

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 34
(678)

2022

Ведущий эксперт по управлению персоналом — 71852, 70555, 72635

Главная тема: **АУДИТ САЙТОВ**



Андрей Гурняк
Starta

**Если кто-то мне лично
не нравится, это не является
поводом для увольнения**

Партнёры УП



Ростелеком



АВТОДОМ



КРОС

ВКУСВИЛЛ



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

„Существует три дороги к гибели:

азартные игры — самая короткая,

женщины — самая приятная и

следование советам специалистов — самая надежная.“

Шарль де Голль

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Алия
Верисова



Полина
Гальченко



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Игорь
Жуковский



Павел
Кочетков



Кристина
Кузнецова



Вероника
Курилова



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Анна
Соснина



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Алена
Юрова

КОМАНДА / 34(678)



Андрей Гурняк
Starta

У команды есть общие цели, которые зачастую они вырабатывают сами внутри своей команды

КОМАНДА / 34(678)

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ / 34(678)

Чтобы ваше поведение изменилось, нужно хотеть этого и делать шаги в этом направлении каждый день (Эмоциональный интеллект в действии)

Эмоциональный интеллект уже прочно вошёл в нашу жизнь. Эксперт и автор книги раскрывает детали и технологии этого важного метода.

34 Олег, кому книга может пригодиться?



Эта книга рассчитана на самый широкий круг читателей, даже тех, кто совсем незнаком с эмоциональным интеллектом (отдельная глава посвящена именно концепции этого понятия) и отличается своей практичностью. Для сравнения, признанный эксперт в этой области Дэниел Гоулман много писал об эмоциональном интеллекте, но, к сожалению, и он, и другие известные эксперты не дают подробно инструкции и практические инструменты для его развития.



Олег Калыничев

Мой подход как тренера диаметрально противоположный — не рассказать обо всем в общем, а именно научить.

И на самом деле, инженеры, IT-специалисты, программисты — это вообще мои любимая аудитория, потому что люди этих профессий чаще всего интроверты, работают онлайн и имеют еще меньше живых контактов с внешним миром, чем обычные люди. Для них развитие эмоционального интеллекта является важным подспорьем в самосовершенствовании.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ / 34(678)

HR ПРАКТИКА / 34(678)

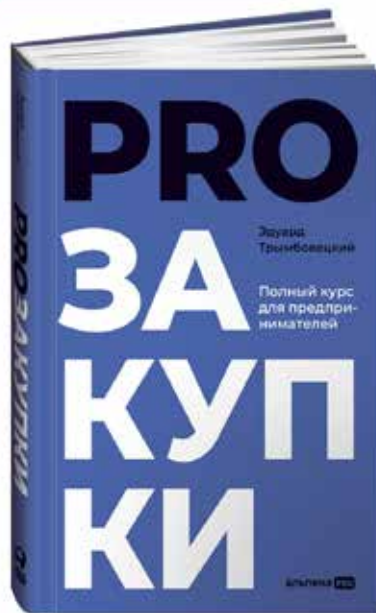


Богдан Дымкович
ГК Эксельстор

Когда звезда продаж уходит, то на его место встанет другая

HR ПРАКТИКА / 34(678)

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА / 34(678)



Издательство «Альпина»
8 (800) 550-53-22
www.alpinabook.ru



БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА / 34(678)

ЦИФРОВИЗАЦИЯ / УТ 34(678)

Цифровизация компании: прогресс или темный лес?

Любой собственник бизнеса со временем задумывается о том, что пора цифровизировать компанию, но не все четко представляет себе о том, что за этим скрывается. Как правило, все начинают с финансовой части, поскольку если и в деньгах хаос, и не понимаешь, сколько пришло и ушло, то, скорее всего, вообще никакого бизнеса и роста компании точно не стоит ожидать.



Вячеслав Сорокин

С деньгами вроде все понятно, потому что они четко измеряемы, их можно посчитать и иногда достаточно хотя бы вести таблицу учета доходов и расходов, чтобы понять, сколько приносит бизнес прибыли примерно. Как говорится, деньги любят счёт, и цифровизация исчисляемый параметр довольно легко — просто вести учёт.

Как же быть с другими процессами, и, вообще, для чего нужна цифровизация компании? Стоит ли тратить на это время и деньги? Все ли будет четко и понятно или, наоборот, станет еще сложнее и придется плутать как в темном лесу? Об этом как раз материал ниже.

Для начала давайте определимся с терминами «Цифровизация», чтобы точно понимать, о чем это. По сути «Цифровизация компании» — это замена объектов и процессов на автоматизированные (цифровые), для того чтобы облегчить работу человека.

