



**Светлана
Хамитова**
«Althausgroup»



**Ольга
Малашкина**
Холдинг «Швабе»



**Александр
Бер**
ГК InfoWatch



**Маргарита
Розанова**
Херох Евразия



**Юстус
Генрих**
бизнес-тренер





Иван Комыслянов
АО «ЭР-Телеком
Холдинг»

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Экспертов высокого уровня по HR тематике у нас становится все больше. Многих  удается пригласить к интервью.

Но переход hrd на первые позиции в компании да еще в такой как Яндекс – приятная сенсация. Об этом феномене в ближайших номерах .

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД



Александр Гончаров

Главный редактор — Александр Гончаров
 PR-директор — Надежда Гончарова
 Креативное агентство и редакция — ИП «И. Проница»
 Выпускающий редактор — Павел Кочетков
 Секретарь по коммуникациям — Елизавета Титова
 Дизайн и верстка — Наталия Риль

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч» (Генеральный директор — Андрей Чепайкин)
 Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол
 Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ» (Генеральный директор — Елена Чечикова)
 Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
 Официальный аудитор — Аудит-Босс (Генеральный директор — Олег Буйденко)
 Юридическая поддержка — «Тарес»

Моя «фишка» в том, что я хочу досконально разбираться в бизнесе...

Обращиваемость человеческого капитала в консалтинге очень короткая по времени...

Мы ищем людей, которые готовы работать в формате Agile...

Светлана Хамитова,
«ALTHAUSGROUP»



стр. 13

Главное, чтобы за всеми этапами проекта сотрудник мог наблюдать и при необходимости принимать участие, видеть результат своей работы...

Самое главное, чтобы HR-бренда был не просто оболочкой, а отражал внешние и внутренние процессы, происходящие в организации, ее философию...



Ольга Малашкина,
ХОЛДИНГ «ШВАБЕ»

стр. 39

Чем крепче и уважительнее будут выстроены отношения «работодатель-сотрудник», тем больше у вас шансов удержать, привлечь и даже вернуть ценного сотрудника...



Александр Бер,
ГК INFOWATCH

Трибуна HRD

Искусственный интеллект уже здесь
Светлана Хамитова, «Althausgroup»

HR ПРАКТИКА

Почему «выгорают» «идейные» сотрудники?
Ольга Малашкина, Холдинг «Швабе»

HR BRAND

Сегодня HR-бренд должен строиться больше на отношениях, чем на соцсетях
Александр Бер, ГК InfoWatch

HR ТЕХНОЛОГИИ

Сложные решения – ключи успеха
Алексей Макин, Redmadrobot

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Alibaba и умный бизнес будущего: Как оцифровка бизнес-процессов изменила взгляд на стратегию
Цзэн Мин

Трибуна HRD

Роль HRD усиливается
Маргарита Розанова, Херох Евразия

КОММЕНТАРИИ

Нам нужны прозрачные модели управления
Юстус Генрих, бизнес-тренер

КОММЕНТАРИИ

Добейся большего...
Иван Комыслянов, АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Трудовой договор

Отсутствие трудового договора и ответственность работодателя за травмы и смерть
Татьяна Кочанова

Объединенная редакция

ИД

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала



Андрей
Устюжанин



Дмитрий
Жирнов



Жанна
Завьялова



Светлана
Николашина



Алекс
Рубанов



Лев Сальц



Светлана
Белодед



Ирина
Баева



Павел Кочетков,
выпускающий
редактор



Ирина Галкина,
менеджер по
исследованиям
2018-up@bk.ru

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 26.03.2019 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

Искусственный интеллект уже здесь

Трансформация сегодня – это активное движение
в сторону чат ботов, подбора персонала с помощью
софта, big data...

УТ Ваша компания не
подвержена трансформации?



Начнем с того, что консалтинговый рынок связан с той информацией, которая есть на рынке. А она очень часто меняется, и поэтому коллеги наши вынуждены постоянно учиться. У нас есть амбициозные планы на ближайшие три года. Поэтому и трансформация у нас на повестке дня.

Не такая масштабная, как в планах Сбербанка, но в любом случае мы должны двигаться в ногу со временем. Поэтому вероятно и персонал, и струк-



Светлана
Хамитова

«Althausgroup»

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тура компании в ближайшее время претерпят изменения.

УП Как Вы понимаете «трансформацию» в Вашем бизнесе?

— Уже на смену консультантам в ближайшее время, как пророчат футурологи, придет искусственный интеллект. И поэтому то, с чем нам придется конкурировать – это машина. Поэтому задача консультантов, для того, чтобы не просто удержаться на плаву, а развиваться и быть одной из компаний, которая приносит прибыль – это быть не машиной, отличаться от машин и создавать такую услугу, которую клиенту будет интереснее покупать, нежели сотрудничать с машиной. Поэтому в ближайшие несколько лет наша задача выстроить такую структуру, такую форму услуг подобрать, которые позволят удержаться.

Мы работаем с инвестиционными фондами, банками, компаниями, которые хотят приобрести или продать свои активы. Так же у нас есть направление, которое занимается сопровождением строительства в части финансово-инвестиционного разреза. Они курируют, насколько эффективно вкладываются и используются деньги в процессе строительства. Есть департамент, который занимается финансовым аутсорсингом. Это ведение бухгалтерского учета для компаний-

клиентов, а также аудит по стандартам российского бухгалтерского учета и международным стандартам. Также есть департамент, который занимается судебными спорами, и департамент, который занимается инвестиционным банкингом. Это очень интересный бизнес, когда коллеги помогают найти инвесторов тем, кто хотел бы получать инвестиции. Еще у нас есть департамент корпоративных налогов и департамент налогов для частных лиц. Наверное, по большому счету это все. И теперь нам надо от привычной схемы консалтинга двигаться обгоняя параллельно движущийся ИИ.

УП Но ведь, насколько я слышал, – это очень далекое будущее, когда интеллект в этой сфере еще сюжет думать как ваши эсперты...это ведь нешахматыгде64коеткиифигуры...?

— На самом деле, оно не настолько далекое, если посмотреть формулу развития, которую предлагает высшая школа экономики до 2030 года, или почитать футуристические книги, но все-таки. Например, Митио Каку, который говорит о том, как будет развиваться в ближайшие 100 лет наше общество и какие науки и профессии будут востребованы. Ну а ближайшее будущее – 2025 год, там искусственный интеллект занимает достаточно большую часть.



УТ Вы подозрительно хорошо понимаете вопросы менеджмента, хотя официально Вы HR –директор.

— Ну, это, наверное, особенность каждого специалиста, разбираться в той сфере, где он работает. Моя «фишка» в том, что я хочу досконально разбираться в бизнесе. Конечно, я не составлю конкуренцию консультанту или директору какого-либо направления. Но понимать структуру бизнеса для того, чтобы подбирать правильных людей, сопровождать все изменения, которые в компании происходят, чтобы удерживать этих людей, развивать их. А один из главных принципов нашей

и больше информации, которую нам нужно обработать, переработать. И в этом смысле нам будет, конечно, очень сложно конкурировать с искусственным интеллектом.

УТ Но ведь в вашем бизнесе настолько сложные вещи: (инвестиции, инвестора найти, менеджмент, человеческий фактор...)... Вы ж не забыётев машину, чтоэтомуинвестору нельзя ничего предлагать, потому что у него криминальные связи.

— Почему, я думаю, что такой фактор можно будет забыть. Но машина,


МОЯ «ФИШКА» В ТОМ, ЧТО Я ХОЧУ ДОСКОНАЛЬНО РАЗБИРАТЬСЯ В БИЗНЕСЕ

компании – это возвращение новых лидеров в нашей экономике, потому что как раз такие управляющие партнеры, которые являются собственниками бизнеса, они «горят» этой идеей и активно сейчас ее применяют в разных проектах, и в том числе в нашей компании. Потому что в ближайшие годы одной из основных задач в области управления персоналом является создание корпоративного университета, где мы бы смогли поддерживать нашу идею постоянного обучения. С одной стороны, знания очень быстро устаревают, с другой стороны появляется все больше

опять-таки, линейно рассуждает. Понятное дело, что навыки, умение решать сложные комплексные задачи, креативность, понятие человеческого фактора, когда только человек может предугадать, как поведет себя человек, что может повлиять с точки зрения психологии на принятие решения, критическое мышление, которое позволяет выявить в потоке информации что правда, что фейк, навыки коммуникации, то есть уметь договариваться с людьми, искать нужных людей, доносить до людей информацию, эмоциональный интеллект – это то, что отли-


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

чают нас от машин. И конечно те люди, которые будут обладать развитыми навыками именно этими, они будут более успешны. Но при этом нет гарантии, что какие-то рутинные операции, то же самое бухгалтерское сопровождение, не уйдет в будущем в небытие. Тут машины вполне могут заменить человека. Не тех людей, которые занимаются продажами, или напрямую работают с клиентами, а именно тех людей, которые выполняют линейные функции: простые бухгалтеры, кадровики (если говорить про службу управления персоналом). То есть те вещи, которые содержат в себе рутинные операции.

 Мне это напоминает поиск черной кошки в темной комнате. Вы же пока не знаете, в каком направлении двинется бизнес.

— А мы не строим перспектив на 10 лет вперед. Мы говорим о перспективе год-два. Оборачиваемость человеческого капитала в консалтинге очень короткая по времени. За год-два-три персонал может полностью в компании смениться, потому что, опять же, нынешнее поколение – Y(X, мы и мастодонты уже уходим в прошлое), им все нужно здесь и сейчас, и если им что-то не нравится, они спокойно встают и уходят. Поэтому, когда мы подбираем

ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В КОНСАЛТИНГЕ ОЧЕНЬ КОРОТКАЯ ПО ВРЕМЕНИ

 Хорошо. Значит, вы находитесь на первом этапе трансформации, вы постоянно думаете о том, что эта услуга вам будет не нужна, а эту услугу можно оцифровать и т.д. Но Вы – то причем – hr директор?

— Ну, я же отвечаю запросам бизнеса, и мне как hr нужно вместе с бизнесом перестраиваться, чтобы искать тех людей, которые потребуются не только сегодня, но и будут востребованы завтра.

персонал, или выстраиваем систему управления персоналом, включая адаптацию, мотивацию, оценку, мы ориентируемся уже на современные запросы. Не на то, что было вчера или есть сегодня, а мы смотрим на то, что будет в ближайшем будущем.

Функция собственника компании – своевременно увидеть эти потенциальные угрозы и адаптировать направление бизнеса, структуру бизнеса, иерархию, количество персонала под ту ситуацию, которая на рынке. Мне как



hr очень сложно было бы расставаться с людьми, принимать подобные ответственные решения. Поэтому я - hr. Не то чтобы я исполнитель, а я человек, который делает решения руководства резкие, болезненные менее болезненными. То есть я стараюсь найти такую стратегию, которая позволит для персонала, для тех людей, которые работают в компании, одновременно выполнить и задачу руководства и в то же время, чтобы персонал вышел из этой ситуации с минимальными потерями. Моя задача видится мне именно в этом.

УП Ну, это можно поручить Вашему заму? Вы же начали беседу с того, что будущее есть, с резюмирования будущего. Значит, подбирать надо людей, которые смогут помочь вам адаптироваться в будущем. Кто решает эти вопросы? Без красивых фраз, типа умные, неконфликтные, нетоксичные и т.д.

— Понятное дело, что умные, неконфликтные, нетоксичные. Кто потребуется в будущем? Смотрите, учитывая то, что происходит на рынке и вообще в сфере консалтинга (не того, в котором работал Ваш знакомый, а именно в сфере профессиональных услуг), когда мы консультируем людей и люди принимают какие-то решения именно инвестиционные, все-таки основной упор мы делаем на знания. То есть, нанимая

человека, с линейной стадии мы хотим вырастить из него лидера в рамках компании. Но, опять же, в ближайшем будущем надеяться на то, что все принятые на работу люди 100% останутся в компании, мы не можем. Поэтому, нанимая людей, мы смотрим:

1) насколько человек образован, как хорошо он знает ту область, в которой обучался и в которой предполагает, что будет работать;

2) на его способность к обучению, готов ли человек меняться, трансформироваться вместе с компанией;


3) насколько его ценности...

УП Нет-нет, подождите, это же разные вещи: обучение и трансформация.

— Подождите, сейчас мы с Вами говорим несколько о разных вещах. Мы говорим не то, что трансформация и обучение – это одно и то же, а о том насколько человек готов в условиях трансформации, в условиях изменений адаптироваться и учиться тем новым знаниям, этой концепции постоянного обучения, насколько он готов следовать, разделять наши ценности в этом смысле. И насколько его карьерные ожидания, путь совпадают с теми направлениями, которые будут у компании в ближайшей перспективе.




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Хорошо, допустим. Но Вы же не знаете кого Вам надо искать в плане, допустим профессии. Например, можете объяснить мне как hr почему Герман Греф сказал, что Сбербанку программисты больше не нужны? Что это вымирающая профессия. А Российская Федерация заказала их в высшем образовании в немереных количествах? И на передаче у Соловьева Вячеслав Никонов говорит о том, что нам дико нужны программисты.

— Смотрите, Герман Греф и товарищ Никонов – это, наверное, фигуры не простого уровня hr директора или генерального директора какой-то региональной компании. Это все-таки фигуры большого масштаба, особенно Греф... Он управляет одной из самых крупных компаний в РФ, поэтому то, что он говорит, это все отражается на экономике. Мы не будем говорить про рекламу Reebok, которая на днях в качестве мема уже проскользнула. Любое слово, ими сказанное, оно четко или размыто но отражается.

По поводу программистов – это очень хороший вопрос. Что мы понимаем под словом «программист»? Что понимает Греф? И что понимает товарищ Никонов? Возможно, проблема здесь именно в том, что есть определение программирования. Я, к сожалению, не владею информацией, я не читала это интервью Грефа, где он говорил об этом. Мне сложно

сейчас дискутировать о том, будут нужны программисты или не будут. Однозначно, в ближайшее время мы все ожидаем, что все-таки будет этот искусственный интеллект, и роботы, и все остальное. Я больше гуманитарий, в меньшей степени занимаюсь программированием. Ребенок у меня сейчас учится в школе программирования Яндекс. И я не могу сказать, что их там посадили учить программирование. Основа любого программирования – это математика. Поэтому я не могу сказать что имел в виду Герман Греф, говоря, что нам не нужны программисты. Но я соглашусь с господином Никоновым что в ближайшее время все-таки программисты нам будут нужны.

