

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU

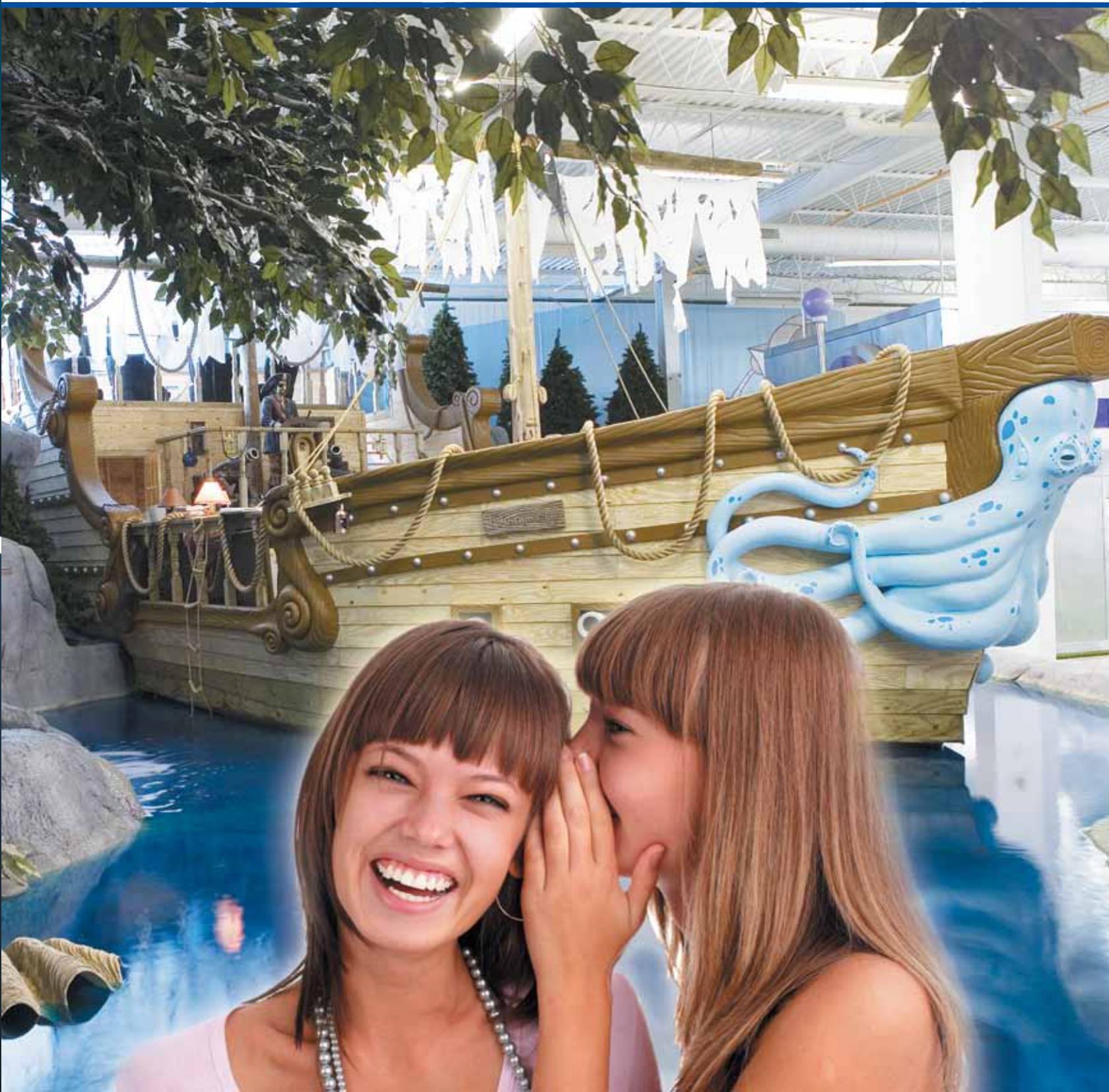


Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»:
72034, 71851, 80933



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

№ 2 2017



БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 24
(436)

2017

www.TOP-PERSONAL.ru



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные издания: по каталогу "Русский" - 71052; 71055; 71059;

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

Главная тема:



Сергей Фахретдинов

Мы совместили дивизионную и функциональную модели управления

Я могу подобрать персонального помощника даже Трампу...», — сказал мне на днях, доехав до моря в Крыму, один директор кадрового агентства. При этом он сообщил, что спустя сутки у него и у членов его семьи исчезли годовой насморк и отёк носоглотки...

Так, может, ему вначале надо «подобрать» место жительства?

**Александр Гончаров,
главный редактор
ИД «Управление персоналом»**

СЛУХИ

Слухи начинаются как сквозняки, потом ветер,
и далее — ураган... 4
Елена Кулик, «Здоровая улыбка»

КОМАНДИРОВКИ

Как правильно организовать командировку
онлайн: интернет-помощник для
секретаря 16
Дмитрий Яковлев, OZON.travel

БЕЗОПАСНОСТЬ

Кибератаки 22
Антон Бехметьев, «Бехметьев и
партнёры»

БЕЗОПАСНОСТЬ

Количество утекших за год записей
персональных и финансовых данных в
России приблизилось к общей численности
населения страны 26
InfoWatch

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Пять пороков команды. Притчи о
лидерстве 32
Патрик Ленсиони

МЕРОПРИЯТИЯ

Фестиваль «Серебряный Меркурий» ... 53
Светлана Беженцева

НАРУШЕНИЯ И НАКАЗАНИЯ

Нарушения и наказания 61
Мария Балиоз, Фонд русской экономики

ПРАВО

Приобретение контрольного пакета акций
в АО 66
Анастасия Коробейникова

ОФИС И ПЕРСОНАЛ

Как увеличить продуктивность и
удовлетворенность сотрудников —
исследование Plantronics и Oxford
Economics 73

Слухи начинаются потом ветер, и да

Слухи в компании есть всегда или можно создать культуру, где их не будет?

— Хотелось бы вспомнить, что такое слухи. Для этого я открыла «Словарь практического психолога», Минск: АСТ, Харвест. С. Ю. Головин. 1998.

Итак, **слухи** — это специфический вид межличностной коммуникации, в процессе которой сюжет, до известной степени отражающий некоторые реальные или вымышленные события, становится достоянием обширной аудитории. Слухи зачастую являются источником ложной, искаженной информации.

Получается, что слухи — это прежде всего средство коммуникации. Правда, в корпоративной схеме это неформальная коммуникация. То есть слухи — это такие же средства коммуникации, как корпоративная газета, собрание. Но они запоминаются гораздо лучше и быстрее, чем официальная информация. Не знаю, почему, но это факт. И их влияние на общее настроение в компании весомо, то есть слухам доверяют иногда даже больше, чем собраниям.

Слухи как неформальная коммуникация — это неотъемлемая часть любой общественной организации, начиная с яслей и заканчивая клубом пенсионеров. Я считаю, что они постоянно сопровождают человека,

ся как СКВОЗНЯКИ,
далее — ураган...



Елена Кулик

потому что есть дефицит информации. И в той или иной мере эта потребность восполняется слухами. Они существуют всегда и везде. Они просто свойственны природе человеческого общения — избежать их никак нельзя. Вопрос в том, как их использовать и как работать над профилактикой. *Есть специалисты, которые считают, что если в компании появляются слухи, то это*

распространению слухов. На первом месте — дефицит информации. На втором месте — личные особенности персонала, например, желание работника продемонстрировать свое превосходство над другими. Третья причина — психологическая напряженность в компании: человеку становится легче, когда он выговорится, поделится со мнениями, догадками. Еще один повод для

СЛУХИ — ЭТО ТАКИЕ ЖЕ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ, КАК КОРПОРАТИВНАЯ ГАЗЕТА, СОБРАНИЕ. НО ОНИ ЗАПОМИНАЮТСЯ ГОРАЗДО ЛУЧШЕ И БЫСТРЕЕ, ЧЕМ ОФИЦИАЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

признак нарастающего кризиса. Я вижу, что когда появляются слухи, это значит — уже есть коллектив. Потому что в новом коллективе не бывает слухов. Когда они появляются, я себе ставлю плюсики: ура-ура, у нас сложился коллектив. А дальше со слухами надо работать.

слухов — утечка информации. Когда та информация, которая не должна быть обнародована, становится достоянием персонала.

Пятая причина. Часто слухи появляются, если руководство долго принимает какое-либо важное для сотрудников решение — на моем опыте такое было. Естественно, персонал уже додумал, что решение не в его пользу.

Шестая причина — слухи возникают из-за личной неприязни к кому-то конкретному. Это побуждает человека распространять негативные слухи о своем недруге. Это самые крупные факторы появления слухов.



Причины появления слухов?

— Слухи возникают вследствие недостаточной информации, неудовлетворенного интереса к какой-то информации — вот этот вакуум и заполняется спонтанно за счет слухов. Главная причина появления слухов заключается в отсутствии информации. Хочу сразу прояснить, что мы говорим про слухи, а не про сплетни. Это два разных направления, хотя есть в них что-то общее.

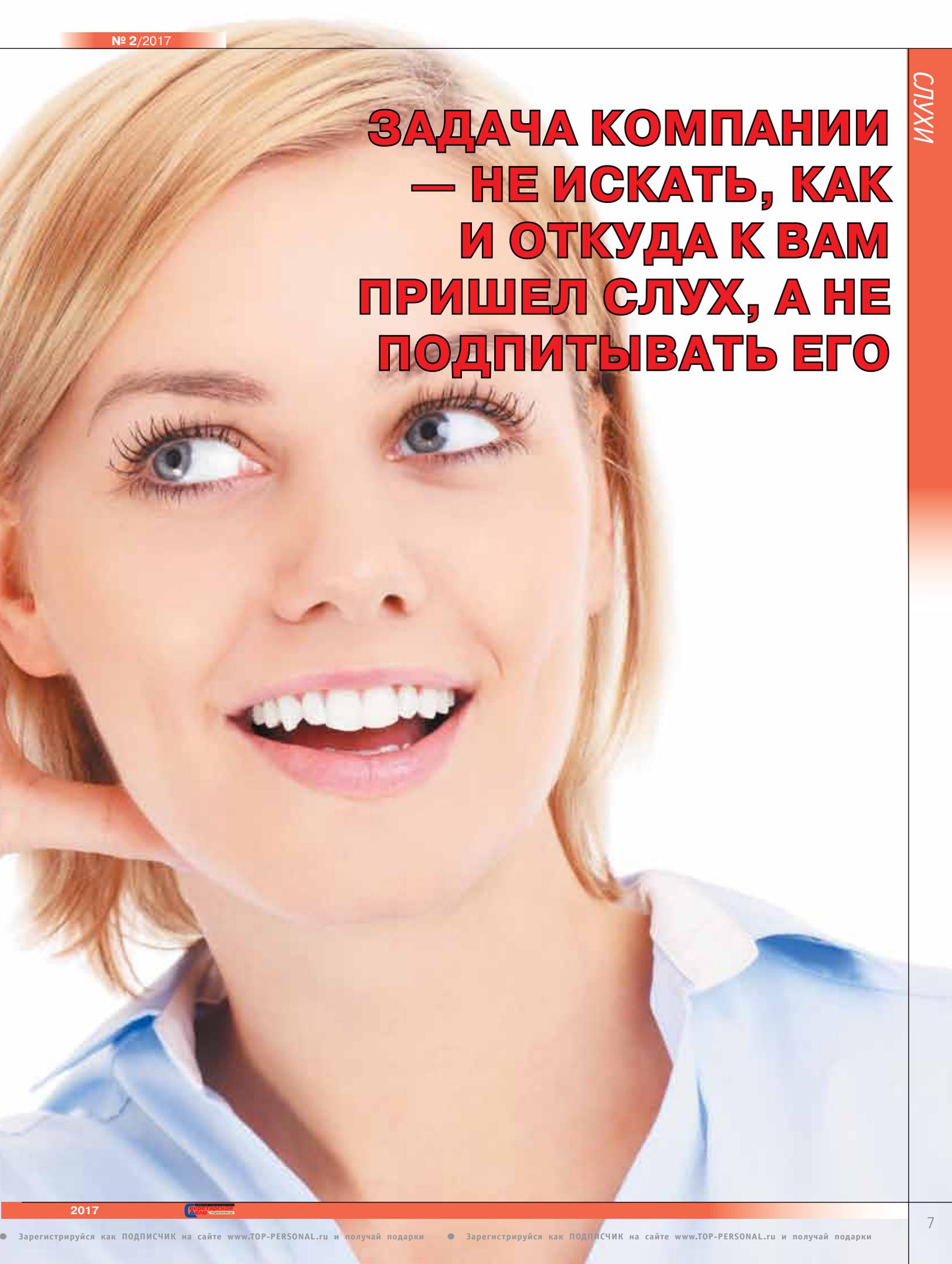
Сплетни — это то, что возникает беспочвенно. Есть научные исследования, которые говорят о факторах, способствующих



Как распространяется пожар из слухов — «верхом», «низом» или «бокком»?

— Чаще всего кто-то что-то сказал — и пошел слух. Зачастую к слухам ведут анонимные разговоры, когда никто не знает,

**ЗАДАЧА КОМПАНИИ
— НЕ ИСКАТЬ, КАК
И ОТКУДА К ВАМ
ПРИШЕЛ СЛУХ, А НЕ
ПОДПИТЫВАТЬ ЕГО**



кто конкретно выдал информацию. И если начинать разбираться — концов не найдешь. У слухов чаще всего нет определенного субъекта, которому можно было бы ответить. Они тем и удобны — позволяют распространять ложные сведения, клевету и решать личностные проблемы, ведь ответственность лежит на том, кто это все выдумал. Но его не найдешь.

Мое мнение про верхи, низы и бока: вина будет лежать на тех, кто этими слухами пользуется и подпитывает их. Невинными будут только те, кто пресекает слухи и не пускает их дальше, не раскручивает своими выдумками. Слух может появиться откуда и когда угодно, но единственная панацея — дальше не передавать слухов, потому что уберечься от них невозможно. У меня один человек в штате сказал: «От того, что вы мне это скажете, ничего не изменится — я в правое ухо впущу информацию, а из левого выпущу. Все останется внутри меня». Поэтому задача компании — не искать, как и откуда к вам пришел слух, а не подпитывать его.

Общаются ли ваши сотрудники из разных филиалов и как, кроме общих собраний?

— У нас интересная культура общения сложилась — в ватсапе сформировались определенные группы. Так, в ватсапе есть группа врачей, группа администраторов и управленцев. Только у санитарок нет своей группы. Это несколько официальные группы. Хотя общение может быть на разные темы, в группы никто посторонний не заходит, пока мы сами не примем его. Часто наши сотрудники работают в разных центрах, а квартиры снимают вместе. Либо совмещают работу в нескольких центрах. Таким образом складывается общение на неформальном уровне.

Соцсети не запретить — стоит ли и как смотреть, о чем болтают ваши сотрудники там?

— Не считаю это эффективным. Мы не госструктура, где может произойти утечка



государственной тайны. Не вижу в отслеживании общения в соцсетях эффективности и целесообразности, кроме потери времени и других ресурсов. Я за свободу общения. Наша задача — работать на профилактику.

зошла достаточно большая потеря оборота и 10-летние суды.

Конечно, и у нас «капля дегтя» может привести к известным последствиям. Если

Я ЗА ОДНОЗНАЧНОСТЬ И ПРОСТОТУ ПОДАЧИ ИНФОРМАЦИИ: ЛЮБОЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН ПОДГОТОВИТЬСЯ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ ИДТИ К СВОЕМУ ПЕРСОНАЛУ

Часто люди в соцсетях высказывают не свое мнение, а просто поддерживают разговор. Мне все-таки импонирует создание обстановки в коллективе, когда персонал может задать вопрос непосредственному и вышестоящему руководителю. А так, пускай пишут что хотят. Это эмоции, ничего в этом страшного нет. Я бы не хотела смотреть переписку сотрудников.

неправильно отработать жалобу или рекламацию пациента, то, конечно, пойдут слухи. Пойдет то самое сарафанное радио, которое значительно снизит поток пациентов по рекомендациям. Такой слух может сработать против нас на данной конкретной территории.

Капля дегтя (слух в сети или в коллективе) может ли и как испортить вашу здоровую улыбку?

— Отличный вопрос! Я бы поделила слухи в компании по сферам их влияния. Первое — они могут повлиять на внутренние отношения. А если психологический климат в коллективе изменится в негативную сторону, это приведет к снижению работоспособности, рабочего настроения, эффективности. И второе — внешние последствия. Слухи в прессе, в Интернете могут подмочить репутацию. Чем крупнее, известнее и публичнее компания, тем больше рисков испортить репутацию глобально, с большими внешними последствиями. Как, например, у Procter & Gamble, когда муссировался слух об интерпретации их логотипа. В связи с этим прои-

Какую информацию никогда нельзя давать сотрудникам и почему?

— Мы работаем в коммерческих структурах, бизнес — это спорт для сильных и умелых людей, то есть только сильная команда будет залогом успеха. Чтобы не ослаблять эту команду, я думаю, не стоит афишировать проблемы бизнеса, которые не имеют отношения к работе персонала и в решении которых персонал не сможет помочь. Подобные откровения никакого отклика не дадут, но испортят мнение коллектива о своей компании.

Что касается информации, передаваемой от сотрудника к сотруднику, тут все наши корпоративно-этические кодексы однозначно трактуют, что нельзя в коллективе обсуждать руководство, нельзя давать в коллектив информацию о служебных романах, личные

проблемы — это будет неправильно трактовано. И если дойдет до работодателя, неизвестно, как он отреагирует на эту информацию. Нельзя критиковать свое прошлое место работы. Нельзя обсуждать зарплату. Для многих это является коммерческой тайной, потому что вопрос зарплаты всегда бу-

доражит умы и ведет к снижению эффективности. Я бы не советовала обсуждать свои оригинальные идеи внутри коллектива, не советовала бы обсуждать политику и религию, потому что можно затронуть чьи-то взгляды, обидеть коллег, и тогда могут начаться какие-то глубинные процессы.