Получается, что для того, чтобы начать делать цифровизацию компании, надо сначала разобраться в том, какие процессы сейчас происходят при участии человека, какие из них системные (повторяющиеся) и с помощью чего мы их можем оцифровать. Получается 3 этапа:

1. Описать простыми словами процессы. Отвечает на вопрос «Что делаем?».
2. Определить периодичность описанных процессов. Отвечает на вопрос «Как часто?».

ЦИФРОВИЗАЦИЯ / УТ 34(678)

КОММЕНТАРИИ / УТ 34(678)

Юридический аудит сайта

Сайт включает в себя множество объектов авторских прав: программный код, дизайн, тексты, изображения, видео и т. д. В первую очередь владельцу сайта стоит удостовериться в том, что ему были переданы права на данные объекты. При этом важно исследовать всю цепочку: договор, по которой передавались права. Например, если сайт разрабатывала компания, следует проверить, получила ли она права от своих сотрудников — авторов кода и дизайна.

Кроме того, большая часть сайтов собирает персональные данные пользователей (ФИО, e-mail, cookies). Владелец сайта должен получить от пользователей согласие на обработку персональных данных, а также опубликовать у себя на сайте политику обработки персональных данных.

Важно помнить, что за нарушение авторских прав и прав субъектов персональных данных предусмотрена специальная мера ответственности — блокировка сайта, которая может принести его владельцу больше убытков, чем штрафы и компенсации по искам правообладателей.

*Екатерина Артемьева, младший юрист практики по сопровождению IP и IT сделок [Semakov&Pavzner, katerina@pryfina.ru](mailto:Semakov&Pavzner_katerina@pryfina.ru)

Сайт является сложным объектом. Именно по этой причине он нередко становится камнем преткновения между администраторами и/или их владельцами с одной стороны и многими третьими лицами — с другой. К последним можно отнести правообладателей различных объектов интеллектуальной собственности, использующихся на сайтах незаконно, без соответствующего на то разрешения. Чтобы избежать таких нарушений и не получить многочисленные иски от правообладателей, нужно обратить внимание на следующее:

1. Не является ли доменное имя, на котором расположен сайт, чьим-либо зарегистрированным средством индивидуализации (например, товарным знаком или фирменным наименованием).

КОММЕНТАРИИ / УТ 34(678)

КОММЕНТАРИИ / УТ 34(678)

Описание ситуации:

Человек работает в отделе compliance. Читается там формально, а занимается проектами, которые поработало руководство, в том числе, ведением одного социального проекта, совместного с вузами. В силу сложившихся в стране политических и экономических событий, руководством принято решение о закрытии этого социального проекта, т.е. он не приносит сейчас деньги. Компания начинает экономить, урезает свои расходы. Этой девушкой сообщили о закрытии проекта и предложили пообщаться со своими коллегами в комитет, спросить, не нужны ли ее руки и опыт кому-то из коллег. Если со стороны коллег не поступит никаких предложений, ей предложили написать заявление по собственному желанию.

Вопросы:

- 1) Насколько правомочны действия руководства? Не должна ли по закону HR-служба предложить этой сотруднице вакансии, которые сейчас есть в компании? Так вроде положено при сокращении. Почему она должна сама искать, куда бы ей устроиться в компании?
 - 2) Закрывает социальный проект, но девушка официально числится в другом подразделении (отдел compliance), которое никто не сокращает.
- Имеется ли право девушка настаивать на том, что готова работать в этом подразделении не номинально, а вполне реально? Тем более что руководитель этого отдела сказал ей, что нагрузка на отдел сейчас возросла и руки дополнительные нужны.

- 3) Скорее всего эту девушку хотят убрать из компании, прикрываясь сокращением социального проекта.

Как ей грамотно себе вести с точки зрения трудового законодательства, чтобы остаться работать в компании?

КОММЕНТАРИИ / УТ 34(678)

ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ / УТ 34(678)

Системы и сети передачи информации и угрозы её конфиденциальности

- Система защиты информации
- Классификация систем защиты информации
- Системы и сети передачи данных, их классификация
- Каналы реализации угроз информации

Проблема защиты информации на сегодняшний день является одной из важнейших проблем современности. Если ещё несколько десятилетий назад задача защиты информации могла быть решена с помощью организационных мер и некоторых технических средств, то появление современных технологий, спутниковой связи существенно обострило проблему защиты информации.

Система защиты информации — совокупность органов и/или исполнителей, используемых или техника защиты информации, а также объекты защиты, организованные и функционирующие по правилам, установленным соответствующими правовыми, организационно-распорядительными и нормативными документами по защите информации.