 А вам нужны люди в штат, которые бы думали о том, куда развиваться вашей компании, чтобы помочь акционерам принимать решения?

— Смотрите, мы не такая большая компания, чтобы у нас акционеры были какие-то люди в возрасте и т.д. Управляющие партнеры, которые являются собственниками бизнеса, им по 35 лет, плюс-минус. Они молодые и настолько в настоящий момент вовлечены по воле случая, в силу своих профессиональных обязанностей и потому что мы, когда ищем клиентов и работаем с ними, то работаем все-таки с первыми лицами. Они в гуще



событий. И не нужен человек со стороны, потому что они сами видят вектор, сами могут определить, в какую сторону нам развиваться. Тем более, что у них основной принцип такой, что когда есть возможность, ее нужно использовать. Потому что если ты не первый, то ты опоздал. Придут другие, которые тебя обгонят. И поэтому риск у них в крови. И если говорить о человеке, который сидит и предвидит будущее, то нет, нам такой человек не нужен.

формате Agile. Мы набрали команду руководителей, которые формируют на своем уровне уже свою команду. То есть все-таки в нашем бизнесе важен каждый человек, потому что он напрямую работает с клиентом и является лицом компании в глазах клиента. Но при этом, естественно, важно, чтобы команда, ключевые люди, которые в твоей команде, они подходили друг к другу как пазл. Чтобы это была команда и с точки зрения командообразования правильная, и с точки зрения всех современных фи-

МЫ ИЩЕМ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ГОТОВЫ РАБОТАТЬ В ФОРМАТЕ AGILE

УП А в вашей компании есть дух Agile команды?

— Я думаю, что он есть. Может быть он не в формате команды, где выделяется многомиллионный бюджет, но мы перманентно отслеживаем новости, потому что это наш хлеб. Мы должны знать информацию до того момента, когда она поступит в сми.

УП И, соответственно, вы потом ищете людей, которые готовы работать в таком режиме, формате, да?

— Смотрите, что значит: мы ищем людей, которые готовы работать в

шек, в том числе и Agile, чтобы люди были «в теме», чтобы они развивались и знали, по крайней мере, что это такое. Что решения нужно принимать достаточно быстро, а не растягивать на месяцы, годы и т.д. Современные методы связи позволяют достаточно быстро доносить друг до друга информацию. Мы используем мессенджеры, в группах обсуждаем вопросы. Поэтому, если говорить о том, насколько быстро мы отслеживаем или решаем какие-то вопросы, то я думаю, что быстрее, чем некоторые, но можно и быстрее, наверное.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

И на кого же Вы делаете сегодня ставку готовя трансформацию?

— А мы ведь воспитываем будущих лидеров. То есть мы не ищем тех людей, которым интересно работать рутинно. Это даже для искомым нами людец некий челлендж, когда ты приходишь и в короткое время осваиваешь большое количество информации, потому что мы продаем наши умы по большому счету, а не просто навыки пользования интернетом в нужную минуту. А прежде всего ты должен ЗНАТЬ. И в разных департаментах владеть разными компетенциями. Поэтому, как я уже говорила в начале, все-таки мы делаем ставку на тех людей, кто:

а) теоретически хорошо подкован,
б) готов быстро, гибко подходить к тем знаниям, которые есть на рынке.

Еще нам важно, чтобы человек был зрелый личностно. Чтобы он был ответственным за то, что он делает, за себя, за ту информацию, которую он выдает клиенту.

А если говорить о стабильности или нестабильности, то, наверное, в консалтинге это не самое главное. Все-таки в консалтинг по моему опыту люди идут за опытом, за знаниями. Потому что ни в одном инхаусе ни в одной ком-

пании быстрее ты не получишь столько знаний за единицу времени и такого опыта, как в консалтинге. Поэтому наш hr бренд – это то, что мы воспитываем новых лидеров в нашей экономике. Это амбициозная задача, но это так и есть. Те ребята, которые к нам приходят и уходят от нас, они уходят в более крупные компании, на более высокие должности, либо в индустрию уже на руководящие позиции. Со многими мы поддерживаем обратную связь, регулярно встречаемся на ежегодных встречах. И можно видеть что наша компания вложила, скажем так, свою и порой весомую часть в их успешную карьеру.

УП Спасибо **большое.**

*Светлана **Хамитова,**
Директор по персоналу **«Althausgroup»**

Беседовала А. Верещагина

Журнал ,

2019 г.

ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ



Почему "выгорают" "идейные" сотрудники?

*Самое главное, чтобы
HR-бренда был не просто
оболочкой, а отражал
внешние и внутренние
процессы, происходящие в
организации, ее философию*



Ольга Малашкина

Холдинг «Швабе»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Почему на атомных подводках нет карцеров и вообще никаких строгих наказаний, кроме разговора «по душам»?

Ами подводники на этот счет обычно шутят: «вся подводная лодка – карцер»... А если серьезно, то коллектив на атомной подводной лодке – это сплоченная высокопрофессиональная команда специалистов-контрактников, ежедневно выполняющая задачи общегосударственного значения. Каждый из них понимает, какая ответственность лежит на его плечах. В таких автономных высокомотивированных коллективах очень велико чувство долга, поэтому система наказаний излишня. Это характерно не только для подводного флота, но и для других сфер деятельности, где люди работают на благо страны. Сотрудники в таких организациях заточены на выполнение сложных задач и имеют изначально очень высокий уровень ответственности.

Каковы принципы работы с такими специалистами как у вас – конструкторы?

— Предприятия нашего холдинга – это организации оборонно-промышленного комплекса, на которых в советское время были заложены традиции по поддержке изобретательской и рационализаторской деятельности:

научные-технические центры и конструкторские-бюро состояли из высококлассных специалистов, которые могли решить самые сложные задачи.

В современных условиях рынка наша задача заключается в том, чтобы на базе выдающейся научной школы обеспечить поддержку конструкторам с применением новых технологий и практик. Сегодня основной принцип HR-политики холдинга в отношении научно-исследовательских кадров и разработчиков – привлечение и развитие профессионалов, способных самостоятельно решать нетривиальные задачи, работая на самом современном оборудовании. Наша цель – реализация талантов наших сотрудников на благо компании. В частности, для наших научных кадров основными направлениями самореализации и развития являются: постоянное обучение и повышение квалификации, в том числе в профильных аспирантурах; участие в научных конференциях и конкурсах; преподавательская деятельность и работа с кадровым резервом в качестве наставников.

Что более всего мотивирует конструкторов?

— Сотрудники, работающие в таких холдинговых компаниях как наша, хотят быть равноправными участниками цепочки создания продукта. И мы



априори, считаем, что подавляющее большинство наших разработчиков талантливы. Руководство предприятий холдинга давно поняли, что для быстрого достижения успеха лучше заинтересовать специалиста к развитию в рамках предприятия и холдинга, т.е. удержать его, чем искать нового.

Конечно, прежде всего, должны быть удовлетворены именно первичные потребности. Для того, чтобы ничего не отвлекало от творческого процесса конструктор должен иметь достойный доход. Но работодатель не должен

ВОЗМОЖНОСТЬ ВОПЛОТИТЬ СВОИ ИДЕИ В КОНЕЧНЫЙ ПРОДУКТ – САМАЯ БОЛЬШАЯ МОТИВАЦИЯ

ограничиваться только высокой заработной платой и хорошим социальным пакетом. Также необходимо знать истинные мотивы сотрудников, стимулирующие их к эффективной работе.


Если говорить именно о конструкторах, то на основании исследований, которые мы проводили, можно выделить два типа конструкторов – одни сконцентрированы больше на самом процессе, а другие ориентированы на конечный результат. Исходя из этого, и в основе мотивации сотрудников лежат разные подходы.

Для конструкторов-созидателей возможность воплотить свои идеи в конеч-

ный продукт – самая большая мотивация. Главное, чтобы за всеми этапами проекта сотрудник мог наблюдать и при необходимости принимать участие, видеть результат своей работы. Сотрудникам, ориентированным на процесс, необходимо дать пространство для мышления, свободу принятия решения на своем уровне, комфортные условия работы.

Основная задача работодателя при этом заключается в том, чтобы услышать талантливого сотрудника, верно оценить его мотивацию, определить

коммерческий потенциал его идеи и воплотить ее в жизнь. При этом мы должны соблюдать принцип разумной системности, который дает возможность реализации потенциала сотрудников, решает вопросы организационных связей и повышает результативность компании как в материальном, так и в условно нематериальном выражении.

 **Командный дух в отделах с конструкторами рождается сам по себе или его надо зажечь?**

— Командный дух в коллективе может сформировать несколькими спо-




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

собами: либо стихийно; либо благодаря харизматичному лидеру, который может самостоятельно сформировать командный дух в подразделении; либо за счет грамотной реализации долгосрочной стратегии развития, нацеленной на определенный результат. Для нашего холдинга единственным приемлемым и верным решением является именно третий вариант.

ководство не будет управлять данным процессом, то она сформируется стихийно.

Что касается ответа на второй вопрос, то к неформальным способам поддержания вовлеченности можно отнести работу амбассадоров бренда и корпоративной культуры, а также организацию культурных или спортивных корпоративных мероприятий,


ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ ЗА ВСЕМИ ЭТАПАМИ ПРОЕКТА СОТРУДНИК МОГ НАБЛЮДАТЬ И ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ ПРИНИМАТЬ УЧАСТИЕ, ВИДЕТЬ РЕЗУЛЬТАТ СВОЕЙ РАБОТЫ

 **Что будет с корпоративной культурой в компании, если ее не формировать и не направлять? Как поддерживать вовлеченность неформально?**

— Корпоративная культура – залог успеха компании и ключевой аспект в работе с сотрудниками (перспективный, существующий и ушедший персонал) и HR - брендом. Основная цель развития корпоративной культуры – создание единой общности сотрудников, способных и готовых работать в команде на общий результат.

Корпоративная культура формируется в любой организации. Если ру-

совместное участие в социальных и благотворительных проектах, т.е. в принципе любая форма активного взаимодействия коллектива «вне офиса», которая помогает налаживать горизонтальные связи и укреплять корпоративный дух.

 **HR – авторитет для конструкторов или пятое колесо компании, пройдя которое можно его забыть?**

— HR – это стратегически важный ресурс для эффективного развития любой компании, а HR-специалисты – профессионалы самого высокого уровня, грамотно управляющие чело-



веческим потенциалом. Они являются важным структурным элементом и авторитетами в любой организации. В современных реалиях профессиональные кадры становятся важнейшим фактором экономического роста. Именно поэтому для любого бизнеса развитие человеческого капитала – это основной источник конкурентоспособности компании. Экономика, располагающая трудовыми ресурсами и развитой наукой, имеет в долгосрочной перспективе лучшие шансы роста, чем экономика, лишённая этих преимуществ. Этот факт отмечен и лауреатом Нобелевской премии по экономике 2018 года Полом Ромером. Отрадно заметить, что и российские компании стали осознавать важную роль HR в построении долгосрочной стратегии развития компании. Что касается нашего холдинга, то в рамках долгосрочной программы развития отдельный блок у нас посвящен именно развитию человеческого потенциала компании.

УП Обучение, развитие – кто больше им занимается – руководитель или hr? Если вместе, то можно «мухи отдельно, котлеты отдельно» – то есть без общих фанфар, а детально описать, кто чем занят, и кто отвечает за итог?

— В рамках единой корпоративной политики холдинга «Швабе» существует

долгосрочная программа по обучению и развитию персонала. При этом хочется отметить, что развитие – это не линейный процесс, а обучение – одна из моделей развития. В любой организации сотрудник сразу включается в модель развития. Наша задача состоит в том, чтобы развитие на предприятиях холдинга было планомерным и выстроено по определенной заданной траектории. В каждой организации есть руководители, которые активно влияют на горизонтальное развитие связей и компетенций, а также на расширение кругозора знаний каждого сотрудника. Но вектор развития задает HR-управление. Именно головная организация создает программу корпоративного развития и обучения при непосредственном учете запросов руководителей организаций.

УП Конструкторам стоит покупать дорогих бизнес тренеров?


— Бизнес-тренер – это специалист в сфере проектного управления. Он может понадобиться конструктору для решения задач, связанных с созданием и работой проектной группы.

Если в общем говорить о развитии научных сотрудников, в том числе и конструкторов, то обучение, конечно же, необходимо. Выбирая бизнес-тренера для обучения, мы ориентируемся на результат, на его способность



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

решить поставленную задачу. Вопрос стоимости здесь не является приоритетным. Поэтому ключевым вопросом становится не цена услуг наставника, а его способность помочь компании решить данную задачу. Рынок грамотных бизнес-тренеров в этой области нам хорошо известен.

 **Серые кардиналы, оппозиция, итальянские забастовки возможны в такой сфере если hr работает “без души”?**

вязанных параллельных процессов: продуктивное выстраивание партнерских отношений с персоналом по системе обратной связи на каждом этапе взаимодействия; постоянный всесторонний анализ компетенций сотрудников. Именно поэтому важно выстраивать продуктивную обратную связь в коллективе, понимать причины поведения того или иного сотрудника и при необходимости его корректировать.

 **Выгорание – что с этим у людей?**

КАК ПОКАЗЫВАЕТ ПРАКТИКА, ВЫГОРАНИЕ ВОЗНИКАЕТ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, У КАТЕГОРИИ ТАК НАЗЫВАЕМЫХ «ИДЕЙНЫХ» СОТРУДНИКОВ

— Специфика работы наших предприятий как организаций ОПК заключается в повышенной ответственности сотрудников, которые ориентированы на высокий результат. Исходя из этого, представленные ситуации скорее исключение, чем возможный рабочий сценарий для нас. Тем не менее, современное производство – это совокупность как формальных, так и неформальных процессов, и коммуникаций. В любом большом коллективе возможны различные ситуации.