**Я ВИЖУ, ЧТО КОГДА ПОЯВЛЯЮТСЯ СЛУХИ,
ЭТО ЗНАЧИТ — УЖЕ ЕСТЬ КОЛЛЕКТИВ.
ПОТОМУ ЧТО В НОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ НЕ БЫВАЕТ СЛУХОВ**



Не рекомендовала бы давать коллегам информацию о здоровье. Это не этично — рассказывать о своих проблемах. Все эти моменты порождают слухи, которые могут сильно видоизменяться в процессе пересказа. Не ре-

Постмэном был выработан закон слухов. Его авторы убеждены в том, что слух не зародится, если будет отсутствовать два компонента: важность и двусмысленность. То, что не важно, и то, что не имеет двойного смысла,

СЛУХ НЕ ЗАРОДИТСЯ, ЕСЛИ БУДЕТ ОТСУТСТВОВАТЬ ДВА КОМПОНЕНТА: ВАЖНОСТЬ И ДВУСМЫСЛЕННОСТЬ. ТО, ЧТО НЕ ВАЖНО, И ТО, ЧТО НЕ ИМЕЕТ ДВОЙНОГО СМЫСЛА, НЕ ПОРОДИТ СЛУХОВ

комендовала бы обсуждать внешность коллег. Можно обсуждать любые темы, которые не вызовут **кривотолков** — спорт, путешествия, новости, кино, выставки — это удобоваримо и не позволит потом родиться слухам.

не породит слухов. Все, что важно, должно быть донесено сотруднику в любой форме. Двусмысленностей быть не должно. Работа по этим двум направлениям приведет к тому, что слухов не будет.

Но насколько открытой должна быть фирма, чтобы слухи не возникали?

— Компании бывают разные. Если это компания по обеспечению безопасности чего-то или кого-то, я не могу о ней судить. Если говорить про клиентоориентированную компанию, я считаю, что она должна быть абсолютно открыта во всем, что затрагивает персонал, и в то же время упреждать утечку информации — то, что не должно быть достоянием, пока не стало утвержденным документом. Чтобы слухи не возникали, помимо открытости компании должен быть определенный настрой в коллективе, чтобы люди знали, что их вопрос будет услышан руководителем, не оставлен без ответа. Потому что боязнь подойти к своему начальнику ведет к тому, что люди обращаются за помощью к коллегам, и тем самым рождаются сплетни. *В 1947 году Олпортом и*

Стоит ли брать в компанию ценного специалиста, который по слухам и черным базам как-то не так вел себя ранее?

— Смотря откуда идет слух. Принимать решение следует, исходя из ситуации — смотря что нехорошего сделал кандидат. Многое зависит от должности и функционала. Если это курьер, который имеет отношение к материальным ценностям, и он уже имел проблемы с этим, то не стоит его брать. Смотря что произошло, и насколько этот сотрудник нам важен. Каждый случай надо рассматривать в индивидуальном порядке — оценивать, насколько востребован специалист и насколько сильный грех был у него на прошлом месте работы. У всех бывают спады и падения. Поэтому очень важно честно поговорить с кандидатом.

А вы бы взяли к себе обратно ценного специалиста по его просьбе с покаянием, который у вас же что-то сделал нехорошее и уволился сам?

— Если он имел у нас достаточно большое нарушение, которое повлекло последствия для компании, не взяли бы.

РАБОТА СО СЛУХАМИ ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЧУВСТВОВАТЬ ПУЛЬС КОЛЛЕКТИВНОГО РАЗУМА

Какие вопросы вы задаете работодателям, собирая отзывы о кандидатах?

— В зависимости от вакансии и от разговорчивости самого собеседника. Иногда бывает тяжело выудить интересующую нас информацию. Я стараюсь вывести собеседника на факты, чтобы он ушел от эмоциональной оценки. Для меня общение с бывшими работодателями имеет достоверность процентов на 10. Но если соискатель натворил что-то страшное на прежнем месте работы, то кого ни обзванивай — все выдадут эту информацию. Правда, я предпочитаю проективные оценки. Например, графологический анализ почерка, который позволит мне больше узнать о работнике, нежели субъективная оценка его бывшего работодателя.

Какими вопросами можно загнать в угол кандидата, который имеет склонность к склокам и генерации слухов?

— Мне кажется, что не стоит никого никуда загонять. Интервью и собеседование — и так стресс для человека. Я за

использование различных способов диагностики. Та же графология нам покажет, что у человека есть склонность к распусканию слухов. Можно обращать внимание на определенные моменты в процессе его работы. Не секрет, что слухи отражают наиболее важные проблемы, волнующие

сотрудников компании. Они отражают отношение персонала к изменениям. Слухи — это индикатор психологических, управленческих проблем, которые уже есть или же могут возникнуть. Поэтому такого человека надо взять на вооружение и использовать его в качестве информационного источника.

Сайты отзывов о работодателях порой намеренно очерняют компании. У вас есть идеи, как с этим бороться?

— Два способа. Первый — вообще никак не реагировать. Второе — реагировать на каждый отзыв. Эффект практически одинаковый. Но второй способ наиболее затратный. Каждая компания выбирает для себя, каким способом себя вести — либо обрабатывать каждый отзыв, либо не реагировать. Из моей практики: я бы научила рекрутера обрабатывать вопросы соискателей, потому что они всегда смотрят черные списки работодателей. И в 50% случаев, если они не находят на собеседовании подтверждения тому, что увидели в Интернете, то открыто спрашивают: «В Интернете о вас написано первое, второе, третье... Это правда?» Если собеседование ведет не эйчар, а рекрутер,

то лучше бы научить его отвечать на эти вопросы, правильно на них реагировать и отрабатывать эти моменты. У меня такое видение.

Кросскультурные команды (из разных национальностей) работают намного эффективнее. Есть ли у вас подобные наблюдения? Как создать эффективную команду?

— Такой статистики у меня нет, потому что у нас работа оценивается по качественным и количественным показателям. Это относится к каждому работнику. Каждый

Успешная компания не замечает слухов, как Слон Моську?

— У меня был в практике интересный, стихийно сложившийся опыт. Я назвала его «шпионы за швабрами». Я вела тогда тайм-менеджмент и смотрела, сколько времени у меня уходит на определенные процессы. Час в неделю я тратила на общение с ассистентами, санитарками и даже гардеробщицами. Предметом были слухи в коллективе. Началось все спонтанно — они сами ко мне подходили, что-то рассказывали и говорили: «Я хочу, чтобы вы знали». У меня появилась возможность узнавать о самых свежих корпоративных слухах. Таким образом я могла ими управлять.

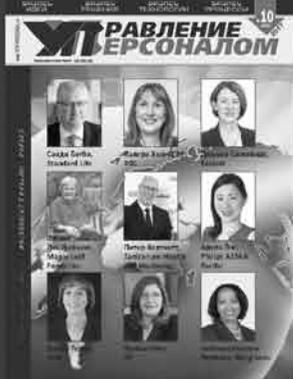
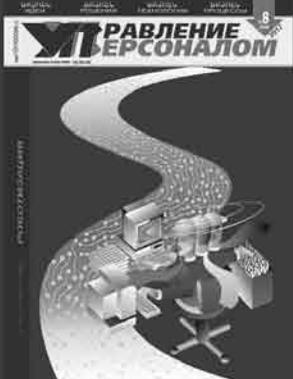
БОЯЗНЬ ПОДОЙТИ К СВОЕМУ НАЧАЛЬНИКУ ВЕДЕТ К ТОМУ, ЧТО ЛЮДИ ОБРАЩАЮТСЯ ЗА ПОМОЩЬЮ К КОЛЛЕГАМ, И ТЕМ САМЫМ РОЖДАЮТСЯ СПЛЕТНИ

сотрудник является частью команды. Если каждый эффективен, то и команда будет эффективна.

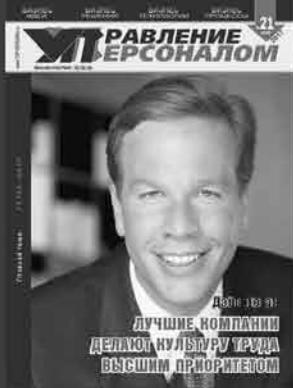
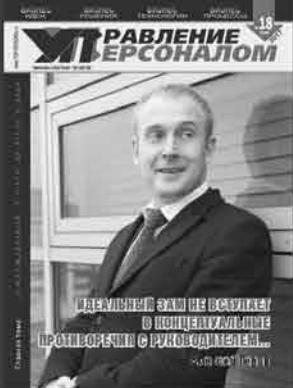
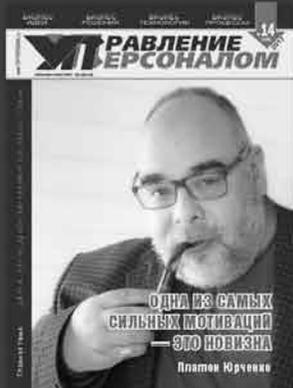
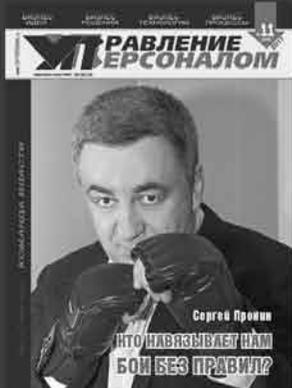
Мне нужно было, чтобы я была в курсе того, что думают сотрудники по той или иной проблеме, как они общаются с пациентами, кто хочет покинуть компанию. Мож-

**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**



**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ
 В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»
 (Безупречная система доставки)
www.ural-press.ru / 8-(499)-700-05-07**



КАК ПРАВИЛЬНО ОРГАНИЗОВАТЬ КОМАНДИРОВКУ ОНЛАЙН: ИНТЕРНЕТ-ПОМОЩНИК ДЛЯ СЕКРЕТАРЯ



Дмитрий Яковлев

Хорошо, когда компания может себе позволить выделить отдельного сотрудника или отдельное подразделение, которое отвечает за служебные поездки. Специалисты отдела командировок не только бронируют гостиницы, подбирают билеты, но и оформляют медицинские страховки, решают вопросы безопасности, собирают для сотрудников информацию о районе служебной поездки. Но на практике эти задачи чаще всего выполняют секретари и личные помощники руководителей, которым не всегда хватает квалификации и времени для отслеживания всех тонкостей.

Организация командировки — многоэтапный процесс. Первоначально необходимо получить информацию о датах деловой поездки, составе группы (будет это руководитель с сопровождающими или один сотрудник), планируемых мероприятиях, предпочтительном виде транспорта, необходимости оформления визы. Затем следует переходить к процессу поиска билетов и подбору оптимального варианта размещения. Обычно нужно проработать огромный объем информации, чтобы выбрать оптимальный вариант, и учесть множество деталей и нюансов.

Облегчить жизнь секретарей и уменьшить траты на организацию командировок могут современные travel-сервисы. На первый взгляд это кажется странным: чем больше посредников — тем выше затраты, но с бронированием дело обстоит иначе. Крупные тревел-сервисы получают особые условия от авиакомпаний и гостиниц, что дает до 20% экономии по сравнению с

самостоятельным бронированием. За документы по командировке отвечает тоже компания-посредник: они доступны в личном кабинете, а оригиналы направляются по почте заказным письмом.

Некоторые тревел-сервисы, имеющие прочную репутацию на рынке, берут на себя решение форс-мажоров, которые секретарю было бы крайне сложно разрешить. Например, мы, если что-то случилось и сотрудника не заселяют в отель, решаем вопрос своими силами, вплоть до предоставления проживания в альтернативной гостинице не ниже уровнем и без доплат. Секретарю не приходится срочно искать замену и спорить с управляющими. Еще у крупных онлайн-сервисов для бизнес-путешественников есть такой полезный лайфхак: если забронировать билет нужно срочно, то для пользователей сервиса возможна кратковременная отсрочка платежа, что здорово экономит время.



Мы выбрали топ-5 нюансов, на которые стоит обратить внимание, чтобы все детали командировки сложились и вам удалось избежать ошибок:

1. Время перелета

Удобное время вылета и прилета экономит время и силы направленного в командировку сотрудника, особенно важно учесть и фактор смены часовых поясов. Большую роль играет и продолжительность стыковок между рейсами. Стоит выбрать прямой перелет, нежели бронировать более дешевый вариант, предполагающий длительную стыковку. Если же пересадка неизбежна, потому что, например, нет прямых перелетов, то лучше заранее продумать, достаточно ли времени отве-

дено на стыковку. Получаса с лихвой хватит для пересадки в аэропорту Риги, а вот лондонский «Хитроу», знаменитый своими размерами, за это время «не покорится».

2. Расположение отеля: насколько он близок к местам, где предстоят рабочие встречи.

Руководителю или сотруднику намного важнее, сколько времени займет дорога до делового центра или офиса партнеров, чем до известных достопримечательностей. Существует и такой риск: если забронировать гостиницу вблизи достопримечательностей, то у сотрудника будет велик соблазн большую часть времени посвятить прогулкам или шопингу, решая бизнес-задачи как бы





между делом. Подобная модель поведения, как отмечают психологи, характерна для молодых сотрудников и для тех, кто отправляется в командировку впервые. Также не стоит лениться проверить, в каком районе расположена гостиница: забронировав отель подешевле, можно поселить сотрудника в неблагополучном районе, как, например, 11 или 20 округа Парижа. Возвращаться вечером после затянувшихся переговоров будет просто небезопасно, а незначительная экономия вряд ли стоит подобных рисков.

3. Расчетный час.

Выселение из номера в гостиницах, как правило, раннее — в среднем до 12 часов

номер нужно освободить. При этом заезд назначается на вторую половину дня — в 14 часов или позже. Секретарю важно грамотно спланировать заселение, ориентируясь на правила отеля, а также время прилета и вылета. В противном случае командированный сотрудник будет занят не деловыми задачами, а тем, куда ему деть свой багаж и где переждать, пока нет возможности заселиться в номер.

4. Способ оплаты.

Несмотря на кажущуюся простоту, этот момент может вызвать множество вопросов: принимает отель оплату до командировки или уже после заселения, доступен

ли безналичный расчет, может ли создать заказ секретарь, а оплатить ответственный сотрудник и др. Зачастую на решение этих вопросов просто не хватает времени: забронировать гостиницу или выкупить авиабилеты нужно срочно. Играет роль и человеческий фактор — достаточно легко перепутать или не посмотреть условия заселения и оплаты конкретного отеля, когда выбираешь из множества вариантов. Большую часть финансовых вопросов может снять онлайн-сервис, который берет

на себя обязательства и гарантирует размещение. Он же позволяет оплатить услуги отеля как по безналичному расчету, так и корпоративной банковской картой.

5. Оригиналы документов.

Бухгалтерская отчетность по итогам поездки — необходимость, и ответственность за наличие всех документов чаще всего

**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**



МИНИМАЛЬНЫЙ РАЗМЕР ОПЛАТЫ ТРУДА: ЗНАЧЕНИЕ И ПРАКТИКА

Ольга Байдина

Трудовым законодательством во многих случаях для расчёта оплаты труда используется понятие «минимальный размер оплаты труда» (МРОТ).

Здесь речь идёт не только о заработной плате, но и о пособиях по временной нетрудоспособности, беременности и родам, а также для иных целей обязательного социального страхования.

С 1 июля 2017 года в Российской Федерации установлена сумма минимального размера оплаты труда, составляющая 7800 рублей в месяц. Данная сумма установлена ст. 1 Федерального закона от 19.12.2016 № 460-ФЗ. Для сравнения: аналогичная сумма в 2016 году составляла 7500 рублей в месяц, в 2015 году — 5965 рублей в месяц.

КИБЕРАТАКИ

Следующие 50 лет пройдут под флагом борьбы с киберпреступностью... считает эксперт. Пока судам сложно с доказательной базой... но это пока... (технологии не отработаны, и мало практики судов и расследований).



Антон Бехметьев

Киберпреступность, да и, вообще, всё кибер — темы, пожалуй, самые перспективные на ближайшие десятилетия. Мы стали свидетелями того, как кибернетические войны вышли уже на мировой уровень, а создающиеся во всех ведущих странах кибервойска только подогревают интерес. Исходя из этого, оценка ущерба от кибератаки — вопрос многоуровневый: смотря какая атака, смотря кто атакует и смотря кого атакуют. Вопрос многосторонний и всеобъемлющий, касаться может как уровня участка мирового судьи с суммой иска до 50 000 рублей, так и уровня ЕСПЧ и, теоретически, Международного трибунала — за преступления против человечности с условно бесценной суммой ущерба.

Очень многие физлица и уж точно подавляющее большинство юридических лиц сейчас пользуются онлайн-банкингом и/или покупками через интернет. Покушения

**ГЛАВНОЕ ПРАВИЛО
КОРПОРАТИВНОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ:
ОДИН КОМПЬЮТЕР —
ТОЛЬКО ДЛЯ РАБОТЫ
С ВАШИМ БАНКОМ И
БОЛЬШЕ НИ ДЛЯ ЧЕГО**

на киберпреступления уже прочно вошли в наш ежедневный быт и затрагивают интересы как отдельного человека, так и корпоративного сектора. Вы в любой момент можете «поймать» вирус или «троян» просто заходя на сайты. Что ещё хуже, ваш бухгалтер может начать готовиться к дачному сезону, посещая сайты с «идеями для рассады» на компьютере, с которого вы отправляете платежные поручения в банк, — и невольно передаст компьютер под управление киберпреступникам. Главное правило корпоративной безопасности: один компьютер — ТОЛЬКО для работы с вашим банком и больше ни для чего.

