.

Если HR получают в свое управление программное обеспечение либо роботов, которые могут выполнять не только рутинные, но и сервисные операции, к примеру, ПО, которое быстрее и качественнее может провести опрос, обслужить клиентов, тем самым ускоряя производительность и выручку, то бизнес будет заинтересован в роботизации.



**Елена Голева:**

— Для собственников бизнеса автоматизация бизнес-процессов повышает прибыль в компании, а замещение людей роботами экономит фонд оплаты труда за счет сокращения количества сотрудников и оптимизации штата.



**Нармина Магеррамова:**

— На предприятиях с большим штатом и удаленными филиалами есть определенные плюсы роботизации. Также когда вопрос о сокращениях в HR отделе становится актуальным. Некоторые функции можно частично роботизировать, но о полной роботизации не может быть и речи в ближайшие лет 10-15. Есть множество функций, которые очень сложно передать пусть даже очень хорошему искусственному интеллекту.

Нижеперечисленные функции могут быть частично или полностью роботизированы или автоматизированы:

#### 1. Кадровый документооборот.

Отказ от бумажного документооборота назрел давно. Польза от заложенных в автоматизированную систему документов очевидна. Экономия рабочего времени до 30% в компаниях с большой численностью персонала.

#### 2. Скрининг CV.

Например, функции портала [ww.hh.ru](http://ww.hh.ru) позволяют в течение нескольких минут отфильтровать ненужных кандидатов и отобрать нужных с помощью четкого фильтра. Упрощается первичный отбор, и экономия времени очевидна. Вакансии закрываются очень быстро. Исключена предвзятость рекрутера или ошибка по

невнимательности. Большинство соискателей часто высказывают недовольство в социальных сетях, обвиняя рекрутеров в некомпетентности. Роботизация позволит на этом участке отбора избежать подобных инцидентов.

**УИ** **Что будет делать HRD, если останутся одни роботы и 20 наладчиков?**



**Ольга Болотова:**

— Бизнес есть бизнес. Он всегда будет идти по пути увеличения прибыли и сокращения издержек. Что делали писцы, когда появились печатные машинки? Что делали кучера, когда машины заменили повозки?

Профессии рождаются, развиваются, умирают. Это нормальный ход эволюции. Ситуация, когда вместо 650 человек в компании осталось 20, может возникнуть в компании по массе причин, связанных не только с робототехникой. Причина тут уже не так важна. Задача HR — сопроводить процесс высвобождения персонала, сократить и собственный отдел и обеспечивать в дальнейшем решение вопросов, связанных с HR для оставшихся сотрудников. Надо параллельно осваивать смежные профессии, постоянно учиться и развиваться с целью остаться ценным игроком и внутри команды, и на рынке труда.



**Марина Волостнова:**

— Менять работодателя. И работать над сменой отрасли, иначе в дальнейшем придется менять саму профессию.

**Ольга Белозерова:**

— Уволится. Останется один кадровик.



**Анастасия Лобарева:**

— Он уволится, думаю.

## **УИ** Как правильно заменять роботов на их более прогрессивных собратьев?



**Ольга Болотова:**

— Этот вопрос на данный момент носит настолько умозрительный характер, что можно только фантазировать, вспоминая фильм «Я робот».

На данный момент не существует полноценного искусственного интеллекта, хоть как-то близкого к человеческому, поэтому правила смены поколений роботов, скорее всего, тождественны правилам модернизации оборудования в целом. То есть это

все-таки механизмы, а не существа, обладающие мышлением и сознанием.

Часть роботов, конечно, создается отдаленно напоминающими людей. И нам может быть грустно отправлять в утиль такое «существо». Но предпосылок к тому, чтобы к роботам применялись приемы психологической разгрузки или нормы трудового кодекса, совершенно нет.

**Ольга Белозерова:**

— Конечно, это не задача эйчара. И, скорее, речь идет о замене, а не о сокращении роботов. Если он выполняет ту программу, которую ему заложили в соответствии с нужными стандартами, требованиями, современными условиями и технологиями, думаю, это будет прогрессивный робот. И менять его не надо. Если программа устаревает, робота ждет перепрошивка. А если он вообще не соответствует технологически, то, как и любую машину, робота надо менять.

Как с любой машиной, если его технические характеристики позволяют провести апгрейд, добавить к нему дополнительные функции, чтобы он выполнял ту задачу, которая будет поставлена, он будет работать и дальше. Если нет, то робота будут менять как любую устаревшую технику. Это не сокращение роботов, а замена. Мы же не рассматриваем роботов как персонал. Это лишь машины, помощники.

## **УІ** Коснется ли роботизация управления бизнесом, креатива, визионирования?..



**Ольга Болотова:**

— Насколько я успела изучить тему, современное программное обеспечение роботов не способно обеспечить именно создание КРЕАТИВА. То есть роботы не создают что-то принципиально новое. Они обрабатывают имеющуюся информацию и предлагают решения или производят действия согласно алгоритму, заложенному программным обеспечением, созданным человеком.

Поэтому управление бизнесом, визионирование может быть роботизировано именно в части аналитических функций и предложения возможных вариантов развития событий. Но до этого очень и очень далеко. А в отношении креатива — увидим, когда человечество создаст полноценный искусственный интеллект.



**Марина Волостнова:**

— Конечно, да. Уже коснулась. Финансовая машина США (включая Уолл-стрит)

активно использует программу Quill. С ее помощью создаются аналитические отчеты, бизнес-прогнозы о прибыли и убытках 500 ведущих компаний страны. Отчетность федеральной администрации и регулирующим органам также готовится программой.

В скором будущем финансовые аналитики, брокеры, маркетологи станут заложниками использования такого типа программ. Компьютер может обработать гораздо больше данных и выдать непредвзятую объективную информацию для топ-менеджмента. Роботы-аналитики не боятся показывать правду, ведь их не интересует годовой бонус и квартальная премия.

По поводу существующего на Западе бизнес-визионерства. Бизнес-визионер, или бизнес-футуролог, — это человек, который способен предвидеть будущее развитие рынка или повлиять на него. Такой аналитик является и стратегом в одном лице. В основном подобного типа люди работают в инвестиционных компаниях. И довольно часто ошибаются, так как делают выводы на основании прошлого опыта. А новые факторы, влияющие на ту или иную отрасль, появляются иногда просто как черт из табакерки — одним днем. Есть только один способ не ошибиться в будущем — создать его. Мне пока не известны такого уровня компании в России.

**Ольга Белозерова:**

— В ближайшем будущем нет. Сильны традиции, и роботизация не настолько внедрена в нашу жизнь, чтобы можно было предположить, что роботы заменят на этих направлениях живых людей. Мне кажется, пока руку на пульсе будут держать сами люди.



**Анастасия Лобарева:**

— Считаю, что не коснется в части творческих задач. В части полного управления бизнесом, стратегии тоже вряд ли. Будут совершенствоваться системы, помогающие управлять бизнесом. Реального главу компании, идеолога никто не заменит.



**Елена Голева:**

— Роботизация не может коснуться, таких сфер как:

— управление бизнесом, так как оно требует стратегического мышления и контроля;

— креатива, так как творческие способности присущи только человеку разумному, а искусственный интеллект — это четкий алгоритм действий;

— визирование, так как робот — это юридически не ответственное лицо, которое не несет правовую ответственность.