Эффективность реализации HR-программы зависит от двух взаимос-

— Выгорание неизбежно в любой профессии, в частности, и среди конструкторов. Основная задача HR-специалиста заключается в том, чтобы вовремя заметить перемены в сотруднике, дать ему возможность посмотреть на проблему со стороны, провести анализ ситуации с использованием методов горизонтальной, и при необходимости, вертикальной коммуникации. Например, предоставить возможность управлять новым проектом или стать членом проектной группы, чтобы можно было ви-



деть результат своей работы, а также обмениваться опытом с коллегами. Как показывает практика, выгорание возникает, прежде всего, у категории так называемых «идейных» сотрудников, которые радеют за дело, но по каким-то причинам не видят итоговый результат своей работы.

УИ Какой hr бренд не заинтересует талантливых специалистов и каким в идеале он должен быть? Сложно ли хантить конструкторов и надо ли?

САМОЕ ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ HR-БРЕНДА БЫЛ НЕ ПРОСТО ОБОЛОЧКОЙ, А ОТРАЖАЛ ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ, ПРОИСХОДЯЩИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ, ЕЕ ФИЛОСОФИЮ

— Не заинтересует, в первую очередь, отрицательный HR-бренд. Бренд должен привлечь внимание потенциального соискателя и соответствовать его ожиданиям. А самое главное, чтобы HR-бренда был не просто оболочкой, а отражал внешние и внутренние процессы, происходящие в организации, ее философию. Если компания тратит огромные бюджеты на свой бренд, но при этом не занимается HR-брендом – все усилия будут впустую, а стабильное долгосрочное развитие

организации будет под угрозой. Не стоит забывать, что мы живем в эпоху Интернета и ИТ-технологий. Сейчас информация очень быстро распространяется, поэтому если HR-бренд будет вызывать негативные эмоции об этом все очень быстро узнают. Положительный HR-бренд – это залог успешного и эффективного развития в долгосрочной перспективе.

Конечно же, при необходимости конструкторов хантить нужно, хотя это очень непростой этический вопрос. Обратной стороной данного процесса


является мотивация собственных сотрудников на развитие именно внутри холдинга. И тот факт, что талантливого конструктора могут переманить, является хорошим стимулом для развития нашего HR-бренда.

В любом случае, при работе с сотрудниками необходимо использовать метод обратной связи, который повышает качество оценки, мотивации, а также позволяет учитывать восприятие всех участников профессио-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

нальной деятельности, формировать более объективные представления о бизнес-процессах, корректировать предпринимаемые действия и наиболее эффективно использовать имеющиеся ресурсы для получения желаемых результатов. Работодатель должен понимать истинную мотивацию сотрудника, а сотрудник – чувствовать, что им дорожат и к его мнению и опыту прислушиваются.

 **Смогли бы Вы руководить hr в компании, где работает 100 000 специалистов и в чем технологии управления такими кораблями?**

— **Управленческие технологии едины. Тут больше вопрос в функциональном распределении и построении**

Справка: Холдинг «Швабе» входит в Государственную корпорацию «Ростех» и объединяет несколько десятков организаций, которые составляют основное ядро оптической отрасли России. Предприятия Холдинга реализуют весь цикл создания новейшей оптико-электронной и лазерной техники в интересах национальной обороны, государственной и общественной безопасности, гражданских отраслей промышленности. На их производственных площадках ведутся разработки и серийное производство инновационных оптико-электронных и лазерных комплексов для Вооруженных Сил РФ, а также систем аэрокосмического мониторинга и дистанционного зондирования Земли, оптических материалов, медицинской техники, научных приборов и энергосберегающей светотехники. Портфель объектов интеллектуальной собственности составляет 1886 единиц. Номенклатура выпускаемой продукции превышает 6500 единиц.


четкой стратегии развития. Когда она определена, то численность уже особой роли не играет.

***Ольга Малашкина,**
заместитель генерального директора Холдинга «Швабе» по управлению персоналом, правовым, корпоративным и организационным вопросам


Беседовала А. Юрова

Журнал 

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ОЛЬГЕ МАЛАШКИНОЙ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для



Сегодня HR-бренд должен строиться больше на отношениях, чем на соцпакетах

*Нанести вред HR
бренду может только
несоответствие ожиданий
кандидатов реальности*



Александр Бер

ГК InfoWatch

Эксклюзивное интервью для



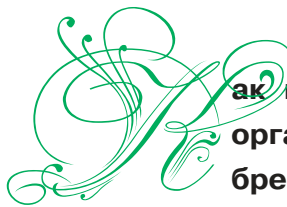
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП УП уверенно считает, что hr brand большинства крупных фирм – это просто клон обычного бренда, известности, и не продуман именно для привлечения “своих” кандидатов. Ваше мнение?

 Как правило, у крупных организаций рыночный бренд и бренд работодателя развиваются в общем русле и дополняют друг друга. Это не просто клонирование бренда, а серьёзная и продуманная работа. И если она даёт положительные результаты, то это будет иметь самое главное значение в определении успешности проведенной

Политику компании нужно выстраивать правдиво и гармонично. Декларируемые ценности, особенности культуры, будущая жизнь сотрудника внутри компании должны совпадать с тем, что вы можете предложить.

УП Крупные компании в интервью УП признали отсутствие финансовой выгоды от вложений в hr бренд. Так в чем смысл вложений?

— В данном случае выгода не прямая. Если вы провели кампанию, сформировали на рынке труда выгодное представление о себе, охватили

НАНЕСТИ ВРЕД HR-БРЕНДУ МОЖЕТ ТОЛЬКО НЕСООТВЕТСТВИЕ ОЖИДАНИЙ КАНДИДАТОВ РЕАЛЬНОСТИ


кампании. Если результат противоположен ожидаемому, то необходимо как можно скорее что-то менять в HR-стратегии и адаптировать ее с учетом потребностей сотрудников.

УП Что или кто обычно наносит вред hr бренду внутри компании?

— Нанести вред HR-бренду может только несоответствие ожиданий кандидатов реальности.

свою целевую аудиторию, привлекли именно тех специалистов, которых хотели, и они у вас остались работать спустя год, и даже три, это и есть выгода для компании. Для найма одного сотрудника нужно оплатить работу рекрутера, рабочие часы внутренних заказчиков, которые они потратят на собеседования, подготовить рабочее место, вложить средства на обучение нового специалиста, иногда длительное и затратное. Экономический эффект очевиден: при высокой кадровой текучке затраты существенно выше,

чем при стабильной ситуации, когда персонал работает долго, качественно, эффективно. Это обязательно будет влиять на прибыль и стабильность компании в долгосрочной перспективе.

 Как бы Вы описали ценности именно вашего hr бренда, и где заметен разрыв реальности и декларируемых целей?

— Нельзя отрицать тот факт, что большое влияние на HR-бренд

В настоящее время внутренние HR-процессы направлены на удержание сотрудников за счет поддержки и развития комфортной корпоративной культуры. Формирование бренда работодателя у нас происходит изнутри, мы не обещаем сотрудникам того, что не можем дать. А вот то, что есть – оплата питания, партнерские акции, спортзал в офисе, корпоративное обучение, профессиональный рост.

Мы взвешено подходим к вопросам найма, опираясь на наши возможности, честно рассказываем о

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ОЧЕВИДЕН: ПРИ ВЫСОКОЙ КАДРОВОЙ ТЕКУЧКЕ ЗАТРАТЫ СУЩЕСТВЕННО ВЫШЕ, ЧЕМ ПРИ СТАБИЛЬНОЙ СИТУАЦИИ

InfoWatch оказывает личный бренд Натальи Касперской. В InfoWatch работает более 300 человек, но перед специалистами по HR не стоит задача продвигать бренд работодателя среди массовой аудитории. В первую очередь мы сосредоточены на внутренней культуре и внутренних процессах, поэтому в активном найме не заинтересованы. Мы ориентированы на привлечение молодых специалистов. У нас действует стажерская программа, мы открываем свои кафедры в вузах, проводим профориентационную работу для старшеклассников.

себе в соцсетях, открытых вакансиях на HH.RU, предельно точно описываем требования, и то, что сотрудник увидит в стенах InfoWatch. Мы также даём максимум дополнительной информации во время собеседования, в первый рабочий день знакомим сотрудника с «Зеленым справочником», в котором собраны все корпоративные правила и традиции. Для нас важно, чтобы человек вышел на работу максимально подготовленным, и его адаптация проходила мягко.

Помимо этого, у нас есть внутренний HR-бренд – это InfoWatchFamily.

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Мы заботимся о сотрудниках, как о своей семье. Мы поддерживаем ценности компании и создаем нужную атмосферу, основанную на дружелюбии, уважении и открытости. По нашим данным, 90% пришедших в компанию на собеседование говорили, что уже читали о нас в соцсетях. Если бы наш подход к формированию HR-бренда не работал, мы не имели бы такую низкую текучку, когда более 40% всего состава компании работает здесь от 3 до 15 лет, то есть с момента основания.

БОЛЬШОЕ ВЛИЯНИЕ НА HR-БРЕНД INFOWATCH ОКАЗЫВАЕТ ЛИЧНЫЙ БРЕНД НАТАЛЬИ КАСПЕРСКОЙ

Сколько новых сотрудников вы сможете “переварить” и обратить в вашу корпоративную культуру без проблем?

— Если обратиться к нашему опыту, то за пару последних лет мы выросли примерно в два раза. Но с задачей по вливанию «новичков» в корпоративную культуру InfoWatch компания справилась. В связи с увеличением штата всегда появляются определенные нюансы, что-то приходится корректировать, искать новые подходы в работе с персоналом, информацией. Мы не стоим на месте и растем вместе с компанией.

А если бы, например, вы купили фирму с персоналом в 5 раз больше чем у Вас?

— Всегда на первый план выходит более развитая, сильная и адаптивная корпоративная культура.

Соцсети и антиджоб сайты часто искажают реальность, и порой это просто бред. Как бороться или “слон не заметит дробину”?

— Каждый отзыв мы анализируем, разбираем и делаем выводы. Нужно лечить болезнь, а не симптомы. Бороться с негативными отзывами - пустая трата времени, нужно работать с проблемами, которые вызвали недовольство.

Все течет ..., уже сегодня фитнес – не морковка, а ДМС чаще профанация на практике ... чем стоит улаживать сотрудников завтра? И имеет ли соцпакет свой вклад в hr бренд?

— Сегодня HR-бренд, на мой взгляд, должен строиться больше на отношениях, чем на соцпакетах. Чем крепче и уважительнее будут выстроены отно-



шения «работодатель-сотрудник», тем больше у вас шансов удержать, привлечь и даже вернуть ценного сотрудника.

У HR бренд фирм со сложными условиями труда (Север, логистика, химия, продажи...стрессы -) – Ваш совет как им быть?

— Ценить, уважать, слушать и слышать своих сотрудников. Даже если у

что у вас нет культуры доверия, и вы не уважаете своих сотрудников. Даже количество собеседований, которые вы заставляете проходить ещё при отборе кандидатов, указывает на эту проблему. Думаю, за этим стоит ещё немало неприятных процессов, которые требуется исправлять». Мой ответ им не понравился. Они не согласились. Им нужен был человек, который продолжал бы говорить сотрудникам, какой работодатель хороший, хотя на деле всё вышло бы с точностью до наоборот.

ЧЕМ КРЕПЧЕ И УВАЖИТЕЛЬНЕЕ БУДУТ ВЫСТРОЕНЫ ОТНОШЕНИЯ «РАБОТОДАТЕЛЬ-СОТРУДНИК», ТЕМ БОЛЬШЕ У ВАС ШАНСОВ УДЕРЖАТЬ, ПРИВЛЕЧЬ И ДАЖЕ ВЕРНУТЬ ЦЕННОГО СОТРУДНИКА


вас нет бюджета на HR-бренд, или вы никогда его не анализировали, но при этом у вас здоровая обстановка в коллективе – это тот базис, от которого можно оттолкнуться. Однажды меня пригласили в логистическую компанию на собеседование. Меня несколько раз собеседовали, задавая одни и те же вопросы по кругу, заставили проходить двухчасовой электронный опрос, потом нужно было что-то заполнить, нарисовать. Они составляли мой портрет, анализировали, тестировали, предложили пройти полиграф. Когда же меня спросили, а как вы думаете, почему от нас уходят сотрудники? Я сказал: «Потому

У Приглашать консалтинг или самим строить hr бренд?


— Универсального ответа на этот вопрос нет. Если вы не видите, что необходимо менять, и не понимаете, за что браться и с чего начинать, либо вас самих всё устраивает, но цифры и обратная связь от сотрудников говорят об обратном, то, наверное, лучше воспользоваться услугами консультантов. Однако консультанты как врачи, они поставят диагноз, выпишут вам рецепт, но лечение – уже ваша ответственность.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Как Вы конкурируете с такими hr брендами как Тинькофф, Сбертех, IBS, SAP и иными? Фишка у вас есть своя особенная?

— Не нужно доказывать ничего другим, если ты уверен в своих силах. Прежде всего, мы сконцентрированы на своей компании и потребностях наших сотрудников. Возможно, это и является фактором нашего успеха.

 160 т.р. выпускникам вузов предлагают ряд фирм сегодня на старте и без опыта. Как перебить? 250 т.р.? или?

— Наша компания обладает глубокой экспертизой в сфере корпоративной информационной безопасности и зачастую именно это привлекает молодых сотрудников, которые изначально


приходят к нам на стажировку на 5-6 месяцев, а остаются в компании на несколько лет. На мой взгляд, не нужно перебивать и создавать излишний ажиотаж. Если сравнивать с рынком ценных бумаг, то такие манипуляции в долгосрочной перспективе оборачиваются кризисом.

***Александр Бер,**
Руководитель направления внутренних коммуникаций ГК InfoWatch


Беседовала А. Верещагина

Журнал ,
2019 г.