Вот два случая покушения на киберпреступления из моего личного опыта только за прошлый месяц. Мне позвонил человек

по объявлению, предложил купить у меня одну вещь и перевести предоплату, чтобы я её точно никому не продал, а он заедет забрать её завтра. Для перевода нужно было сообщить ему данные моей банковской карточки и код, который придёт по смс. Несложно догадаться, что такой манипуляцией мошенник хотел привязать мою банковскую карту к своему телефонному номеру, а потом снять всё, что там есть.

Второй случай. Жена скачала бесплатную программу на компьютер с какого-то сайта, после этого компьютер попал под управление рекламной программы. Она произвольно запускала браузер и переводила на сайты рекламодателей. Я тут же установил лимит на операции по своей карте, так как с этого компьютера мы осуществляли и онлайн-покупки. Потом пришлось долго вручную через реестр искать и вычищать вредоносное программное обеспечение, так как «антивирусы» его не «видели».

В первом случае усматриваются признаки покушения на мошенничество — ч. 3 ст. 30, ст. 159 УК РФ — до 1.5 лет лишения свободы (если бы мошенничество ему удалось, то было бы до 10 лет). Во втором случае — признаки ст. 273 УК РФ «Создание, использование и распространение вредоносных компьютерных программ» — от 4 до 7 лет лишения свободы. Что же касается оценки ущерба, то необходимо подавать отдельный гражданский иск, но в данном случае, боюсь, что можно было бы рассчитывать только на какую-то символическую компенсацию морального вреда.

Приведенные примеры — иллюстрация того, как часто обычные физические лица сталкиваются с кибермошенниками, а в бизнес-среде покушения на киберпреступления случаются ещё чаще, так как компьютер компании — это гораздо более лакомый кусок для любого киберпреступника,



чем банковская карта обычного человека. С компаниями обычно «работают» матёрые организованные преступные сообщества.

Возмещение же ущерба происходит таким же образом, как и при обычных, «не кибер», кражах и мошенничествах. Важным

ственной связи между преступлением и убытками. Например, ваш сервер по продаже авиабилетов «лежал» два дня. Средний доход за день в этот сезон у вас обычно столько-то тысяч / миллионов рублей, соответственно, упущенная прибыль такая-то. Главное — подготовить все документы, мо-

**ВАЖНЫМ МОМЕНТОМ В ДОКАЗЫВАНИИ НАНЕСЁННОГО
ВАМ УЩЕРБА В ВИДЕ НЕДОПОЛУЧЕННОЙ ПРИБЫЛИ
БУДЕТ ЯВЛЯТЬСЯ УСТАНОВЛЕНИЕ ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННОЙ
СВЯЗИ МЕЖДУ ПРЕСТУПЛЕНИЕМ И УБЫТКАМИ**

моментом в доказывании нанесённого вам ущерба в виде недополученной прибыли будет являться установление причинно-след-

жет быть, заказать заключение аудиторской компании, взять средние цифры по рынку, данные Росстата.

**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**



ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 7

2017

Артем ЛОМАКИН

Каковы риски эксплуатации здания без разрешения?

В ближайшем будущем Государственная дума Российской Федерации должна будет рассмотреть новый законопроект, касающийся ужесточения штрафных санкций за эксплуатацию объектов капитального строительства без соответствующего разрешения на ввод таких объектов.

На повестке дня будет обсуждаться вопрос об увеличении штрафов от двух до пяти тысяч рублей — для физических лиц, от двадцати до пятидесяти тысяч рублей — для должностных лиц и индивидуальных предпринимателей и от пятисот тысяч до миллиона рублей — для юридических лиц.

Обратившись к градостроительному законодательству, можно выяснить, что под понятием разрешения на ввод объекта в эксплуатацию понимается документ, подтверждающий, во-первых, выполнение строительства или реконструкции объекта капитального строительства в полном объеме согласно разрешению на строительство и проектной документации, а во-вторых, соответствие построенного или реконструированного объекта капитального строительства соответствующим требованиям и ограничениям, действующим в соответствии с земельным и иным законодательством Российской Федерации.

КОЛИЧЕСТВО УТЕКШИХ ЗА ГОД ЗАПИСЕЙ ПЕРСОНАЛЬНЫХ И ФИНАНСОВЫХ ДАННЫХ В РОССИИ ПРИБЛИЗИЛОСЬ К ОБЩЕЙ ЧИСЛЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ СТРАНЫ

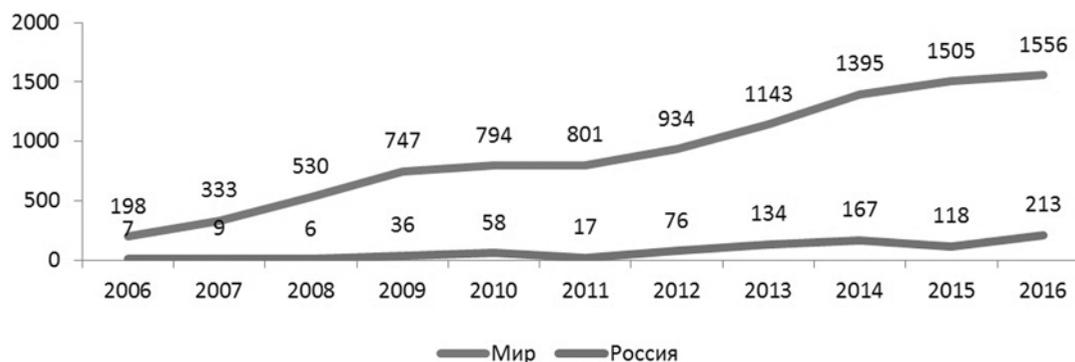
Москва, 8 июня 2016 года. По результатам исследования утечек конфиденциальной информации из организаций в России в 2016 году Аналитическим центром InfoWatch было зафиксировано 213 случаев утечек информации из российских компаний и государственных органов, что на 80% больше, чем в 2015 году.

В девяти из десяти случаев в России утекали персональные данные (ПДн) и платежная информация, а общий объем скомпрометированных за год данных увеличился более чем в 100 раз до 128 млн записей, но не превысил 4% от мирового объема утечек информации.

«Наша страна глубоко интегрирована в глобальные процессы информатизации бизнеса, государства и общества, отсюда все преимущества и проблемы, которые влечет за собой такая интеграция, — отметил аналитик ГК InfoWatch Сергей Хайрук. — С ростом ценности информации повышается и вероятность утечки данных. Фактически мы

переступили незримую черту, за которой утечка информации из организации превратилась в рядовое явление. Для управления рисками, связанными с информационной безопасностью, в дополнение к техническим средствам защиты необходимы также организационные меры, повышение уровня «информационной гигиены», сотрудников, которые сейчас могут даже не знать о противоправности собственных действий. Наиболее оптимальным становится сочетание контроля информации и сотрудников, которые имеют к ней доступ. Очевидно, что защищать все и от всего одинаково хорошо уже не получится. Необходимо сосредоточиться на наиболее ценных активах, «про-

Число зафиксированных утечек, Россия – мир, 2006-2016 годы



блемных» каналах передачи и сотрудниках, которые подвержены риску компрометации данных».

Для России характерна более высокая по сравнению с остальным миром доля так называемых «квалифицированных» утечек данных — случаев, когда злоумышленник осознанно использует украденную им информацию для достижения личной выгоды (мошенничество с данными, банковский

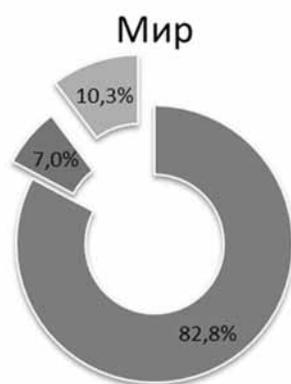
фрод), или получает доступ к информации, заведомо не нужной ему для выполнения трудовой функции (превышение прав доступа).

Внутренние нарушители в организации стали причиной примерно восьми случаев потери данных из десяти, почти каждая десятая утечка происходила при участии руководства организации. Для России характерна более высокая, чем в мире, доля

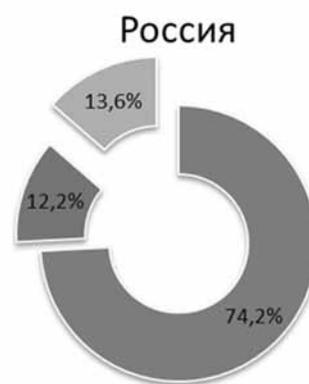
Распределение утечек по типам данных, Россия – мир, 2016 год



Распределение утечек по типу инцидентов, Россия – мир, 2016 год



- Неквалифицированные утечки информации
- Мошенничество с использованием данных
- Превышение прав доступа



- Неквалифицированные утечки информации
- Мошенничество с использованием данных
- Превышение прав доступа

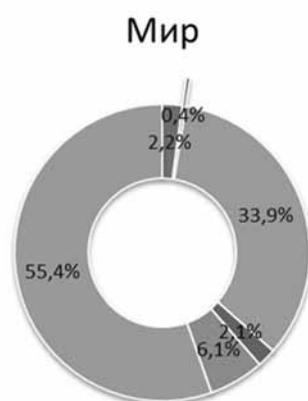
утечек по вине руководства (8% против 2%) и более низкая доля утечек по вине внешнего злоумышленника (21% против 55%).

Чаще всего (в 64% случаев) для кражи данных использовался сетевой канал (браузер с подключением к Интернету), каждый четвертый инцидент произошел с использованием бумажных носителей.

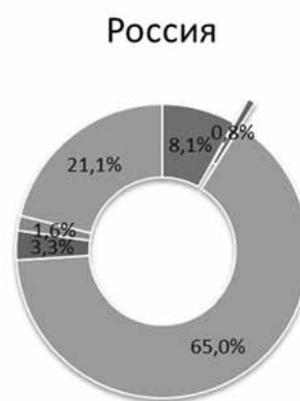
узер с подключением к Интернету), каждый четвертый инцидент произошел с использованием бумажных носителей.

Российское отраслевое распределение утечек серьезно отличается от мирового

Распределение утечек по виновнику, Россия – мир, 2016 год

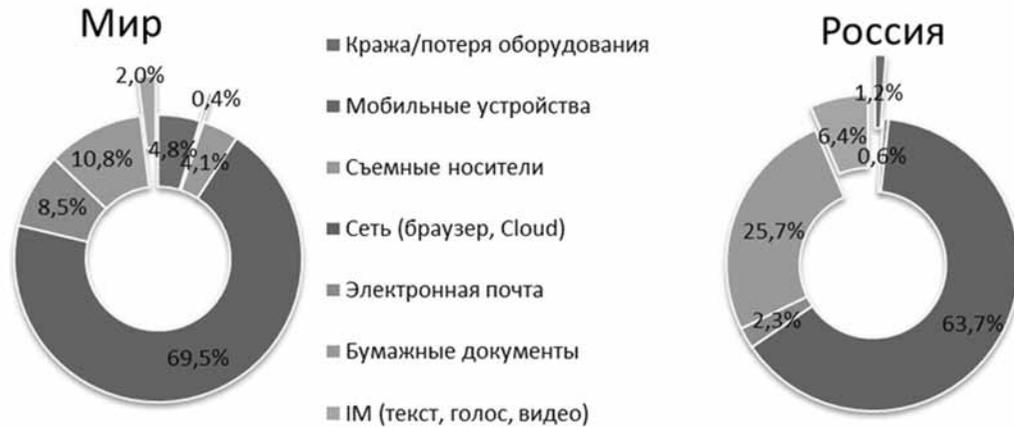


- Руководитель
- Системный администратор
- Непривилегированный пользователь
- Бывший сотрудник
- Подрядчик
- Внешний злоумышленник



- Руководитель
- Системный администратор
- Непривилегированный пользователь
- Бывший сотрудник
- Подрядчик
- Внешний злоумышленник

Распределение утечек по каналам, Россия – мир, 2016 год



го. В мире более 25% утечек информации происходит из медицинских учреждений, в России доля таких утечек составляет 7%. Обращает на себя внимание высокая (в сравнении с общемировой) доля утечек, которые пришлось на банки и финансовые организации (12%).

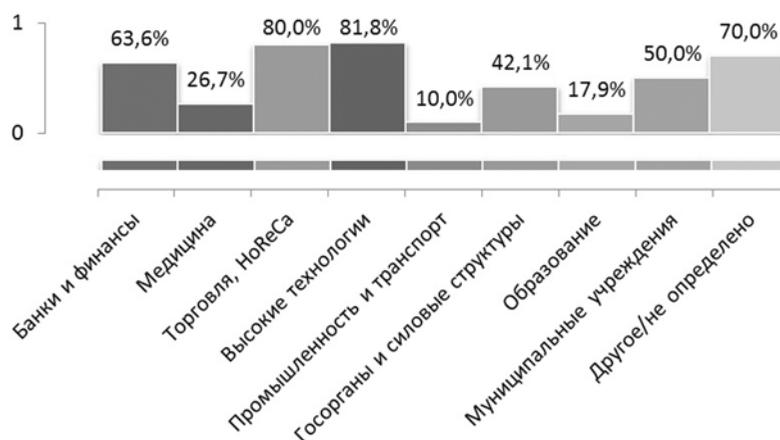
Наибольшее количество утечек данных в России было зафиксировано в компаниях высокотехнологического сектора, образовательных учреждениях, государственных органах и банках.

В 2016 году наиболее «привлекательными» для похитителей данных в России ока-

Отраслевое распределение утечек, Россия – мир, 2016 год



Доля умышленных утечек ПДн и финансовых данных по отраслям, Россия, 2016 год



зались торговые и высокотехнологичные компании, к которым добавились финансовые учреждения. В этих отраслях более половины утечек, сопровождавшихся компрометацией персональных данных, носили умышленный характер.

Жертвами внешних атак, направленных

на хищение данных, чаще всего становились организации сферы высоких технологий и торговли. От злонамеренных действий внутреннего нарушителя чаще страдали банки, торговые компании и муниципальные учреждения, где чрезвычайно высока ликвидность данных, с которыми работает персонал.

Справка

ГК InfoWatch — российский разработчик комплексных решений для обеспечения информационной безопасности организаций. Продуктовый портфель компании содержит эффективные решения по защите предприятий от наиболее актуальных внутренних и внешних угроз. Компания ежегодно демонстрирует рост продаж своих продуктов и решений, являясь лидером рынка защиты корпоративных данных от утечки в России и странах СНГ. Продукты ГК InfoWatch представлены на рынках Западной Европы, Ближнего Востока, Индии и стран Юго-Восточной Азии.

Текст новости доступен по ссылке: <https://www.infowatch.ru/presscenter/news/17964>

Отчет доступен по ссылке: https://www.infowatch.ru/sites/default/files/docs/InfoWatch_russian_report_2016.pdf



Патрик Ленсиони

ПЯТЬ ПОРОКОВ КОМАНДЫ. ПРИТЧИ О ЛИДЕРСТВЕ

Часть III

ТРУДНЫЙ ПОДЪЕМ На рабочем месте

Когда топ-менеджеры вернулись к нормальной работе в офисе, Кэтрин обнаружила, что почти все то, чего удалось добиться во время выездного совещания, утрачено безнадежно.

Нескольких смелых шагов (например, Карлос и Мартин организовали совместное совещание, посвященное проблемам удовлетворения потребителей, с участием всех сотрудников своих отделов) оказалось достаточно, чтобы служащие стали шушукаться. И все же, по мнению Кэтрин, пока ничто не указывало на то, что команда кому-то нужна.

Однако, наблюдая за поведением топ-менеджеров, можно было подумать, что они абсолютно забыли о двух днях, проведенных в Напа. Они мало общались между

собой и совершенно не демонстрировали желания налаживать продуктивное сотрудничество. Создавалось ощущение, что члены команды испытывали стыд за свою откровенность на выездном совещании и теперь изо всех сил делали вид, что ничего не произошло.

Все это Кэтрин видела уже много раз. Да, она была разочарована тем, что группа оказалась не в состоянии усвоить все уроки выездного совещания, однако было понятно, что это стандартная первая реакция. Она также знала, что ей ничего не остается, кроме как вернуть команду в привычную рабочую атмосферу и ждать, пока не проявятся результаты выездного совещания. Однако Кэтрин и не предполагала, насколько глубоко проникли ее идеи.

Это произошло через несколько дней после выездного совещания, на первом же совещании топ-менеджеров «ДесижнТех».

Совещание было созвано по инициативе Ника для обсуждения возможности приобретения новой компании. Он пригласил всех

желающих, но дал понять, что присутствие Кэтрин, Мартина и Джей-Ро обязательно. Карлос и Джен пришли сами.

Перед началом совещания Ник спросил:

— А где Джей-Ро?

— Его с утра нет в офисе, — ответила Кэтрин. — Начнем без него.

Ник пожал плечами и раздал коллегам глянцевого буклеты.

— Компания называется «Зеленый банан», — пояснил он.

Все развеселились, Ник тоже улыбнулся:

— Ну да, просто удивительно, откуда они берут эти названия. В общем, это бостонская компания, которая может стать для нас либо отличным дополнением, либо сильным конкурентом — в последнем можно не сомневаться. В любом случае я предлагаю рассмотреть возможность ее приобретения. Им очень нужны деньги, а мы получим больше, чем потеряем.

Джеф, чувствуя себя в первую очередь представителем совета директоров, задал вопрос:

— Что же мы получим?

Ник, который для себя уже решил, что овчинка стоит выделки, ответил не задумываясь:

— Клиентов, сотрудников, технологии.