## **ИТ** Какие профессии никогда не заменят роботами?



**Ольга Болотова:**

— Если человечество пойдет по пути развития робототехники, искусственного интеллекта, активного замещения человеческого труда на роботизированный, то я не вижу ни одной профессии, которую невозможно было бы не заменить. Но чем меньше в профессии креатива, чем меньше интеллектуальной составляющей, тем проще ее будет роботизировать.



**Марина Волостнова:**

— Это профессии воспитателя, учителя, сотрудника правоохранительных органов, судьи, врача. А также менеджера — люди не будут работать под руководством робота.

Также профессии, связанные с абстрактным мышлением, — ученые, дизайнеры, изобретатели. Только человеку

свойственно улавливать сущность разных вещей, не имеющих ничего общего. И находить взаимосвязь, создавая что-то новое на их основе. Не забудем про контроль качества — продукцию роботкомплексов тоже надо тщательно проверять,

Ольга Белозерова:

— Те, где не применяются шаблоны. Это, например, ученые, артисты, диагносты, врачи, наставники, дипломаты. Там, где передаются не алгоритмы, базовые

## **САМЫЕ МАСШТАБНЫЕ СОКРАЩЕНИЯ КОСНУТСЯ ОФИСНЫХ И АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАБОТНИКОВ: ЗДЕСЬ К 2020 ГОДУ МОГУТ ОСТАТЬСЯ БЕЗ РАБОТЫ 4,7 МЛН ЧЕЛОВЕК**

поэтому сотрудники ОТК будут всегда при деле. Надеюсь также, что управление государством и политика останутся вне влияния роботов.

навыки, а передается мастерство и опыт, происходит полноценный процесс обучения работы с людьми и технологиями. Также роботы не смогут работать в сферах,



**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](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

# КС

ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# Коммерческие споры

№ 1 | 2017

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



**Наследственные споры в отношении  
акций**

**Прекращение полномочий единоличного  
исполнительного органа ООО без ведома  
единственного участника общества:  
судебная практика**

**Кибератаки**

**Правовые проблемы взыскания  
заказчиком с подрядчика убытков по  
договору на строительство нефтяных  
скважин**

**Проблемы оценки ущерба, причиненного  
кибератакой**

Пол Черри

# Продающие вопросы: Эффективный способ выяснить, чего действительно хотят ваши клиенты



## ГЛАВА 3 УПРАВЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ДЛЯ БИЗНЕСА: МЕТОД ОТБОРА

Специалистам по продажам нужно особенно тщательно следить за тем, как проходит их рабочий день. Если вы потратите несколько часов для того, чтобы написать предложения для потенциального клиента, а потом получите отказ, то никто не компенсирует вам потраченное время. Не следует расходовать свое ценное время на тех, кого не интересуют прочные деловые отношения. Для того чтобы не допустить потерь времени (или чтобы не допускать их слишком часто), вам следует отбирать возможности для продаж.

Отбирать — значит определять, подтверждается ли данная возможность продажи или же это пустая трата време-





ни. Наверняка вам знакомы следующие ответы на ваши запросы:

*«Пришлите мне более подробную информацию».*

*«Перезвоните мне».*

*«Предложите мне цену ниже».*

*«Давайте я доложу о ваших предложениях начальнику».*

*«Что если я приглашу вас поучаствовать в проекте в будущем?»*

*«Почему бы вам не обсудить это с нашим закупщиком?»*

*«Вы можете предоставить нам демо-версию?»*

Каждый из ответов потребует от вас усилий, причем в большинстве своем ответы не требуют практически никакого участия со стороны потенциального клиента.

Кроме того, последний ответ может привести к поездке в другой город и/или трате дополнительных ресурсов (читай «времени и денег») без твердого обязательства со стороны потенциального клиента.

Такая «просьба» может просто означать отказ в вежливой форме от общения с вами по телефону.

Специалисту по продажам следует помнить, что бизнесмены не всегда отвечают на вопросы честно. На то может быть множество причин, например:

- Они опасаются сказать «нет».
- Они не доверяют вам или же вы им не нравитесь.
- Они хотят получить от вас информацию, чтобы провести новые переговоры с действующим поставщиком.

- Они предвидят возможные проблемы в дальнейшей работе с действующим поставщиком и хотят иметь запасные варианты.

- Они намерены держать вас на расстоянии, чтобы сохранять господствующие позиции и контроль.

- У них был неудачный опыт взаимодействия с поставщиком в прошлом, и они боятся его повторить.

- Они даже не осознают, что у них есть проблема или возможность ее появления.

Прежде чем вы начнете отыскивать возможности для сделки, прислушайтесь к тому, как потенциальные клиенты отвечают на ваши вопросы. Метод отбора позволит вам ответить на следующие вопросы:

- Не пытается ли этот человек в вежливой форме избавиться от вас?

- Действительно ли он хочет приобрести ваши услуги или же пытается бесплатно выведать ваши идеи?

- Может быть, он хочет сказать «нет», но у него просто не хватает на это духу?

- Возможно, ваше время истекло и у собеседника есть более животрепещущие проблемы, чем те, которые вы обсуждаете?

- Готова ли компания к переменам?

- Вы разговариваете с нужным вам человеком?

Как говорилось в главе 2 «Познакомьтесь со своим потенциальным клиентом», вам нужно подготовить надежный список вопросов, которые вы сможете



задать, чтобы больше узнать о потребностях клиентов. Но что если вы задаете вопросы, а результатов не получаете? В таком случае вам нужен метод, позволяющий определить, какими клиентами стоит заниматься, а какие просто впустую потратят ваше время.

## ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ОТВЕТОВ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ

Вот несколько особенностей, которые следует искать в ответах потенциального клиента, прежде чем тратить время и энергию на составление торгового предложения, подготовку презентации или рассылку проспекта.

### Может ли ваш потенциальный клиент сформулировать свои потребности?

Любой ответ на вопрос о потребностях должен показать вам, владеет ли потенциальный клиент проблемой на практическом уровне и пробовал ли искать ее возможные решения. Если нет, то это может указывать на отсутствие у него интереса к вашим услугам. Или, возможно, вы говорите не с тем человеком. В таком случае ваша задача найти человека, которому нужно решать проблему и который лично заинтересован в ее решении. Поговорив с тем, кто сталкивается с проблемой ближе других, вы

сможете определить, есть ли здесь подтвержденная возможность для сделки.

### Насколько важна эта потребность?

Из ответа потенциального клиента вам предстоит понять, хочет ли он решить проблему срочно. Имеет ли ее решение приоритет по сравнению с другими потребностями? Выясните причину как при положительном, так и при отрицательном ответе. Если потребность малозначима, потенциальный клиент может не чувствовать необходимости пользоваться вашими услугами. Как же определить, важна ли потребность? Задайте потенциальному клиенту ряд вопросов:

- *Насколько эта проблема важна для вас?*
- *На какие области вашего бизнеса она влияет?*
- *Можете ли привести конкретный пример, чтобы я действительно понял, в чем дело?*
- *Кто еще, кроме вас, считает это крупной проблемой?*
- *Какие шаги предпринимались для решения данной проблемы?*

Если ваш потенциальный клиент подробно ответит на все вопросы и приведет соответствующие примеры, можете быть уверены в том, что перед вами открылась обоснованная возможность для бизнеса. Не получив же такой важной



информации, стоит поостеречься тратить время и силы на этого потенциального клиента.

### **Каким потенциальный клиент видит результат решения своей проблемы?**

Иначе говоря, что значит для потенциального клиента решить эту проблему? Каким образом, скорректировав ситуацию, он сможет добиться желаемого? Вам совершенно необходимо понять мотивы, которые заставляют его действовать. Получив более полное представление о причинах, побудивших потенциального клиента принять ваше потенциальное предложение, вам будет легче составить план действий.