Классификация систем защиты информации

В качестве классификационного признака для систем защиты можно выбрать их функциональные свойства. На основе этого признака выделяются системы:

- без систем защиты;

ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ / УТ 34(678)

5

КОМАНДА
У команды есть общие цели, которые зачастую они вырабатывают сами внутри своей команды

Андрей Гирняк, Starta

13

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ
Чтобы ваше поведение изменилось, нужно хотеть этого и делать шаги в этом направлении каждый день

Олег Калиничев

22

HR ПРАКТИКА
Когда звезда продаж уходит, то на его место встанет другая

Богдан Дымкович, ГК Эксельсиор

29

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Эдуард Трымбовецкий «PROзакупки. Полный курс для предпринимателей»

37

ЦИФРОВИЗАЦИЯ
Цифровизация компании: прогресс или темный лес?

Вячеслав Сорокин

45

КОММЕНТАРИИ
Юридический аудит сайта

Екатерина Артемьева_Анастасия Герман_Николай Есаков_Вера Зотова_Татьяна Рябкова_Вера Сорокина_Людмила Харитоновна_Александр Афонин_Валерия Смирнова_Василий Орленко

53

КОММЕНТАРИИ
Никита Аксёнов_Евгений Королев_Ирина Питунова

57

ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ
Системы и сети передачи информации и угрозы её конфиденциальности

В.Я. Ищейнов

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 30.11.2022 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

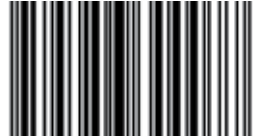
Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

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 >

№34
(678)

Издаётся 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
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

Андрей Гирняк
Starta

У команды есть общие цели, которые зачастую они вырабатывают сами внутри своей команды

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

IT-отрасль предполагает огромную заботу о команде, предполагает много вложений и управленческих ресурсов — и не только в команду.

 **Как Вы поняли, что именно команда — это ваш ключевой ресурс?**

Мы занимаемся разработкой сайтов, продвижением в интернете, не будет команды — не будет нас. Все очень просто. Именно по этой причине мы вкладываемся в людей. То есть морально, материально и т. д.

кетплейсе внутренней валютой, которую можно обменять на материальные и нематериальные блага. Причем, упор сделан на нематериальное. Мы переосмыслили и начали это делать.


Во-первых, это важно, а во-вторых, мы позволяем в этом маркетплейсе покупать, так скажем, различные опции, начиная с самого банального «развер-

Я ВСЕГДА ОТТАЛКИВАЮСЬ ОТ ЦЕЛЕЙ БИЗНЕСА

У нас есть собственная база знаний, где хранятся все наши знания в широком смысле (регламенты, формы договоров, инструкции и много другое). Она создана на тот случай, когда если что-то не знаешь, то обращаешься к ней. Ведь все мы знаем, как обычно происходит в компаниях — «что-то не знаешь — спроси у соседа». Также там находятся наша история компании, история нашего холдинга и многое другое, по состоянию на текущий момент там 270 различных статей. Все это там хранится, и на основании этого мы формируем программы адаптации для новых членов команды, что позволяет ускорить этот процесс.

Собственно, за написание статьи в базу знаний мы награждаем в этом мар-

кетплейсе благодарностью от руководителя». Также можно заказать написание статьи о себе в базе знаний. Можно, чтобы неделю тебя называли так, как ты хочешь. Это было внедрено в декабре 2021 года, часть людей оказалась вовлечена. Потому что им стало интересно в этом поучаствовать, стать лидером рейтинга по набранной валюте.

 **А чем команда, если ее сравнивать с коллективом, отличается от него?**


— Я считаю, что у команды есть общие цели, которые зачастую они вырабатывают сами внутри своей команды. А коллектив — это группа людей, которые работают под одной крышей и вы-

полняют поставленные задачи, которые обычно приходят сверху. Команда — это тот же самый коллектив, но который более вовлечен в работу, умеющий генерировать задачи на самих себя на внутренней самомотивации, источником которой могут служить разные факторы, могут генерировать внутренние идеи и задачи и их вместе достигать.

Дисциплина и команда?

— У нас не принято задерживаться на работе. Вход в офис осуществляется по чипу и в 19:30 у 90% сотрудников доступ отключается, то есть в офис невозможно попасть после этого времени, можно только выйти. И также у нас нет доступа в офис в выходные дни. Конечно, это не панацея и задержки бывают, но редки и по делу.