— Сколько конкретно клиентов? — заинтересовалась Кэтрин.

Не успел Ник ответить ей, Мартин задал свой вопрос:

— А что известно об их технологиях? Я никогда не слышал о такой компании.

У Ника были ответы на все вопросы:

— Клиентов у них примерно в два раза меньше, чем у нас, — он заглянул в свои записи, — около двадцати, я полагаю. Что касается технологий, то клиенты довольны.

У Мартина на лице появилось скептическое выражение. Кэтрин тоже нахмурилась:

— А сколько служащих? И все они в Бостоне?

— У них около 75 человек, и все, кроме семерых, работают в Бостоне.

Во время выездного совещания Кэтрин удавалось сдерживаться и не навязывать своего мнения, чтобы научить членов команды самостоятельности. Но в реальном мире бизнеса, где принимаются важные решения, сдержанность ей постоянно изменяла:

— Стойте. Ник, это какая-то ерунда. Мы увеличим штат компании на пятьдесят процентов и получим совершенно новую линейку товаров. Боюсь, проблем тут гораздо больше, чем выгоды.

Ник, хоть и был готов к возражению, тоже перешел на повышенный тон:

— Если мы будем постоянно избегать риска, то нам никогда не обойти конкурентов. Давайте мыслить шире!

На этот раз закатил глаза Мартин. А Кэтрин железным голосом сказала:

— Во-первых, хочу заметить, что на этом совещании должна присутствовать Мики. Я хочу знать, как потенциальное приобретение

изменит наше позиционирование на рынке и маркетинговую стратегию. Во-вторых, я...

Ник не дал ей закончить:

— Это не ее ума дело. Мы обсуждаем стратегию компании, а не пиар-кампанию или рекламные акции.

Кэтрин была возмущена тем, что Ник так отзывается об отсутствующей коллеге, и не собиралась этого скрывать. Однако она решила отложить воспитательный момент на другое время и, не меняя тона, продолжила:

— Я еще не закончила. Хочу добавить, что проблема, которой мы коснулись в Напа, а именно ваша склонность к интригам, только обострится с приобретением новой компании.

Ник глубоко вздохнул, все своим видом говоря: «Боже мой, и с этими людьми мне приходится работать!» Но он не успел ничего произнести вслух, потому что вмешалась Джен:

— Я понимаю, что наше финансовое положение лучше, чем у наших конкурентов, даже лучше, чем у девяноста процентов высокотехнологичных компаний в Долине. Но именно поэтому нам следует проявлять осмотрительность. Мы должны вкладывать деньги только в те проекты, которые гарантированно принесут нам прибыль.

Теперь Ник не скрывал досады:

— При всем моем к вам уважении, Кэтрин, должен заметить, что хотя вы отлично умеете вести совещания и налаживать командную работу, но в нашем бизнесе ничего не смыслите. Я думаю, при обсуждении производственных вопросов вам стоит прислушиваться к моему мнению и мнению Джефа.

Все замерли. Кэтрин была уверена, что кто-нибудь вступится за нее, но этого не произошло. Более того, у Мартина хватило дерзости посмотреть на часы и заявить: «О, простите, у меня еще одна встреча. Дайте мне знать, если вам понадобится мое участие». С этими словами он поднялся с места и вышел.

Кэтрин была готова обвинить присутствующих в деструктивном поведении, которое может разрушить команду, но опасалась, что это будет воспринято как банальное сведение счетов. Однако преподать Нику урок было необходимо. Вопрос состоял только в том, следует ли это сделать в личном разговоре или же в присутствии всей группы.

— Ник, нам надо поговорить. Как вы предпочитаете: с глазу на глаз или прямо при всех?

Ник некоторое время раздумывал, потом сказал:

— Конечно, как настоящий мужчина, я должен заявить что-то вроде «Если вам есть что сказать, говорите при всех». Но все же лучше нам поговорить наедине.

Он улыбнулся или ей это только показалось?

Кэтрин попросила всех покинуть кабинет и напомнила, что после обеда ждет всех на очередном совещании. Не скрывая радости, присутствующие покинули конференц-зал.

Как только они остались с Ником вдвоем, Кэтрин заговорила мягко и спокойно:

— Прежде всего, не следует пренебрежительно отзываться о коллегах в их отсутствие. Мне все равно, что вы думаете о

Мики, но она член нашей команды, и, если у вас есть к ней претензии, вам следует высказать ей их в глаза или обратиться ко мне. Пожалуйста, запомните это на будущее.

Ник явно не рассчитывал, что она так быстро овладеет собой. Высокий и сильный, он стал похож на семиклассника, вызванного в кабинет директора. Однако обида за проваленное совещание придала ему сил:

— Хорошо, хотя это не имеет никакого отношения к теме совещания. Однако мы вроде бы договорились, что должны сделать все для увеличения темпов роста, в том числе активно участвовать в слияниях и поглощениях. Не могу же я сидеть сложа руки и...

Кэтрин прервала его:

— Так вы это делаете для себя?

— Что? — Ник, казалось, не понял вопроса.

— Вы затеяли это приобретение, потому что вам нечего делать?

Ник был сбит с толку, но попытался овладеть ситуацией:

— Да нет, я просто считаю, что это хорошая идея. Приобретение могло бы иметь для нас стратегическое значение.

Он ожидал возражений, но Кэтрин молчала, и Ник, точно преступник на допросе, потерял уверенность и принялся оправдываться:

— Ну, в какой-то степени я чувствую себя не у дел... Я перевез в эту долбаную Долину свою семью в надежде, что однажды возглавлю эту компанию, а теперь умираю

от скуки. Никто мне не помогает, только и остается смотреть, как мои коллеги разваливают здесь работу...

Плечи Ника опустились, он умолк и устал вился в пол, покачивая головой, точно признавая свою вину и все же отказываясь верить в свое поражение.

Кэтрин тоже немного помолчала и очень спокойно спросила:

— А вы не считаете, что работа разваливается в том числе и по вашей вине?

Он удивленно поднял глаза:

— Нет, конечно. Меня пригласили на эту должность, чтобы я обеспечил развитие инфраструктуры, а также проводил слияния, поглощения и приобретения. Но мы ничего не приобретаем, потому что совет директоров решил...

— Я говорю о другом. Взгляните на проблему шире. Как вы считаете, ваши действия укрепляют команду или усугубляют ее проблемы? Думаю, команде пользы от вас никакой. — Она помолчала. — Хотя вам есть что предложить компании независимо от того, кто ее возглавляет, — я или вы.

Ник пустился в объяснения:

— Если вы думаете, будто я хочу занять ваше место, то это, между прочим, не так. Вы меня не так поняли. Я, конечно, погорячился...

Кэтрин жестом велела ему замолчать:

— Оставим это. Мало ли что можно сказать сгоряча? Речь идет о другом: я не вижу, чтобы вы помогли остальным. Хуже того, вы все время тянете одеяло на себя.

Ник явно не ожидал таких слов. Он попытался возразить:

— А что же я, по-вашему, должен делать?

— Ну, например, для начала рассказать команде, кто вы и откуда приехали. Скажите им то, что только что сказали мне: что чувствуете себя не у дел, что перевезли свою семью в эту долбаную...

— Но это не имеет никакого отношения к приобретению «Зеленого банана».

Они оба невольно улыбнулись смешному названию. Ник продолжил свою мысль:

— Другими словами, раз они не понимают, что нам нужно заниматься приобретением компаний вроде этой, тогда...

Он остановился. Кэтрин закончила его мысль:

— Что тогда? Тогда вам лучше уйти из «ДесижнТех»?

Нику стало не по себе:

— Так вот для чего все эти разговоры! Могли бы сказать об этом прямо. Раз вы этого хотите, мне лучше уйти самому.

Кэтрин не спешила с ответом, ей хотелось, чтобы Ник сам все понял. Но он молчал, и она заговорила:

— Дело не в том, чего я хочу. Дело в вас. Вы должны решить, что для вас важнее: успех команды или повышение по службе.

Кэтрин спросила себя, не слишком ли далеко она заходит, но понадеялась на свою интуицию, которая подсказывала ей, что все в порядке.

— Не понимаю, почему вы считаете, что одно исключает другое? — удивился Ник.

— А я этого и не сказала. Просто одно должно быть важнее, чем другое.

Ник уставился в стену, качая головой и раздумывая, сердиться ему на Кэтрин или благодарить ее за то, что заставила задуматься. «Какая разница». Он молча встал и вышел.

Пожарная тревога

К двум часам все собрались за столом в конференц-зале, ожидая начала совещания, — не было только Ника и Джей-Ро. Кэтрин взглянула на часы и решила начинать без них:

— Итак, сегодня каждый из вас расскажет в общих чертах, над чем он работает, а затем мы не торопясь разработаем план по заключению восемнадцати новых сделок.

Джеф как раз собирался спросить у Кэтрин, как быть с отсутствующими, когда в конференц-зал вошел Ник:

— Извините за опоздание.

За столом было два свободных места: одно возле Кэтрин, другое — на противоположном конце стола. Ник выбрал место подальше от своей начальницы.

Учитывая состоявшийся в первой половине дня разговор, Кэтрин решила не ругать Ника за опоздание. Присутствующие, казалось, оценили ее такт. Она перешла к сути дела:

— Прежде чем начать, я должна...

— Позвольте мне сказать несколько слов, — перебил ее Ник.

Все знали, что Ник может быть грубоват в обращении с коллегами, но то, что он перебил генерального директора, не говоря уже о том, что перед этим позволил себе опоздать, показалось присутствующим неслыханной дерзостью. Как ни странно, Кэтрин это ничуть не задело.

Ник между тем говорил:

— Послушайте, я хочу кое в чем признаться вам. — Все молчали, не ожидая ничего хорошего. — Во-первых, по поводу утреннего совещания. Я вел себя неподобающим образом. Я не должен был говорить о Мики в ее отсутствие.

Мики удивилась, затем разозлилась, но промолчала. Ник повернулся к ней:

— Не сердись, Мики. Я потом тебе все расскажу. Ничего страшного не произошло.

Удивительно, но Мики, похоже, поверила ему. Ник продолжал:

— Во-вторых, поскольку мы не решили вопрос о «Зеленом банане», я продолжаю настаивать на покупке этой компании — и не только потому, что это оправдывает мое присутствие здесь. Видите ли, я начинаю чувствовать, что сделал ошибку, согласившись на эту должность, и мне нужно чем-то заняться. Иначе я просто не знаю, как смогу описать когда-нибудь эти восемнадцать месяцев в своем резюме.

Джен взглянула на Кэтрин — та сохраняла полнейшую невозмутимость, в отличие от всех остальных, потрясенных заявлением Ника, который и не думал останавливаться:

— Но, как мне кажется, настало время проанализировать ситуацию и принять решение.

Я должен измениться. Мне нужно решить, как я могу помочь команде и всей компании. И здесь мне не обойтись без вашей помощи. Иначе мне придется оставить эту должность, а к этому я еще не готов.

В тот момент Кэтрин очень хотелось верить, что Ник останется управляющим производством, но позже она призналась мужу, что в глубине души уже тогда чувствовала, что его уход с этого поста предрешен. Но в любом случае на нее произвела впечатление его решительность.

Все молчали, не зная, как реагировать на этот странный поступок, столь несвойственный Нику и всему стилю отношений в команде. Кэтрин хотела поздравить Ника, выразить признательность за его мужественный поступок, но решила подождать реакции команды.

Когда стало ясно, что присутствующие еще не оправались от потрясения и не в состоянии быстро отреагировать на происходящее, ей пришлось снова взять инициативу в свои руки:

— Я все-таки должна сообщить вам нечто важное.

Мартин был уверен, что сейчас начнутся рассуждения о значении командного духа, о локте друга и прочая сентиментальная чепуха. Однако он ошибся. Кэтрин сказала совсем не то, чего все ожидали:

— Джей-Ро вчера вечером написал заявление об уходе.

В зале и прежде было тихо, но теперь тишина стала гробовой, впрочем, лишь на мгновение.

— Что?! — Мартин пришел в себя первым. — Но почему?

— Я и сама до конца не поняла, — пожалала плечами Кэтрин, — его объяснения были довольно сбивчивы. Очевидно, он решил вернуться в «ЭддСофт» на пост вице-президента по региональным продажам.

Кэтрин хотела было утаить некоторые подробности разговора с Джей-Ро, но решила, что это будет нечестно:

— Еще он сказал, что не хочет больше тратить время на выездные совещания, где мы занимаемся самокопанием и решением своих личных проблем.

Повисла гнетущая тишина. Кэтрин ждала. Первой заговорила Мики:

— О'кей, оказывается, мы довольно далеко зашли в работе по созданию команды. Что-то я не пойму: стало лучше или хуже?

Даже Карлос поднял брови, точно его развеселили слова Мики. Ситуация накалилась до предела, и Кэтрин ясно чувствовала, что неприязнь к ней присутствующих растет с каждой секундой.

Спустя несколько мгновений, которые показались Кэтрин самыми длинными за время ее работы в «ДесижнТех», заговорил Мартин:

— Я думаю, ни для кого не секрет, что я ненавижу, когда из меня делают команду. На меня это действует как звук железа по стеклу.

Кэтрин почувствовала, что больше не выдержит. А Мартин помолчал и закончил:

— Однако со стороны Джей-Ро это просто свинство. Хотя, я думаю, все дело в том, что он так и не научился продавать программное обеспечение.

С ним согласился Джеф:

— Несколько месяцев назад, помните, когда мы пили пиво в аэропорту, Джей-Ро признался мне, что ему никогда еще не приходилось работать на рынке, которого как бы не существует, и продавать товар, который нельзя пощупать руками. И что ему хотелось бы работать с известными торговыми марками. А еще он сказал, что никогда в жизни не проигрывал и не собирается начинать список поражений с нашей компании.

Джен добавила:

— А помните, он ведь терпеть не мог, когда мы задавали ему вопросы о продажах. Ему казалось, будто мы проверяем его.

В разговор вступила Мики:

— Между прочим, большинство сделок, которые мы заключили, были подготовлены Мартином и Джефом. Я сомневаюсь, что Джей-Ро вообще знал, как...

Кэтрин хотела было вмешаться, но ее опередил Ник:

— Слушайте, вы все знаете, как часто я критиковал Джей-Ро — в глаза и за глаза. Но сейчас его нет, и он не может ответить на наши обвинения. Давайте лучше подумаем, как нам быть теперь, когда он ушел.

Карлос тут же предложил:

— Я могу взять продажи на себя, пока мы не найдем замену.

О близких отношениях Джен и Карлоса было известно всем, и реакция Джен никого не удивила:

— Мы все знаем, что на тебя всегда можно положиться, Карлос, однако здесь есть и

другие люди, у которых и времени побольше, и опыта. — Она посмотрела на Джефа, который сидел рядом с Ником. — Вы двое, например.

Джеф не заставил себя долго ждать:

— Поймите меня правильно. Я сделаю все, что вы сочтете нужным, но мне никогда не доводилось возглавлять отдел продаж или что-то в этом роде. Мне нравится работать с инвесторами и даже с клиентами, но только если рядом есть кто-то, кто понимает, что происходит.

Мики тут же отреагировала:

— Ник, ты, помнится, отвечал за организацию торгового персонала в своей предыдущей компании, а еще раньше возглавлял отдел продаж.

Ник кивнул. Мартин заметил:

— Но я помню также, что, когда мы проводили собеседование с Ником при поступлении на работу, он решительно заявил, что не хочет продолжать карьеру торгового работника. Он выразил желание взять на себя административные функции.

У Мартина была привычка говорить о присутствующих в третьем лице, точно их тут не было. Впрочем, это не выглядело грубо, скорее несколько церемонно.

Ник кивнул, удивляясь про себя хорошей памяти Мартина:

— Все верно, мне казалось, что ко мне навсегда приклеился ярлык продавца, специалиста по торговому персоналу, начальника отдела сбыта и т. д.

Несколько мгновений все молчали, и Ник заговорил снова:

— Однако должен признать, что я чертовски хорошо умею продавать и, главное, получаю от этого удовольствие.

Кэтрин изо всех сил сдерживала себя, чтобы не начать уговаривать Ника возглавить отдел продаж. Джеф точно прочел ее мысли:

— Во всяком случае, у тебя отличные отношения с торговым персоналом. К тому же ты сам все время сетовал, что мы заключаем слишком мало сделок.

— Давай, Ник! Если ты не согласишься, им придется взять на эту должность меня, — пошутил Карлос.

Кэтрин пожала плечами, глядя на Ника, точно говоря: «Другого выхода нет».

Все засмеялись, и в этот момент раздался сигнал пожарной тревоги.

Джен схватила за голову:

— Ой, я совсем забыла! У нас сегодня учения по пожарной безопасности. Представитель пожарной охраны сказал, что мы должны проводить такие учения дважды в год.

Все принялись не торопясь собирать свои вещи. Мартин не удержался и пошутил напоследок:

— Что ж, наша команда в огне не горит и в воде не тонет.

Сплетни

Несколько дней спустя у Кэтрин возникли проблемы с ноутбуком, и она позвонила в отдел ИТ, чтобы кто-нибудь устранил

неполадки. В отделе ИТ было всего четыре человека, а возглавлял его некто Брендан, один из подчиненных Джен. По причине малочисленности сотрудников отдела он нередко сам занимался устранением неполадок, особенно если надо было обслужить начальство, тем более генерального директора.

Брендан тут же явился в кабинет Кэтрин и быстро определил, в чем проблема. Он сказал, что ноутбук ему придется забрать, и она согласилась, но предупредила, что он понадобится ей к концу недели.

— А как же! К выездному совещанию закончим.