#### **Внимание!**

Если ваш потенциальный клиент не хочет делиться своими мотивами, отвечая на вопросы, значит, у вас нет подтвержденной возможности для заключения сделки. Однако будьте осторожны, следите, чтобы ваши ответы не были своекорыстными. Если потенциальный клиент почувствует, что им манипулируют, то вполне оправданно не захочет раскрывать конфиденциальную информацию.

## **РЕАКЦИЯ НА ОТВЕТЫ: ТРЕХЭТАПНЫЙ МЕТОД ОТБОРА**

Воспользуйтесь нижеприведенным трехэтапным методом, чтобы определить, есть ли у вас реальная возможность для сделки. Этот сэкономит вам время и деньги и поможет избежать разочарования.

### **Соглашайтесь**

Найдите в ответе нечто, с чем вы согласны. Это довольно простая стратегия, но вы удивитесь, сколько специалистов по продажам воспринимают данный этап формально или вообще его пропускают. А ведь таким образом можно установить связь с человеком на самом элементарном уровне и завоевать признательность со стороны потенциального клиента. Вы также можете выиграть время. Но не останавливайтесь на этом!

### **Уточняйте**

Согласившись с частью изначального заявления потенциального клиента, добейтесь как можно больше подробностей в его ответе. Задайте один-два вопроса, чтобы собрать информацию о текущей ситуации, процессе принятия решений внутри компании или любых



затруднениях в работе с имеющимся поставщиком.

## Получайте подтверждение

Определите, говорит ли потенциальный клиент искренне или просто пытается вежливо от вас избавиться. Задайте вопрос, который перенес бы его в будущее и позволил выявить потенциальные препятствия к соглашению.

Например, иногда потенциальные клиенты приглашают меня к себе на предприятие, чтобы продемонстрировать продукт или для личной встречи. Обычно я с радостью на это соглашусь, если только мне не надо ехать больше пяти часов на машине или лететь на самолете через полстраны. В таких случаях выкроить время довольно сложно. Прежде чем согласиться на столь дальнее путешествие, я подолгу разговариваю с потенциальным клиентом по телефону, задавая уточняющие вопросы, чтобы лучше понять его потребности. Говорю: «Давайте предположим, что я приехал на день к вам на предприятие. Вы собрали людей, мы посмотрели демоверсию, и все признали наше предложение ценным. Что, на ваш взгляд, должно произойти дальше?»

На такой вопрос можно получить самые разнообразные ответы, но в основном они сводятся к двум вариантам: (1) «Мы готовы работать с вами» или (2) «Нам надо согласовать это с боссом

или рабочей группой, или корпорацией ... или ... нам надо выяснить, сможем ли мы достать деньги ... или ... нам нужно сравнить вас с нашим действующим поставщиком ... или ... мы не совсем уверены». Если я получаю первый ответ, то сажусь на ближайший авиарейс. Если второй, то не собираюсь с ходу тратить время и ресурсы, потому что существуют препятствия, которые я не могу контролировать. Прежде чем сяду на самолет или проведу за рулем пять часов, потребуется найти способ избавиться от этих препятствий. Так мне будет легче взять на себя некие обязательства после личной встречи с потенциальным клиентом, и я, несомненно, потрачу время с пользой.

## ЗАПУСТИТЕ МЕТОД В РАБОТУ

Теперь давайте рассмотрим несколько распространенных ответов на типичные запросы торговли и определим, как можно использовать метод отбора, чтобы установить их достоверность.

### «Отправьте мне информацию»

Часто ли вы получаете ответ «Отправьте мне информацию», когда звоните потенциальному клиенту? Стоит вам пробраться через автоответчик к живому человеку, как вас тут же выбивают из колеи таким ответом. Или, еще хуже, вы



исполнены надежд, из кожи вон лезете, и все это лишь для того, чтобы в итоге разочароваться из-за отсутствия у партнеров заинтересованности. Вот какие шаги следует предпринять, получив такой ответ.

**Этап 1. Соглашайтесь.** Найдите в ответе потенциального клиента нечто, с чем вы можете согласиться. В таком случае можно сказать что-то вроде: «Буду рад направить вам информацию».

**Этап 2. Уточняйте.** Вместо того чтобы завершить разговор, попытайтесь получить разъяснения по поводу потребностей. Например, спросите: «Для того чтобы я отправил подходящую информацию, скажите, что конкретно вас интересует?» Или так: «Какая именно информация может вас особенно заинтересовать?» Теперь важно проанализировать ответ и найти причины, по которым человек хочет получить информацию о вашем продукте.

Если потенциальный клиент отвечает на уточняющий вопрос, используя одно из нижеследующих слов, то велики шансы, что возможность для заключения сделки реальная: «Мы стремимся ... добиться ... исправить ... решить ... избавиться ... избежать ... обеспечить ... улучшить ...» Подобные слова означают, что компания уже выявила свои проблемы и признала необходимость перемен. Пока потенциальный клиент объясняет, в чем его проблема, вам следует внимательно его слушать, чтобы лучше понять цели и решения, которые он ищет и которые вы можете ему обеспечить.

### **Внимание!**

Если на ваши уточняющие вопросы потенциальный клиент отвечает чем-то вроде «отправьте что есть», то он выдает вам не обоснованную возможность, а шаблонный ответ. Взамен ищите вот такие ответы: «Мне нужна информация о том, как этот процесс работает в реальности. У меня весь стол завален глянцевыми буклетами, а мне нужен способ, чтобы сократить затраты на товарооборот... путем поиска подходящих людей и поддержки их...»

**Этап 3. Получайте подтверждение.** На последнем этапе метод отбора призван убедить вас спроектировать для потенциального клиента его будущее, с тем чтобы он познакомил вас с процессом принятия решения в своей компании. Вы можете ответить, например, так: «Я подберу для вас информацию, и вы получите ее к понедельнику. Вас это устроит по срокам?» Если потенциальный клиент ответит согласием, вам следует продолжить фразой вроде: «С учетом того что вам понадобится время, чтобы просмотреть информацию, когда мне перезвонить, чтобы продолжить разговор?» Теперь вы будете в точности знать, когда сможете вернуться к сделке.

Далее вы приступаете к процессу подтверждения. Например, таким образом: «Я отправлю вам информацию в



понедельник. Предположим, к пятнице вы просмотрите информацию и останетесь довольны увиденным. Что вы предпримете дальше?» Задавая этот вопрос, вы создаете сценарий, который клиент может себе представить, и он уже начинает всерьез оценивать ваши услуги, а также процесс их приобретения. Из ответа вы сможете понять, есть ли у этой компании реальный интерес или же от вас пытаются отвязаться.

Вы можете начать вопросы с целью подтверждения следующим образом:

*«Предположим, мы готовы...»*

*«Что если...»*

*«Давайте просто вообразим...»*

*«Чисто теоретически...»*

*«Представьте на минуту...»*

Вы можете закончить вопросы с целью подтверждения следующей фразой: «Что, по вашему мнению, происходит дальше?» Используя эти ключевые фразы в начале и конце вопросов, вы создаете картину события и оцениваете реакцию потенциального клиента. Еще одно преимущество заключается в том, что вы поймете, как потенциальный клиент представляет себе работу с вами, а также узнаете, какие препятствия необходимо устранить или какие возражения преодолеть. Узнав о последних, можно для их устранения воспользоваться методами, представленными в главе 8.