Такие ситуации, скорее, исключение, потому что, если долго системно работать с 9:00 до 18:00, при этом постоянно задерживаясь, рано или поздно мы сталкиваемся с выгоранием и мне это не интересно и не выгодно, потому что моя команда должна быть в ресурсе в свое рабочее время с 9:00 до 18:00. На собеседованиях мы об этом говорим в контексте того, что необходима максимальная эффективность с 9:00 до 18:00, а дальше начинается личная жизнь. Если сотрудник не успевает справляться со всеми задачами в рабочие часы, то это требует отдельного внимания и разбора ситуации.

 Ранее Вы говорили, что люди в Вашей команде сами себе ставят цели на каком-то этапе. Но главную цель, наверное, формулируете Вы, что значит сами себе ставят цели? На каком этапе это происходит?

— Вот пример. У нас в офисе есть баннер с нашими глобальными целями, которые выработаны при участии команды. Для этого был организован сбор, на котором команда отвечала на вопросы, затем руководство агрегировало данные, добавило свое, привело в порядок и отдало команде на согласование. Так у нас появились 3 глобальные цели

Первая цель — это оказывать услуги безупречного качества. Что это такое — толком никто в мире не знает, но мы к этому стремимся.

Вторая цель — быть экспертами в своей области и делиться знаниями. То есть выступать на мероприятиях и организовывать их.

Третья наша цель — это работа с масштабными проектами, в том числе и за рубежом.

Как достичь этих трех целей? Да, мы стали экспортерами, ввиду некоторых событий процесс затормозился, но мы вышли на СНГ. Вроде вышли и достигли, но у нас еще 190 с лишним стран в мире. На счет цели быть экспертом и делиться знаниями — да, мы прово-



**КОМАНДА – ЭТО ТОТ ЖЕ САМЫЙ КОЛЛЕКТИВ, НО
КОТОРЫЙ БОЛЕЕ ВОВЛЕЧЕН В РАБОТУ, УМЕЮЩИЙ
ГЕНЕРИРОВАТЬ ЗАДАЧИ НА САМИХ СЕБЯ НА
ВНУТРЕННЕЙ САМОМОТИВАЦИИ**

дим выступления по какому-то продукту для потенциальных клиентов, а еще мы работаем с детьми и подростками, проводим для них лекции по профориентированию, к нам в офис ходят на экскурсию.

Я считаю, что нашу страну нужно развивать и кто, кроме нас, это сделает? Именно поэтому мы работаем с детьми.

Это все цели глобальные, а есть еще клиентские задачи, которые генерирует как заказчик, так и команда. Например, мы ведем проект по продвижению в социальных сетях, и наша задача привлечь 100 целевых обращений из рекламы,

проектные цели вообще без моего участия.

УП Команда состоит из людей, а кто они друг другу? Именно в отношениях, ведь их не так много.

— Как и везде, у нас существуют рабочие отношения и личные. Совместные походы на перекур, на обед и совместное времяпрепровождение после работы. Это само по себе органично, и я на это никак не влияю и не собираюсь. Безусловно, существуют и дружеские отношения, появившиеся на работе, и, даже если мы с человеком расстаемся, зачастую эти связи остаются.

ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ ОНИ ЗДЕСЬ В СВОЕ РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ БЫЛИ ЭФФЕКТИВНЫ

которую мы достигаем. А команда может для себя поставить внутренний KPI на 120 обращений и искать методы его достижения, и в этом их никто не ограничивает.

Скажу больше, я не помню, каким образом это внедрилось и кто был инициатором, но это был кто-то из линейного персонала. Но, тем не менее, это все переросло в системность. Сейчас по большинству проектов есть квартальные сборы внутри, где они формируют новые задачи, о которых иногда даже не говорят заказчику, просто достигают большего и все. То есть они ставят себе

УП А как отражаются их личные отношения на бизнес-процессах? И отражаются ли вообще?

— Нам 7 лет, и за это время у нас образовалось две семьи.


Моя же задача как директора компании использовать ресурс команды для достижения поставленных задач, не озираясь на личные отношения. Сначала работа, а потом все остальное. Из этого следует, что, если кто-то мне лично не нравится, это не является поводом для увольнения до тех пор, пока его soft-skills не несет вреда компании. Главное,



**ХОЧЕШЬ ХОРОШУЮ КОМАНДУ – БУДЬ САМ ЕЕ
ЛУЧШЕЙ ЧАСТЬЮ**

Существует распространенная ошибка среди руководителей, когда сначала смотрят на личные качества человека, а уже потом на то, какую пользу он даст в работе, думаю так делать не нужно.