Кэтрин не удивилась осведомленности Брендана. Более того, она была довольна тем, что рядовые сотрудники знают, как руководство проводит время вне офиса. Однако следующее замечание начальника отдела ИТ заставило ее задуматься:

— Жаль, что я не могу туда попасть.

Кэтрин удивилась:

— Да? А почему?

Брендан, чьи выдающиеся технические способности могли сравниться разве что с его бестактностью, ответил не задумываясь:

— Ну, у нас тут многие готовы заплатить большие деньги, лишь бы увидеть, как Мики откалывает свои номера.

С одной стороны, Кэтрин испытала злорадное удовлетворение от того, что к выходкам Мики рядовые сотрудники относятся с явным неодобрением, а с другой стороны, ей было неприятно. Интересно, что еще служащие «ДесижнТех» знают о происхо-

дющем на встречах топ-менеджеров? Она ограничилась тем, что заметила Брендану:

— Боюсь, вы неверно представляете себе то, что происходит на выездных совещаниях. — Он же ни в чем не виноват, подумала Кэтрин и сменила тему: — Спасибо, что нашли время позаботиться о моем ноутбуке.

Брендан ушел, а Кэтрин стала размышлять о новой теме для беседы с Джен и другими членами команды.

Главная команда

Спустя несколько дней после знаменательного совещания, окончившегося сигналом пожарной тревоги, топ-менеджмент «ДесижнТех» в полном составе выехал на очередную встречу в Напа.

Кэтрин начала разговор с уже знакомой всем участникам фразы:

— У нас больше денег, лучше технологии, более талантливые и опытные руководители, однако конкуренты опережают нас. Хочу напомнить, что мы собрались здесь, чтобы научиться эффективнее работать в команде.

Затем Кэтрин подняла трудный вопрос, но выбрала для этого самый доброжелательный тон, какой только имелся в ее арсенале:

— Хочу задать всем присутствующим один вопрос. Что вы рассказывали своим подчиненным о первом выездном совещании, если, конечно, что-то рассказывали?

Как Кэтрин ни старалась, угрожающие нотки, видимо, все же прозвучали в ее го-

лосе, потому что присутствующие занервничали, как на допросе.

— Я не собираюсь никого наказывать, — продолжала Кэтрин, — просто хочу напомнить, что мы должны вести себя как одна команда.

Джеф немедленно признался:

— Я лично ничего не рассказывал своим подчиненным. Вообще ни слова.

Все засмеялись, поскольку у Джефа больше не было подчиненных.

Следующей была Мики:

— А я только сказала, что мы выполняли разные забавные психологические упражнения и тесты. — Она пыталась говорить шутливым тоном, но никто не засмеялся.

А Мартин вдруг обиделся:

— Если кто-то из нас сболтнул что-то лишнее, скажите нам об этом прямо. Я лично не стану скрывать, что несколько раз довольно откровенно беседовал со своими инженерами на эту тему. У меня возникло ощущение, что они считают наши выездные совещания пустой тратой времени. Я подумал, что они имеют право знать правду. Если я тем самым нарушил какие-то правила, примите мои извинения.

Было странно слышать из уст Мартина столь горячую и длинную речь. Кэтрин едва не рассмеялась:

— Спокойнее, спокойнее. Я ведь не сказала, что сержусь на кого-то. Я не требовала от вас держать в тайне наше времяпрепровождение в Напа. Более того, я прямо объявила в прошлый раз, что служащие должны быть в курсе происходящего.

Мартин, казалось, успокоился и несколько смутился. К Кэтрин неожиданно обратилась Джен:

— Боюсь, я рассказала своим подчиненным больше, чем кто-либо еще. Наверное, кто-то из них поделился этим с вами.

Кэтрин почувствовала, что Джен застала ее врасплох.

— Действительно, поднять эту тему меня заставил разговор с одним из ваших подчиненных.

Похоже было, что Мики обрадовала промашка Джен.

— Но дело не в вас или в ком-то другом лично, — продолжала Кэтрин. — Я просто хочу понять, какую информацию мы должны считать конфиденциальной и есть ли у вас, топ-менеджеров, доверенные лица.

— Что вы имеете в виду, говоря о доверенных лицах? — поинтересовался Ник.

— Я хочу выяснить, кого вы считаете своей главной командой, ближайшими соратниками. — Стараясь не обращать внимания на растерянность в зале, Кэтрин объяснила: — Не воспринимайте это как лекцию на тему «Болтун — находка для шпиона». Другими словами, конфиденциальность — не главное из того, на что я хочу обратить ваше внимание, это просто повод поговорить о серьезных вещах.

Кэтрин досадовала на саму себя за то, что не могла толком объяснить суть вопроса. Решив наконец, что самое короткое расстояние между двумя точками — прямая, она заявила без обиняков:

— В общем, спрошу напрямик: для каждого из вас наша команда, то есть все

здесь собравшиеся, так же важна, как команда, которую вы возглавляете, то есть ваш отдел?

Теперь все поняли Кэтрин, однако никто не торопился с ответом.

Джен спросила:

— Вы хотите знать, делимся ли мы со своими подчиненными тем, что происходит здесь, между нами?

Кэтрин кивнула.

Мики тут же ответила:

— Мне мои сотрудники гораздо ближе, чем эта группа. Извините, но это так.

Ник подхватил:

— Я бы сказал то же самое, да не могу, ведь отдел продаж я возглавил только что, — он на мгновение задумался, — но через несколько недель, можете не сомневаться, они мне станут как родные.

Хотя Ник, похоже, просто пошутил и все весело засмеялись, в его словах была большая доля правды.

— Я думаю, каждый из нас честно скажет, что нам команды наших подчиненных ближе, чем команда менеджеров, — Джен сделала паузу и закончила: — а мне особенно.

Эти слова привлекли внимание всех присутствующих.

— Может быть, объясните? — мягко спросила Кэтрин.

— Что ж, я никогда не скрывала, что очень дружна со своими подчиненными, из

восьми сотрудников моего отдела пятеро работали со мной раньше, в других компаниях. Они мне как дети.

Карлос пошутил:

— Да ты, Джен, многодетная мать!

Все засмеялись. Джен улыбнулась и покачала головой:

— Не буду спорить. Не то чтобы я излишне эмоциональна или что-то в этом духе. Но мои подчиненные знают, что я ради них готова почти на все.

Кэтрин покачала головой с таким видом, точно уже не раз слышала нечто подобное.

Мартин встал на защиту Джен:

— Это совсем не плохо. Мои инженеры работают на меня с полной отдачей, потому что знают, что я защищаю их от всяких неприятностей и в случае чего прикрою от гнева начальства.

Джен добавила:

— И они не уйдут из компании, даже если дела пойдут плохо. Мои люди никогда не предадут меня.

Кэтрин ничего не говорила, но Ник почувствовал ее неодобрение.

— Вы думаете, что это плохо, да? А мне казалось, что вы хотите нас видеть хорошими руководителями.

— Конечно, хочу, — заверила всех Кэтрин. — Мне приятно слышать, как вы защищаете своих подчиненных. И это только подтверждает выводы, которые я сделала для себя после первых же собеседований с вами.

Все примолкли. В воздухе повис вопрос: «Ну и в чем дело?»

Кэтрин продолжала:

— Если компанию возглавляет группа хороших топ-менеджеров, которые не смогли стать единой командой, то проблемы могут возникнуть и у них, и у компании. Видите ли, им трудно понять, где их главная команда.

— Главная команда? — уточнил Джеф.

— Да, главная команда. Тут мы подходим к последнему пороку команды — стремлению поставить личные результаты выше командных. Вашей главной командой должна стать вот эта. — Кэтрин оглядела зал, давая понять, что речь идет о команде высших руководителей компании, а потом закончила: — Какими бы замечательными ни были наши отношения с подчиненными, они не должны наносить ущерб нашим отношениям с теми людьми, которые сейчас сидят за этим столом.

Присутствующие, казалось, с большим трудом воспринимали ее слова. Джен заговорила первой:

— Это очень сложно, Кэтрин. Я хочу сказать, что мне совсем не трудно для виду согласиться с вами и фальшиво заверить вас, что отныне эта группа станет моей главной командой, но я не представляю, как мне бросить ту команду в своем отделе, на создание которой я положила столько сил.

Карлос, как обычно, попытался найти компромисс:

— Я не думаю, что тебе непременно надо бросить ту команду, — и он посмотрел на Кэтрин, точно ожидая подтверждения. Она глянула на него искоса, точно боясь огорчить, и ответила:

— Конечно, не надо бросать ее. Но надо изменить отношения с ней. Пусть та команда станет для вас второстепенной. Но для многих из вас это все равно что бросить свою команду.

Обескураженные, все обдумывали трудное предложение. Джеф сделал попытку поднять настроение коллегам:

— А представляете, каково сейчас мне? Ведь моей главной командой были вы! И мне даже не к кому пойти и поплакаться в жилетку.

Все рассмеялись, даже Мики. Но, как бы Джеф ни бодрился, все понимали, о чем он говорит, и всем было его немного жаль. Кэтрин поняла, что пора вернуться к повестке дня:

— Я не знаю, как вас утешить, могу сказать лишь одно: создание команды — это тяжелая работа.

Все опять примолкли. На лицах присутствующих явственно проступало сомнение, но Кэтрин оно не пугало, поскольку относилось не к идее построения команды, а к собственным возможностям. Этот вид сомнения был для Кэтрин предпочтительнее.

Трудная работа

Кэтрин не позволила своей команде долго предаваться грусти:

— Вот что я вам скажу. Мы не будем решать эту проблему прямо сейчас, поэтому нечего расстраиваться. Создание команды — длительный процесс, и мы увязнем в нем по уши, если начнем впадать в состояние медитации каждые десять минут. У нас есть

план, и давайте его придерживаться, тогда нам будет не так страшно. С чего начнем?

Казалось, группа была рада переключиться на другие проблемы, и Кэтрин задала первый вопрос:

— Как вы оцениваете наши успехи?

Джеф откликнулся первым:

— Я думаю, никто не станет отрицать, что со времени первого выездного совещания много чего произошло. Если бы пару недель назад мне сказали, что Джей-Ро уйдет и его место займет, скажем, Ник, я бы и слушать не стал подобный бред.

Ник согласился:

— У меня и в мыслях не было братья за такую работу, да еще и получать от нее удовольствие. Но, мне кажется, мы в очень неплохой форме. И все же, чтобы достичь совершенства, нам предстоит проделать большой путь.

Кэтрин перевела разговор на другую тему:

— А как вы оцениваете нашу работу в качестве команды?

— Мне кажется, тут у нас все замечательно, — сказала Джен. — Похоже, мы движемся в нужном направлении, и у нас даже стали возникать конструктивные конфликты.

Все засмеялись.

— Не уверен. Лично у меня масса сомнений.

Кэтрин обычно не удивлялась подобным замечаниям во время обсуждения, но это

повергло ее буквально в изумление, потому что исходило от Карлоса.

— Почему же? — спросила она.

Карлос нахмурился:

— Не знаю. У меня такое впечатление, будто мы все время говорим о каких-то пустяках и не можем подобраться к главному. Видимо, я становлюсь нетерпеливым.

— Что же ты считаешь главным? — спросила Джен.

— Ну, я не хотел бы затевать ссору... или, как вы это называете, конфликт...

Кэтрин решила вмешаться:

— Я тоже хотела бы понять, о чем речь.

Карлос улыбнулся:

— Как бы это сказать... Я не уверен, что мы наш ресурс распределены максимально эффективно.

Мартину показалось (и он не ошибся), что Карлос имеет в виду его отдел:

— Что ты называешь ресурсом?

Карлос уже пожалел, что начал этот разговор:

— Ну, не знаю, может, я не прав... Мне кажется, наша компания — это такая большая организация инженеров. У нас каждый третий штатный сотрудник — инженер. Ну... раз их так много, может, мы могли бы использовать их также и в отделе продаж, в маркетинге или консалтинге.

Мартин никогда не вел спор на эмоциях. Он предпочитал изобретенный им самим

саркратический метод — изрядно сдобренный сарказмом вариант сократического метода¹. И он не дал бы волю чувствам, если бы не вмешательство Мики.

— Я согласна с Карлосом, — заявила та. — Честно говоря, я вообще не понимаю, чем занимается половина наших инженеров. У меня давно руки чешутся уволить каждого второго, а высвободившиеся деньги направить на маркетинг и рекламу.

Мартин шумно вздохнул, точно говоря: «Опять двадцать пять!» Его раздражение не осталось незамеченным присутствующими.

Кэтрин решила взять ситуацию под свой контроль:

— О'кей, давайте разберемся. И не надо сидеть с такими лицами, точно мы делаем что-то предосудительное. Мы несем ответственность перед нашими акционерами, клиентами и работниками за правильное использование ресурсов компании. Значит, наша прямая обязанность — гарантировать, что они действительно используются надлежащим образом. И без истерик, пожалуйста, это всего лишь обсуждение стратегии.

Разрядив немного овладевшее всеми напряжение, Кэтрин тут же подлила масла в огонь, обратившись к Мартину:

— Полагаю, вам уже надоело отвечать на вопросы, надо ли столько платить нашим инженерам и нужны ли они нам в таком количестве.

Мартин держался спокойно, хотя было заметно, что он нервничает:

¹ Сократический метод — искусство добиться истины путем раскрытия противоречий в суждении противника. Прим. пер.

— Не то слово. Такое ощущение, будто никто не понимает, что мы вкладываем деньги не в инженеров, а в технологии. Компания производит программное обеспечение. Можно подумать, что я беру на работу инженеров, чтобы было с кем играть в гольф.

— Брось, Мартин, — воскликнул Ник. — Когда это инженеры играли в гольф? — Переждав смех, новоиспеченный начальник отдела продаж вернулся к теме беседы: — Мы же не говорим, что ты во всем виноват. Но ты сам отчасти находишься в плену предубеждений.

Мартин не собирался сдаваться:

— Предубеждений? Я заключаю сделок не меньше, чем любой из присутствующих. И я говорил с аналитиками...

— Подожди, Мартин, — перебила его Джен. — Речь не о твоих заслугах перед компанией. Просто в программировании ты разбираешься лучше, чем в чем-либо еще, и поэтому хочешь, чтобы все деньги вкладывались только в разработку продуктов. — Джен, похоже, добралась до истины. — Иначе почему ты так злишься, когда кто-нибудь заводит речь об инженерах?

У присутствующих возникло ощущение, что Джен вылила на Мартина ведро холодной воды, а заодно попала и на всех остальных участников совещания.

Мики добавила, правда, гораздо мягче, чем обычно:

— Она права. Ты выходишь из себя так, будто мы ставим под вопрос твои умственные способности.

— А разве нет? — Мартин немного успокоился. — Вы же утверждаете, что я перео-

цениваю объем ресурсов, необходимых для создания и поддержания нашего продукта.

— Не совсем так, Мартин. — Джен проявила еще больше такта, чем Мики. — Вопрос стоит гораздо шире. Мы пытаемся выяснить, насколько хорошим должен быть наш продукт, чтобы стать лидером рынка. Мы пытаемся понять, сколько усилий надо приложить, чтобы создать технологии будущего. Ведь если это потребует слишком больших затрат, мы поставим под вопрос конкурентоспособность наших нынешних технологий.

Кэтрин не смогла оставаться над схваткой и подхватила:

— И вы, Мартин, не сможете ответить на эти вопросы в одиночку, как и любой из присутствующих здесь, потому что никто не обладает всей полнотой информации. Правильный ответ мы сможем получить, только если выслушаем каждого и получим общую картину.

Как это ни странно, но чем рациональнее становились аргументы, тем более оскорбленным выглядел Мартин. Получалось, что его не задевали беспочвенные обвинения Мики, зато прямота и логика Джен и Кэтрин ранили в самое сердце. Наконец он не выдержал:

— Послушайте, мы столько времени и сил вложили в наш продукт, что я не желаю слушать дурацкие эпитафии: дескать, наша компания вот-вот погибнет, а виной всему противные инженеры. — Не дожидаясь, пока кто-нибудь из коллег укажет ему, что его поведение — это яркое проявление пятого порока команды, Мартин закончил: — И конечно, для вас это звучит так, будто я стремлюсь избежать персональной ответственности, вместо того чтобы помочь компании добиться успеха, но... — Было ясно,

что он и сам не знал, что стоит за этим «но».

Джен пришла ему на помощь:

— А почему, как ты думаешь, меня так волнуют наши финансы? — Это был риторический вопрос, и она тут же ответила на него: — Больше всего на свете мне не хотелось бы прочесть в Wall Street Journal, что «ДесижнТех» не умела управлять финансами и поэтому обанкротилась. Карлос совсем не хочет, чтобы проблемы компании приписали плохой поддержке клиентов. А для Мики самый страшный сон — что мы пропали, потому что не смогли создать свой бренд.

Даже при таком гипотетическом подходе Мики категорически не желала оказаться виноватой. Она бросила на Джен взгляд, в котором читалось: «Что за чушь!»

Но Джен не заметила этого и закончила, обращаясь уже ко всем:

— Можно подумать, что мы на «Титанике» и деремся за спасательные лодки.

— Не думаю, что у нас все настолько безнадежно, — заметил Ник.

Кэтрин оценила метафору:

— В таком случае без лодок мы не останемся.

Ник кивнул в знак одобрения. Кэтрин решила, что пора вернуть разговор в прежнее русло, и обратилась к Мартину:

— Так что же у нас с инженерами?

Мартин глубоко вздохнул, печально покачал головой, словно не соглашаясь ни с чем из сказанного только что, а затем ответил ко всеобщему удивлению:

— Что ж, давайте разберемся.

