

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом — 71052, 70555, 72035

№ 11  
(615)

2021

Главная тема: **СБЕРСЕРВИС**

**Алексей Евтушенко**

 СБЕР СЕРВИС

**Я не мог себе позволить остановить свою работу и перестать обслуживать банкоматы и другие критические элементы ИТ-инфраструктуры наших клиентов**

## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА****Что я узнала весной 2021 о бизнесе?**

Весна этого года интересна сочетанием сдержанного оптимизма – вроде бы можно в офисы, мы же так мечтали! – и изумлением от того, что можно, но .... Нужно ли?

Оказалось, что уровень доверия от бизнеса к сотрудникам критически вырос, равно как и уровень ответственности со стороны сотрудников, а значит, офис перестал выполнять функции контроля.

И немедленно включились подсчеты – что и сколько можно успеть за время дороги, сколько времени уйдет на разговоры и отвлечения, как перестроить заново недавно налаженный пульс работа-дом.

Кроме того, выяснилось, что размытые рамки рабочего дня – посредине дня забрать детей из сада, покормить и отдохнуть, а то и вздремнуть, а вечером доделать дела – для кого-то идеальный образ жизни, а кому-то удобнее четко 9-18 и потом выдох. А значит, общие мерки стали жать, бизнесу пришлось узнать своих сотрудников «в лицо», найти персональные решения, стать человечнее. Ну нет, можно и не становиться, конечно, но тут есть третья новость этой весны – люди стали меньше бояться остаться без работы. Человеческое отношение, стабильность, персональный подход ценятся не меньше уровня зарплаты, потому что при турбулентности риски в ответственной компании значительно меньше, а и без катаклизмов стресса хватает всем.

И, конечно, на передовой всех изменений – более того – лидером и проводником трансформации бизнеса, внедрения инноваций, опорой как для руководства, так и для рядовых сотрудников, стал HR. На сегодняшний момент – это самый опорный, определяющий судьбу бизнеса элемент. Он находит и отвечает за ресурсы для любых задач бизнеса. И вот еще одно открытие весны 2021 – Нгы – на вид, как правило, очаровательные и хрупкие дамы, оказались крепче стали! Сил нам всем, доверия, разумных инноваций, бережной трансформации и неисчерпаемых ресурсов!

*Валерия Дворцова,  
Управляющий партнер  
ВІЗАВІ Консалт*



Главный редактор — Александр Гончаров,  
почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —  
ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена  
Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

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»





## Содержание

5

**Цифровые технологии доросли до нужного уровня. А люди и менеджмент?**  
Алексей Евтушенко, **ВИП ГОСТЬ**  
СБЕР СЕРВИС

13

**Комментарии к статье Владимира Шумкова «Semrush вышел из тени в лидеры»**  
Андрей Алексейчук, «Качкин и Партнеры»  
Илья Кавинский  
Айта Лузгина, «Интерiuм»  
Елена Фтиц, ООО «Кадрy для Вас»  
**КОММЕНТАРИИ**

18

**Заботьтесь о людях - и они это оценят**  
Ольга Илларионова, «Ювелирочка»  
**HR ИДЕИ**

21

**Общая цель – ключ к взаимопониманию**  
Надежда Пинчук, ПРОТЕИ  
**КОМАНДА И ЛИДЕР**

27

**«Змеи в костюмах. Как вовремя распознать токсичных коллег и не по-страдать от их деструктивных действий»**  
Павел Бабяк, Роберт Хаэр  
**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**

39

**Какие трудности переживает элита российского бизнеса**  
Павел Кочетков, эксперт УП  
**ЭКОНОМИКА**

41

**Какие риски у компании, если сотрудник самовольно пытается поменять условия труда и как обезопаситься**  
Марина Кузина  
**УСЛОВИЯ ТРУДА**

46

**От Cognitive Technologies к Cognitive Pilot: от беспилотного авто к беспилотному комбайну**  
Владимир Шумков  
**ИННОВАЦИИ**

49

**Персональные данные. Правоприменительная практика**  
Инна Демидова  
**ПРАВО**

57

**Локальный нормативный акт о временном переводе на дистанционную работу: требования к содержанию и оформлению**  
И. А. Коссов  
**ПРАВО**

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

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

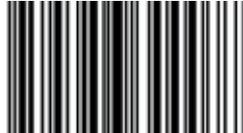
Подписано в печать 28.04.2021 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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](mailto:tp@top-personal.ru)  
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.  
Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№ 11  
(615)

Издается с 1996 г. 2021 г.