чтобы они здесь в свое рабочее время были эффективны. В истории нашей компании происходило много ошибок. Но никогда за ними не стояли личные отношения внутри команды. Если где-то что-то сбоят, мы разбираемся. Почему сбоят и в чем причина. Вроде того, что проектный менеджер дружит с SMM-специалистом и не может сказать ему напрямую, что он плохо делает свою работу. Вот такого я не встречал.

 **В процессе создания команды у Вас была какая-то концепция того, кто должен в нее входить? Или это было спонтанно? Как вообще происходило создание команды, и как Вы к этому относитесь.**


— Как создавать команду? Изначально нужно опираться на свои цели, именно компании. Понимать, что это извлечение прибыли, и чем больше, тем лучше. Я всегда отталкиваюсь от целей бизнеса. Сначала ты смотришь, даст ли он пользу, рост, а потом уже, что это за человек. Потому что токсичных людей все равно не распознаешь на интервью, это все выясняется позже. Но на входе, когда у тебя уже есть определенный костяк команды, нужно думать, вольется ли человек в нее сразу или придется уделить на это очень много времени.

Команда, с которой я работаю напрямую, — это руководители подразделений, у которых есть подчиненные линейные сотрудники. Я ставлю задачи напрямую им, а они уже делегируют задачи сотрудникам. И я стараюсь не переходить эту ступеньку и не нарушать субординацию.

Все нынешние руководители выросли из линейных сотрудников. И когда я подбирал кандидатов на должности руководителей, моим помощником был тест на тип личности от Адизеса. И получается так, что наша команда управленцев очень разная. Предприниматель, интегратор, администратор и еще один не определился, он интегратор и администратор. Люди очень разные, и от этого мы и прекрасны. Потому что если бы все были «достигателями» как я, то наша команда не была бы такой, какая она сейчас. Мы бы рушили все, не успевая выработать системность. Поскольку есть «якорь» для меня в виде людей, которые более системны, нежели я, то они создают процессы под мои амбиции. Они делают так, чтобы эти процессы были в рамках нашей системы. У нас все что можно оцифровано поэтому в нашей базе знаний есть любые регламенты. Все это формирует команда, которая находится под моим руководством. Мы

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

прекрасно дополняем друг друга: я тащу их вперед, а они помогают сделать это системно.

 **Как Вы считаете, в чем ограничения той команды, которой Вы руководите? Есть ли они?**


— Хороший вопрос. Вы знаете, мы периодически сталкиваемся с ограничениями, которые где-то мешают нам расти. Обычно про ограничения мы говорим в нехватке емкости команды, когда мы взяли несколько проектов и я понимаю, что у нас на данный момент есть угроза того, что нынешняя команда может с этим объемом не справиться. Соответственно, вот такое ограничение

Я себя вижу лидером, который находится в одной лодке с этими ребятами, который указывает направление, куда грести, но, если кто-то начинает грести медленнее, я также беру весло.

количественное, нам нужен новый специалист и, к сожалению, не всегда найм можно спрогнозировать заранее — видимо до этого мы еще не доросли.

Оглядываясь назад, я могу сказать, что я умудрился воспитать ту команду, которая меня мотивирует на достижения. Ну и мы всегда выходим победителями, за редким исключением. Поэтому я могу уверенно заявить, что команда — ключ к успеху, но если руководитель организации сам не участвует в процессах и рассчитывает, что все обра-

зуется само по себе без его участия, то его может ждать разочарование. Если ты сам лично не будешь участвовать в процессах, не будешь своим примером показывать «сказал — сделал», если ты говоришь «сделаю», а сам не сделал, то команда это примет как правило, к сожалению. Соответственно, хочешь хорошую команду — будь сам ее лучшей частью.


 **Если брать не весь бизнес и не формальную вашу должность, а именно команду, то кем Вы себя видите в этой команде, и как Вы думаете, кем вас видят ваши сотрудники?**

Надеюсь, что и команда видит меня точно так же.

*** Андрей Гирняк,**
директор digital-агентства **Starta**

С экспертом беседовал гл. редактор 


А. Гончаров

Эксклюзивно для 

Чтобы ваше поведение изменилось, нужно хотеть этого и делать шаги в этом направлении каждый день (Эмоциональный интеллект в действии)

Эмоциональный интеллект уже прочно вошёл в нашу жизнь. Эксперт и автор книги раскрывает детали и технологии этого важного метода.

 Олег, кому книга может пригодиться?