Вот один из возможных сценариев.

Специалист по продажам: «Что, по вашему, произойдет после того, как вы рассмотрите мое предложение?»

Потенциальный клиент: «Понятия не имею. Кстати, я уже пробовал его продвинуть, но оно было отвергнуто».

Конечно, такой ответ вам не хотелось бы услышать, но важно понять скрытые возражения потенциальных клиентов. Это не означает, что данный клиент бесперспективен, но ситуация явно сложная, а вам нужно принять решение. В таком случае либо ищите того, кто в этой компании действительно принимает решения, либо откажитесь от дальнейших попыток и сосредоточьтесь на других многообещающих возможностях.

А вот еще один возможный сценарий.

Специалист по продажам: «Что, по вашему, произойдет после того, как вы рассмотрите мое предложение?»

Потенциальный клиент: «Я приглашу вас на встречу с моим начальником и руководителем команды».

Такой ответ сразу же сигнализирует о наличии интереса. Задавая вопрос с целью подтверждения, вы узнаете, каким будет следующий этап процесса, а также кто еще будет участвовать в принятии решения.

\*\*\*

Применив трехэтапный метод отбора с целью подтвердить, что выбор потенциального клиента обоснован, вы можете задать и другие вопросы, особенно если потенциальный клиент выказывает желание продолжить диалог. Воспользовавшись этой возможностью, можно получить неограниченное количество информации, а также обеспечить участие клиента на следующем этапе. Такая



стратегия экономит время и помогает сосредоточиться на реальных возможностях для бизнеса.

Теперь давайте рассмотрим некоторые другие ответы, для которых вы также можете применить трехэтапный метод отбора.

### **«Мне нужно обсудить это с...»**

Складывалось ли у вас впечатление, что никто в компании не хочет принимать решение или что вы всегда разговариваете не с тем человеком? Хотя сегодня продажи группам заказчиков, советам директоров или закупочным комиссиям стали обычным делом, но следует помнить, что решения принимают не компании, а люди. Однако из-за конкурирующих интересов внутри организации часто бывает трудно определить, кому принадлежит решающий голос при покупке и кто сильнее всех влияет на процесс принятия решения. Когда вы услышите нечто вроде «Мне нужно обсудить это с Майком», вспомните обо всех этих факторах и задавайте вопросы, которые помогут разъяснить запутанную ситуацию.

**Этап 1. Соглашайтесь.** Ответьте что-нибудь вроде: «Отлично, рад слышать, что вы уделите внимание этому вопросу». Однако помните, что не следует на этом заканчивать разговор. Если вы не условитесь о времени следующего звонка или встречи, то потенциальный клиент, вероятно, не будет заинтересован в

передаче вашей информации лицу, принимающему решение.

**Этап 2. Уточняйте.** Получите от своего потенциального клиента дополнительную информацию. Обязательно убедитесь, что для совершения сделки установлены временные рамки, а также узнайте подробности предстоящего сотрудничества.

#### **Внимание!**

Если потенциальный клиент не может или не захочет отвечать на уточняющие вопросы, значит, возможностей для обоснования сделки нет.

### **Хорошие уточняющие вопросы**

«Из представленного мною, что вам понравилось больше всего?»

«Какая из обсужденных нами тем может вызвать у вас озабоченность?»

Однако самый важный уточняющий вопрос звучит так: «Вы бы порекомендовали наш продукт другим?» Если получите ответ, отличный от энергичного «да», насторожитесь. Ведь если этот человек, который будет выступать в роли вашего представителя перед другими сотрудниками компании, не уверен в том, что вы предлагаете стоящий продукт, значит, он не подходит в качестве единственного контактного лица. Получив ответ «да», можно переходить к другим уточняющим вопросам, например:



«Когда вы обсудите с Майком мое предложение?»

«Сможем ли мы встретиться втроем и обсудить любые возможные проблемы?»

«Какие проблемы, на ваш взгляд, будут наиболее важными для Майка?»

**Этап 3. Получайте подтверждение.** Теперь, когда у вас есть четкий график, можете спросить потенциального клиента о том, каким он представляет следующий этап процесса совершения покупки.

Спросите что-нибудь вроде: «Давайте представим на минуту, что вы встречаетесь со своим начальником (советом директоров, комитетом, руководителем команды и т. д.) по поводу нашего предложения. Что именно вы ему расскажете?»

Получив ответы на уточняющие и подтверждающие вопросы, вы сможете оценить, действительно ли потенциальному клиенту нужно посоветоваться с другим человеком или же вам вежливо дают от ворот поворот. Такие вопросы не только приведут к содержательным ответам, но и помогут развить отношения с потенциальным клиентом. И, наконец, подтверждающие вопросы позволят представить будущее данного проекта и усилия, которые потребуются для заключения сделки.

### **«Перезвоните мне через три месяца»**

К сожалению, потенциальные клиенты не сидят в ожидании вашего звонка. Не стоит удивляться, что многие быва-

ют заняты, когда вы совершенно неожиданно им звоните. Важно помнить, что, получив такой ответ, ничего невозможно предположить.

Вам нужно вытянуть из человека больше информации, чтобы понять, стоит ли тратить свое ценное время на повторный звонок или лучше на этом остановиться. Вот как три этапа помогут вам в данном случае:

**Этап 1. Соглашайтесь.** Говорите ли вы с потенциальным или действующим клиентом, но если услышите «Перезвоните мне позже», то здравый смысл подсказывает так и сделать. Может показаться тривиальным, но согласитесь с этим предложением и договоритесь, когда конкретно вы перезвоните. Таким образом, вы снижаете риск позвонить в тот момент, когда потенциальный клиент будет занят или его не окажется в офисе. Иначе будете все время попадать на автоответчик и потратите еще два месяца впустую.

**Этапы 2 и 3. Уточняйте и получайте подтверждение.** Фраза «Перезвоните» отлично показывает, что не всегда надо систематически пользоваться трехэтапным подходом. Реагируя на «Перезвоните», вы можете сочетать уточняющие и подтверждающие вопросы, что позволит вам проявить гибкость, когда будете пытаться заинтересовать потенциальных клиентов.

Согласившись перезвонить, не заканчивайте разговор. Попробуйте добыть больше информации, чтобы оценить уровень интереса к вашей услуге. За-





дайте, например, следующие вопросы:

«Чтобы я мог лучше подготовиться к следующему звонку, скажите, что именно мы обсудим?» [при условии, что он знает, кто вы такой].

«Мы договорились, что я позвоню через месяц, а что будет происходить в течение этого времени?» [или других указанных им сроков].

#### **Внимание!**

«Перезвоните» — один из ответов, которые наиболее трудно поддаются расшифровке. Иногда потенциальный клиент действительно занят, а может быть, у него в разгаре кризис и совершенно нет времени говорить. Получив такой ответ, спросите, когда именно можно перезвонить.

Если потенциальный клиент назовет время, то, возможно, есть и возможность для заключения сделки. Если не назовет, тогда, возможно, стоит переключиться на следующего потенциального клиента.

Теперь вы должны быстро оценить, означают ли ответы на ваши уточняющие вопросы обоснованную возможность сделки или черную дыру, где часами вы будете даром растрчивать ваше время. Потенциальный клиент, способный перечислить конкретные проблемы, которые он хотел бы обсудить, такие как низкая производительность или сложности в управлении персоналом, показывает,

что признает ценность ваших услуг, и поэтому его следует считать перспективным. Такой потенциальный клиент ответит нечто вроде: «Когда вы перезвоните, мне хотелось бы обсудить, как мы можем оптимизировать наш процесс отгрузки, поскольку из-за задержек теряем там деньги».