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 увеличивает продажи своих продуктов и решений и занимает существенную долю на рынке защиты корпоративных данных в России и странах СНГ. Продукты ГК InfoWatch представлены на рынках Западной Европы, Ближнего Востока, Индии и стран Юго-Восточной Азии.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
АЛЕКСАНДРУ БЕРУ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для



Сложные решения – ключи успеха

*Сложные решения – это, пожалуй, предел мечтаний
любого топ-менеджера, чтобы они давались легко и вели к успеху...*

Алексей Макин

Redmadrobot

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Нришла пора нам начать фиксировать общие правила и подходы к тому, как какие решения мы принимаем в компании

Проблематизация

Зачем это надо? Против каких проблем и для каких задач мы должны применять правильные и общие подходы к принятию решений?

Больше-чаще-сложнее

Наша компания растет. С ней растет количество решений, которые надо принимать каждый день. Также появляются новые типы решений, степень сложности принятия которых растет.

Лирическое отступление

Долгосрочная победа складывается из каждодневного принятия более верных решений. Нет такого, что мы можем себе позволять принимать много небольших плохих решений, а потом приняв одно сильное большое

хорошее решение исправить ситуацию. Много небольших решений почти всеми работниками компании принимаются каждый день. Дельта или результирующая их тянет нас вниз или поднимает на пьедестал.

Раньше мы могли вручную контролировать или помогать всем принимать качественные решения. Но в текущей ситуации мы уже не можем дотянуться до каждой ситуации. То, как и какие решения будут принимать наши подчиненные, будет зависеть результат нашей деятельности.

В чем вопросы?

Вопрос №1: Как нам принимать сложные решения хорошо и быстро?

Вопрос №2: Как нам принимать ежедневно более качественные решения на местах?

Почему стоит вопрос хорошо и быстро? Потому что есть три крайности:

Коллективное решение

Принятие решения коллективно повышает уверенность в том, что решение правильное. Но, при этом мы получим опасность сильно замедлить или даже заблокировать способность быстро действовать, как говорится, принимать решения самостоятельно



по ситуации. Если надо согласовать или обсуждать каждый шаг, то это убивает инициативу и личную ответственность.

Процессы и процедуры

Ввести на всё жесткие процедуры и ходить по ним всем строем. Очевидно, что при крайней приверженности можно уничтожить всю гибкость и не получить скорость.

Конечно, это не значит, что не должно быть вообще процессов и процедур, я об этом ниже напишу.

Единоличное решение

Можно делегировать принятие решений ответственному, давая возможность ему действовать. При этом мы рискуем оказаться в ситуации, когда один человек не способен учесть достаточное количество нюансов в ситуации и будет принимать те самые слабые или недостаточно хорошие решения, что будет накапливать ошибки и создавать больше проблем, чем устранять. Волки-одиночки не способны быть эффективными в нашего типа ситуациях и уже не выживут в этом мире.

Как сохранить баланс гибкости, качества, скорости и эффективности?

Я вижу такой ответ:

1 Создать правила и принципы. Надо выработать набор правил какие решения как могут приниматься. Когда надо обсуждать, а когда можно действовать на свое усмотрение.

2 Сформулировать подходы к принятию сложных решений.

3 Обучать работников как принимать более качественные решения самостоятельно или в команде.

4 Научить руководителей обучать работников принимать решения и организовывать выработку и принятие сложных решений.

Свод подходов к выработке сложных решений

Есть несколько базовых принципов, которые мы выработали в ходе развития компании, зафиксировав их.

Консенсус и конструктивный конфликт.

Сложные и сильные решения выработываются и принимаются компетентными людьми в ходе конструктивного конфликта. Почему так? Потому, что при решении сложных проблем, у разных людей есть свои сильные и слабые стороны, разный взгляд на ситуацию, компетенция и опыт с разных



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сторон. То есть, один человек в одних зонах решения принимает хорошие, а в других плохие. Рассмотрение вопроса и выработка единой позиции несколькими людьми, которые по разным аспектам способны принять хорошие решения, повышает объективность и качество принимаемого общего решения при условии, что собран правильный состав и соблюдаются правила эффективной коммуникации, позволяющие им не поубивать друг друга, а прийти к договоренности.

Когда важно иметь обсуждение коллективное: клиент, компании, маркетинг, коллектив, финансы, стратегия, не пойми, что происходит! и тд. Темы, которые не могут быть внутри одного подразделения и будут касаться нескольких подразделений сразу.

Согласование – уведомление – координация – информирование.

Сначала договорись, потом действуй и рассказывай, что происходит.

В большом количестве случаев важно не то, какое принято решение, а сам факт принятия. В командной плотной работе становится критичным договориться с окружающими, что ты собрался так-то действовать. Так как ты сам не всегда можешь предположить, как твое решение может повлиять на

работу окружающих, помимо того, что не всегда возможно самому учесть все риски и последствия. Важно, чтобы все, кого последствия решения как-то могут коснуться могли подготовиться и иметь в виду, что решение принято и начнется действие. После того, как начнется работа важно держать заинтересованных в курсе хода действия, что в итоге получается. Всё это позволяет снизить возможные негативные побочные эффекты и повысить шансы на успех. Важно, чтобы каждый сам соблюдал правила командной работы и старался действовать по правилам.

Технологизация принятия решений – методика 80/20.

Создавай правила. Соблюдай правила.

Если решение надо принимать не один раз, то надо выводить общее правило, какие решения надо принимать в подобных ситуациях. Это работает, например, так: для принятия решения есть набор вопросов/параметров, при получении плановых ответов на которые, можно действовать по заранее обговоренной схеме или принимать типовое решение. И только в случае выхода за рамки оговоренных параметров будет требоваться ручное принятие решения. В итоге, надо стараться сводить типовые решения к тому, чтобы 80% из них принимались



автоматически, и только 20% требовали обсуждений. Это позволит сконцентрироваться только на нетипичных и сложных ситуациях, позволяя действовать самостоятельно в коридоре типовых ситуаций. В этом блоке есть два критичных момента: важна объективность ответов, чтобы в итоге не было искажения принятия решения. Еще более важно самостоятельное соблюдение правила перехода в ручной режим при выходе за рамки. Ведь всегда хочется пойти по простому пути закрыв глаза на сигналы тревоги.

Режим обучения принятию решений.

Учи подчиненных принимать решения. Изучай подчиненных, смотри какие решения они принимают хорошо, а какие плохо. Расставляй правильных людей для принятия правильных решений.

Как это обычно делается?

Согласовательный режим: Пока человек не проверен, с ним лучше работать в режиме согласования и задач. То есть, нельзя перекладывать ответственность за зону до того, как ты не убедился, что он способен самостоятельно принимать большинство решений хорошо или сам знает, когда надо прийти согласовать или посоветоваться. Но, при проработке вопроса надо просить работника предложить свое

решение, как он считает надо действовать, что делать? То есть(!), не давать человеку готовый ответ без острой необходимости, а просить его самого сначала подумать, а потом обсудить с ним его варианты, показав аккуратно те места, где он принял бы неверное решение, и к чему бы оно привело и какое бы решение принял бы ты.

Уведомительный режим: Через какое-то количество таких упражнений у вас сложится картина того, где у человека сильные и слабые стороны в самостоятельном действии.

При условии, что через какое-то время он начнет приносить приемлемые варианты можно перейти к стадии, когда ты договоришься, что работник такие-то решения и действия совершает самостоятельно и только ставит тебя в курс, что и как он делает, не ожидая от тебя согласования. Важно в этот момент отследить, что работник правда информирует достаточно и объективно, что через его информирование вы держите ситуацию под контролем.

Координация: по мере того, как подчиненный более уверенно начинает держать зону, можно аккуратно начинать выключаться из коммуникации, замыкая его на тех, с кем ему надо взаимодействовать, чтобы выполнять работу. При этом, важно создать договоренность с контрагентами, что при



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

возникновении проблем и недопонимании, они немедленно будут информировать тебя и ты будешь разрешать эти ситуации. В итоге, необходимо прийти в состояние, когда ты можешь только координировать нетипичные ситуации.

Организация принятия сложного решения: будут ситуации, когда подчиненному необходимо будет принять решение, в части которого ты знаешь, что он не имеет опыт или это его слабая сторона. В таких случаях надо заранее оговорить, что подчиненному надо по этому аспекту посоветоваться или обсудить, или получить согласование от того, кто в этом вопросе точно является экспертом. Обучение состоит в том, чтобы 1 просить работника самого выделить зоны, в которых он слаб и ему нужна поддержка, 2 просить его предположить того, кто силен в нужном ему аспекте. В итоге, обсуждать кто бы мог полезен для принятия более правильного решения и почему, и как правильно подключить его к обсуждению. В итоге ты получишь работника, который сам понимает, где ему нужна поддержка и знает к кому обратиться за ней, как организовать принятие сложного решения.

Типы решений и действий

1 Разобраться в причинах проблемы – проанализировать и найти причины.

2 Проработать идею/концепцию/затею – выработать решение что делать.

3 Договориться или принять решение – выработать решение делать или не делать.

4 Разобраться как делать – выработать решение как, кем и когда делать.

5 Проконтролировать и принять результаты исполнения решения.

Обычно, при проработке сложной темы или проекта развития, обсуждение проходит все эти стадии. Сначала мы анализируем ситуацию и разбираемся, какие проблемы или задачи хотим решить, потом вырабатываем концепцию решения проблемы, после этого принимаем решение о том, действуем или нет, после этого переходим к проработке реализации, запускаем в работу и контролируем ход исполнения.

При проработке разной степени сложности ситуаций, задач детализация этих этапов разная, но последовательность всегда одна.

На всех этих этапах надо понимать, как эффективно действовать для достижения более качественного и быстрого результата. Зачем надо этапы разделять? Чтобы мы могли более просто договариваться как действо-



вать в конкретных случаях. Диагностируя, что нам надо проанализировать проблему или ситуацию, мы будем сразу понимать, что способ действия такой-то.

Типы встреч и ситуаций

Мы сталкиваемся с ситуациями, когда во время встречи вместо того, чтобы получить ожидаемый результат, мы получаем конфликт, спор, ссору, негатив. В итоге часто необходимые решения не вырабатываются и не принимаются. Почему так происходит и как от этого избавиться? Всего я здесь не напишу, опишу два фактора:

Формат встречи

Надо различать три типа встреч/обсуждений:

- Обсуждение/советы/методология
- клубная структура
- Создание договоренностей, поиск конкретных решений – штаб/комитет
- Распределение/обсуждение/контроль задач – система исполнения

Когда надо обсудить проблему, ситуацию, обменяться мнениями, посоветоваться, то мы находимся в клубной структуре, то есть – есть Леша, а не CEO, Артур, а не СТО, Макс, а не СМО

и тд. То есть, каждый может высказать свое мнение не опасаясь, что оно будет воспринято как саботаж или оскорбление (если это правда не оскорбление). Это критично для того, чтобы мы могли открыто обсуждать проблемы. И находить им решения. Но, все меняется, когда я как CEO ставлю или контролирую задачи. Решения уже приняты, и можно аргументировать причину, по которой не будет задача сделана, но формат этого обсуждения уже другой. Если аргументы не приняты, то принимается задача. Другая ситуация при поиске конкретного решения в конкретной ситуации, этот тип обсуждения требует самой жесткой дисциплины. Надо и уметь открыто проблемы обсуждать, и не уходить от темы.

Поэтому, когда мы обсуждаем ход работ, а кто-то начинает спорить про то, что задача не та или подобное, или вообще уходим в обсуждение философских вопросов, мы нарушаем формат встреч, когда один работает в режиме контроля задач, а другой решил посеминарить.

Дисциплина обсуждений

Из этого выходит последний фактор. Критичным требованием является способность соблюдать дисциплину и формат конкретный. Понимать в какой позиции сейчас надо находиться. И работать из этой позиции. Уметь парко-



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

вать вопросы, или осознанно всем присутствующим переходить из режима в режим.

ТРЕБУЕТ ДОРАБОТКИ

Корректировки и решения, основанные на фактах

Есть еще тема про то, что надо всегда переходить от домыслов и опасений к конкретике и фактам, на которых можно вносить корректировки или принимать решения. Нельзя принимать решения просто на том, что услышал или кажется. Сначала проанализируй.

Проработка

решений

Подготовка справок, записок, рекомендаций, выкладок, в общем, текстов, помогает получать фактуру, которая помогает принимать более взвешенные решения.

Если тема заходит, то я готов организовать доработку того, как надо действовать для получения результата по каждому типу решения.


*Алексей
генеральный директор
Redmadrobot

Макин,
компания

Журнал

2019 г.

Справка. Компания REDMADROBOT является одним из лидеров на рынке разработки программного обеспечения на заказ в секторе digital-решений для корпораций. Попросту говоря, мы помогаем крупным компаниям перейти в digital: внедряем цифровые сервисы для потребителей и сотрудников, помогаем осваивать цифровые технологии для трансформации бизнес-процессов и изменения бизнес-моделей, участвуем в построении digital-подразделений. На конец 2018 года компания состоит из семи бизнес-юнитов в восьми городах, общая численность персонала достигла 600 человек. Перед командой управления стоит задача расширить линейку продуктов, освоить новые производственные компетенции и выйти на новые отраслевые рынки.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
АЛЕКСЕЮ МАКИНУ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**

ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ





Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Цзэн Мин

Alibaba и умный бизнес будущего: Как оцифровка бизнес-процессов изменила взгляд на стратегию



ГЛАВА 1

НОВЫЕ ФАКТОРЫ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

Для понимания того, что смарт-бизнес представляет собой на практике, нужно повнимательнее присмотреться к Alibaba. Каждый день миллионы бизнес-игроков связываются друг с другом и взаимодействуют через огромные сети электронной коммерции Alibaba Group,



включающие в себя Tmall, веб-сайт для крупных брендов, и Taobao, онлайн-торговую площадку для небольших брендов, независимых продавцов и новаторов вроде веб-знаменитостей. (См. врезку «Коротко о компании Alibaba» для получения представления о компаниях и сетях, входящих в Alibaba Group.) Эти сети создают для каждого покупателя индивидуализированный виртуальный торговый центр. У продавцов есть все необходимые инструменты для создания онлайн-витрины, сотрудничества с производителями и координации взаимодействия с поставщиками логистических услуг, а также для осуществления онлайн-платежей через собственные платформы Alibaba. В основе координации лежат технологии сбора, передачи и обработки данных.