Он подошел к доске и изобразил структуру своего отдела, объясняя, кто над чем работает и как взаимодействует с другими. Его коллеги были искренне удивлены — как своей неосведомленностью относительно деятельности отдела разработки, так и рациональностью его организации.

После того как Мартин закончил, Кэтрин дала группе два часа на обсуждение возможных последствий увеличения либо сокращения объемов финансирования, выделяемых отделу разработки, и возможностей использования высвободившихся средств в других структурах компании. Участники яростно спорили, меняли точки зрения на противоположные, возвращались к первоначальным мнениям и в конце концов пришли к выводу, что правильный ответ не так очевиден, как им казалось.

Пожалуй, самым важным было то, что все участники обсуждения, в том числе и Кэтрин, время от времени с маркером в руке подходили к доске, чтобы подкрепить свои объяснения схемами и графиками. И если кто-то зевал, то причиной было нервное напряжение, а не скука.

Оптимальное решение предложил Джеф: полностью закрыть разработку одной линейки продуктов, многообещающей в отдаленном будущем, и приостановить разработку другой как минимум на шесть месяцев. Ник добавил, что хорошо было бы инженеров, ведущих эти проекты, отправить на переподготовку, чтобы они могли работать помощниками продавцов и помогать в презентациях товаров.

За несколько минут члены команды утвердили этот проект, разработали довольно сжатый график его реализации и в некотором изумлении уставились на сложное, но

вполне реальное решение на белой доске перед собой.

Кэтрин предложила сделать перерыв на ланч и добавила:

— А потом поговорим о межличностных проблемах и личной ответственности.

— Жду не дождусь, — в шутовой реплике Мартина не было привычного сарказма, и никому это не показалось странным.

Требовательность

Кэтрин очень хотелось, чтобы после ланча команда не утратила утреннего боевого задора. Поэтому она решила обсудить реальные проблемы команды, а тестирование отложить до другого раза.

Для начала она попросила Ника провести производственное совещание по выполнению плана. Ник подошел к доске и схематически изобразил четыре основных пункта плана, разработанные группой на предыдущем выездном совещании: создание демонстрационных версий продуктов, анализ конкуренции, подготовка торгового персонала, выпуск рекламных брошюр. Ник начал по порядку:

— Мартин, как дела с демоверсиями?

— Работаем с опережением графика. Задача оказалась проще, чем мы думали, поэтому закончим на неделю или две раньше срока. Нам очень помог Карлос.

— Отлично. — Ник перешел к следующему пункту: — Что у нас с анализом конкуренции, Карлос?

Карлос порылся в кипе бумаг на столе

перед собой.

— Я захватил с собой последние данные, но что-то не могу найти... — Он отложил бумаги. — Все равно еще ничего не готово. Я даже не успел раздать задания.

— Почему? — Ник проявил больше терпения, чем могла предположить Кэтрин.

— Ну, откровенно говоря, потому что многие из твоих людей, которые мне были нужны, оказались заняты. Да и я много времени потратил, помогая Мартину с демонами.

Молчание.

Ник решил не давать волю эмоциям:

— Что ж, разберемся. Кто из моих людей не нашел времени на встречу с тобой?

Карлос явно не хотел ни с кем ссориться:

— Да ничего страшного, просто...

Ник перебил его:

— Просто скажи, кто проявил безответственность.

— Ну, конечно, мне очень нужна помощь Джека. И Кена. Но я не уверен... На этот раз перебила Кэтрин:

— В чем здесь проблема?

Ник тут же ответил:

— Проблема в безответственности моих подчиненных, и я обязательно поговорю с ними, разъясню задачи и потребую, чтобы больше такого не повторялось.

Кэтрин признала, что это правильно, но у

нее на уме явно было что-то еще:

— А Карлос? Вы не думаете, Ник, что ему следовало прийти к вам и решить эту проблему сразу же, не дожидаясь сегодняшнего дня? Почему никто не возмутился, когда выяснилось, что он даже не приступал к анализу конкуренции?

Возникла неловкая пауза.

Карлос был достаточно умен, чтобы не пытаться оправдаться. Он сидел с таким видом, точно речь шла о ком-то другом.

Мартин заметил:

— Трудно критиковать человека, который всегда готов прийти на помощь.

Кэтрин кивнула, соглашаясь, а затем твердо добавила:

— Это правда. Но это не оправдание. Дело в том, что Карлос — вице-президент компании, и он должен знать, какие задачи для него приоритетны в соответствии с нашими планами, и уметь требовать от подчиненных выполнения своих приказов.

Чувствуя, что Карлос начинает нервничать, Кэтрин обратилась прямо к нему:

— Я выбрала для примера вас, Карлос, потому что у вас легкий характер. Но я хочу, чтобы выводы сделал каждый из присутствующих. От некоторых людей трудно требовать выполнения их обязанностей, потому что они очень милы и всегда готовы прийти на помощь. От других — потому что на них где сядешь, там и слезешь. Третьи грубы, и с ними лучше не связываться. Проявлять требовательность, добиваться ответственности и выполнения обязательств очень трудно, даже от детей.

Те из присутствующих, которые уже обзавелись наследниками, подтвердили эти слова красноречивыми вздохами. Кэтрин продолжила:

— Я хочу, чтобы каждый из вас проявлял на своем месте ответственность, а к коллегам — разумную требовательность и не стеснялся спросить, как идут дела, на что расходуется время, какие успехи достигнуты.

Мики заметила:

— Получается, мы должны контролировать друг друга, значит, мы не доверяем друг другу. А недоверие — первый из пороков команды, вы сами говорили.

Кэтрин покачала головой:

— Ничего подобного. Просто вы полагаете, что доверие — это уверенность в том, что коллеги прекрасно работают и не нуждаются в поощрении. На самом же деле доверие — это осознание того, что если коллеги вас критикуют, то делают это для вашего же блага.

Ник добавил:

— И мы должны критиковать так, чтобы не обидеть человека.

Кэтрин подтвердила:

— Совершенно верно. Критикуя, проявляя требовательность, не унижайте человека и всегда исходите из того, что ваш коллега старается изо всех сил. Но будьте требовательны непременно. И никогда не отступайте. Безответственность недопустима.

Было ясно, что команде надо хорошенько обдумать эту мысль, и Кэтрин несколь-

ко минут молчала, а затем попросила Ника продолжить совещание. Он с радостью согласился:

— О'кей, переходим к третьему пункту — подготовке торгового персонала. Я уже провел одно занятие, как и было запланировано. Кроме того, в плане стоит двухдневный семинар для продавцов, и я считаю, что мы все обязаны на нем присутствовать.

— Зачем? — недоуменно спросила Мики.

— Потому что каждый из нас должен уметь продавать. Особенно если мы действительно хотим закончить год с восемнадцатью новыми клиентами.

У Кэтрин не было сомнений:

— Еще как хотим!

Ник продолжал:

— Значит, все мы должны принимать активное участие в продажах и уметь при необходимости прийти на помощь нашим торговым представителям.

И Ник объявил дату семинара, чтобы все занесли ее в свои ежедневники. Мики раздраженно фыркнула. Ник спросил:

— Какие-то проблемы, Мики?

— Все в порядке. Можешь продолжать.

Но Ник решил прояснить ситуацию. Не проявляя нетерпения, очень спокойно он произнес:

— Мики, если у тебя есть уважительная причина, чтобы не присутствовать на семинаре для продавцов, я не буду настаивать. — Он умолк, ожидая ответа, но поскольку

Мики молчала, добавил: — Честно говоря, я не представляю, что для нас может быть важнее продаж.

На этот раз Мики не выдержала и язвительно заявила:

— О'кей, а мне хотелось бы видеть всех присутствующих на совещании по маркетингу на следующей неделе.

Ник был все так же спокоен:

— Правда? Если ты действительно считаешь, что наше присутствие необходимо и это будет для нас полезно, я обещаю всех прийти.

Мики махнула рукой:

— Ладно, забудем. Я приду на твой семинар. А вы на мое совещание по маркетингу можете не являться. Кроме Мартина.

Именно в этот момент Кэтрин поняла, что Мики не задержится в компании. К сожалению, следующие пять минут показали, что увольнение Мики — проблема гораздо более сложная, чем Кэтрин могла себе пред-

ставить.

Хорошая работа

Ник перешел к четвертому пункту повестки дня.

— Как у нас обстоят дела с брошюрами?
— обратился он к Мики.

— Все готово. — Попытка Мики скрыть самодовольство оказалась безуспешной.

— Неужели? — Ник был немного удивлен.

Удивление было написано и на лицах присутствующих. Мики сунула руку в сумку, достала пачку ярких буклетов и раздала коллегам:

— Тираж будет готов на следующей неделе.

Все затихли, изучая дизайн и читая текст. Кэтрин заметила, что большинство довольны качеством. Но Ник сухо спросил:

**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**

ФЕСТИВАЛЬ «СЕРЕБРЯНЫЙ МЕРКУРИЙ»

Фестиваль «Серебряный Меркурий» – 17-й фестиваль маркетинговых коммуникаций – огромная площадка, которая объединила специалистов, начинающих и просто заинтересованных людей со всей страны.



На сегодняшний день в мире огромная конкуренция в сфере товаров и услуг, и специалисты по продвижению вынуждены искать нестандартные инструменты и использовать новые приемы для вовлечения клиентов и в дальнейшем развивать с ними дружественные связи. Особенно это стало очевидным благодаря перевернувшей мир «тотальной диджитализацией», которая за последние десять лет повлияла на брендинг и рекламный мир. Социализация в интернет-среде дала новые инструменты сегментирования, изучения целевой аудитории, появился целый пласт бизнеса в Интернете, такое понятие, как диджитал-брендинг давно является отдельной категорией проектирования со своими методиками и особенностями. Более того, в последние годы диджитал-бренд становится само-

стоятельной бизнес-единицей, что наделяет его особыми функциями в развитии маркетинга и коммуникаций.

Именно эта тема стала одной из главных XVII «Серебряного Меркурия» — диджитал-маркетинг. В частности, ей были посвящены следующие секции: «Мир как супермаркет. Ключевые брендинговые идеи XXI века», «Digital в спонсорстве: новые вызовы», «Тренды в digital — для тех, кто хочет знать будущее сегодня», «Кросс-медиа проекты из Digital в ТВ и обратно» и др. На подобной площадке, объединяющей людей по интересам, гости и участники обменивались идеями и опытом, познакомились с гуру маркетинга, обсудили тенденции, трудности современного рекламного рынка и услышали о потребностях друг друга.





Все чаще социологи и философы говорят о смене парадигмы, технологической сингулярности и наступлении эры трансгуманизма, и теперь она все глубже проникает во многие сферы знаний — в медицины, экономику, политику, и, конечно же, маркетинг. Столь серьезные изменения просто не могли не повлиять на подход к созданию и продвижению брендов, основной ценностью которых становится формирование уникального потребительского опыта на всем потребительском цикле. Брендинг XXI века, задействующий и нейробиологию, и глубинную психологию, и социальную теорию, и теорию искусства как института создания символической ценности, должен работать с целостными конструктами, где эти сферы взаимосвязаны в рамках одного смысла. В процессе дискуссии в секции «Мир как су-

пермаркет» все это рассказывала признанный эксперт отрасли Елена Юферева со своим коллегой Григорием Хабаровым.

Их выступление раскрывало так называемый «маркетинг идей» — недавно появившейся концептуализации процесса, запущенного уже давно. Даже маркетинговые идеи зачастую работают как религии или секты. Человек, лояльный бренду, становится не просто носителем его философии и духа, но и стремится обратить в свою веру «еретиков» и устроить «крестовый поход на нечестивых». В этом смысле разработка нового бренда может уподобиться современному искусству — поиску идей, дискурсов и способов восприятия мира. Консультант больше не является условным врачом, который выписывает лекарство, а, скорее,

психотерапевтом, использующим сократический метод задавания вопросов для того, чтобы «вытащить» из клиента ответы, уже присутствующие в его голове.

Задача бренд-билдера, по мнению Григория, в создании нового языка, позволяющего расширять границы смыслов. Отсюда вытекает актуальный метод сторителлинга, или рассказывания историй применительно к брендам. Проблемой в таком случае становятся бизнес-процессы, без отладки которых не выстрелит даже самая первоклассная идея.

Не менее интересным был баттл «Programmatic: роботы против людей», в котором столкнулись три взаимоисключающих мнения: «апологетов programmatic», представителей «классической школы» и

креативщиков. Столкнувшиеся стороны пытались доказать, что умные алгоритмы скоро заменят людей, без связей и договоренностей в нашей стране бизнес не построить и то, что хорошему креативу не нужны различные медиаухищрения. Насыщенная дискуссия, модерированная Анатолием Ясинским, генеральный директор и совладелец POV-Точка Зрения, привела к тому, что все участники согласились с мнением Ольги Куликовой, управляющим партнером Articul Media Group: «Мы живем в реальном мире. И в нашей стране, в нашем бизнесе реально все строится на взаимодействии/договоренностях/доверии реальных ЛЮДЕЙ, а не «бездушных машин». Утверждать противоположное — наивно и не соответствует истинным реалиям нашего мира. В котором нужно продавать, а не мечтать о «светлом идеальном будущем».





Ну и, конечно же, с мнением о том, что насильно рекламу уже никому не «впихнешь». Поэтому главный акцент сейчас должен быть сделан на то, чтобы создавать такой контент, который потребители будут готовы воспринимать добровольно и делиться им сами.

О новых возможностях в области интеллекта и Machine Learning, о том, что они способствуют быстрому сбору и анализу данных о клиентах из различных источников и позволяют достичь глубокого понимания их потребностей, рассказали спикеры в секции «Технологии, способные сделать вас первыми на рынке. Жемчужины новейших российских технологий в бизнесе». В настоящее время существует высокий уровень конкуренции между различными

торговыми точками, поэтому владельцы принимают все возможные меры по оптимизации процесса торговли и повышению эффективности продаж. В мире тратятся миллионы долларов для того, чтобы найти решения по «умным» продажам в ритейле. Виктория Рожок и Павел Сажин — представители компании Uniteller — представили проект «Видеоинтеллект» — инновационную разработку. Команда ученых из Дубны предлагает уникальные решения задач по предотвращению краж в магазине, оценке готовности к покупке, идентификации покупателей, уровню заполняемости полок, подсчету покупателей. Благодаря системе осуществляется контроль работы всего объекта, и на основе получаемых данных создается полноценный анализ для дальнейшего повышения эффективности функ-

ционирования магазина — вплоть до существенного увеличения конверсии.

Ученые-физики компании «Видеоинтеллект» создали оборудование в духе коллажера, работают с энергиями и микрочастицами. Создали видеопрограмму, которая САМА распознает лица, эмоции даже с размытого видео, реагирует на определенные действия (например, вор украл с витрины) и сама, без оператора передает информацию в полицию.

В этой же секции Артем Новиков, директор по продажам Hot WiFi (ООО «Цифровые системы») рассказал об основных способах использования WiFi-маркетинга как инструмента для привлечения новых клиентов и управления лояльностью.

О том, каким образом использовать современные системы анализа данных, как применять и какое влияние они оказывают на эффективность маркетинговых активностей и рекламных кампаний, а также продажи и лояльность клиентов, побеседовали спикеры на сессии от Future Business: Customer Day «Построение сильной связи с клиентом с помощью систем аналитики и технологий».

По сравнению с цифровой рекламой в Интернете наружная реклама является «недолюбленной» областью, в которой давно не происходило ничего инновационного. В отличие от цифровых медиа, здесь рекламодателю фактически недоступна ни одна из современных технологий профилирования, определения потребностей аудитории.



Владелец рекламного места не знает ни возраста аудитории, ни какие товары их интересуют, не говоря уже об оценке результатов размещения. Но это уходит в прошлое благодаря системам искусственного интеллекта, которые уже сейчас трансформируют рекламный рынок: умеет самостоятельно планировать медийные бюджеты, показывать подходящую рекламу целевой аудитории в режиме реального времени и многое другое. О новых возможностях таргетирования в наружной рекламе вещали генеральный директор One Factor Роман Постников и Сергей Матвейко — директор по аналитике и инсайтам Media Direction Group.

Заключительным этапом фестиваля стало награждение победителей конкурса ре-

кламных и других коммуникационных компаний. Фестиваль «Серебряный Меркурий» имеет особую миссию — выделить лучших в своей сфере, т.к. это конкурс, на котором 200 ведущих специалистов-маркетологов выбирали самые лучшие маркетинговые проекты. Среди заявленных участников были представлены рекламные агентства, их клиенты, благотворительные фонды и государственные организации. В течение трех дней они защищали работы и отстаивали свои позиции. В перечне конкурсных номинаций: «Реклама Instore», «Trade marketing & Shopper marketing/CatMan», «Потребительский брендинг», «Лучшие рекламные кампании в индустрии: мода и стиль» и другие. Хотелось бы отметить, что попадание даже в шорт-лист является для большинства агентств серьезным достиже-





ей маркетинговых агентств (МАО), чьи интересы с 2009 года в России эксклюзивно представляет «Серебряный Меркурий».

Хотелось бы отметить один из самых ярких моментов фестиваля — шоу-лекция Юния Давыдова «Секс. Фарс. Похороны. 2.0» — философская притча в сопровождении сета от DJ Viola и авторского видеоряда. Это была последняя возможность увидеть в Москве «три рекламных повести на основе реальных событий» в новой финальной версии, где спикер как настоящий актер театра повествовал о рекламе, бренде, психологии и неожиданных поворотах в нашей жизни. Юний Давыдов — актер, писатель, бизнесмен, президент международной рекламной группы RCG. Создатель тренда «Провокационный маркетинг». Фирменные шоу-лекции Юния Давыдова являются гвоздем программы самых престижных рекламных фестивалей. В рекламном сообществе имя Юния Давыдова является мощнейшим раздражителем: его провокации критикуют не менее яростно, чем хвалят.