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

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

Подписные индексы  
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

ВИП ГОСТЬ

# Цифровые технологии доросли до нужного уровня. А люди и менеджмент?



Алексей  
Евтушенко

 СБЕР СЕРВИС

ВИП ГОСТЬ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



*Алексей Евтушенко, генеральный директор СберСервис (более 7000 специалистов), поделился опытом перестройки в пандемию и откровенно ответил  на весьма сложные вопросы управления развитием весьма сложного и, главное, ответственного бизнеса.*

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 **Большому кораблю невозможно резко совершить поворот или затормозить. Что было причиной того, что ваша компания смогла так быстро перестроиться год назад прямо на ходу, да так что «народ не заметил»?**

 Мы адекватно отреагировали. Специфика нашей компании в том, что мы сервисная компания. Большинство моих сотрудников – это «полевые» инженеры, которые по всей стране устанавливают и поддерживают работоспособность тех или иных девайсов и гаджетов, которые находятся «в полях». Это все банкоматы Сбербанка, платежные терминалы, а также инфраструктура наших внешних клиентов. И когда началась пандемия, люди стали задавать вопросы: нам всем надо идти домой? Мне, как руководителю, пришлось объяснить, что мы, во-первых, поддерживаем социально значимый банк, во-вторых, мы выпол-

няем «полевую» работу, и мы не можем позволить людям остаться без возможности снятия наличных и без возможности обслуживаться в Сбербанке, а также других наших банков-клиентов. И поэтому мы сказали, что у нас, по сути, мобилизация.

Как врачи работали в красной зоне, так и мы продолжали работать «в полях». Первые 2 месяца, с соблюдением всех мер, мы продолжали работать в офисе несмотря ни на что, параллельно делая задел для того, чтобы обеспечить перенос всех критичных функций в онлайн. Нам потребовалось полтора-два месяца, чтобы пересмотреть подходы ко всем процессам и обеспечить нашим сотрудникам возможность бесперебойно работать удаленно. Персонал центрального офиса приблизительно в апреле полностью ушел на удаленку, остались единицы. В общем, мы научились полубумажные или бумажные процессы реализовать онлайн, логистику – через курьеров, с соблюдением необходимого уровня безопасности и скорости.

Когда все это начиналось, никто не знал, на какой период и какое количество людей нам придется оставить дома. Но при этом перед всеми руководителями всех подразделений стоял вопрос непрерывности и обеспечении максимального качества сервиса. Я не мог себе позволить остановить свою работу и перестать обслуживать банкоматы и другие критические элементы ИТ-инфраструктуры наших клиентов. И

Здесь важно четко в срок все сделать без права на ошибку. Мы активно внедряем и используем цифровые решения и технологии, это позволяет не только предоставить сервисы высокого качества нашим клиентам, но и оптимизировать и упростить работу наших сотрудников. Если инженер в течение какого-то количества времени не выполнил задачу или выполнил ее недостаточно качественно, ему придет на-

## РАБОТАЯ НА НЕ БИРЮЗОВЫЕ КОМПАНИИ, ТЫ ДОЛЖЕН РАБОТАТЬ В ТОМ ЖЕ СТИЛЕ, В КАКОМ УДОБНО РАБОТАТЬ ИМ

нас это заставило взглянуть совершенно по-другому на многие вопросы.

 **Как увидеть вашу систему управления: кто кому подчиняется, какой контроль и есть ли он.**

— В идеале я бы очень хотел работать в бирюзовой компании. Но работая на не бирюзовые компании, ты должен работать в том же стиле, в каком удобно работать им.

Поэтому мы подстраиваемся под каждого отдельного клиента, чтобы оказывать максимально качественный и эффективный сервис, но большинство компаний в части IT Operations ближе к «милитари».

поминание. Если опять не выполнил, (такое бывает не часто, но естественно случается), то придет его руководителю, и уже включается он. Если руководитель не исправил ситуацию, то подключается высшее руководство. Т.е. идет такой последовательный иерархический контроль. Есть четкая структура: кто, где, кому и как подчиняется, четко все формализовано, кто отвечает за выполнение/невыполнение и контроль этой задачи. Эта последовательность идет вплоть до генерального директора. Я в моменте могу взять заявку, увидеть, на ком она висит, просрочена она или нет и почему. Это сделано, чтобы обеспечить прозрачный доступ ко всем процессам и задачам в компании. Здесь внедрение цифровых технологий позволяет на высшем

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

уровне крупным компаниям связать в онлайн воедино все уровни иерархии подчиненных. И не важно, какие именно подходы вы используете, это может быть подмножество agile или waterfall команд.

Онлайн позволяет другим подразделениям или руководителям подключиться и увидеть хранителей процесса. Но задача сервисной компании – успеть отмониторить ситуацию раньше, чем это заметил потребитель, и успеть ее поправить до того момента, пока это не привело к критическому простоя, сбою или нарушению условий договора. Есть то, как контролирует заказчик, а есть то, как контролируем мы внутри себя, и этот контроль существенно строже.



## МЫ СКАЗАЛИ, ЧТО У НАС, ПО СУТИ, МОБИЛИЗАЦИЯ

 Когда и сколько Вы отдыхаете?

— Лет 20 назад я мог работать 7 дней в неделю по несколько месяцев без выходных. Лет в 30 я уже перестал работать по выходным. В будни я могу работать и до 10, и до 12 вечера, но в выходные я отдыхаю, если нет форс-мажорных обстоятельств.