Ситуация, когда важная персона, которая должна принять участие в оценке вашего предложения, находится в отпуске или командировке, также является обоснованной возможностью для сделки. Потенциальный клиент может сказать: «Джон, который руководит отгрузками и должен помочь мне в принятии решения, сейчас в отъезде, но он вернется в течение нескольких недель, и я с ним посоветуюсь».

### **Другие варианты уточняющих и подтверждающих вопросов:**

«Что, на ваш взгляд, больше всего заинтересует Джона?»

«На каких ключевых позициях вы делаете акцент, рассказывая о моем предложении?»

«Что, по-вашему, вызовет у Джона сомнения?»

Задав любые из этих вопросов, задайте и подтверждающий вопрос, чтобы оценить, насколько потенциальный клиент заинтересован вашим предложением. Возможны такие вопросы: «Предположим, Джону понравится мое предложение, и что же последует даль-



ше?» или «Представьте, что Джона не заинтересует мое предложение. Как вы на это отреагируете?» Можете немного развлечься и придумать собственные возражения, чтобы проверить, насколько контактное лицо готово поддержать ваше предложение.

Эти вопросы должны снабдить вас достаточной информацией, чтобы прийти к выводу о целесообразности вашей инициативы.

К сожалению, не всегда удается дойти до этой стадии при первом звонке. Вам придется столкнуться со многими неподтвержденными возможностями. Важно помнить, что, подвергая каждый звонок процессу отбора, вы потратите время именно на тех клиентов, которые, скорее всего, готовы вести с вами дела.

### **«Вам надо поговорить с кем-то другим»**

Такой ответ представляется удобным выходом для многих людей. Говоря «вам надо поговорить об этом с Джанин», потенциальный клиент снимает с себя ответственность и перекладывает ее на Джанин. Конечно, бывают случаи, когда такой ответ является правдивым, но часто это просто еще один способ отделаться от вас.

Необходимо корректировать свои вопросы в зависимости от аудитории. Например, представьте себе, что вы пытаетесь продать программное обеспечение президенту крупной корпорации. Нужно заинтересовать его тем, каким образом ваш продукт увеличит прибыль, сократит

**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](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

# ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

Февраль 2017

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

*Наталья Пластинина*

## Отделка квартир и домов будет обязательна

*Татьяна Горошко*

## Взыскание убытков с Росреестра: судебные споры

*Кирилл Антонов*

## Дарение или завещание квартиры родственникам

*Анна Чепурова*

## Анализ судебных споров по ипотечным кредитам

*Наталья Кофанова*

## Реализация имущества, залог

*Роман Султанов*

## Актуальные вопросы отопления помещений и многоквартирных домов

*Ирина Деревицкая*

## Вознаграждение Совета МКД — забота управляющей организации, или как Мы экономим



Наталья Пластинина



Татьяна Горошко



Наталья Кофанова



Ирина Деревицкая

# Бизнес — одно сплошное изменение

Управлять изменениями — это базовая функция любого управленца.



**Эдуард Остроброд**

**SELA**



Первая причина увольнения топов, называемая в статье, — **ПЛОХОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**. Я считаю, что бизнес — это одно сплошное изменение. Тот, кто не меняется, умирает. И это доказали нам еще динозавры. Компания, которая постоянно делает одно и то же, обречена. Если она, конечно, не монополист. А если есть конкуренция, то изменится кто-то другой, за счет этого статичная компания начнет терять позиции. Дальше

ситуацию в бизнесе и предложить свои корректировки, инновации. Новый руководитель всегда наводит свои порядки. Сам факт его прихода — это уже первые изменения. Так что уметь управлять изменениями — это основа всех основ.

Вторая причина увольнения топа, согласно материалу, заключается в **НЕЗНАНИИ СВОЕГО ПОКУПАТЕЛЯ**. Но его всегда можно узнать — в этом не проблемы. Если можно научиться, научись. Напри-

## **НЕ НУЖНО ДАВАТЬ ЛЮДЯМ, КОТОРЫЕ УМЕЮТ ХОРОШО ОБЩАТЬСЯ И ПРОДАВАТЬ, ВЫПОЛНЯТЬ ДРУГИЕ ФУНКЦИИ**

вопрос времени. Чем быстрее у нас развиваются технологии, тем меньше времени можно находиться в статусе утери позиций. Все сейчас происходит намного быстрее. Раньше посылка или письмо шли две недели. Сейчас СМС идет одну секунду. И реакция на изменения должна быть такой же быстрой, как и сами изменения.

Управлять изменениями — это базовая функция любого управленца. Человек с первого дня начинает управлять изменениями. Если он не может ими управлять, то его не надо брать даже на испытательный срок. Потому что его первое задание — это проанализировать сегодняшнюю

мер, компания берет директора по продажам. Он говорит: «Я раньше занимался женской косметикой. И мне потребуется какое-то время, чтобы выучить рынок мужской косметики». Если человек отдаст себе в этом отчет, — какие сроки ему понадобятся, и он действительно за эти сроки погружается в рынок, то он будет эффективен. Это одно из самых важных качеств — умение учиться самостоятельно. Потому что мы постоянно учимся. Завтра выйдет новая программа для управления процессами, товарами, а послезавтра — новая технология. Три года назад люди не умели пользоваться Ватсапом, а сейчас общаются, группы открывают, информационные каналы. Это

делают люди, которые умеют учиться. А некоторые, как ходили с Нокиа-3110, так и ходят. Ко мне даже на собеседование такой приходил.

Третья причина увольнения топа — **СОКРЫТИЕ ПЛОХИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ** или **НЕЖЕЛАНИЕ ВИДЕТЬ РЕАЛЬНУЮ ОБСТАНОВКУ**. Это зависит от лидера компании. Если тому, кто приносит плохие новости, отрубают голову, как в старые времена, то это инстинкт самосохранения, а не

давать, выполнять другие функции. Эта функция в некоторых направлениях является главной, и за нее платят хорошие деньги. Такая ситуация — нанять неэффективного топа, неспособного давать результат, — ошибка HR, который поручил человеку совершенно не подходящие ему функции.

Еще одна причина увольнения управленца — **ОТСУТСТВИЕ ЖЕЛАНИЯ И МОТИВАЦИИ** предпринимать дополнительные

## **ЗАДАЧА ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА — ПЕРИОДИЧЕСКИ СТРЕССОВАТЬ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ, СОЗДАВАЯ ИМ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЗОНЫ РОСТА ДЛЯ КОМПАНИИ**

потребность в результатах. А если руководитель подставит руку помощи, объяснит, как решить проблему, а топ все равно замечает все под ковер, то это лень. Проще не сказать горькую правду — а вдруг пронесет? Нежели рассказать, и все сейчас начнут резко работать. Это зависит от руководителя.

Четвертая причина увольнений — **МНОГО СЛОВ, МАЛО ДЕЛА**. Некоторые люди умеют активно, эффективно общаться, продвигать себя и компанию. Но для них есть соответствующие позиции, например, менеджер по продажам или спикер компании. Не нужно давать людям, которые умеют хорошо общаться и про-

усилия, если в целом и так все хорошо. Это вообще человеческая сущность. Задача высшего руководства — периодически стрессовать топ-менеджмент, создавая им дополнительные зоны роста для компании: «Да, мы выросли на 30%, но почему не на 50%? Наши конкуренты выросли на 50%. Вы на дне!»