нием, т.к. в дальнейшем они могут подать свои проекты на конкурс The Globes Awards, организуемый Международной ассоциаци-

**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**

НАРУШЕНИЯ И НАКАЗАНИЯ



Мария Балиоз

Какая существует связь между нарушением сотрудниками правил поведения и наказанием? Как ее можно описать на понятном языке?

— Эта связь очень важна, особенно для молодых ребят. Если смотреть на тип их восприятия, то большинство из них — это дискретны — люди, которые воспринимают информацию очень логично, структурированно, им важна причинно-следственная связь. Если они не увидят логику между наказанием и тем, что им не сказали заранее о правилах в компании, то для них это будет препятствием в выполнении своих обязанностей. И, более того, эту связь нужно постоянно показывать, то есть говорить о ней. Очень важно обсуждать эту тему еще на собеседовании. Тогда человек сразу же сможет понять, насколько это для него норма или же не норма.

Я говорю про ценности компании, про то, насколько человек нарушает или не нарушает обещания. Эти моменты важно оценивать на собеседовании. Второе — нужно оценивать человека в интеграционный период, то есть обязательно более пристально следить

за ним первые два-три дня. И важно, чтобы по каждому конкретному инциденту происходил разбор.



**«Сколько вешать в граммах?»
Если нарушения мелкие и за них не наказывают, может ли это привести к грубому нарушению или даже преступлению?**

— На 100% согласна, что нарушения будут в таком случае нарастать! Это правило, которое работает всегда. И оно, скорее,

неосознанное, чем какое-то специальное. Если человек показывает определенную модель поведения и не встречает никаких препятствий, то он делает вывод о том, что это допустимо. Связь между мелким и крупным нарушением также прямая. Если компания не делает акцентов на мелких нарушениях и не фиксирует эти моменты, не разбирает их, то эта система будет дальше повторяться и расти. И потом, когда вы поймаете этого сотрудника на крупном нарушении, вы не сможете ему объяснить, почему это неправильно. Ведь он приведет вам 10 примеров нарушений. И будет очень удивлен,

ВЕРОЯТНОСТЬ ТОГО, ЧТО ПРАВИЛА, КОТОРЫЕ РЕБЯТА САМИ ПРИДУМАЛИ, ОНИ ЖЕ И БУДУТ НАРУШАТЬ, ОЧЕНЬ МАЛА



почему ранее ему ничего за это не было, а сейчас вдруг ждет наказание.

Как лучше прописывать «статьи УК» вашей компании? Надо ли их озвучивать каждому отдельно или на совещаниях?

— Моя позиция нетипичная. Я никогда не придумываю сама правила и не спускаю их вниз. Мы вместе с командой генерируем, по каким правилам хотим жить. Сотрудникам важно проявлять инициативу в этом деле — формировать общие цен-

текстов, которые могут позволить это сделать. Я говорю о глубоких правилах, то есть не о дресс-коде, а о более важных моментах — например, выполнение задач в срок, доверие в команде.

С чего обычно начинается путь грубого нарушителя норм поведения в компании?

— Для меня есть один маркер — когда человек не чувствует вины. Если сотрудник сделал что-то неправильно и сам себя за это ругает — это очень правильное, нор-

КОГДА ТЕБЯ НАЧАЛЬНИК РУГАЕТ, — ЭТО ОДНО, А КОГДА КОЛЛЕКТИВ НА ТЕБЯ ДАВИТ, — ЭТО ДРУГОЕ

ности, им нужна обратная связь. И вероятность того, что правила, которые ребята сами придумали, они же и будут нарушать, очень мала. Это мой золотой принцип. По сути, не важно, что написано в договоре. Не важно, распечатаны эти правила у вас на кухне или нет — все эти подходы малоэффективны. Но когда команда работала над созданием этих правил, она считала их логичными, и она всегда будет их соблюдать.

Что касается второго вопроса, то правила и последующие за ними наказания могут быть прописаны или озвучены, но при этом иметь малый эффект. Человек, номинально соглашаясь с ними, никаких обязательств на себя не берет. Есть огромное количество тимбилдингов, фасилитаторов, которые могут таким образом пообщаться с командой, чтобы она все поняла и приняла эти правила. Даже есть определенные симуляции

мальное, адекватное поведение. Вопрос, почему это случилось, — второй. Если человек считает, что не виноват, что так и должно быть, и что он правильно себя повел, — это сигнал, который свидетельствует о том, что, скорее всего, он и в дальнейшем будет нарушителем.

Существует ли в каждой компании своя традиция наказаний?

— Правила зависят от лидера, от руководителя — человек все равно действует так, как он считает нужным, создает ту атмосферу, в которой он привык работать, которая для него комфортна. И сотрудник подходит к этой атмосфере либо нет. Традиции везде свои, но все равно есть определенные правила, общие моменты. Например, когда тебя начальник ругает, — это одно, а когда коллектив на тебя давит,

— это другое. И самое ценное, когда начальник не ругает, а коллектив принимает тебя. Есть множество внутренних неформальных правил, которые создает сам коллектив. И если коллектив их сам реализует, то они могут быть идентичны в разных компаниях.

К чему ведут персонал чрезмерно жестокие наказания?

— Сразу падает мотивация. Если вы вводите систему наказаний, вы должны ввести и систему поощрений. Если это однобокая история, она всегда ведет к негативу: сотрудники будут чувствовать

**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**



ПРИБРЕТЕНИЕ КОНТРОЛЬНОГО ПАКЕТА АКЦИЙ В АО



**Анастасия
Коробейникова**

*Т*од *к*онтрольным пакетом *а*кций традиционно принято понимать количество ценных бумаг, представляющее простое большинство от общего количества акций. Однако из положений раздела главы ХГ.1 «Приобретение более 30 процентов акций публичного общества» *Ф*едерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» заметные сложности у покупателей ценных бумаг могут возникнуть уже при приобретении 30 процентов акций общества.

Примечательно то, что положения данного раздела распространяются не только на публичные (ранее — открытые) акционерные общества, но и на некоторые непубличные общества. Об этом прямо указано в п. 8 ст. 27 Федерального закона от 29.06.2015 № 210-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации»:

...к отношениям, связанным с приобретением акций акционерных обществ, которые на 1 сентября 2014 года являлись открытыми акционерными обществами, применяются положения главы XI.1 «Приобретение более 30 процентов акций публичного общества».

Чаще всего заложником норм, применимых к публичным обществам, становятся непубличные общества (ранее — закрытые), которые были освобождены от обязанности раскрывать информацию соответствующим решением территориального органа Федеральной службы по финансовым рынкам РФ (ФСФР России).

Непубличному обществу этим же федеральным законом предоставлено право наложить мораторий на применение указанной главы в отношении приобретения его ценных бумаг решением общего собрания акционеров большинством в девяносто пять процентов голосов всех акционеров — владельцев акций всех категорий (типов).

Учитывая то, что вероятность явки на общее собрание акционеров в таком количестве невелика, при приобретении пакетов акций непубличного общества, отвечающего признакам, указанным в п. 8 ст. 27 210-ФЗ, также придется соблюсти требования главы XI.1 закона об акционерных обществах, которые распространяются на приоб-

ретение доли акций, превышающей 30, 50 и 75 процентов общего количества акций.

Для того чтобы стать обладателем пакета акций более 30, 50 или 75 процентов, потенциальный покупатель обязан либо сделать добровольное предложение о приобретении акций всем акционерам, либо по факту приобретения направить обязательное предложение о приобретении оставшихся ценных бумаг.

Если в результате добровольного предложения акционер стал владельцем очередного порогового значения (например, до приобретения очередного пакета владел 35 процентами, а по итогам сделки стал владельцем 55 процентов), на него также ложится обязанность по направлению обязательного предложения остальным акционерам. Исключение составляют случаи, когда добровольное предложение было сделано с соблюдением императивных требований к обязательному предложению.

Таким образом, если у покупателя имеется четкая цель приобретения крупного пакета акций в результате запланированных сделок, предпочтение следует отдать процедуре обязательного предложения, хотя при подаче добровольного предложения потенциальный акционер вправе задать минимальное количество ценных бумаг, в отношении которых должны быть поданы заявления о продаже.

Остановимся на процедуре направления и принятия обязательного предложения, которое должно быть направлено по факту приобретения 30, 50 или 75 процентов акций общества.

Обязательное предложение представляет собой публичную оферту, нормативные требования к процедуре направления которой закреплены в федеральном законе об

акционерных обществах и конкретизированы в Положении Банка России от 5 июля 2015 г. № 477-П «О требованиях к порядку совершения отдельных действий в связи с приобретением более 30 процентов акций акционерного общества и об осуществлении государственного контроля за приобретением акций акционерного общества».

Согласно п. 1 ст. 84.2 федерального закона об акционерных обществах в срок до 35 календарных дней с момента внесения приходной записи по лицевому счету покупателя, покупатель обязан направить акционерам — владельцам остальных акций соответствующих категорий (типов) и владельцам эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в такие акции, публичную оферту о приобретении у них таких ценных бумаг (обязательное предложение).

В обязательном предложении покупатель указывает цену приобретения акций, которая не может быть менее их рыночной стоимости, определенной оценщиком, а также не может быть менее стоимости, за которую покупатель приобретал акции этого общества в пределах последних шести месяцев.

Учитывая то, что обязательное предложение должно быть направлено не позднее 35 дней после зачисления крупного пакета акций на счет покупателя, он обязан предложить остальным акционерам купить их акции по аналогичной цене. Часто такое требование вызывает немалые дополнительные расходы покупателя не только ввиду наличия потенциальных продавцов, но и ввиду зависимости от цены акций платы за банковскую гарантию.



Именно такой финансовый инструмент, как безотзывная банковская гарантия, призван обеспечить интересы миноритариев, согласившихся продать свои акции как по обязательному, так и по добровольному предложению.

На рынке банковских услуг комиссия за получение банковской гарантии варьируется от 1, 2 % годовых от суммы при вексельном обеспечении до 3,6 % и выше при залоговом и иных способах обеспечения. Срок, на который должна быть получена банковская гарантия составляет примерно 300 дней исходя из следующего расчета.

При направлении обязательного предложения необходимо определить срок его принятия (срок, в который акционер имеет возможность подать заявление о продаже акций регистратору), минимально — 70 дней. Максимальный срок оплаты акций покупателем может быть установлен по обязательному предложению в размере 17 дней после истечения срока принятия обязательного предложения. Соответственно, требования к сроку банковской гарантии установлены п. 5 ст. 84.1 закона об акционерных обществах: срок действия банковской гарантии должен быть не менее 6 месяцев после истечения срока оплаты акций. Итого: 70 дней на принятие обязательного предложения акционерами плюс 17 дней на оплату акций плюс 6 месяцев (184 дня), итого — 271 день.

Даже в случае наличия предшествующих сделок по приобретению акций в течение 6 месяцев до направления обязательного предложения покупатель не освобожден от предоставления отчета об оценке рыночной стоимости акций, чтобы исключить возможность приобретения акций миноритариев по заниженной по сравнению с рыночной цене. В то же время обязанность покупателя предоставить сведения о совершенных

в пределах 6 месяцев сделках наряду с отчетом об оценке лишают покупателя права приобрести оставшиеся акции по рыночной цене, которая может быть во много раз ниже цены приобретения крупного пакета акций при неочевидном корпоративном интересе.

Вместе с тем обязанность направления обязательного предложения покупателем в 35-дневный срок после приобретения пакета порогового значения (свыше 30, 50 или 75 процентов) установлена в законе только под страхом невозможности голосовать акциями выше приобретенного порогового значения до направления обязательного предложения. Пунктами 6 и 7 ст. 84.2 федерального закона об акционерных обществах установлено:

6. С момента приобретения более 30 процентов общего количества акций публичного общества, указанных в пункте 1 настоящей статьи, и до даты направления в публичное общество обязательного предложения, соответствующего требованиям настоящей статьи, лицо, указанное в пункте 1 настоящей статьи, и его аффилированные лица имеют право голоса только по акциям, составляющим 30 процентов таких акций. При этом остальные акции, принадлежащие этому лицу и его аффилированным лицам, голосующими акциями не считаются и при определении кворума не учитываются.

7. Правила настоящей статьи распространяются на приобретение доли акций публичного общества (указанных в пункте 1 статьи 84.1 настоящего Федерального закона), превышающей 50 и 75 процентов общего количества таких акций публичного общества. В этом случае установленные пунктом 6 настоящей статьи ограничения распространяются только в отношении вновь приобретенных акций, превышающих соответствующую долю.

Кроме того, ст. 15.28 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях за нарушение лицом, которое приобрело более 30 процентов акций открытого акционерного общества, правил их приобретения предусмотрена ответственность в виде административного штрафа на граждан в размере от одной тысячи до двух тысяч пятисот рублей; на должностных лиц — от пяти тысяч до двадцати тысяч рублей; на юридических лиц — от пятидесяти тысяч до пятисот тысяч рублей.

Итак, обязательное предложение вместе с приложениями — договором банковской гарантии, отчетом об оценке ценных бумаг — направляется для предварительного уведомления о предстоящих сделках в управление Центрального Банка России, которое вправе в течение 15 дней вынести предписание об устранении нарушений федерального законодательства. Если этого не произошло, в срок не позднее 1 рабочего дня по истечении 15 дней с момента проставления входящей отметки управлением ЦБ РФ покупатель направляет обязательное предложение в акционерное общество. Именно с этого момента снимается ограничение — в случае наличия такового — голосования акциями до очередного порогового значения.

Далее акционерное общество в течение 15 дней с момента получения обязательного предложения направляет его акционерам, обычно прибегая к услугам регистратора ценных бумаг, который в дальнейшем в течение установленного срока принимает заявления о принятии обязательного предложения акционерами. При получении от акционера заявления о принятии обязательного предложения акции такого продавца блокируются регистратором на счете, а после оплаты переводятся на счет покупателя, что обеспечивает интересы последнего и нивелирует риски манипулирования ценой.

По истечении срока обязательного предложения регистратор передает покупателю все заявления акционеров о продаже акций, в которых содержатся реквизиты для оплаты ценных бумаг в срок не позднее 17 дней с момента окончания принятия срока обязательного предложения.

После оплаты акций и не позднее 30 дней с момента окончания срока принятия обязательного предложения покупатель обязан направить в управление ЦБ РФ отчет о результатах принятия обязательного предложения, что установлено в п. 2.10 Положения Банка России № 477-П от 05.07.2015, а также направляет отчет регистратору вместе с платежными поручениями, подтверждающими оплату всех акций по заявлениям.

Регистратор в течение 3 дней с момента получения указанных документов от покупателя вносит записи о переходе прав на продаваемые ценные бумаги к покупателю без дополнительных передаточных распоряжений продавца, что также гарантирует покупателю получение оплаченных ценных бумаг.

Так укрупненно выглядит порядок приобретения акций в акционерном обществе, на которое распространяются требования главы XI.1 закона об акционерных обществах.

На практике возможна ситуация, когда одновременно у нескольких крупных акционеров приобретаются пакеты акций, в совокупности позволяющие покупателю перешагнуть сразу два или три определенных в законе пороговых значения (например, от 28 процентов акций к 92). Представляется, что в таком случае целесообразно направить обязательное предложение по факту совершения всех сделок, поскольку закон ограничивает приобретение акций за пределами очередного порога без соблюдения требований об обязательном предложении.

Необходимость соблюдения процедуры приобретения крупных пакетов акций в порядке обязательного предложения продиктована необходимостью защиты интересов миноритариев, однако слабое место в приведенной системе норм все же видится.

В судебной практике встречаются неудавшиеся попытки акционеров возместить убытки в случаях приобретения у них акций по цене, явно уступающей цене приобретения крупных пакетов акций. Такая ситуация возможна, когда покупатель направляет обязательное предложение с нарушением 35 дневного срока после истечения шести месяцев с момента совершения предыдущих сделок по покупке акций. Совершается это либо ввиду неосмотрительности либо с целью устранения обязанности сделать обязательное предложение о приобретении акций по той же цене, по которой приобретался предыдущий пакет.

Так, Постановлением Федерального арбитражного суда Центрального округа от 4 июня 2009 г. № А08-3197/2008-29 (Ф10-1914/09) оставил в силе решения нижестоящих судов об отказе во взыскании убытков.

Бывший акционер обратился в арбитражный суд с иском к юридическому лицу об обязанности ответчика

направить акционерам открытого акционерного общества обязательное предложение о приобретении у них ценных бумаг по определенной цене за одну обыкновенную акцию, а также о взыскании с ответчика в пользу истца убытков. Ответчик приобрел 54,66 % уставного капитала общества по крупной цене, но покупателем не направлена в 35-дневный срок публичная оферта (обязательное предложение) о приобретении у акционеров остальных ценных бумаг в соответствии с требованиями пункта 1 ст. 84.2 ФЗ «Об акционерных обществах».

Ссылаясь на несоблюдение ответчиком требований п. 1 и абз. 3 п. 4 ст. 84.2 ФЗ «Об акционерных обществах», в результате чего нарушено право истца продать принадлежащие ему акции и, полагая, что ему причинены убытки, истец обратился в арбитражный суд. Обязательное предложение считается сделанным всем владельцам соответствующих ценных бумаг с момента его поступления в открытое общество.