Я считаю, что каждый сотрудник, руководитель должен уметь чувствовать свое здоровье и чувствовать те пороги, через которые не надо пере-

ходить. У каждого человека есть свои способы восстановления энергии. Кто-то спортом занимается, кто-то марафоны бегаёт, кто-то книжки читает. В допандемийную эру я старался ежемесячно ездить в командировки в какие-то новые места, общаться с людьми. Для меня главная подзарядка – это смена обстановки, новые приятные знакомства, интересные люди, интересные задачи. Когда я устаю, я стараюсь переключаться на что-то другое.



**УП** Я как-то издал приказ, что меня нельзя поймать в коридоре и чем-то загрузить, а звонить до 12 ночи могут только 2–3 человека. Но у меня это не получилось. Была ли у Вас такая проблема и как Вы ее решили?

— Это вопрос корпоративной культуры компании, как принято общаться на те или иные темы с теми или иными ру-

ководителями. Где-то это строго запрещено, где-то это приветствуется. Чем более бирюзовые и плоские организации, тем проще эти взаимодействия. Я воспитан на практике открытых дверей. Если сотрудник видит любую несправедливость, которую он не может решить, он имеет право обратиться к любому руководителю в компании, включая меня, попросив о встрече. Я ни разу в жизни никому не отказал в такой возможности.

Один из моих самых любимых вопросов, когда я беседую менеджеров на среднюю и высокую позицию, – какие

## ОЧЕНЬ ВАЖНО НЕ СТАНОВИТЬСЯ ЗАЛОЖНИКОМ СВОЕГО ПРЕДЫДУЩЕГО УСПЕХА И КРИТИЧЕСКИ МЫСЛИТЬ

у вас ключевые hard and soft skills, т.е. какими компетенциями вы обладаете на таком уровне, что могли бы дообучить моих людей и вывести эту компетенцию на более высокий уровень, чем есть это сейчас. И когда люди, которые говорят, что все знают, но они везде середнячки, мне кажется, им будет сложно достичь супервысот в суперамбициозных компаниях. Надо быть мегапрофи, надо быть ориентиром и эталоном для тех людей, которых ты возглавляешь, куда-то двигаешь. Не почувствовав это все, не пройдя сквозь тернии к звездам, мне кажется, эффективным руководителем стать невозможно.

В своей первой организации я и полымыл, я выполнял функции от гендиректора до уборщицы. Это было в институтские годы, компания была небольшая, всего 20-30 человек. Но это очень сильно расширило мой кругозор. Я уже по-

**УП** Нам рассказали, что во всех крупных сетевых отелях руководителем может стать только тот, кто начинал работу с низов, который прошел все этапы. В вашей компании или других компаниях это необходимо, чтобы стать руководителем?

— Я считаю, что люди, прошедшие всю эту школу снизу вверх, имеют ряд преимуществ: они больше и глубже понимают те или иные проблемы, к ним,



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

нимал, как надо работать с клиентами, как надо за офисом следить, как переговоры проводить.

руководитель это ощутил правильно, поставил ориентиры и зарядил команду – это как Сусанин. Сусанин знал, куда вести поляков. Вот здесь капитаны этих

## **КАКИЕ У ВАС КЛЮЧЕВЫЕ HARD AND SOFT SKILLS, Т.Е. КАКИМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ ВЫ ОБЛАДАЕТЕ НА ТАКОМ УРОВНЕ, ЧТО МОГЛИ БЫ ДООБУЧИТЬ МОИХ ЛЮДЕЙ И ВЫВЕСТИ ЭТУ КОМПЕТЕНЦИЮ НА БОЛЕЕ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ**

 По данным журнала Fortune, средний срок жизни компании – 7 лет. Почему такие компании, как Nokia, Polaroid и др., не смогли перестроиться и уходят?

— За такими большими компаниями обычно стоят мегаличности, которые из ничего сделали эти компании известными. Это и хорошо, и плохо. Сейчас есть этот человек, который ведет и тащит. Но что будет, если он завтра уйдет на пенсию или еще куда-то? Здесь вопрос преемственности в подборе кадров.

Стив Джобс ушел, но он поставил правильного человека, Тима Кука, который даже усилил компанию. Но кто знает, что будет с Apple через 10-20 лет. В таких огромных компаниях один из важных «скиллов» директора – это визионерство, это предвидение будущего, предвидение того, куда пойдут клиенты, куда пойдет бизнес, технологии. И если

больших бизнесов, безусловно, обладают каким-то чутьем, видением, у них есть какая-то связь с космосом, они понимают, чувствуют куда идти. Второе – очень важно не становиться заложником своего предыдущего успеха и критически мыслить, и переосмысливать все и вся, очень внимательно следить за конкурентами, за лучшими практиками. Потому что, если раньше компании рисовали стратегии на 10–20 лет, сейчас этого практически никто не делает, все понимают, что через 10-20 лет будут другие продукты, другие сервисы, другие подходы, другое поколение клиентов и сотрудников. Все идет к тому, что компании начинают пересматривать стратегии, и, естественно, первые лица, которые олицетворяют компанию и увеличивают капитализацию, определяют правильно направление развития. Я считаю, что у Nokia и Yahoo, которые 20 лет назад были круче Google и Apple,



были менеджеры, которые операционно в момент нормально развивали компанию, но они не учли тренды изменения потребностей их клиентов и сделали неправильный акцент на неправильные технологии.