В исследовании говорится, что «нельзя забывать и про скандалы, которые накладывают тень на честь и достоинство топ-менеджера, что косвенно проецируется на общий имидж компании. В таком случае увольнение — это своего рода вынужденная мера, продиктованная необходимостью поддержания до-

брого имени и положительной репутации компании в глазах общественности». Конфликтный сотрудник — это человек,

топов она неприемлема. Хороший топ — этот такой руководитель, для которого интересы компании всегда превалируют

## **ЕСЛИ ТОП НЕ В СОСТОЯНИИ ЗАГЛАДИТЬ СИТУАЦИЮ В ЗАРОДЫШЕ, А, НАОБОРОТ, ПОТИХОНЬКУ ПОДКИДЫВАЕТ ЩЕПКИ В ОГОНЬ, ТО ЭТО МЕЛОЧНАЯ ЧЕРТА ХАРАКТЕРА**

который не справился с регулированием ситуации. Конфликт возникает не с первого дня. Причин может быть масса — один скрыл информацию, другой пустил сплетню, третий отомстил, четвертый создал заговор, пятый подставил и так далее. Это история по нарастающей. Если топ не в состоянии загладить ситуацию в зародыше, а, наоборот, потихоньку подкидывает щепки в огонь, то это мелочная черта характера. Для

над личными амбициями и эмоциями. В нашей компании такие люди всегда востребованы.

**\* Эдуард Остроброд,  
вице-президент корпорации SELA.**

Елена Плужникова

Журнал  **УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ**

2017 г.

# Много мифов о причинах ухода топов — сигнал остроты темы

Гораздо чаще я наблюдал другую причину ухода топ-менеджеров. Это разногласие с владельцами или акционерами компании по поводу дальнейшей стратегии.



**Михаил Танский**

**«Хантфлоу»**





арт-директор в крупных IT-компаниях — стратегическая единица, контролирующая создание продукта на всех этапах — от идеи до запуска. Однако иногда роль арт-директора сужается до статиста, рисующего под диктовку. Профессионала с амбициями это подталкивает к увольнению. Но уход руководителя после четырех лет работы в корпорации часто связан с желанием попробовать себя в собственном бизнес-проекте. В работе приобретается навык взаимодействия с топ-менеджментом, командой разработки, аудиторией и конкурентами. Этот опыт постепенно кристаллизуется в собственные идеи. А доступность инструментов дает уверенность в реализации самостоятельного и конкурентоспособного бизнеса.

#### **МИФ 1. ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ УВОЛЬНЯЮТ КРАЙНЕ РЕДКО**

Подбор топ-менеджмента, как правило, крайне тщателен, а результат работы можно оценить минимум на горизонте в полгода-год. Поэтому текучка в привычном виде среди топ-менеджеров маловероятна. Для бизнеса смена ключевых фигур — это большой стресс. Смена топов мешает достигать среднесрочных целей и расшатывает команду. Но это не значит, что топ-менеджеров не увольняют.

#### **МИФ 2. ОСНОВНАЯ ПРИЧИНА УВОЛЬНЕНИЯ — ПЛОХИЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ**

Неудовлетворенность финансовыми показателями — наиболее очевидная причина увольнения. Но иногда для долгой работы топ-менеджера достаточно, чтобы ситуация не ухудшалась, а в устойчивых бизнесах для этого зачастую не нужны выдающиеся достижения.

Но на моей практике плохие финансовые показатели — это не единственная и не основная причина. Гораздо чаще я наблюдал другую причину ухода топ-менеджеров. Это разногласие с владельцами или акционерами компании по поводу дальнейшей стратегии развития компании или бизнес-подразделения.

#### **МИФ 3. СОКРЫТИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ПОДМЕНА ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Как ни странно, но в корпорациях я встречал это не так уж редко. Нельзя сказать, что был прямой обман, но, как говорится в известной цитате, «главное, кто считает». Я очень часто видел в отчетах коллег, скажем так, лукавую цифру. Иногда те или иные показатели объяснялись другими причинами. А иногда отчеты были составлены так, что проверить досто-

верность данных не представлялось возможным.

Не думаю, что в этом всегда был злой умысел по сокрытию проблем — вряд ли

настоящие проблемы можно скрывать на долгой дистанции. Скорее, в этом можно было заподозрить естественное желание не проиграть в постоянной гонке за успехом.

\* Михаил Танский, руководитель программы для автоматизации рекрутинга «Хантфлоу».

Елена Плужникова

Журнал 

2017 г.

**СУЩЕСТВУЕТ  
ВОЗМОЖНОСТЬ  
ЗАКЛЮЧЕНИЯ  
КОМПАНИЕЙ-  
РАБОТОДАТЕЛЕМ  
ДОГОВОРА  
С МЕДИЦИНСКОЙ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ О  
ПРЕДОСТАВЛЕНИИ  
ИНОСТРАННОМУ  
РАБОТНИКУ ПЛАТНЫХ  
МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ**



# Сложно поймать ветер... Как и понять причины увольнения топов



**Наталья Твердохлеб**

**«МИЭЛЬ»**

Очень сложно говорить о топ-менеджерах в целом, не учитывая таких показателей, как масштаб компании и роль топ-менеджера в структуре управления.



в целом, согласна с исследованием. Особенно согласна с последним выводом в части того, что каждый случай увольнения топ-менеджера уникален и индивидуален. Очень сложно говорить о топ-менеджерах в целом, не учитывая таких показателей, как масштаб компании и роль топ-менеджера в структуре управления.

Безусловно, согласна с тем, что первый тезис (что увольняют крайне редко) — это миф. Недаром в Трудовом кодексе РФ есть отдельная статья, посвященная дополнительным основаниям для прекращения трудовых отношений с руководителем компании.

В наших российских реалиях я бы особо выделила причину потери «кредита доверия» — виноваты могут быть обе стороны. Знаю много примеров из практики небольших и средних компаний, в которых происходит частая смена

первых лиц. Это происходит в том числе и потому, что топ-менеджеру ставятся аморфные задачи: «вывести компанию на новый уровень», «оптимизировать бизнес-процессы» и т.д., не дается конкретной обратной связи. Руководитель начинает действовать исходя из того, как он понял свои задачи. И потом оказывается, что они не соответствуют представлениям владельцев. К сожалению, встречаются случаи, когда акционеры имеют разные интересы — в этом случае, каким бы сильным ни был топ-менеджер, ему не удастся быть эффективным.

\* Наталья Твердохлеб,  
руководитель департамента  
персонала группы компаний  
«МИЭЛЬ»

Елена Плужникова

Журнал  УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА С ИНОСТРАНЦЕМ НА СРОК ДЕЙСТВИЯ РАЗРЕШЕНИЯ НА РАБОТУ ЛИБО ПАТЕНТА БУДЕТ ЯВЛЯТЬСЯ НАРУШЕНИЕМ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

# Победители «Премии HR-бренд 2016»

2 марта 2017 года, Москва. Стали известны компании, создавшие за прошедший год самые сильные и современные проекты в области управления персоналом. Они получили награды «Премии HR-бренд 2016». Председателем Жюри конкурса в этом году был Гор Нахапетян, советник ректора Московской школы управления «Сколково».

В номинации «ФЕДЕРАЦИЯ» победил проект компании «ВымпелКом».