Alibaba дает наглядное представление о смарт-бизнесе — живую картину нового, нарождающегося мира бизнеса. В этом мире компании используют машинное обучение для сбора данных в сетях участников и автоматического учета поведения и предпочтений клиентов. Смарт-бизнес позволяет полностью переконфигурировать цепочку создания стоимости, чтобы добиться одновременно масштаба и индивидуализации с помощью сочетания двух факторов — сетевой координации и интеллектуальной обработки данных (которые рассматриваются ниже). Эти два фактора совместны и дают начало смарт-бизнесу.

КОРОТКО О КОМПАНИИ ALIBABA

Alibaba была создана в 1999 г. Джеком Ма и 17 соучредителями, с тем чтобы помогать небольшим китайским компаниям находить друг друга, а также международных клиентов¹.

Сегодня Alibaba — крупнейшая компания розничной коммерции в мире. Более 10 млн активных коммерсантов ведут в Китае свой бизнес на платформах Alibaba, которые объединяют более 400 млн активных покупателей. Суммарный валовой товарооборот розничных торговых площадок Alibaba в Китае превышает \$0,5 трлн.

Для выполнения нашей миссии — «создание условий для ведения бизнеса в любой точке мира» — мы даем предприятиям возможность изменить подходы к маркетингу, продажам и работе в целом. Мы обеспечиваем фундаментальную технологическую инфраструктуру и маркетинговый охват, помогая коммерсантам, брендам и другим компаниям использовать интернет для взаимодействия с пользователями и клиентами.

Наша деятельность охватывает коммерцию, облачные вычисления, компьютерные развлечения и цифровые мультимедиа, инновационные инициативы и

¹ Историю Alibaba, включая соперничество площадки Taobao с eBay в начале ее существования, см. в книгах: Эрисман П. Вселенная Alibaba.com: Как китайская интернет-компания завоевала мир. — М.: Individuum, 2016; Кларк Д. Alibaba: История мирового восхождения от первого лица. — М.: Эксмо, 2018.

другие отрасли. Через дочерние компании Cainiao Network и Koubei мы работаем соответственно в секторах логистики и местных грузоперевозок. Кроме того, у нас есть доля в AntFinancial, группе финансовых услуг, которая также управляет ведущей в Китае онлайн-платежной платформой Alipay.

В 2003 г. Alibaba запустила Taobao, платформу, название которой переводится с китайского как «поиск сокровища». Taobao первоначально представляла собой форум, на котором регистрировали продукты. Со време-

нем на ее веб-сайт добавили картинки, а также другие функции и, таким образом, превратили в нынешнюю масштабную платформу электронной коммерции. Продавцы регистрируются на Taobao бесплатно, поскольку платформа в настоящее время финансируется в основном за счет рекламы.

После своего создания Alibaba Group учредила ряд дочерних компаний (см. табл. 1.1):

- Alipay: в 2004 г. эта эскроу-система стала независимой компанией. Alipay осуществляет платежи в стране без ис-

ТАБЛИЦА 1.1

Коротко о компании Alibaba

Китайские розничные площадки	<ul style="list-style-type: none"> • Taobao Marketplace • Tmall.com • Rural Taobao
Трансграничные и глобальные площадки	<ul style="list-style-type: none"> • AliExpress • Tmall Global • Lazada
Оптовая торговля	<ul style="list-style-type: none"> • 1688.com (китайская оптовая площадка) • Alibaba.com (глобальная оптовая площадка)
Цифровые мультимедиа и развлечения*	<ul style="list-style-type: none"> • Youku Tudou (онлайн-видео) • Alibaba Pictures • Alibaba Music • Alibaba Sports • UC Browser (мобильный браузер)
Местные грузоперевозки*	<ul style="list-style-type: none"> • AutoNavi (картирование и навигация) • Koubei (местные грузоперевозки) • Ele.me (доставка пищевых продуктов)
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> • Ant Financial, MYbank*
Логистика	<ul style="list-style-type: none"> • Cainiao Network*
Облачные вычисления	<ul style="list-style-type: none"> • Alibaba Cloud*

* Крупные компании с долевым участием и партнеры Alibaba Group.



пользования кредитных карт и/или дистанционных платежных инструментов.

- Tmall: в 2008 г. Tmall отделился от Taobao как веб-сайт для крупных брендов и розничных продавцов. Продавцы на нем платят комиссию за улучшенное обслуживание, обычно 0,4–0,5%.

- AliExpress: это международный веб-сайт для электронной коммерции. Запущен в 2010 г., связывает китайских продавцов с остальным миром.

- Cainiao Network: Alibaba запустила эту логистическую смарт платформу в 2012 г.

- Ant Financial: в 2014 г. Alibaba запустила Ant Financial Services.

Эта компания в настоящее время кредитует потребителей и малый бизнес по всему Китаю.

- Компании веб-знаменитостей : 2014 г. ознаменовался появлением первой волны веб-знаменитостей, которые основали собственные компании.

Дополнительную информацию об Alibaba и ее истории см. в приложении А.

СУЩНОСТЬ СМАРТ-БИЗНЕСА

В обобщенном виде формула смарт-бизнеса выглядит так:

Сетевая координация + интеллектуальная обработка данных = смарт-бизнес.

Эта простая формула показывает, что лежит в основе успеха Alibaba, и отражает все, что нужно знать о бизнесе

будущего. Как я расскажу далее, сетевая координация и интеллектуальная обработка данных, две новые возможности, предоставленные технологией, обладают серьезными преимуществами по сравнению с традиционными бизнес-процессами и структурами. В самом широком смысле сетевая координация — это разбивка сложной коммерческой деятельности так, чтобы группы людей или фирм могли осуществлять ее более эффективно². Функции, исторически запертые в вертикально интегрированных структурах или жестких цепочках поставок, значительно проще координировать через онлайн-связи. Лауреат Нобелевской премии Рональд Коуз показал, что компании структурируются так, чтобы выживать в условиях непомерно высоких транзакционных издержек³. Но-

² Сетевая координация — это перевод китайского термина ванло сетун, который я предложил для внутрикорпоративного использования в июне 2007 г. Эта идея основывается на теориях из таких классических дисциплин, как организация производства, а также из более новых междисциплинарных сфер, таких как анализ сетевых структур. Дополнительную информацию по сетевым бизнес-моделям см. в: David Easley and Jon Kleinberg, *Networks, Crowds, and Markets: Reasoning About a Highly Connected World* (Cambridge: Cambridge University Press, 2010).

³ Основопологающей работой по такой структуризации компаний была статья Рональда Коуза, см. Ronald H. Coase, "The Nature of the Firm," *Economica New Series*, 4, no. 16 (1937): 386–405 (Blackwell Publishing). Впоследствии он написал еще одну очень важную статью: Ronald H. Coase, "The Problem of Social Cost," *Journal of Law and Economics* (October 1960): 1–44. Значительный вклад в организационную экономику внесли многие



вые технологии снижают эти издержки, делая возможными сетевые подходы. С помощью сетевой координации такие виды коммерческой деятельности, как продажи, маркетинг и все аспекты производства, превращаются в децентрализованные, гибкие, масштабируемые и глобально оптимизируемые процессы.

Организация распродажи в День холостяка, за которой стоят Tmall и Таобао, — идеальный пример сетевой координации. Таобао не создает никаких запасов — вместо этого она объединяет в огромную сеть более 10 млн продавцов. Эти продавцы координируют свои действия с миллионами партнеров, и все стороны занимаются вместе реализацией сложного процесса онлайн-розничной торговли, обработкой транзакций и дистрибуцией вплоть до двери покупателя.

Такой уровень взаимодействия и составляет существо сетевой координации: автономной координации через интернет практически без ограничений масштаба и с участием бесконечного числа партнеров.

Чем больше сеть бизнес-игроков координируется через интернет, тем больше становится смарт-составляющая коммерческой деятельности. Иначе говоря, постоянный поток данных, возникающих в результате взаимодействий и обрабатываемых в реальном времени, создает цепь обратной связи, которая автоматически генерирует все более

и более «интеллектуальные» решения. Например, сегодня значительную часть рутинного поиска и представления продуктов клиентам на Таобао выполняют машины. Традиционным розничным продавцам для этого нужны тысячи покупателей, дизайнеров витрин, редакторов стиля, персональных консультантов и т. п.

Машинное обучение — инструмент, который позволяет делать это на Таобао. На пике продаж в День холостяка в 2017 г. в базах данных Alibaba выполнялось 42 млн операций в секунду. Такой объем операций говорит о том, что алгоритмы машинного обучения осуществляли миллиарды итераций, принимая решение, что еще представить на экране вашего смартфона после того, как вы приобрели сотовый телефон, билеты на Бали и пижаму с ярким рисунком, которой любовались на протяжении последнего месяца. Я называю такую возможность эффективного выбора товаров и услуг в соответствии с запросами и реакцией клиентов интеллектуальной обработкой данных⁴. Она кардинально отличается от

4 Новым фокусом экономики и управления на платформенной основе является переосмысление стратегии в сетевом контексте. Alibaba находится на переднем крае этого процесса, и настоящая книга, особенно глава 6, отражает многие идеи данной сферы исследования. Эта тема очень хорошо раскрыта в Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You (New York: W. W. Norton & Company, 2016).

экономисты, в том числе лауреат Нобелевской премии Оливер Уильямсон.



того, как большинство фирм подходят сегодня к отбору товаров и услуг.

Под интеллектуальной обработкой данных я имею в виду предоставление компаниям возможности быстро и автоматически совершенствоваться с помощью технологии машинного обучения. Вы должны иметь представление о том, как действует интеллектуальная обработка данных, если когда-нибудь сталкивались с системами рекомендаций. Это самая примитивная форма интеллектуальной обработки данных, стандарт для любой онлайн-компании, я же говорю о значительно более сложной системе. Компании могут выйти на более высокий уровень интеллектуальной обработки данных, если автоматизируют принятие решений на основе непрерывного потока поступающей в реальном времени информации, например о времени отгрузки продукции поставщиками, об уведомлениях о выполнении заказа производителями, об отслеживании логистических операций и о предпочтениях клиентов. Такая автоматизация достигается в результате использования алгоритмов машинного обучения, повышающих координацию и оптимизацию каждого звена цепочки создания стоимости. Поскольку все больше видов деятельности становятся онлайн-овыми, связанные с ними решения можно автоматизировать и непрерывно улучшать. Вот что я подразумеваю под интеллектуальной обработкой данных.

Прогресс в сфере машинного обучения (направления компьютерной

технологии, которое нередко считают подразделом более широкой области искусственного интеллекта) в последнее десятилетие привел к скачкообразному расширению возможностей того, что компании могут делать с данными. Машины освоили игру в го и шахматы, появились алгоритмы, позволяющие справляться с чрезвычайно длинными цепочками вычислений, анализировать многочисленные сценарии и быстро находить оптимальные решения. Получив новые результаты, алгоритмы перенастраиваются с их учетом.

Они обучаются в процессе непрерывного выполнения итераций, а их результаты улучшаются с увеличением объема и разнообразия данных. Таким образом, машинное обучение углубляет интеллектуальную обработку данных. По мере того как все больше бизнес-процессов переходит в онлайн, а для успеха коммерческой деятельности все больше требуется координация взаимосвязанных игроков, компании трансформируются, передавая принятие рутинных решений компьютерам. В этом и заключается сущность смарт-бизнеса.

РОЖДЕНИЕ СМАРТ-БИЗНЕСА И ПОСЛЕДСТВИЯ ЭТОГО ЯВЛЕНИЯ

В Alibaba звенья цепочки создания стоимости превращаются одно за другим в модули и встраиваются в оптимизированные с технической точки зрения



сети, а значительная доля бизнес-решений принимается автоматически. Такое масштабное использование инновационной технологии изменяет все. Данные становятся главным активом, критическим фактором производства. Стратегия приобретает новый смысл — теперь это не анализ и планирование, а процесс экспериментирования и привлечения клиентов в реальном времени.

В смарт-компаниях, как я покажу в этой книге, привычные силы конкуренции исчезают и уступают место новым формам сотрудничества между компаниями и мириадами других игроков. Когда в основе стратегии лежит не конкуренция, а центры сотрудничества, способы создания стоимости полностью меняются. А когда компании используют машинное обучение не только для автоматизации рутинных бизнес-процессов и взаимодействия с клиентами, но и для непрерывного их совершенствования, роль руководства в создании стоимости становится совершенно иной. Организации превращаются из статичных иерархических структур, нуждающихся в управлении и контроле, в динамичные, подвижные сети взаимосвязанных игроков, которых объединяет миссия и деловая возможность.

Не тешьте себя надеждой на то, что сетевая координация и интеллектуальная обработка данных — это удел только так называемых интернет-компаний или сетевых аборигенов. Я давно изучаю производителей мебели, компании по пошиву

одежды и салоны красоты в Китае. Даже эти традиционные компании реорганизуются, чтобы воспользоваться новыми силами. По правде говоря, именно эта глобальная перспектива привела меня к формулированию новой стратегической теории. Сетевая координация и интеллектуальная обработка данных наглядно демонстрируют, что получается, когда передовые технологии Запада соединяются с динамизмом инновационной бизнес-модели Востока.

У китайских компаний больше возможностей использовать преимущества сетевой координации — гармоничное объединение бизнес-игроков через интернет вместо выстраивания корпоративных структур. Поскольку в большинстве китайских отраслей сравнительно слабая инфраструктура и немного доминирующих игроков, там больше простора для глобального преобразования на основе интернета. Компании в Соединенных Штатах в целом очень сильны в интеллектуальной обработке данных, в их распоряжении самые последние достижения в сфере машинного обучения, позволяющие автоматизировать создание знаний, распознавание образов, перевод с языка на язык и секвенирование ДНК. За годы исследований и взаимодействия с бизнесом в обеих странах я убедился в том, что силы сетевой координации и интеллектуальной обработки данных — и их взаимоусиливающая мощь — воздействуют на все компании, как старые, так и новые, независимо от их местонахождения.