Здесь еще во многом присутствует элемент удачи. Когда Стив Джобс запустил айфон, он не был уверен, что тачскрин заработает. У него были сомнения

## СТИВ ДЖОБС УШЕЛ, НО ОН ПОСТАВИЛ ПРАВИЛЬНОГО ЧЕЛОВЕКА, ТИМА КУКА, КОТОРЫЙ ДАЖЕ УСИЛИЛ КОМПАНИЮ

и был план Б, как это заменить на физические кнопки. Но ему повезло, настал тот самый момент, когда цифровые технологии доросли до нужного уровня. Понятно, что это во многом удача, в нужное время, в нужном месте, с нужными технологиями, с нужными людьми сделать именно тот продукт, который здесь и сейчас людям нужен, и правильно его упаковать, и продать. Большинство крупных компаний активно смотрят на рынок и маленькие стартапы, покупая их в тот момент, когда у них уже есть какие-то ноу-хау технологии, пока их стоимость не слишком высока, с одной стороны, с другой стороны, интегрируя их решения в свои собственные корпорации. Например, Facebook купил WhatsApp, хотя мог бы скопировать и сделать аналогичное приложение.

**УИ** Может ли ваша компания использовать мобильное приложение, как компания GigAnt, для найма сотрудников, которые хотят подработать несколько часов в день?

— Сейчас мы разрабатываем подобное приложение. Мы верим в данное направление развития, но больше фокусируемся на сегменте B2C. Главное – соединить потребности юридических

лиц с физическими, это не такая простая задача. Мы реализуем данный проект пока только для тех компаний, где не требуется максимальная степень безопасности.

**УИ** Когда банкоматы тихо сольются за ненадобностью, как заранее подумать о безболезненности этого процесса и найти модель безубыточности при снижении оборотов и объемов.

— Мы непрерывно об этом думаем. Запросы клиентов постоянно меняются, мы восполняем это новыми сервисами, которые постоянно для себя находим.

В частности, в этом году мы активно заходим в направление обеспечения сервиса систем безопасности, включа-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ющие все системы, обеспечивающие контроль доступа, пожарной безопасности, экстренных вызовов служб, видеорегистрацию. Они содержат внутри себя большую IT составляющую, и мы уже сейчас начинаем выполнять этот сервис, плавно переучивая наших текущих инженеров и перераспределяя потоки ресурсов.

И второе – мы третий год активно идем во внешний рынок именно с целью нахождения новых клиентов и диверсификации нашего бизнеса. По результатам прошлого года – выручка от внешних продаж составила чуть меньше 1 млрд. В этом году мы планируем ее увеличить. Компания все предыдущие 8 лет непрерывно росла и продолжает расти.

 **Германа Оскаровича заслуженно ценят многие бизнесмены. Кто из известных лидеров Вам интересен и какими идеями или принципами?**

— Меня особенно впечатляет Илон Маск своим нестандартным мышлением, умением выйти за горизонты, умением предложить то, что до него все считали невозможным, тем, какие амбициозные ставит он задачи. В частности, например, колонизировать Марс через несколько десятков лет. Понятно,

получится или не получится – это другой вопрос, но уже сама эта задача с такой планкой ставит перед ним и его командой огромное количество других сложных и интересных задач и вызовов. Он не просто визионер, как какие-то научные фантасты 100 лет назад, а он – практик, потому что машина «Тесла» – уже не миф, а по сути, коммодити, которые сейчас копируют китайские компании. Супербатарейки, питающие в пустыне целые города, до Илона Маска не строил никто. Он придумал, он это увидел, он это осознал, он это отстроил и довел до практики. И вот именно таким выходом за горизонт и очень высокими планками он меня впечатляет, наверное, Маск один из немногих, с кем бы я с удовольствием хотел бы поработать.

**\*Алексей Евтушенко,**  
генеральный директор

 **СБЕР СЕРВИС**

Организация, сопровождение  
и согласование: А. Юрова

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 

**Справка о компании:**

СберСервис – крупнейшая сервисная компания федерального значения, оказывающая услуги по комплексному техническому обслуживанию широкого спектра информационно-телекоммуникационного оборудования, рабочих мест, офисной техники, серверов и телефонии, внедрения систем безопасности и видеонаблюдения. Компания входит в перечень системообразующих организаций. Коллектив компании – это более 7 000 высокопрофессиональных инженеров, программистов и менеджеров, обслуживающих свыше 10 000 офисов заказчиков по всей России.

# Комментарии к статье Владимира Шумкова "Semrush вышел из тени в лидеры"

 Почему у многих ай-ти фирм по пути возникают споры с программистами?