Компания запустила проект по культурной трансформации BeeFREE, повышающий производительность сотрудников за счет свободы планирования рабочего дня и 100% ответственности за результаты.

К концу 2016 года более 4 тыс. сотрудников компании стали работать удаленно. Это позволило на 20% сократить требуемые офисные пространства и на 14% уменьшить расходы на их содержание.

В номинации «МИР» победил проект компании Zeptolab.

Компания столкнулась с отсутствием на рынке сильных гейм-дизайнеров, что

ставило под удар создание новых успешных игр. Для решения проблемы компания провела международный конкурс гейм-дизайнеров на своей платформе: <https://gd.zeptolab.com>.

В результате проекта к компании присоединилось 4 новых сотрудника (обычно два в год) в России и Испании. В базе потенциальных сотрудников появилось более 2 тыс. участников конкурса.

В номинации «СТОЛИЦА» победил проект банка «ВТБ».

Компании группы «ВТБ» много лет проводят для детей своих сотрудников мероприятия, многие из которых стали традиционными. В 2016 году департамент по работе с персоналом банка «ВТБ» включив все детские инициативы в большую программу «Дети 360». Компания стремится повысить качество жизни сотрудников-родителей через системную и всестороннюю заботу о детях.

В 2016 году в рамках программы проведено более 30 мероприятий, в которых приняли участие более 5 700 сотрудников банка «ВТБ» и их детей.

# Богатейшие люди Австралии — кто они?

Для российской аудитории Австралия во многом остается белым пятном на карте, если говорить о бизнесе и предпринимателях. Конечно, любой пользователь Интернета может зайти на сайт Forbes и пролистать список пятидесяти богатейших людей этой страны, а также ознакомиться с деятельностью компаний, которые они возглавляют.

**Богдан Нечаенко**

**эксперт**



Помимо Forbes, составлением рейтингов занималось и австралийское онлайн-издание BRW (Business Review Weekly). В 2016 году его владелец, группа Fairfax Media, закрыл сайт BRW и сделал его частью AFR (Australian Financial Review), крупнейшего финансового и делового издания в Австралии. В настоящий момент рейтинги продолжают публиковаться под брендом BRW Rich 200 и включают в себя 200 богатейших людей и семейств этой страны. В последние несколько лет рейтинг претерпел серьезные структурные изменения, которые мы постараемся проанализировать.



В 2014 году более четверти предпринимателей, вошедших в список BRW Rich 200, получали основной доход от инвестиций в недвижимость и инфраструктуру. Таким образом, они потеснили представителей масс-медиа, которые раньше традиционно доминировали в рейтинге. 2016 год оказался знаковым — глава горнодобывающей компании Hancock Prospecting **Джина Райнхарт**, на протяжении 5 лет возглавлявшая рейтинг, опустилась на 4-е место. Состояние богатейшей женщины планеты за год уменьшилось более чем в 2 раза (с 14 до 6 млрд австралийских долларов) в результате падения цен на железную руду и проигранных дел в суде. Кто же стал лидером?



Основателю компании Meriton **Гарри Тригубову** 83 года. Нетрудно догадаться, что у этого человека русские корни. После революции 1917 года родители Гарри эмигрировали в Китай, где его отец довольно успешно занимался текстильным бизнесом. В Австралии Гарри оказался в 14-летнем возрасте — родители отправили его учиться в частную школу. Отец хотел, чтобы его отпрыск продолжил семейное дело, но Гарри вскоре понял, что текстильная промышленность — не его призвание. Какое-то время он работал агентом по продаже частных домов, но и на этом поприще не добился успеха. В итоге он решил заниматься продажей более доступного жилья — квартир в многоэтажных домах. Компания Meriton была зарегистрирована в 1969 году, и Гарри поначалу продал часть акций на австралийской бирже, но уже в 1973 году выкупил все акции обратно. Этот самостоятельный человек никогда не любил ни перед кем отчитываться, и до сих пор все важные решения в жизни компании принимает лично. Возможно, это один из ключевых факторов его успеха в бизнесе. На 2016 год состояние Тригубова оценивалось в 10,62 млрд австралийских долларов.

**Фрэнк Лоуи** — еще один человек из первой пятерки рейтинга, связанный с недвижимостью. Он известен, как один из основателей компании Westfield Group,



одного из крупнейших операторов торговых площадей в мире. Он перебрался в Австралию в 1952 году и поначалу открыл бизнес по доставке малогабаритных товаров. Компания Westfield Development Corporation (впоследствии Westfield Group), которую он основал со своим старым приятелем Джоном Сандерсом, в настоящий момент владеет торговыми центрами в Австралии, Новой Зеландии, США и Европе. Также Фрэнк Лоуи является главой и спонсором Футбольной федерации Австралии (этот вид спорта считается одной из разновидностей регби). Состояние Лоуи на 2016 год было оценено в 8,26 млрд австралийских долларов.



Аналогичным бизнесом занимается и **Джон Гендель** (5-е место рейтинга), который владеет около 50% акций торговой сети Chadstone, самой крупной в южном полушарии. Параллельно он является совладельцем крупной ирригационной компании Plastro Irrigation Systems Ltd., имеющей филиалы и представительства во многих странах мира.

И наконец, 6-е место рейтинга — китайский предприниматель **Сюй Жунмао**, получивший австралийское гражданство в начале 90-х. Его компания Shimaо Property



зарегистрирована на гонконгской бирже. Этот предприниматель известен как первый в Китае владелец частного трехзвездочного отеля. Впоследствии его компания расширилась в Пекин и Шанхай, и его успеху способствовал бум на рынке недвижимости в Китае.

Бизнес остальных лидеров рейтинга связан с производством бумаги и упаковки (Энтони Пратт), добычей полезных ископаемых (Джина Райнхарт, Эндрю Форрест, Айван Глазенберг), телевидением и казино (Джеймс Пэкер), телекоммуникациями (Дэвид и Викки Тео).

За последние несколько лет суммарное состояние операторов недвижимости и инвестиций в недвижимость значительно возросло, в отличие от владельцев горнодобывающих компаний — их суммарное состояние уменьшилось почти вдвое. Один из австралийских сайтов опубликовал любопытную инфографику, показывающую изменение этих цифр с 2013 года:

Как видно, недвижимость в Австралии сегодня является одним из самых прибыльных и стабильных источников дохода, и это лишь подтверждается неуклонно растущей стоимостью жилья в этой стране.

Рассмотрим ситуацию в другой части рейтинга BRW Rich, в которой представ-



лены самые богатые семейства континента. 2015 год полностью подтвердил общую тенденцию — число семей, зарабатывающих на недвижимости, продолжило расти. Для многих семейств этот прибыльный бизнес открыл дополнительные возможности развития и приумножения капитала. По меньшей мере 20 из 50 богатейших семейств, представленных в рейтинге, вложили значительные суммы в эту отрасль. При этом раньше они занимались совершенно другой деятельностью — птицеводством, производством одежды и т.д.

Первое место рейтинга, семья Сморгон, занимается масштабными инвестициями в строительство жилья. Глава семьи Норман Сморгон является директором компании Intrapas, которая осуществляет проект постройки жилого комплекса стоимостью 3 миллиарда австралийских долларов в пригороде Дарвина (на севере Австралии). Состояние семьи на 2015 г. оценивалось в \$A2,74 млрд.

Почти не отстает от Сморгонов семья Либерман (\$A2,45 млрд). Источник их дохода — удачные инвестиции в недвижимость и технологические компании.