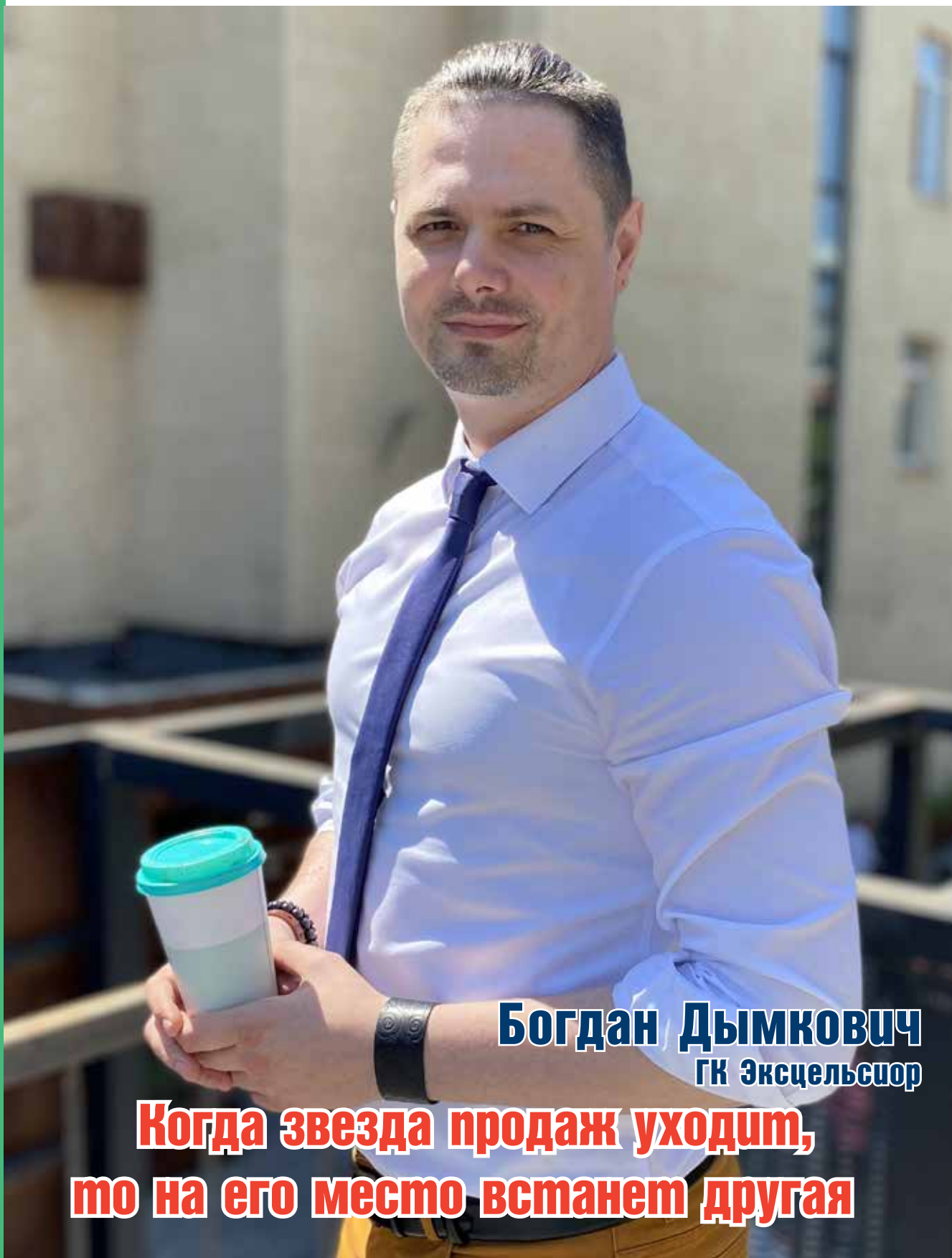
 а, книга рассчитана на самый широкий круг читателей, даже тех, кто совсем немного знаком с эмоциональным интеллектом (отдельная глава посвящена именно концепции этого понятия) и отличается своей практичностью. Для сравнения, признанный эксперт в этой области Дэниел Гоулман много писал об эмоциональном интеллекте, но, к сожалению, и он, и другие известные эксперты не дают подробные инструкции и практические инструменты для его развития.



Олег Калининцев

Мой подход как тренера диаметрально противоположный — не рассказать обо всем в общем, а именно научить.

И на самом деле, инженеры, IT-специалисты, программисты — это вообще моя любимая аудитория, потому что люди этих профессий чаще всего интроверты, работают онлайн и имеют еще меньше живых контактов с внешним миром, чем обычные люди. Для них развитие эмоционального интеллекта является важным подспорьем в самосовершенствовании.