Судебными инстанциями на основании представленных в материалы дела документов, пояснений лиц, участвующих в деле, установлен факт нарушения ответчиком положений вышеуказанной нормы права, поскольку ответчик фактически стал владельцем более 90% обыкновенных именных акций общества, а предложение о

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

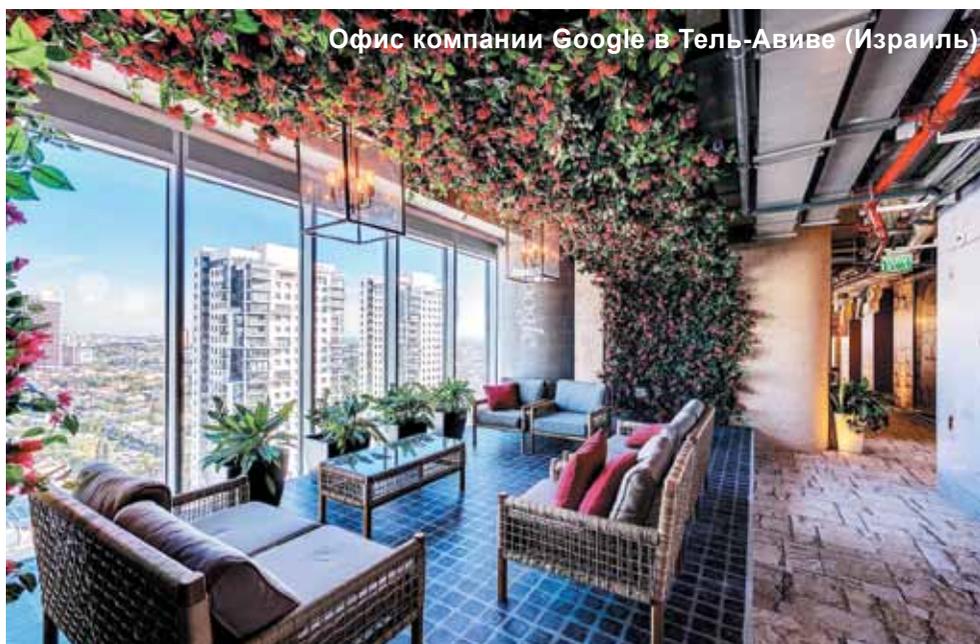
**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

КАК УВЕЛИЧИТЬ ПРОДУКТИВНОСТЬ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ — ИССЛЕДОВАНИЕ PLANTRONICS И OXFORD ECONOMICS

Компания Plantronics, один из лидеров в сфере аудиокоммуникаций, совместно с международной консалтинговой компанией Oxford Economics провела глобальное исследование влияния офисов открытого типа на сотрудников. Были изучены пожелания сотрудников к офисному пространству и предложены шаги, которые позволят руководителям повысить продуктивность и удовлетворенность работой.



Офис компании LEGO, (Дания)



Офис компании Google в Тель-Авиве (Израиль)

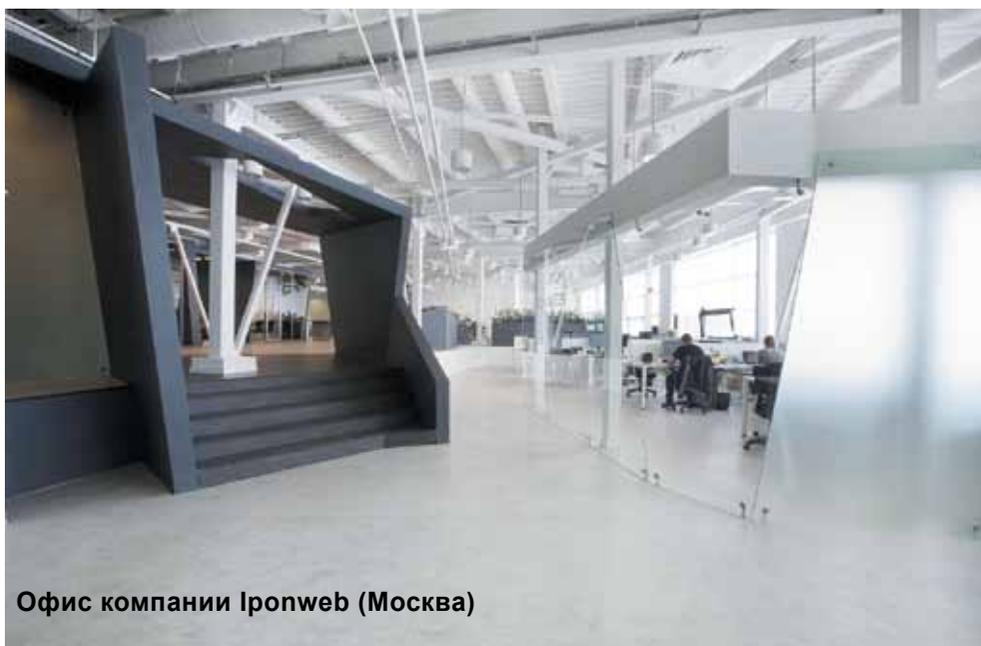


Oxford Economics опросила более 1200 топ-менеджеров и рядовых сотрудников из многих сфер и отраслей бизнеса.

В исследовании участвовали представители 11 стран: США, Канады, Великобритании, Германии, Индии, Китая, Австралии, Дании, Швеции, Финляндии и Норвегии. Подробные интервью были проведены с руководителями, которые испытывают трудности с продуктивностью и эффективным взаимодействием в офисах открытого типа.

Итак, ключевые моменты исследования:

- три четверти сотрудников признались, что им необходимо находиться в офисе, чтобы эффективно работать, однако многим из них приходится предпринимать различные шаги для устранения отвлекающих факторов. 39 % уходят в комнату отды-



Офис компании Ironweb (Москва)





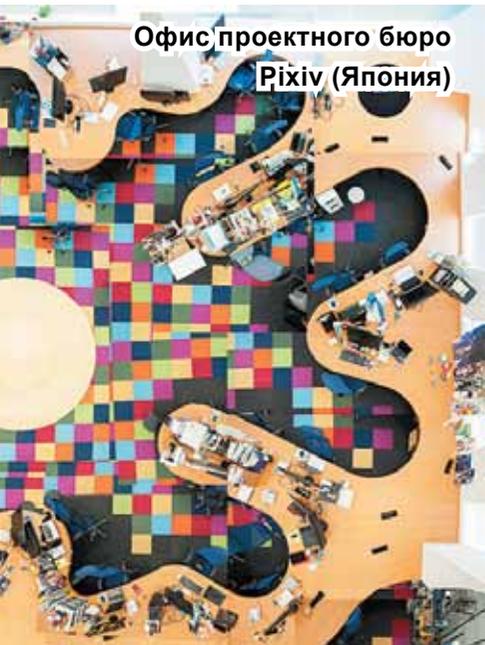
Офис компании LEGO,
(Дания)



Офис интернет-провайдера
Bahnhof (Стокгольм)



Лесная студия Selgas Cano (Мадрид)



Офис проектного бюро
Riخiv (Япония)



Офис компании Inventionland, (США)



Офис ВВС North, (Англия)



ха, 37 % слушают музыку или белый шум, 34 % отправляются на прогулку, чтобы избавиться от мешающих сосредоточиться звуков. При этом 64 % опрошенных сказали, что устранение отвлекающих шумов повышает их продуктивность;

- на работе сотрудники хотят именно работать. Возможность сосредоточиться — одна из главных потребностей офисных работников. Для 61 % респондентов этот пункт является приоритетным, в то же вре-

мя всего для 7 % опрошенных бесплатное питание имеет большее значение;

- объединение технологий в единую систему помогает работать. Сотрудники хотят быть на связи с офисом постоянно, но при этом только 40 % подтвердили, что их домашние гаджеты беспрепятственно интегрируются с рабочими;

- постоянное отслеживание рабочих вопросов вызывает компульсивное поведе-

Офис в стиле loft
Centrsvet Group



Офис Nasty Gal, (США)



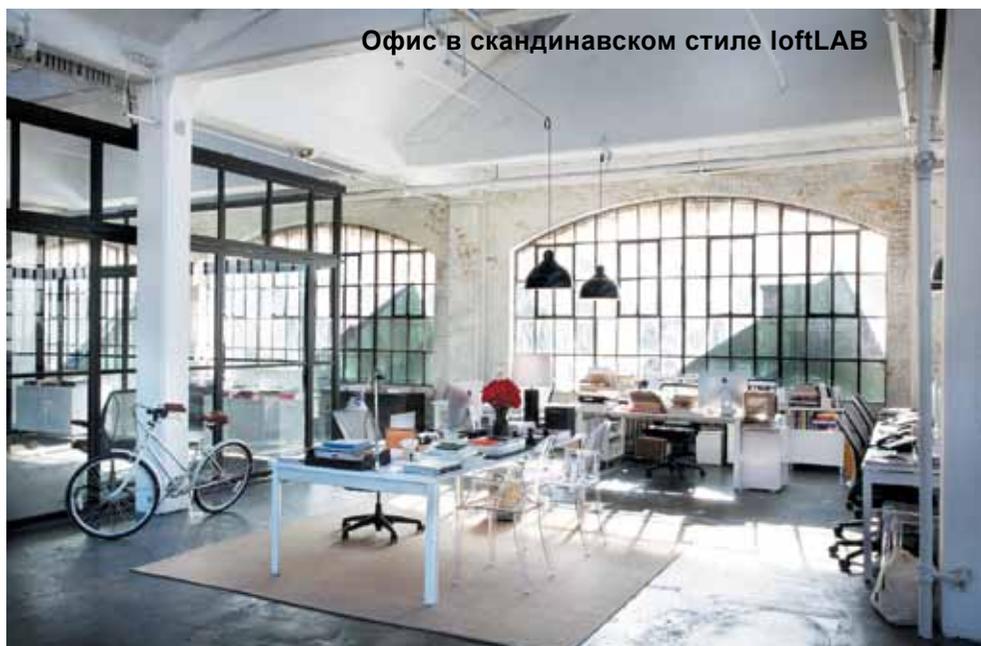
Офис компании Mojang, (Стокгольм)

ние и может привести к профессиональному выгоранию или нервному срыву. Более одной трети опрошенных отметили, что они используют свои технические устройства преимущественно по привычке или из страха пропустить что-то важное, некоторые же ощущают социальное давление при попытке отказаться от их постоянного использования;

- руководство не видит проблем. Практически две трети опрошенного ру-

ководства считают, что их подчиненные обеспечены всем необходимым для работы и их ничто не должно отвлекать, однако только 41 % сотрудников согласны с этим;

- 20 % руководителей сказали, что внешние шумы и прочие отвлекающие факторы не влияют на удовлетворенность и продуктивность работников. Но только 18 % работников отмечают успехи начальства в устранении этих проблем.



Офис в скандинавском стиле loftLAB



Главный офис компании Facebook, (США)



Офис компании Inventionland, (США)

Офис проектного бюро
Pixiv (Япония)

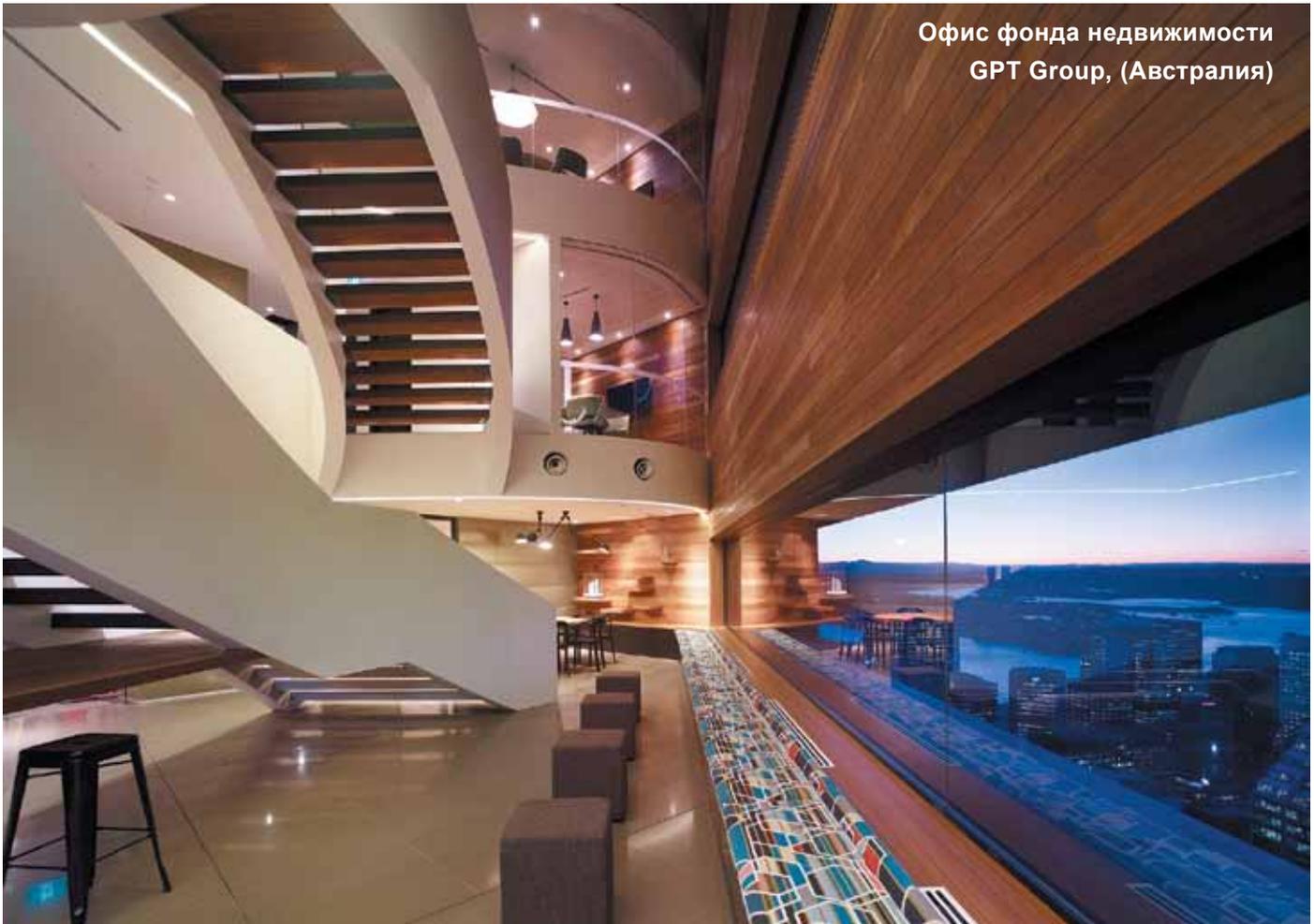


Офис компании Nothing, (Амстердам)



«Шум и отвлекающие факторы оказывают большое влияние на производительность, — говорит Эдвард Кон (Edward Cone), заместитель директора департамента Oxford Economics. — Эти проблемы компании могут решить, но для начала необходимо признать их существование».

Офис фонда недвижимости
GPT Group, (Австралия)



Офис Red Bull в Австрии



Список рекомендаций для работодателей, которые помогут повысить продуктивность сотрудников:

- обсудите с коллективом дизайн офиса, возможность удаленной работы, техническую оснащенность рабочих мест — их положительные стороны, а также то, что нуждается в изменении;
- убедитесь, что сотрудники обеспечены всеми необходимыми инструментами и устройствами, чтобы работать из любого удобного места;
- предоставьте сотрудникам возможность сосредоточиться — место, время, техническое оснащение, которые позволят

сфокусироваться и не отвлекаться;

- поговорите о необходимости делать перерывы после нескольких часов работы, о балансе между работой и отдыхом.

Исследователи пришли к выводу, что хорошо организованное офисное пространство, интеграция технологий, а также баланс между работой и личной жизнью обеспечивают работнику большую удовлетворенность и продуктивность во время рабочего процесса. В свою очередь затраты руководства на обеспечение этих условий окупятся, так как хорошо мотивированные сотрудники приносят больший вклад в экономическую стабильность компании.

Справка

Plantronics — один из мировых лидеров в сфере производства аудиоустройств для бизнеса и повседневной жизни. Более 50 лет мы задаем тренды в области аудиотехнологий и разрабатываем инновационные продукты, которые дают возможность людям общаться легко и просто. От Unified Communications и Bluetooth® до решений для геймеров — все наши гарнитуры идеального качества и обладают непревзойденным функционалом. Сайт компании — www.plantronics.ru

Ольга Байдина

Минимальный размер оплаты труда: значение и практика

Татьяна Горошко

Проблемы и судебные споры при предоставлении дополнительного отпуска «чернобыльцам»

Татьяна Чиколаенко

Увольнение иностранного топ-менеджера на испытательном сроке: споры и анализ вопроса

С. Алистархов

Имеют ли право прокурорские работники писать статьи?

Анна Артамонова

Проблема срока давности в наказании уволившихся виновных в хищении или порче материальных ценностей

Ольга Байдина

Удержания из заработной платы: всегда ли прав работодатель?

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

Административное № 2 право 2017

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



Обзор судебной практики по вопросам совершенствования налогового администрирования в 2017 году

Двойной налог за неосвоение приобретенного земельного участка

Преднамеренное и фиктивное банкротство

Способы разрешения ситуации дедлока: анализ судебной практики

Уголовная ответственность за незаконную банковскую деятельность

Ответственность работодателя за «зарплатное рабство»

Аванс или задаток? Вот в чем вопрос...

Для HR и T&D директоров
бесплатно

Лекция

ЛИДЕР И ПЛЕМЯ

Пять уровней
корпоративной
культуры

ДЭЙВ ЛОГАН

«Культура ест стратегию
на завтрак»

Питер Друкер

СКОРО В МОСКВЕ



**СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ
ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

УКАЖИТЕ ПРИ РЕГИСТРАЦИИ НА ЛЕКЦИЮ
СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОМО-КОД **TOPPERSONAL**
И ПОЛУЧИТЕ **СКИДКУ 7%** НА БИЛЕТ.



8 (800) 333 67 02
www.bbi.club