По данным AFR, большинство богатых семей просчитывают потенциальный доход от инвестиций на несколько лет вперед, и для них жилищное строительство является идеальным вложением денег, так как в долгосрочной перспективе оно обеспечивает стабильный доход и прибыль.

Если говорить о других источниках дохода семей, входящих в рейтинг, то это в основном горнодобывающая промышленность, строительные материалы, розничная торговля и инфраструктурные проекты.

Помимо BRW Rich 200, интернет-издание AFR публикует несколько рейтингов, в которых есть ограничительные критерии — самые богатые и влиятельные женщины, самые успешные стартаперы и самые богатые молодые австралийцы. Последний рейтинг представляет наибольший интерес, поскольку в нем можно увидеть представителей совершенно других направлений бизнеса.



В 2016 году Майк Кэннон-Брукс и Скотт Фаркуар в очередной раз заняли почетное первое место. Их карьера развивалась почти по сценарию Билла Гейтса: будучи еще студентами, они основали компанию Atlassian, занимающуюся разработкой программного обеспечения. Ее продукты помогают другим разработчикам и проект-менеджерам. Самый известный из них — приложение JIRA, используемое для управления проектами и отслеживания ошибок программного обеспечения. На 2016 г. совместное состояние

Фаркуара и Кэннон-Брукса оценивалось в А\$4,68 млрд. Вот что говорил Скотт о своем бизнесе:

«Это, как золотая лихорадка, а мы — люди, продающие кирки, лопаты и джинсы Levis старателям, ... но только в наши дни золото — это программное обеспечение».

Кстати, 3-е и 4-е места рейтинга молодых австралийцев занимают Дэйв Грейнер и Бен Ричардсон, которые возглавляют



софтверную компанию Campaign Monitor. Правда, размер их совместного состояния на порядок меньше — \$А543 млн.

Среди других молодых австралийцев, вошедших в рейтинг, можно найти представителей множества самых разнообразных профессий и видов бизнеса: фитнес-индустрии (Кайла Итсинс, Тоби Пирс), креативного дизайна (Мелани Перкинс), гольфа (Джейсон Дей) и даже художественной литературы (Аманда Хейуорд, автор эротической трилогии «Пятьдесят оттенков серого»).

**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](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

www.TOP-PERSONAL.RU

(январь–март)

**В номере:**

**Стандарты в области автоматизации ДОУ**

**Роль нормативных актов при внедрении информационных технологий в социальном управлении**

**Организация работы с обращениями граждан в военной прокуратуре Каспийской флотилии**

**Особенности документирования работы частного кадрового агентства**

**Документирование процедуры государственной итоговой аттестации в вузе**

**Документирование института наставничества в кадровых службах**

**Надо ли увеличивать сроки хранения документов?**

**Судебная ответственность при утрате документов**

**Как оформить снятие дисциплинарного взыскания**

**№1  
2017**

При поддержке:

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

**секретарское  
ЕЛО**

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU

# Франсуа Пино

Франсуа Пино — 79-летний бизнесмен из Франции, начал свой путь в бизнесе с торговли древесиной.

Его состояние на 19 июля 2016 года оценивается в \$11,9 млрд, и по версии Forbes он занимает 84-ю строчку в списке богатейших людей планеты — все это, несмотря на то, что Франсуа Пино не имеет ни одного диплома об образовании. Предприниматель, коллекционер и меценат, в 16 лет он бросил школу и заинтересовался бизнесом, скопив денег на случайных заработках в провинции Бретань и в Париже, уехал на три года в Алжир, где и заработал стартовый капитал.

В возрасте 27 лет основал свою первую компанию — Pinault group — по торговле древесиной. Обладая развитой интуицией, Пино до наступления кризиса 1973 года продал компанию за 30 млн франков британским инвесторам, а после кризиса выкупил ее за 5 млн франков. В 1987 году Пино совершил еще одну выгодную сделку — купил 75% акций производи-



УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

теля бумаги Chapelle Darblay, а через три года продал их за 525 млн франков. Спустя два года, в 1989 году, он заинтересовался компанией CFAO по поставке автомобилей и лекарств в Африку, однако в тот же год компания была представлена на бирже. Свой капитал предприниматель также инвестировал в индустрию производства и продажи предметов роскоши. На основе слияния двух компаний — Pinault с Redoute — в 2005 году образовался концерн Pinault-Printemps-Redoute (PPR). В 2004 году миллионер стал владельцем модного дома Gucci, победив в жесткой конкурентной борьбе с Арно. Кроме того, Пино владеет такими брендами, как Alexander McQueen, Yves Saint Laurent, Bottega Veneta, парижский торговый центр Printemps, аукци-

онный дом Christie's, мебельная компания Conforama и торговая сеть fnac, и является хозяином Kering — крупнейшего конгломерата, который специализируется на предметах роскоши. Разбогатев, Пино занялся коллекционированием и стал приобретать предметы искусства, его личная коллекция включает около 2000 работ именитых мастеров, а именно — Пабло Пикассо, Пита Мондриана, Энди Уорхола и Джеффа Кунса, — которую он выставлял в венецианском дворце Палаццо Грасси. Впоследствии японский архитектор Тадао Андо переделал дворец в музей, открытие которого состоялось в 2006 году, а в 2009 году в бывшем таможенном здании Punta della Dogana открылся новый музей.

**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](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**



*Павел Хлебников*

**Неоднократность при увольнении за систематическое неисполнение указаний руководителя. Мнения судов**

*Илья Гусаров*

**Коллективная ответственность за кражи и недостачи на предприятиях торговли**

*Ольга Байдина*

**Двойной надзор за исполнением трудового законодательства. Возможно ли это?**

*Татьяна Горюшко*

**Папа вместо мамы дома с детьми: какие могут быть судебные споры**

*Иван Барышников*

**Что будет с работниками?**

*Виктория Мариновская*

**Отказ в приеме на работу — не повод для суда**

*Павел Хлебников*

**Изменение существенных условий труда: опасайтесь их изменения под давлением**



УДК 339.187  
ББК 88.53  
Ч45

ISBN 978-5-9614-6094-0

Альпина Паблшер, 2017.

© 2006 Paul Cherry.  
Published by AMACOM,  
a division of American  
Management Association,  
International, New York.  
All rights reserved.

Пол Черри

# Продающие вопросы: Эффективный способ выяснить, чего действительно хотят ваши клиенты

Людам свойственно продавать, и не только товары и услуги, но и чувства, идеи, убеждения, получая взамен не денежные знаки и клиентов, а сторонников и партнеров. Можно продавать наобум и наспех, заведомо обрекая себя на неудачу, а можно, используя проверенный и надежный инструментарий. Его вам предоставит автор этой книги Пол Черри, который более 20 лет работает в области продаж и ежегодно инструктирует более 5000 специалистов по продажам. Хотя его методы изложены применительно к смоделированным ситуациям в разных отраслях бизнеса, они пригодны для использования и в других сферах человеческой деятельности.

В каждую главу книги включены специально подобранные автором упражнения. Они выступают в поддержку изложенных им методов и позволят вам отточить навыки работы с вопросами, прежде чем применять их на практике.

Некоммерческая Национальная Деловая Премия

# «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

25 апреля в «Империал Парк Отель & SPA»

Номинации:

**ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ**  
**ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ**  
**ЛУЧШИЕ HRD**  
**ЛУЧШИЕ SEO**

А так же

**ЛУЧШИЕ КАПИТАНЫ**

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

По вопросам участия и спонсорства

**TP@TOP-PERSONAL.RU**