Конечно, сети или данные, о которых я веду речь, не новые концепции, однако они никогда раньше не объединялись в теоретически единое целое. Это две спирали, которые образуют новую ДНК бизнеса. Взгляд на бизнес одновременно и с Востока, и с Запада позволяет увидеть цельную картину. Только когда соединяются инь и ян Запада и Востока, данных и сети, мы получаем ясное видение будущего. Только тогда можно формулировать эффективную стратегию настоящего.

Стратегия, как учат в школах бизнеса с начала 1990-х гг., нацеливается на достижение конкурентных преимуществ либо через рыночное позиционирование, либо через ключевые компетенции. Все это так, однако источники конкурентного преимущества стали совершенно другими. Компаниям необходим новый стратегический подход, соответствующий эре, в которой доминируют сети и данные.

При таком подходе компании используют сетевую координацию для достижения более значительной стоимости и масштаба по сравнению с конкурентами, а также применяют интеллектуальную обработку данных, чтобы эффективно подстраивать бизнес к изменениям деловой среды и настроения клиентов. Самые успешные интернет-компании в Соединенных Штатах и в Китае неизменно опираются на сети и данные. Это правило будет определять победителей и в экономике будущего.

Ценный вклад в адаптацию классического анализа стратегии Портера к интернет-эпохе внесли многие экономисты и разработчики бизнес-стратегий, включая и самого Майкла Портера. Новые цифровые и платформенные стратегии очень глубоки и полезны. В этой книге я пытаюсь сделать еще один шаг и предложить более общую стратегическую концепцию, которая позволяет поместить как традиционный, так и цифровой бизнес в единый ландшафт. (Дополнительную информацию об этом см. в приложении С.)

Из китайского буддизма известен афоризм: «Кажущийся хаос распустившихся цветов есть проявление строгого порядка». Точно так же кажущееся беспорядочным появление новых идей и бизнес-моделей не случайно — это на самом деле рождение нового порядка.

В этой книге я представляю структурированную концепцию организации бизнеса, создания стоимости и достижения успеха в условиях нового порядка.

СТРУКТУРА КНИГИ

При работе над этой книгой я преследовал две цели. Во-первых, мне хотелось описать новые силы, рожденные техническим прогрессом, и изложить новую «единую теорию» создания стоимости. Во-вторых, я собирался познакомить читателей со стратегическими и организа-



ционными последствиями появления этих новых сил.

На примере Alibaba я показываю, как наша деятельность, разработка стратегии и ее реализация, а также и сама концепция организации все больше отходит от традиционных представлений. В качестве дополнительных примеров я рассматриваю, в частности, розничных веб-знаменитостей, работающих на нашей платформе, нашего партнера Ant Financial и показательные истории интернет-успеха Apple, Google и Uber .

Рассказывая о себе, о новой бизнес-среде и своей центральной стратегической теории в главах 2 и 3, я более детально раскрываю ключевые концепции сетевой координации и интеллектуальной обработки данных. В трех главах второй части «Как смарт-компании конкурируют: стратегические принципы» излагаются стратегические принципы генерирования «живых данных», ориентации на потребителя и переосмысления стратегического позиционирования. В главе 4 описывается процесс перехода бизнеса в онлайн и «софтверизации» потока рабочих операций с целью автоматизации принятия решений.

После внедрения системы автоматизированного принятия решений машинное обучение создает на основе живых данных механизм постоянного повышения уровня обслуживания клиентов и эффективности.

В главе 5 я рассматриваю стратегический императив переориентации бизнес-модели на клиентов. Я называю эту

стратегию моделью «потребитель–бизнес» (consumer-to-business model) и привожу примеры ее применения в Китае. Наконец, в главе 6 рассказывается о том, как изменяются стратегии позиционирования смарт-компаний. Стратегии и возможности взаимосвязаны, позиционирование необходимо осуществлять в скоординированной сети, чтобы максимизировать свой потенциал и создать дополнительную стоимость для клиентов и партнеров.

В третьей части «Как осуществляется управление смарт-компаниями: организационные особенности» глава 7 посвящена новому стратегическому процессу, а глава 8 — новому взгляду на управление.

Распространение сетей и производственной деятельности с цифровой оптимизацией изменяет функционирование и менталитет компании.

Смарт-бизнес автоматизирует значительную часть привычных видов деятельности компаний, однако требует существенного расширения экспериментирования. Компании должны постоянно переходить от видения к действиям, принимая адаптивный, рыночно ориентированный подход к стратегическим целям. Такой подход сочетается с хорошо проработанным видением и культурой привлечения необходимых компаньонов. Внутри компании по мере автоматизации рутинных видов деятельности и объединения всех сторон в сеть управление не



должно ограничиваться контролем и стимулированием. Оно должно открывать простор творчеству, создавая инфраструктуру, которая поддерживает инновации, и механизмы, которые укрепляют сотрудничество в сети.

Сегодня бизнес создает стоимость через инновации, продукт творческого воображения людей. Когда творчество заменяет мускульную силу и манипулирование знаниями как ключевыми факторами экономически выгодного производства, мы становимся свидетелями революции на основе творчества, которая является следующим шагом после революции на основе знаний, описанной гуру менеджмента Питером Друкером. Такая революция ведет к изменению характера организаций и жизни людей. В главе 9 я обобщаю идеи книги и показываю, какое отношение все эти изменения делового ландшафта имеют к вам.

Эта книга во многом опирается на мой опыт как директора по вопросам стратегического развития компании Alibaba, и результаты многолетнего изучения ее бизнес-моделей. Читатели, незнако-

мые с Alibaba и ее компаниями, могут почерпнуть необходимую информацию из приложения А. На протяжении всего повествования встречаются примеры из практики Taobao, основной платформы электронной коммерции Alibaba, а в приложении В представлена полная история этой платформы и ее развития в форме учебного кейса. В приложении С обобщаются концепции и теории, лежащие в основе smart-бизнеса, которые могут заинтересовать читателей, желающих более глубоко познакомиться с ними.

Журнал ,
2019 г.

Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»

за право публикации отрывка из книги

+7 (495) 120-07-04

www.alpinabook.ru

Роль HRD усиливается

Раньше никому не пришло бы в голову спрашивать в HR-отделе, насколько эффективно работал тот или иной сотрудник последние годы



*Маргарита
Розанова*

Херох Евразия

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Статус ТОПов в компании – в чем его смысл в практической плоскости?

ачну с того, что в нашей компании не принято называть «топами» руководство в России и головном офисе, поскольку мы не делаем упор на жёсткую иерархию. Если вернуться к вашему вопросу, в регионе Евразия операционные директора ХероХ отвечают за развитие своих направлений бизнеса. А директора бэк-офиса работают над повышением эффективности функций, находящихся в их зоне ответственности.

Почему в Европе HRD часто второе лицо в компании, а в России это редкость?

— Понятие «HR-директор» появилось в России сравнительно недавно, поэтому некоторые руководители ещё не до конца понимают значение этой позиции. Особенно консервативны в этом отношении представители старшего поколения: они ещё помнят «кадровиков», которые занимались кадровым документооборотом, не консультируя руководителей и не участвуя в развитии бизнеса. Советоваться по стратегическим вопросам с HR-

директорами зачастую не склонны и владельцы компаний, привыкшие принимать все решения самостоятельно.

Однако постепенно ситуация меняется. Например, раньше никому не пришло бы в голову спрашивать в HR-отделе, насколько эффективно работал тот или иной сотрудник последние годы. Сейчас мы легко выгрузим из системы информацию о его продуктивности, карьерном росте, изменениях заработной платы и других показателей. А ведь HR-специалисты могут предоставлять руководству компании такую аналитику не только об отдельных людях, но и о целых подразделениях. Эти данные могут быть очень полезны при стратегическом планировании.

Бирюзовые компании растут и поражают успехами и им даже обещают мировую победу. Но там вообще нет HRD, а ТОПы номинальны!?

— Пока сложно представить полноценную реализацию принципов бирюзовых компаний в России, учитывая наш менталитет и потребность старших поколений в авторитетном руководителе. Но это не мешает использовать демократические принципы организации работы. Например, в нашей компании есть формальная иерархия, но у каждого члена коман-

ды есть достаточно большая степень свободы и право принимать на себя ответственность. Когда надо решить ту или иную проблему, руководитель не «спускает» план действий исполнителям, а спрашивает, какие у них есть предложения.

Всё это помогает нам возвращать в сотрудников ответственность и самостоятельность, независимо от их должностей. Поэтому я бы не стала противопоставлять Хегох бирюзовым компаниям, ведь часть их отличительных признаков есть и у нас.

У Как HRD должен вести себя с ТОПами, чтобы ни у кого не возникло сомнений в его статусе и полезности?


— Чтобы заслужить доверие руководителей, HR-директору надо показать им реальную пользу от своей работы. Речь идёт не только о скорости и

качестве набора сотрудников, но и о вовлечённости и понимании бизнеса, оценке влияния решений на бюджет и мотивацию персонала. Если рекомендации HR-специалиста будут основаны на этих знаниях, любой руководитель будет готов как минимум принять их к сведению. А если советы помогут достичь реальных результатов, генеральный директор будет готов поделиться с HR-службой своими полномочиями и ответственностью.


***Маргарита Розанова,**
и. о. директора департамента по работе с персоналом **Хегох Евразия**

Беседовала А. Юрова

Журнал 2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
МАРГАРИТЕ РОЗАНОВОЙ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для



Нам нужны прозрачные модели управления

УТ Что Вы думаете о системе взаимоотношений в таких инновационных компаниях как Ксерокс? Что из их принципов стоит заимствовать в чисто российские компании?

*У*з опыта работы в англоговорящих компаниях, в 100% российские компании можно смело добавить прозрачные модели и иерархию принятия решений, больше уделять внимания кросс-функциональному взаимодействию, усиливать корпоративную культуру и настрой на результат, повышать производительность труда и циркуляцию/реализацию предложений по росту эффективности.



Юстус Генрих

бизнес-тренер

Эксклюзивно для





УП Какие отличия в культуре отношений, иерархии замечаете Вы проводя тренинги или консалтинг в российских и зарубежных фирмах?

— В западных компаниях, которые представлены в России, более открытые организационные культуры и субкультуры подразделений. У нас люди нередко более закрыты и насторожены. Иностранцы, когда понимают, как можно «делать совместные проекты», сопровождают их открытыми рабочими взаимодействиями и изначально высоким кредитом доверия.

УП Обратная связь – есть ли отличия в этом плане в российских и зарубежных фирмах?

— В разных компаниях, независимо от страны-прародителя, по-разному дают обратную связь. В большинстве случаев экспаты в России работают с нашими соотечественниками и безусловно адаптируют свою обратную связь под наш менталитет. Приятно констатировать общий тренд обратной связи на вовлечение и уважение к персоналу. Как недавно признался один из генеральных директоров польского предприятия в Подмосковье (проводили им тренинг для ТОП-менеджмента), что они очень быстро поняли, что с персоналом нужно выстраивать диалог, а не просто диктовать свои требования. Многие «проры-

вы» на их производстве происходили именно благодаря оперативной, вовлекающей обратной связи и диалогу с каждым сотрудником.

УП Лидер и иерархия? Есть ли заметная разница здесь?

— Основная разница в признании лидеров. В России лидер нередко руководитель, а в прозападных компаниях лидеры могут быть без формальной власти. Поэтому там рождаются гибкие технологии в управлении (Agile, DevOps, Scrum и т.д.) и новые формы организаций (бирюзовые компании и пр.)

УП Какие тренинги у Вас чаще заказывают в России западные фирмы и с кем Вам интереснее работать?

— За последние несколько лет западные компании, которые работают в России, заказывали бизнес-тренинги по личной эффективности: «Эффективные совещания: от пустословия к результату», «Презентации на 150%: воодушевление слушателей на подвиги» и др. Интересно работать со всеми Заказчиками, т.к. нет одинаковых кейсов. Очень полезно погружаться в специфику каждой организации, оперативно находить «точки роста», подбирать наиболее успеш-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ные инструменты для развития, обучать, а потом констатировать положительные изменения после обучения.

Беседовала И. Галкина

Журнал

2019 г.

***Юстус Генрих,**
Известный бизнес-тренер и лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2019

Национальная Деловая Премия КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 11-Я ЦЕРЕМОНИЯ

29 МАЯ 2019 Г.
(КОНФЕРЕНЦИЯ И
ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ)

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —
**ОТЕЛЬ
«САВОЙ»**



RU Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU
J WWW.TOP-PERSONAL.RU

RU Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU
WWW.TOP-PERSONAL.RU

RU Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU
WWW.TOP-PERSONAL.RU



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ЮСТУСУ ГЕНРИХ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для



Добейся большего...

В статье речь идет о достаточно действенных и очевидных инструментах управления продаж, которые могут применяться к любой предметной области.

Без сомнений, каждый из них важен, и каждый нашел свое отражение в организации работы отделов продаж и нашей Компании. Более того, практически все описанные шаги повышения эффективности работы неоднократно пройдены и дополнены лучшим опытом филиалов со всей страны.

Например, для «внутренней рекламы» успешных сотрудников работает проект «Сборная Дом.ru», который показывает всем, каких результатов могут добиться лучшие сотрудники, помогает вселить в новичков веру в победу, в большие результаты.



Иван Комыслянов

АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Внедренная в компании система обучения уже переросла простой формат «обучение – тест» и включает в себя несколько уровней. Она позволяет не только успешно адаптироваться новым сотрудникам, но и регулярно получать более глубокие знания по разным темам.

В развитие идеи автора, важно не только добиться знания материала, но и сделать процесс получения этого знания более удобным, отвечающим запросам современного поколения продавцов. Мы делаем множество шагов в этом направлении – геймификация обучения, доступность его в мобильных устройствах, возможность пройти тестирование прямо в полях.