 Возможно, это связано с двумя факторами, свойственным именно компаниям из ИТ-отрасли.

Во-первых, такие компании очень быстро растут, и изначально такой быстрый рост обеспечивают всего один или несколько разработчиков. Соответственно, у разработчиков может возникать ощущение собственной «неоцененности», особенно если объективно или субъективно разница между полученным ими вознаграждением за работу и их итоговым вкладом в развитие компании велика.

Во-вторых, работа разработчиков программного обеспечения связана с

созданием нового интеллектуального продукта – своим творческим трудом и усилиями. В результате, вклад такого разработчика близок ему и ценен для него, что может вызывать еще большие переживания относительно использования компанией созданного разработчиком программного обеспечения.

При этом законодательство в сфере интеллектуальной собственности в существенной степени направлено на защиту авторов-физических лиц, предоставляя им множество различных средств защиты своего права, в том числе возможность запретить использование созданного им произведения и взыскать компенсацию за его незаконное использование.

Компания может исключить или в существенной степени снизить риски

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



возникновения споров со своими разработчиками, но для этого надо заранее согласовать с разработчиком условия его вклада в деятельность компании, а затем – корректно с точки зрения закона закрепить эти условия.

**УИ** Неужели юристы не могут изначально помочь составить хорошие договора?

— Могут, но для этого нужно обратиться к юристам как минимум до начала разработки программного обеспечения. С учетом того, что разработка может фактически начаться еще до создания компании, необходимо будет урегулировать как отношения между основателями компании и привлеченными ими разработчиками, так и последующие отношения между разработчиками и созданной компанией, а также обеспечить приобретение компанией исключительного права на уже созданные элементы программного обеспечения.

Если разработчики привлекаются компанией на основании трудового договора, то необходимо убедиться, что их трудовые обязанности соответствуют выполняемой им работе, а также обеспечить доказательства создания ими программного обеспечения или вклада в такое создание.

Если же разработчики по сути являются «фрилансерами» – сотрудничают на условиях гражданско-правового договора, необходимо тщательно определить предмет такого договора, и убедиться, что договор предусматривает переход исключительного права на созданное программное обеспечение к заказчику.

К слову, у компании Semrush, по всей видимости, отношения с разработчиком были оформлены правильно. Если верить обстоятельствам спора, содержащимся в судебных актах, договор между компанией и разработчиком предусматривал переход исключительного права на созданные по договору произведения. При этом разработчик утверждал, что договор был подписан «задним числом», однако суд подтверждения данного факта не нашел.



**\*Андрей Алексейчук,**  
юрист практики по интеллектуальной собственности и информационным технологиям  
**«Качкин и Партнеры»**

.....

## **Т** Почему у многих ай-ти фирм по пути возникают споры с программистами?

Потому что управленцы IT фирм заранее не думают о правильном оформлении отношений с работниками. Причиной конфликтов является также отсутствие культуры ведения диалога в конфликтных ситуациях.

## **Т** Неужели юристы не могут изначально помочь составить хорошие договора?

— Юристы могут составить хорошие договоры, но тут надо учесть некоторые моменты. Во-первых, суды договоры зачастую не читают или читаю не полностью. Заставить судью прочитать и понять, какой смысл заложен в том или ином положении договора, сложно. Во-вторых, судебная практика в отношении договорного права меняется ретроактивным образом и предугадать эти изменения сложно, а предугадать,

.....

когда они произойдут – невозможно. В-третьих, договор – это всегда поиск баланса и компромиссов с контрагентами, в результате которого заключается сделка, и хорошим договором на сто процентов стороны никогда не довольны. Наконец, для того чтобы составить хороший договор, юрист должен обладать не только хорошими теоретическими знаниями, но и понимать, как работает бизнес его клиента. Это необходимо, чтобы оценить риски и постараться их «закрыть» в договоре. Понимать, как он будет отстаивать интересы клиента по этому договору в суде. А таких специалистов на рынке не очень много.



**\*Илья Кавинский,**  
Адвокат адвокатской палаты  
Санкт-Петербурга

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО  
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО  
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

**Купить за 600 руб. номер – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

# Заботьтесь о людях – и они это оценят

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Как Вы думаете, почему западные компании так много сил уделяют теме Diversity and Inclusion?

 Мир меняется невероятно быстро, и мне кажется, сейчас все понимают, что это первостепенная стратегия. В нашем мире созрела острая необходимость в предоставлении равных возможностей для всех людей, независимо от того, какая у них этническая принадлежность, возраст, пол. И сейчас большинство компаний имеет все предпосылки для того, чтобы быть открытыми.



Ольга  
Илларионова

«Ювелирочка»

**БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Издательство «БОМБОРА»

+7 (495) 411-68-59

[www.bombora.ru](http://www.bombora.ru)

Павел Бабяк,  
Роберт Хаэр

# "Змеи в костюмах. Как вовремя распознать токсичных коллег и не по- страдать от их деструктивных действий"

## ОГЛАВЛЕНИЕ



Введение

Дело Дейва. Могут ли змеи хорошо одеваться?