Богдан Дымкович
ГК Эксельсиор

**Когда звезда продаж уходит,
то на его место встанет другая**

Богдан всю жизнь хотел быть юристом, в продажи попал случайно.

УП Что изменилось в продажах за последние годы?

Хоть я во многом согласен с известной фразой о том, что за тысячу лет в продажах ничего не изменилось, но, безусловно, важно и необходимо изучать современные инструменты.

той дверью лежат твои деньги. И пока ты идешь к цели, слева, справа по коридору есть двери. Эти двери — это наши риски, если их не «закрыть», то в любой момент страшная волосатая рука схватит тебя и утащит от продажи, от денег, и поэтому они должны быть закрыты. Что это за двери? — цену отработать, про конкурентов узнать и прочие ри-

ПРОПОРЦИЯ ВСЕГДА ОСТАЕТСЯ ТАКОЙ, ДАЖЕ ЕСЛИ ЗВЕЗДЫ УХОДЯТ

Добавляются, конечно, технологии. Сейчас компании без страницы в Instagram, в ВКонтакте, без правильного видения маркетинга, акций, без узнаваемости, без бренда нельзя существовать. Сейчас даже если ты просто помидорчики продаешь на районе, будь добр, займись брендингом и сайт сделай.

УП А возможно ли на собеседовании или по резюме увидеть в человеке перспективу хорошего продавца, даже если он еще не работал в продажах, а только еще начинает свой путь?

— Брать продавцов на работу — это всегда — управление рисками.

Представьте, что продажа — это коридор, там, где то впереди дверь — за

ски. Теперь, возвращаясь к кандидату в продавцы, понятно, что я не могу знать заранее, будет ли успешен кандидат, которого собеседую, но я могу прогнозировать риски. У меня есть критерии, которым должен соответствовать человек, чтобы у меня работать, и их на самом деле не очень много:

- ориентация на результат,
- ориентация на развитие,
- обучаемость.

А еще есть критерий не очевидный, который связан с чувствами, эмоциями. Я вот считаю, что, когда смотришь на продавца, то должен видеть фару приближающегося поезда. Вот так я это



**НЕ ДУМАЮ, ЧТО ВСЕХ ЗВЕЗД НАДО БЫСТРО
В СЕТКУ И ЗА ОКНО ВЫБРАСЫВАТЬ**

называю. Если все критерии соблюдены, то риски того, что он станет серой мышью в подразделении — минимален. Причем, неважно, есть ли у человека опыт в продажах или нет. Любого можно научить продавать, вообще любого, потому что самое главное здесь — обучаемость. Я могу взять человека и научу его продавать за месяц, а другого я возьму и научу его продавать за два. Поэтому предпочту первого, потому что он начнет делать продажи в два раза быстрее.

Ваши вопросы на собеседовании?

— Если говорить про результативность, задаю на собеседовании вопрос

Я НЕ ПЕРЕЖИВАЮ, КОГДА ЗВЕЗДА УХОДИТ, ПОТОМУ ЧТО Я ЗНАЮ, ЧТО ЗАЖЖЕТСЯ СЛЕДУЮЩАЯ

— чем вы гордитесь? Когда люди мне отвечают — у меня пятеро детей, я считаю, что это, конечно, неплохо, но и не очень связано с работой и достижениями в работе. Мы же о достижениях в бизнесе разговариваем, а не про семейную жизнь

Наверное, он хороший отец, но если это все, чего человек добился, то шансов работать в моих подразделениях, у него мало. Очень хороший показатель сильной личности — успехи в спорте. Считаю, что если есть спортивные достижения, то человек обладает сильным


характером. Я сам имею спортивные разряды и прекрасно понимаю о чем говорю..Чтобы хоть кого-нибудь победить, надо очень сильно постараться. А чтобы стать чемпионом например города для этого надо пахать и пахать.

Я молчу про победу в краевых или всероссийских соревнованиях, люди у которых есть такие регалии — имеют чемпионский дух и несгибаемую волю

В продажах очень сильная психологическая нагрузка. И у меня есть теория, что продавцы более 3 лет не живут. Их потом надо повысить или денег больше заплатить, продавец не может больше 3 лет делать одну и ту же работу.

Звезды в продаже нужны, или можно обходиться без них?