То же самое по чек-листам – это уже не просто «табличка из двух колонок», а цифровой инструмент на основе системы Mirapolis, который позволяет провести четкую зависимость между результатами сотрудников и их оценками. Мы развиваем это во всех процессах – в мотивации, в разработ-


ке рабочего места продающего сотрудника. Цель этого направления – сделать так, чтобы применение новых скриптов или техник продаж не нужно было жестко контролировать. Нужно создать инструменты продаж такими, чтобы продавец сам хотел ими пользоваться, чтобы ему было это интересно, чтобы пользование ими вызывало восторг. Все инструменты, которые возможно, мы будем переводить в digital. Это должно стать преимуществом на фоне регулярного омоложения отделов продаж. Как показывает практика работы с поколением Z – такой подход работает лучше.

***Иван Комыслянов,**
Руководитель направления продаж b2c
АО «ЭР-Телеком Холдинг»


Беседовала А. Верещагина

Журнал

2019 г.



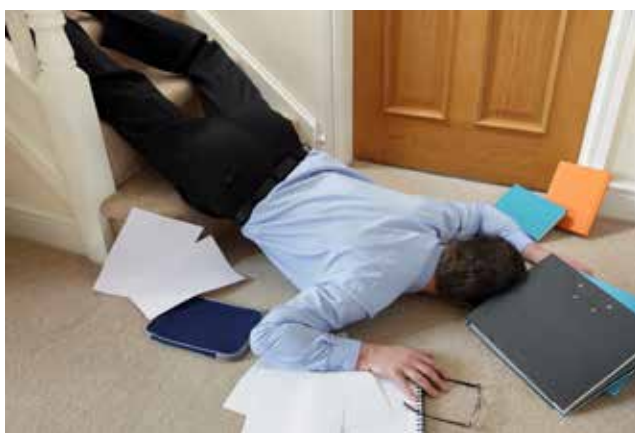
**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ИВАНУ КОМЫСЛЯНОВУ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для



Отсутствие трудового договора и ответственность работодателя за травмы смерть



ТРУДОВОЙ ДОГОВОР

Татьяна Кочанова

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




 овременные экономические реалии зачастую вынуждают граждан выполнять трудовые функции без должного оформления трудового договора. Несмотря на радостные прогнозы, рынок труда на данный момент характеризуется отсутствием большого количества хорошо оплачиваемых вакансий, даже для квалифицированных специалистов. Именно это заставляет людей устраиваться на работу «неофициально». Официальное оформление трудовых отношений является обязанностью работодателя. Согласно ст. 67 ТК срок заключения трудового договора составляет 3 дня с момента допуска человека к работе. Пренебрегая данными нормами, работодатель может извлечь для себя определенную выгоду. Например, работодатель снимает с себя обязанность обеспечения работника безопасными условиями труда, ведь на него не распространяются нормы ТК в этой области. Также он не является для работника налоговым агентом и не производит налоговых отчислений, благодаря чему сокращает свои расходы. Также работодатель обладает возможностью разорвать отношения с сотрудником в любой момент, без соблюдения гарантий, прописанных в ТК для отдельных категорий работников (уведомление об увольнении, выплата выходного пособия, ограничение увольнения беременных женщин, лиц предпенсионного возраста и т.д.).

Ни для кого не секрет, что количество травм, получаемых работниками при исполнении трудовых обязанностей весьма велико. При такой ситуации целесообразным является в первую очередь повышение мер охраны труда, а также более организованная работа специалистов отдела кадров по оформлению трудовых отношений с работниками

В соответствии с общими правилами на работодателя возлагается обязанность по расследованию лишь тех несчастных случаев, которые произошли с работниками при выполнении должностных обязанностей согласно трудовому договору или поручению работодателя. Указанное правило не распространяется на работников, которые осуществляют работу по гражданско-правовому договору. При этом несчастный случай подлежит расследованию лишь в том случае, если имел место в течение рабочего времени на территории работодателя либо в ином месте выполнения работы, в течение времени, необходимого для приведения в порядок орудий производства и одежды, при следовании к месту выполнения работы или с работы на транспортном средстве, предоставленном работодателем; при работе вахтовым методом во время междусменного отдыха и прочие.

А как же быть тем, кто работает «неофициально»? В соответствии



со статьей 67 Трудового кодекса РФ трудовой договор, не оформленный в письменной форме, считается заключенным с момента фактического допуска работника к работе с ведома работодателя. Но согласно установившейся практике вред здоровью работника, с которым не заключен трудовой договор, обычно отрицается работодателем, так как отсутствует факт наличия трудовых отношений между ним и пострадавшим. Пострадавшему тоже не всегда удается доказать, что во время несчастного случая он был на работе, и вообще факт того, что он осуществлял трудовую деятельность на данном предприятии. Первым шагом работника либо его иждивенцев (в случае смерти самого работника) является обращение в трудовую инспекцию, которая в большинстве случаев становится на сторону работника.

Между тем, сложившаяся судебная практика не так часто принимает сторону работника.

Примером является Решение Йошкар-Олинского городской суда по делу № 2-2419/2018, в котором истцу Котлярову Андрею Дмитриевичу было отказано в удовлетворении требований к Кальнаус Николаю Алексеевичу об установлении факта трудовых отношений, возложении обязанностей по внесению записи в трудовую книжку, по предоставлению сведений индивидуального (персонифициро-

ванного) учета, по уплате страховых взносов, взыскании пособия по временной нетрудоспособности, компенсации морального вреда.

В обоснование заявленных исковых требований отмечено, что ДД.ММ. ГГГГ Котляров А.Д. устроился на работу к индивидуальному предпринимателю Кальнаус Н.А. фотографом-дизайнером в офис, расположенный по адресу: <адрес> Работа заключалась в фотографировании поступающего на склад товара, дизайн афиш, разработка дизайна флайеров, плакатов, ценников, вывесок, проведение фотосессий товара на моделях. ДД.ММ. ГГГГ Котляров А.Д. попал в дорожно-транспортное происшествие, в результате которого ему причинен вред здоровью. Ответчик отказался выплатить истцу пособие по временной нетрудоспособности и отказался признать наличие между сторонами трудовых правоотношений. Считая действия ответчика незаконными, истец обратился в суд с настоящим исковым заявлением.

Из материалов дела следует, что истец Котляров А.Д., обращаясь в суд с настоящим иском, указывает, что с ДД.ММ.ГГГГ устроился на работу к индивидуальному предпринимателю Кальнаус Н.А. фотографом-дизайнером в офис, расположенный по адресу: <адрес>. По утверждению истца, его работа у индивидуального



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

предпринимателя Кальнауса Н.А. заключалась в фотографировании поступающего на склад товара, дизайн афиш, разработка дизайна флайеров, плакатов, ценников, вывесок, проведение фотосессий товара на моделях.

Индивидуальный предприниматель Кальнаус Н.А., действуя через своего представителя и возражая против предъявленного иска, непосредственно в ходе судебного разбирательства и в письменном отзыве на исковое заявление указал на отсутствие законных оснований для удовлетворения исковых требований, поскольку Котляров А.Д. не работал у него, на работу в должности фотографа-дизайнера не принимался, а оказывал возмездные услуги по фотографированию товара.

По правилам статей 67 и 181 ГПК РФ судом подробно исследованы доводы истца и ответчика, которыми обоснованы исковые требования и возражения о незаконности предъявленного иска.

В соответствии со статьей 15 ТК РФ трудовыми отношения являются отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации;

конкретного вида поручаемой работнику работы), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Согласно статье 16 ТК РФ трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, заключаемого ими в соответствии с настоящим Кодексом. Трудовые отношения между работником и работодателем возникают также на основании фактического допущения работника к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя в случае, когда трудовой договор не был надлежащим образом оформлен.

Из разъяснений высшей судебной инстанции, приведенных в абзаце 2 пункта 12 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004 года № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации», следует, что судам необходимо иметь в виду, что если трудовой договор не был оформлен надлежащим образом, однако работник приступил к работе с ведома или по поручению рабо-

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



тодателя или его уполномоченного представителя, то трудовой договор считается заключенным и работодатель или его уполномоченный представитель обязан не позднее трех рабочих дней со дня фактического допущения к работе оформить трудовой договор в письменной форме (часть вторая статьи 67 ТК РФ). При этом следует иметь в виду, что представителем работодателя в указанном случае является лицо, которое в соответствии с законом, иными нормативными правовыми актами, учредительными документами юридического лица (организации) либо локальными нормативными актами или в силу заключенного с этим лицом трудового договора наделено полномочиями по найму работников, поскольку именно в этом случае при фактическом допущении работника к работе с ведома или по поручению такого лица возникают трудовые отношения (статья 16 ТК РФ) и на работодателя может быть возложена обязанность оформить трудовой договор с этим работником надлежащим образом.

Таким образом, к основаниям возникновения трудовых отношений между работником и работодателем закон относит также фактическое допущение работника к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя в случае, когда трудовой договор не был надлежащим образом оформлен.

Указанные положения трудового законодательства представляют собой дополнительную гарантию для работников, приступивших к работе с разрешения уполномоченного должностного лица без заключения трудового договора в письменной форме, и призваны устранить неопределенность правового положения таких работников.

В силу статьи 21 ТК РФ работник имеет право на своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы.

Из объяснений Котлярова А.Д., следует, что на работу к индивидуальному предпринимателю Кальнаусу Н.А. он был допущен исполнительным директором ФИО10.

Допрошенный по ходатайству истца в качестве свидетеля ФИО8 дал показания о том, что у индивидуального предпринимателя Кальнаус Н.А. он работает продавцом товара, Котлярова А.Д. на работу не устраивал. Доказательств и возражений, опровергающих свидетельские показания, сторонами с учетом требований статьи 56 ГПК РФ не представлено.

При этом распечатки с сайта социальной сети, телефонных звонков,



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

фото совещания не подтверждают факт работы в качестве фотографа-дизайнера у индивидуального предпринимателя Кальнауса Н.А.

Проверяя по правилам статей 67 и 181 ГПК РФ доводы Котлярова А.Д. о фактическом допуске к работе, суд руководствуется правилами статьи 16 ТК РФ, из содержания которой следует, что правовое значение имеет допуск работника к исполнению трудовых обязанностей с ведома или по поручению работодателя или его представителя, когда трудовой договор не был надлежащим образом оформлен.

Между тем из материалов дела не усматривается данных о том, что истец фактически был допущен индивидуальным предпринимателем Кальнаусом Н.А., либо иным уполномоченным на то лицом к работе у ответчика в качестве фотографа-дизайнера. Сведений об ознакомлении истца с правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией, локальными нормативными актами, регулирующими порядок оплаты труда, в материалах дела не имеется.

Разрешая заявленные иски требования, суд, оценивая представленные сторонами и собранные по делу доказательства, в том числе свидетельские показания, в соответствии

со статьями 67 и 181 ГПК РФ, и с учетом требований трудового законодательства, приходит к выводу о том, что бесспорных, относимых, допустимых и достаточных доказательств, свидетельствующих о том, что в спорный период времени Котляров А.Д. на основании фактического допущения его к работе с ведома или по поручению работодателя работал у индивидуального предпринимателя Кальнауса Н.А. в нарушение статьи 56 ГПК РФ представлено не было.

Котляров А.Д. настаивает на установлении факта трудовых отношений с индивидуальным предпринимателем Кальнаусом Н.А., однако стороной истца не представлено доказательств выполнения трудовой функции у работодателя - индивидуального предпринимателя Кальнауса Н.А., подчинение правилам трудового распорядка, при этом трудовой договор между сторонами не заключался, приказ о приеме истца на работу в качестве фотографа-дизайнера не издавался, заработная плата истцу не начислялась и не выплачивалась, а обстоятельства и доказательства, на которые истец ссылается в обоснование заявленных требований, не являются достаточными для подтверждения исполнения истцом трудовых обязанностей в должности фотографа-дизайнера у индивидуального предпринимателя Кальнауса Н.А.



Поскольку в ходе судебного разбирательства факт наличия трудовых отношений между сторонами и нарушения трудовых прав истца не установлены, то правовые и фактические основания для удовлетворения дополнительных (акцессорных) требований о возложении обязанностей по внесению записи в трудовую книжку, по предоставлению сведений индивидуального (персонифицированного) учета, по уплате страховых взносов, взыскании пособия по временной нетрудоспособности, компенсации морального вреда отсутствуют.

Поэтому иск в силу юридической и доказательственной необоснованности подлежит отклонению судом в полном объеме.

При доказывании наличия факта трудовых отношений работник может ссылаться в суде на:

- показания свидетелей (клиенты, коллеги),
- телефонные звонки работодателю (должностным лицам), смс-переписка, а также отправление электронной почты,
- документация, в которой работник поставил подписи,
- объявления о наличии вакансии на занимаемую вами должность в интер-

нете, газетах, журналах. Тем более, очень часто работодатель в таких объявлениях указывает оплату труда фактическую, а не ту, которую указана в штатном расписании, если она разделена на белую и черную части. Это как раз пригодится, когда сотрудник будет доказывать реальный размер своей оплаты труда. С объявлений в интернете можно сделать скриншоты, а газеты и журналы желательно приобрести.

- наличие пропуска в здание, где располагается организация.

Данный список может быть дополнен, все будет зависеть от ситуации и от того, как будет складываться судебная практика по данному вопросу.

Так, решением Хабарского районного суда Алтайского края по делу № 2-218/2018 исковые требования Илющенко Жеткера Айтбаевича к ООО «Крестьянское хозяйство «Ива» об установлении факта трудовых отношений были удовлетворены.