Акт 1, сцена 1. Грандиозный выход

Глава 1. Случай с Питбулем

Глава 2. Кто эти люди?

Акт 1, сцена 2. Начало

Глава 3. То, что вы видите, может быть не тем, чем кажется

Акт 2, сцена 1. Свой парень

Глава 4. Манипуляции психопата

Акт 2, сцена 2. Срывание яблока

Глава 5. На сцену выходит психопат

Акт 3, сцена 1. Время для паники

Глава 6. Пешки, покровители и про-  
стаки

Акт 3, сцена 2. Добросовестное за-  
блуждение?



Глава 7. Тьма и хаос  
 Акт 3, сцена 3. Давай пообедаем  
 Глава 8. Я не психопат, я просто говорю и веду себя как он  
 Акт 4. Больше сомнений нет  
 Глава 9. Уникальное эмпирическое исследование психопатии в корпоративной среде  
 Глава 10. B-Scan: измерение «корпоративной психопатии»  
 Глава 11. Враг у ворот  
 Акт 5, сцена 1. Круговая оборона  
 Глава 12. Самозащита  
 Акт 5, сцена 2. Разгадка головоломки  
 Глава 13. Пятая колонна  
 Акт 5, сцена 3. Взлет и падение  
 Приложение  
 Примечания  
 Рекомендованные документальные фильмы  
 Благодарности  
 Об авторах

## ГЛАВА 9 Уникальное эмпирическое исследование психопатии в корпоративной среде

*Не все психопаты сидят в тюрьме, некоторые удобно устроились в креслах совета директоров.*

Так известный криминальный психолог Роберт Хаэр ответил на вопрос, заданный ему в 2002 году в конце его обращения к Канадской полицейской ассоциации на собрании в Сент-Джонсе, столице провинции Ньюфаундленд и Лабрадор. Как потом оказалось, вопрос задал журналист; и в течение нескольких последующих дней многие международные СМИ перепечатали его репортаж, преподнося вышеупомянутое заявление Хаэра как нечто вроде откровения.

Реакция медиа наглядно отражала как распространенное заблуждение, что психопатия равнозначна насилию и уголовно наказуемому деянию, так и огромный интерес широкой общественности и СМИ к убийствам и кровавому хаосу, обычно приписываемым психопатам или социопатам. Нередко броские заголовки в медиа и полярные криминальные телешоу служат для многих единственными источниками знаний о таком сложном явлении, как психопатия, что приводит к дезинформации и недопониманию вопроса. Чаще всего обывателю представляют лишь развлекательное шоу, где психопатов изображают чуть ли не героическими персонажами, просто не соблюдающими скучные социальные условности. А между тем многие зрители отреагировали бы с ужасом, испытав на собственной шкуре бессердечие и жестокость этих людей, прежде виденные ими только в теле-



шоу или кино, или став свидетелем подобных действий по отношению к кому-то из своих близких. И такое отношение в полной мере свойственно некоторым бизнесменам, не замечающим никакой связи между ужасными сюжетами в медиа и телешоу и своим повседневным взаимодействием с коллегами.

К сожалению, приходится признать, что сегодня эмпирические исследования корпоративной психопатии — редкость. Большинство из них, в том числе и несколько проведенных авторами книги, основаны на самоотчетах о личностных характеристиках и тестах на определение «темного ядра личности». К ним относятся «Темная триада» (психопатия, нарциссизм и макиавелизм) и «Темная тетрада», включающая еще один элемент — садизм. Такой подход проблематичен, учитывая, что самописание в корпоративном контексте, как правило, предполагает представление себя в позитивном свете, особенно когда себя оценивают люди со склонностью к манипуляциям и обману. Кроме того, многие из этих

исследований проводятся не на реальных рабочих местах. К ним часто привлекают студентов университетов или набирают участников через краудсорсинговые торговые интернет-площадки, например, такие как Amazon Mechanical Turk.

Значительная часть подобных изысканий проходит в лабораторных условиях с использованием заданий, всего лишь моделирующих реальный мир бизнеса. Поэтому крайне сложно оценить, насколько достоверную и полную информацию о роли психопатии и личности в нынешнем деловом мире дают подобные имитационные эксперименты, которые потом интерпретируются исследователями. К сожалению, представляя эти работы широкой публике, медиа, как правило, принимают их результаты и выводы за чистую монету.

Конечно, нельзя сказать, что самоотчеты бесполезны для изучения личности в обществе и корпоративном мире. Они дают общее представление о том, как личностные характеристики соотносятся с поведением человека в различных контекстах, служат основой

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО  
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО  
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

**Купить за 600 руб. номер – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

*Представляет журнал «Капитаны бизнеса»*

## Какие трудности переживает элита российского бизнеса

Шестой рейтинг 500 крупнейших российских компаний, который составляет РБК, показал почти двукратное замедление роста совокупной выручки лидеров. Это был год, предшествовавший началу пандемии, президентским выборам с США и продолжению ухудшения отношений со странами Евросоюза.