Истец Илющенко Ж.А. обратился в суд с иском к ООО «Крестьянское хозяйство «Ива» об установлении факта трудовых отношений. В обоснование требований указал, что с 01 апреля 2013 года по 30 сентября 2013 года включительно работал в ООО «Крестьянское хозяйство «Ива» в должности механизатора. 30 сентября



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

2013 года истец работал на комбайне «Енисей 1200», принадлежащим работодателю на праве собственности- проводил сельскохозяйственные работы по уборке зерновых культур на земельных участках, принадлежащих ООО «Крестьянское хозяйство «Ива». Во время уборки урожая обнаружилась неисправность комбайна, истец принял решение о ремонте и стал заменять неисправный подшипник. Во время замены запасной части от инструмента отскочил кусочек металла и попал в левый глаз истца. После получения травмы истец сообщил о полученной травме исполняющему обязанности бригадира В., который впоследствии и организовал медицинскую помощь. Впоследствии истцу стало известно, что в его трудовую книжку внесена запись о его увольнении 30 августа 2013 года за № 8. Однако заявление об увольнении по собственному желанию он не писал, увольняться не собирался и в период с 30 августа 2013 года по 30 сентября 2013 года фактически исполнял трудовые обязанности в должности механизатора. При этом ответчик с приказом об увольнении истца не ознакомил, трудовую книжку при увольнении не выдал, расчет за отработанное время не произвёл. Кроме того в результате устного обращения в ГУ - УПФ РФ в Хабаровском районе Алтайского края истцу было разъяснено, что в указанный период с 30 августа 2013 года по 30 сентября

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

2013 года включительно, ответчик не произвел выплаты страховых взносов на лицевой счет истца. В связи с тем, что право на обязательное пенсионное страхование в Российской Федерации реализуется в случае уплаты страховых взносов в соответствии с требованиями федеральных законов, то действиями ответчика нарушено право истца на обязательное социальное страхование. В связи с чем истец просит установить факт трудовых отношений между истцом и ООО «Крестьянское хозяйство «Ива» в период с 30 августа 2013 года по 30 сентября 2013 года включительно. Обязать ответчика признать недействительной запись в трудовой книжке истца за № 8 от 30 августа 2013 года об увольнении с работы по собственному желанию 30 августа 2013 года, обязать ответчика произвести выплату страховых взносов в Государственное учреждение - Управление Пенсионного фонда РФ на лицевой счет истца за период с 30 августа 2013 года по 30 сентября 2013 года включительно, взыскать с ответчика в пользу истца моральный вред в размере 100 000 рублей.

В судебном заседании бесспорно установлено, не оспаривается и ответчиком, что 01 апреля 2013 года между ООО «Крестьянское хозяйство «Ива» и Илющенко Ж.А. был заключен срочный трудовой договор до 30 мая 2013 года. Впоследствии Илю-



щенко Ж.А. и после 30 мая 2013 года продолжил выполнять с ведома работодателя Илющенко И.И. трудовые обязанности, выполнял различные работы, в том числе и механизатора по уборке урожая. Данный факт не оспаривается в судебном заседании ответчиком. Согласно представленного журнала учета рабочего времени, Илющенко Ж.А. 30 и 31 августа 2013 года не работал, с 01 сентября по 30 сентября 2013 года работал.

Согласно акта Н-1 № 1 о несчастном случае на производстве, утвержденного ответчиком Илющенко И.И., также установлено, что Илющенко Ж.А. по истечении срока трудового договора фактически продолжил осуществлять трудовые обязанности.

В ходе судебного заседания были допрошены свидетели. Свидетель Л. пояснил в судебном заседании, что в 2013 году работал у Илющенко И.И. на току, веял пшеницу. Каждое утро на работу приходили все к 08 часам утра, затем была планерка, на которой и распределяли кому чем заниматься, кому на поле ехать, кому ремонтом заниматься. Илющенко Ж.А. работал у Илющенко И.И. все лето до получения им травмы глаза. В тот день, когда у Илющенко Ж.А. произошла травма глаза, его утром отправили на поле обмолачивать пшеницу. После обеда, ближе к вечеру приехал Быков С. и сообщил, что Илющен-

ко Ж. получил травму глаза, у него в поле рассыпался подшипник, и он начал его ремонтировать, начал сбивать обойму подшипника кусочек подшипника отскочил ему в глаз. На следующий день Илющенко Ж. приходил на работу, у него был повязан глаз, он переговорил с Илющенко И.И. и ушел. Свидетель В. пояснил в судебном заседании, что работал в ООО «КХ «Ива» с 2012 по 2014 год. В его должностные обязанности входило: вести таблицу учета рабочего времени, начисление заработной платы, разнарядка. С Илющенко И.И. было согласовано, сколько начислять по часовой, на обмолоте – начисляли за один центнер. Илющенко Ж.А. работал у Илющенко с 01 апреля 2013 года по 30 сентября 2013 года, пока с ним не произошел несчастный случай. 30 сентября 2013 года, утром он распределил работу, поскольку Илющенко И.И. в тот день не было, а когда его не было на рабочем месте, трудовые обязанности распределял он. 30 сентября 2013 года Илющенко Ж.А. было определено работать на поле, обмолачивать пшеницу, после чего он уехал в поле.

Суд удовлетворил требования истца, посчитав, что факт наличия трудовых отношений является доказанным.

Так насколько важным является факт заключения трудового договора, и какие еще последствия может по-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

влечь осуществление трудовых функций при отсутствии такого договора?

Недавняя печальная ситуация, связанная с гибелью ребенка всколыхнула всю общественность. Так, к уголовной ответственности была привлечена няня, которая не усмотрела за ребенком, выпавшим из окна. В доме в подмосковном Щелкове, где произошла трагедия, на окнах были установлены специальные детские замки. Родители мальчика категорически запретили няне их открывать. 17 апреля 2017 года исполнился год сидения няни с ребенком. И этот же день стал последним в жизни двухлетнего малыша. По словам няни, она впервые открыла окна, чтобы вдохнуть свежего воздуха. Якобы малыш проворно забрался по дивану на подоконник, уселся на нем и оперся на москитную сетку спиной. Следует отметить, что трудовой договор с няней не был заключен, но мама и папа двухлетнего сына исправно ежемесячно переводили ей деньги на карточку.

Мособлсуд приговорил женщину к условному сроку в один год и три месяца по статье «Причинение смерти по неосторожности» и запретил выезжать за пределы Щелкова. И теперь женщина снова ищет работу. Родители погибшего малыша собираются обжаловать январское решение Мособлсуда. Адвокат семьи считает, что дело с самого начала было не-

правильно квалифицированно. И неградивая няня должна отвечать не по первой, а по второй части статьи 109 УК РФ. По ней наказание строже – до трех лет лишения свободы и запрет на профессиональную деятельность. Но так как родители не заключили с няней трудовой контракт, то она судом не рассматривалась как должностное лицо. При таких условиях привлечь подсудимую по ч.2 ст.109 становится проблематично. Более того, под квалифицирующим признаком причинения смерти по неосторожности являются вследствие ненадлежащего исполнения профессиональных обязанностей подразумевается умышленное или неосторожное нарушение лицом официальных требований и стандартов, предъявляемых к его профессиональной практике. Для квалификации необходимо точно указать, в чем конкретно выразилось нарушение правил осуществления профессиональной деятельности и находится ли это нарушение в причинной связи с последствием в виде смерти. Если соблюдение специальных правил профессиональной деятельности было возложено на лицо ошибочно, по подложным основаниям или самовольно, без надлежащего разрешения, то нарушение этих правил, повлекшее по неосторожности смерть, не может быть квалифицировано по ч. 2 ст. 109 УК РФ, что не исключает ответственности по ч. 1 ст. 109 УК РФ, если деяние лица заключается в нарушении



норм и правил предосторожности общего характера, которые объективно и субъективно могли быть им соблюдены.

Следует отметить, что аналогичная судебная практика является весьма распространенной. Приговором Лермонтовского городского суда № 1-46/2017 от 30 августа 2017 г. Боровикова О.П была признана виновной в совершении преступления, предусмотренного ч. 1 ст. 109 УК РФ. Назначенное ей наказание не было связано с изоляцией от общества. Суд счел необходимым, назначить наказание в виде ограничения свободы.

А определение Судебная коллегия по уголовным делам Верховного Суда Российской Федерации 3 марта 2015 г. продемонстрировало и вовсе необычную позицию, рассмотрев в открытом судебном заседании кассационную жалобу осужденной Бохан Е.В. на приговор Моршанского районного суда Тамбовской области от 23 декабря 2013 года и признав её невиновной по ч.2 ст.109 УК РФ. По изначальному приговору суда Бохан Е.В. признана виновной в причинении смерти по неосторожности малолетнему К года рождения, вследствие ненадлежащего исполнения своих профессиональных обязанностей. В кассационной жалобе осужденная Бохан Е.В. оспаривает состоявшиеся в отношении нее судебные решения,

считая их незаконными и необоснованными, вынесенными с существенными нарушениями уголовного закона. Указывает, что выводы суда о том, что она ненадлежащим образом исполняла свои обязанности, в результате чего погиб ребенок, не соответствуют фактическим обстоятельствам дела, поскольку с территории футбольного поля она не отлучалась, детей без присмотра не оставляла, а предположить, что футбольные ворота плохо закреплены и могут упасть на потерпевшего, она не могла. Ссылается на то, что в судебных решениях не установлено, какие конкретно профессиональные обязанности ею нарушены, в должностные обязанности воспитателя не входила проверка технического состояния спортивных сооружений, а причиной смерти К явилось отсутствие надлежащей проверки спортивного сооружения (футбольных ворот), которые не отвечали требованиям техники безопасности. Утверждает об отсутствии в её действиях состава преступления, предусмотренного ч.2 ст. 109 УК РФ, поскольку между её действиями и наступившими последствиями нет причинно - следственной связи. Полагает, что в смерти К виновны лица, допустившие в эксплуатацию ^сертифицированные футбольные ворота.

Судебная коллегия Верховного суда Российской Федерации приговор Моршанского районного суда Там-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

бовской области от 23 декабря 2013 года, апелляционное постановление Тамбовского областного суда от 15 апреля 2014 года и постановление президиума Тамбовского областного суда от 16 октября 2014 года в отношении Бохан Е В отменила и уголовное дело прекратила в соответствии с п. 2 ч.1 ст. 24 УПК РФ за отсутствием в её деянии состава преступления.

В связи с изложенным, тема ответственности работодателя при от-

сутствии трудового договора является сложной и многоаспектной. Одной из главных рекомендаций является заключение трудового договора, которой в дальнейшем поможет разрешить вопрос об ответственности и поможет избежать излишней волокиты и проблем.

*Татьяна Кочанова

Журнал 

2019 г.

Национальная Деловая Премия КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 11-Я ЦЕРЕМОНИЯ

29 МАЯ 2019 Г.
(КОНФЕРЕНЦИЯ И
ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ)

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —
ОТЕЛЬ
«САВОЙ»



RU Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU
WWW.TOP-PERSONAL.RU WWW.TOP-PERSONAL.RU WWW.TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивно для



Национальная Деловая Премия **КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА**

И БИЗНЕС-КОНГРЕСС С УЧАСТИЕМ СПИКЕРОВ ИЗ РЯДА УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —
**ОТЕЛЬ
«САВОЙ»**

11-Я ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ И
КОНГРЕСС ПРОЙДУТ
29 МАЯ 2019 Г.

(КОНФЕРЕНЦИЯ И ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ)

ОСНОВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ НОМИНАЦИИ

- Лучшие работодатели
- Деловая репутация
- Лидеры отрасли
- Бурный рост
- Бизнес-проект
- Корпоративная культура
- Диверсификация
- Лучшие сайты
- Международная экспансия
- Модель управления
- Массовый рекрутмент
- Команда топов
- Agile team
- Трансформация
- Эффективность бизнеса
- Лучшие кадровые агентства
- Лучшие пиар-агентства

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ НОМИНАЦИИ

- Лучшие CEO
- Лучшие бизнес-тренеры
- Лучшие hrd
- Лучшие авторы



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 3 (224)

МАРТ 2019

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

Татьяна Горошко

Аутстаффинг персонала: «узкие места» и анализ споров

Лариса Шевченко

Неправомерные действия при проведении проверок Государственной инспекции труда

Анастасия Минаева

Споры с творческими работниками. Особенности трудовых договоров с ними и их должностных инструкций

Анастасия Алексеевская

Репетиторы в статусе самозанятых

Светлана Колобова

Трудовая деятельность пожилых людей

Светлана Назарова

В чем вина главбуха студии Кирилла Серебренникова с точки зрения налогового, уголовного и трудового права?

Ольга Байдина

Особенности трудовых отношений с индивидуальными предпринимателями

Татьяна Кочанова

Клевета: анализ судов по теме с важными примерами

HR БРЕНД – ЭФФЕКТИВНЫЙ ПРОЕКТ ИЛИ ПУСТАЯ ТРАТА СРЕДСТВ?

Тема актуальная. Благодаря премии hh.ru тема стала очень известной. Но много ли компаний реализуют проект? Многие не уверены в полезности проекта. Многие просто не видят отличия от обычного бренда.

29
МАЯ

С 10⁰⁰ ДО 20⁰⁰

ОТЕЛЬ САВОЙ
(ЗИМНИЙ САД)

 ПРИГЛАСИЛ РЯД ОЧЕНЬ ОПЫТНЫХ СПИКЕРОВ ИЗ КРУПНЫХ ФИРМ ПОДЕЛИТЬСЯ МНЕНИЯМИ И ОПЫТОМ С КОЛЛЕГАМИ.

Вопросы конференции и круглого стола по окончании:

- Что такое есть HR бренд?
- В чем его отличия от обычного бренда?
- Стоимость затрат в начале и потом?
- "Подводные камни" на пути строителя?
- Кто в компании может тихо выступать против?
- Финансовой выгоды не видеть. Так зачем?

УЧАСТИЕ ПОДТВЕРДИЛИ:



Виктория Петрова
(ЛюдиПипл, Русал)



Татьяна Ананьева
(Апостроф)



Татьяна Кожевникова
(HRD ЧМ по футболу 2018)



Борис Жалило
(бизнес-тренер)

Татьяна Пригожина
(БазелЦемент)

ПРИГЛАШЕНЫ:

HRD крупных компаний разных сегментов бизнеса (банки, фарма, ритейл, IT, логистика, финансы, производство, кадровые агентства, консалтинг)

Подробнее по почте TP@TOP-PERSONAL.RU

WWW.TOP-PERSONAL.RU