### «Черный лебедь» пока не клюнул?

Причина торможения совокупного роста выручки компаний топ-500 — неблагоприятная конъюнктура на внешнем рынке для традиционных российских отраслей-«кормильцев»: нефетегазовой и горно-металлургической. Снижение выручки предприятий в последней отрасли составило до 10%, экспортные поставки в стоимостном выражении сократились на 5,6%. Хуже всего обстояло дело с внешними поставками природного газа: у «Газпрома» экспорт в том же стоимостном выражении упал на 16%. Падение спроса объясняется конкуренцией, которую составил сжиженный природный газ, и небывало теплой зимой 2019 года. «Роснефти» удалось избежать снижения выручки из-за падения цен на свою продукцию благодаря наращиванию экспортных поставок на 22,4%. Иными словами, продавали дешевле, но больше.



**Павел Кочетков**

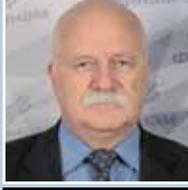
эксперт

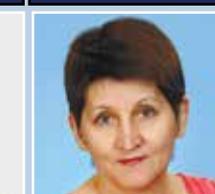
# От Cognitive Technologies к Cognitive Pilot: от беспилотного авто к беспилотному комбайну

Разработка автопилотов для автотранспорта больше не является приоритетом для Cognitive Pilot – совместного предприятия Сбербанка и Cognitive Technologies, созданного в 2019 году. Причина – отсутствие в России и других странах законов, регламентирующих перемещение беспилотных авто. Ведь ни в одной стране законодательные вопросы не решены полностью. Да, есть отдельные документы, разрешающие проведение испытаний или движение беспилотников на ограниченных территориях. По оценке руководства Cognitive Pilot, отраслевые эксперты ожидают решения этих вопросов в сроки от 10 до 15 лет. Так что пока проект решил сосредоточиться на системах управления сельхозтехникой.



Компания Cognitive Pilot – в мировом масштабе разработчик систем искусственного интеллекта для беспилотного транспорта. Предприятие, состоящее в экосистеме Сбера, недавно объявило о решении задачи – в одинаковой степени важной области и сложной, позволяющей разработчикам экономить большое количество человеко-лет при

						
<b>Яна Алферова</b> группа компаний ISS	<b>Тарик Альхаурани</b> KYOCERA Document Solutions Russia	<b>Татьяна Ананьева</b> "Апостроф-медиа"	<b>Елена Ануфриева</b> Либерти Страхование	<b>Александр Бер</b> ГК InfoWatch	<b>Анна Глазкова</b> IMA Moscow	<b>Сергей Горбатов</b> IE Business School Madrid
						
<b>Елизавета Гурьянова</b> НТВ-ПЛЮС	<b>Валерия Дворцевая</b> Визави Консалт	<b>Анна Ермолина</b> ОПТЭК Цайсс Групп	<b>Жанна Завьялова</b> бизнес-тренер	<b>Алексей Загумёнов</b> «Авира»	<b>Ярослав Кабаков</b> ИК «ФИНАМ»	<b>Алевтина Каипова</b> Volga Group
						
<b>Евгений Капьев</b> ЭКСМО	<b>Натэлла Кобулашвили</b> «ВЫБОР»	<b>Иван Комыслянов</b> АО «ЭР-Телеком Холдинг»	<b>Алексей Коренев</b> ГК «ФИНАМ»	<b>Владимир Корицкий</b> «Авито Работа»	<b>Мargarита Крутова</b> Финансовая группа QBF	<b>Наталья Курчакова</b> Научно-Технический Центр «Газпром Нефти»
						
<b>Кристина Лапская</b> SuperJob	<b>Кристина Леонгардт</b> ООО «Абсолют Страхование»	<b>Анастасия Малахова</b> «Конекрейнс Демаг Рус» Центр	<b>Ольга Малашкина</b> «Швабе»	<b>Исаак Мостов</b> ГК «РАМАКС»	<b>Дмитрий Низковский</b> Группа ПСН	<b>Иван Носаков</b> Сити XXI век
						
<b>Татьяна Павличенко</b> Ассоциация «Директориум»	<b>Александр Подерёгин</b> ООО «НПО «Космос»	<b>Мargarита Розанова</b> Хегох Евразия	<b>Михаил Рубцов</b> ООО «МЕТИНВЕСТ- ПРОМСЕРВИС»	<b>Светлана Самолетова</b> UCL HOLDING	<b>Ирина Святницкая</b> HeadHunter	<b>Дмитрий Слинников</b> Ростелеком
						
<b>Светлана Штешина</b> АО «Международный аэропорт «Внуково»	<b>Игорь Столяров</b> группа компаний СР	<b>Алексей Стоянкин</b> МДД Групп	<b>Алла Третьякова</b> АО КБ «Интерпробанк»	<b>Наталья Трубкина</b> ПАО «Мечел»	<b>Алексей Урванцев</b> бизнес-тренер	<b>Андрей Устожжанин</b> Кадровый центр «Эксперт»
						
<b>Ольга Филиппова</b> Eqvanta	<b>Светлана Хамитова</b> «Althausgroup»	<b>Владимир Химаныч</b> Райффайзенбанк	<b>Алексей Чунтомов</b> Rail Cargo Logistics- RUS	<b>Аяз Шабутдинов</b> холдинг Like	<b>Елена Эрлих</b> Московский Кредитный банк	<b>Юрий Грымов</b>

						
<b>Елена Долгова</b> «ВЕРТЕКС»	<b>Борис Жалило</b> Бизнес-тренер	<b>Дмитрий Жирнов</b> «Бридж ту ЭйчАр»	<b>Эдгард Запашный</b>	<b>Владимир Зима</b> «ПГС проект»	<b>Валерий Золотухин</b> IMPACT Capital	<b>Наталья Карачевцева</b> BSI-project
						
<b>Марина Каримова</b> ГК «Блок»	<b>Олег Кивокурцев</b> Promobot	<b>Владимир Кожухарь</b> бизнес-тренер	<b>Кирилл Краснов</b> CEO CLUB RUSSIA	<b>Дарья Крячкова</b> Nornickel	<b>Андрей Кудряшов</b> «Ангиолайн»»	<b>Анна Лебедева</b> Международный Эриксоновский Университет Коучинга
						
<b>Айта Лузгина</b> «Интериум»	<b>Владимир Можентов</b>	<b>Михаил Молоканов</b>	<b>Олеся Мурашова</b> Coleman Services	<b>Вера Мухина</b> Solit Clouds	<b>Фарид Нигматуллин</b> «ВидеоМатрикс»	<b>Гали Новикова</b> «Арт Бизнес Консалтинг»
						
<b>Валерий Оськин</b> «Развитие человеческого капитала»	<b>Марина Починок</b> TopCEOTeam	<b>Павел Растопшин</b> «Цифра»	<b>Сергей Семенов</b>	<b>Валерий Сидоренко</b> Digital-агентство «Интериум»	<b>Александр Сидоров</b> HeadHunter	<b>Анна Симакова</b> Training & Development Group
						
<b>Анна Сметанникова</b> психолог	<b>Яна Табакова</b> SEMrush	<b>Светлана Фальковская</b> A.S.Wellas	<b>Ланс Эндрюс</b> SHL	<b>Юлия Алешина</b> Леруа Мерлен	<b>Наталья Принц</b> HR-эксперт (США)	<b>Дмитрий Карманов</b> ПАО «Ростелеком»
						
<b>Елена Хлевная</b> EI Lab	<b>Елена Позолотина</b> TMK2U	<b>Глеб Архангельский</b> бизнес-тренер	<b>Гули Базарова</b>	<b>Александр Бочкин</b> Инфомаксимум	<b>Петер Ваго</b> ООО «Эккейс Раша»	<b>Татьяна Владимировна</b> ООО Транс Бизнес Консалтинг-Юг
						
<b>Ольга Глазкова</b> ООО «Альфасигма Рус»	<b>Павел Кочетков</b>	<b>Анастасия Наурузова</b> «Ресурс»	<b>Денис Решанов</b> GigAnt	<b>Оксана Набок</b> Train your brain	<b>Наталья Райш</b> «Ангстрем»	

# Новый деловой журнал **КАПИТАНЫ БИЗНЕСА**

ПЛАНИРУЕТСЯ К ВЫПУСКУ  
В ГОРОДАХ-МИЛЛИОННИКАХ  
И ОБЪЕДИНЕННЫЙ В МОСКВЕ

## **РУБРИКИ:**

- НОВЫЕ ЛИЦА  
КОМПАНИЙ И ИХ  
ОСНОВАТЕЛЕЙ
- ПЕРСПЕКТИВНЫЕ  
СТАРТАПЫ
- ЛИДЕРЫ РЕГИОНОВ
- ЛИДЕРЫ ОТРАСЛИ
- БИРЮЗОВЫЕ КОМПАНИИ
- РАСТУЩИЕ БИЗНЕСЫ

## **А ТАКЖЕ:**

ИНСТАГРАМ -  
ТОП КАНДИДАТЫ  
YOUTUBE КАНАЛ  
С ИНТЕРВЬЮ ЭКСПЕРТОВ  
ДЕЛОВОЙ КЛУБ  
БИЗНЕС СЕМИНАРЫ

КОУЧИНГ  
для  
ЛИДЕРОВ  
БИЗНЕСА

БИЗНЕС  
ГИГАНТЫ  
ТАЛАНТЛИВЫЕ  
УПРАВЛЕНЦЫ  
МАРКЕТИНГ

**OKR**  
ТЕХНОЛОГИИ  
**МИРОВОЙ ОПЫТ**  
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ

ИННОВАЦИИ

ОШИБОЧНЫЕ  
СТРАТЕГИИ