— Вообще буквально вчера разговаривал со своей звездой. Не думаю, что всех звезд надо быстро в сетку и за окно выбрасывать. Мои годы опыта показывают интересное наблюдение, что подразделение строится примерно так: для простоты примера давайте возьмем человек 10-15, по сути, отдел продаж, и из них 1-2 звезды. Потом человек 6 середнячки, потом 2-3 чуть ниже среднего и остальные те, кого всегда хотят уволить. Я заметил одну особенность,

A woman in a black business suit is holding a large cardboard box. The box is filled with office supplies, including a clipboard with a blue cover and several papers. The background is a blurred office environment.

**НО ТАКЖЕ И СКАЗАЛ, ЧТО ЖЕЛАЮ ЕМУ РАБОТУ,
ГДЕ ОН БУДЕТ ДОВОЛЕН И СЧАСТЛИВ И ЧТО, ЕСЛИ
ОН РЕШИТ, ЧТО ЭТО НЕ НАША КОМПАНИЯ, Я САМ
ЕМУ ПОМОГУ СОБРАТЬ ВЕЩИ В ЕГО КОРОБОЧКУ**

И не было случая, чтобы ушла звезда и все захирело, всегда появляется другая такая же яркая.

что эта пропорция всегда остается, независимо от количества человек в подразделении. Т. е. если у вас 100 человек, значит у вас 10 звезд. А что самое интересное, так это то, что пропорция остается неизменной, даже если звез-

Я ему ответил, что очень доволен его результатами, что он очень хорошо послужил мне и во благо компании, обрисовал ему перспективы. Но также и сказал, что желаю ему работу, где он будет доволен и счастлив, и, если

ЕСЛИ ЗЛОДЕЯНИЕ БЫЛО СОВЕРШЕНО, ТО ОБЫЧНО Я ГОВОРЮ ТАК – ЧТО У ТЕБЯ ОСТАЛАСЬ ТОЛЬКО ОДНА ВОЗМОЖНОСТЬ ОШИБИТЬСЯ, НО НА ТРЕТИЙ РАЗ Я ДЕЛАЮ ВЫВОД, ЧТО ТЫ САМ ПРИНЯЛ РЕШЕНИЕ В ЭТОЙ КОМПАНИИ БОЛЬШЕ НЕ РАБОТАТЬ

ды уходят. Когда звезда продаж уходит, то на ее место встанет другая, причем, возможно, из этого же коллектива, как будто бы эти люди, ваши «старые» звезды не дают другим цвести, светиться, и когда они уходят, у другого человека появляется какая-то дополнительная энергия, и он превращается в новую звезду.

И вот вчера у меня был разговор с сотрудником, который стал звездой. И он спрашивает: «Какие у меня перспективы

он решит, что это не наша компания тоя сам ему помогу собрать вещи в его коробочку. Звезда может дать действительно невероятный результат, но, когда звезда в депрессии, депрессия может начаться у всех. А середнячок — это стабильность, он свою грядочку копает стабильно. На таких людях все планирование и строится. А как мы с вами знаем, то именно середнячки и преобладают в процентном соотношении, в подразделениях, на них бизнес весь и стоит

звезда — это просто дополнительное преимущество.

в нашей компании? А то мне конкуренты предложения делают одно за другим».


Поэтому я за то, чтобы звезды были. И выгонять, конечно, не стал бы. Но в части той, что именно середнячки строят

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

бизнес, потому что на звезд рассчитывать не приходится, я согласен. Никогда не переживаю, когда звезда уходит, потому что я знаю, что зажжется следующая.

Задача руководителя — отличать добро от зла, правильное от неправильно. Правила игры должны все знать. Я. Он. Если злодеяние было совершено, то обычно я говорю так: «У тебя осталась

ЗВЕЗДА МОЖЕТ ДАТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НЕВЕРОЯТНЫЙ РЕЗУЛЬТ, НО, КОГДА ЗВЕЗДА В ДЕПРЕССИИ, ДЕПРЕССИЯ МОЖЕТ НАЧАТЬСЯ У ВСЕХ

 **Надо ли увольнять звезду — как и когда, по вашему мнению?**

— Если звезда нарушает принципы и правила, которые установлены в компании, то надо, и не только звезду.

Здесь я не разделяю — звезда не звезда, мне все равно. У нас есть правило, и мы ему все должны следовать. Если человек опаздывает я его уволю, если была договоренность не опаздывать. Вот и все. Мне его регалии неинтересны.

только одна возможность ошибиться, но на третий раз, я сделаю вывод, что ты сам принял это решение — в этой компании больше не работать. И увольнение будет не моим решением, а твоим.


***Богдан Дымкович,**
коммерческий директор
ГК Эксельсиор, exc.ltd



Организация, сопровождение
и согласование : А. Верещагина
top-personal2020@mail.ru

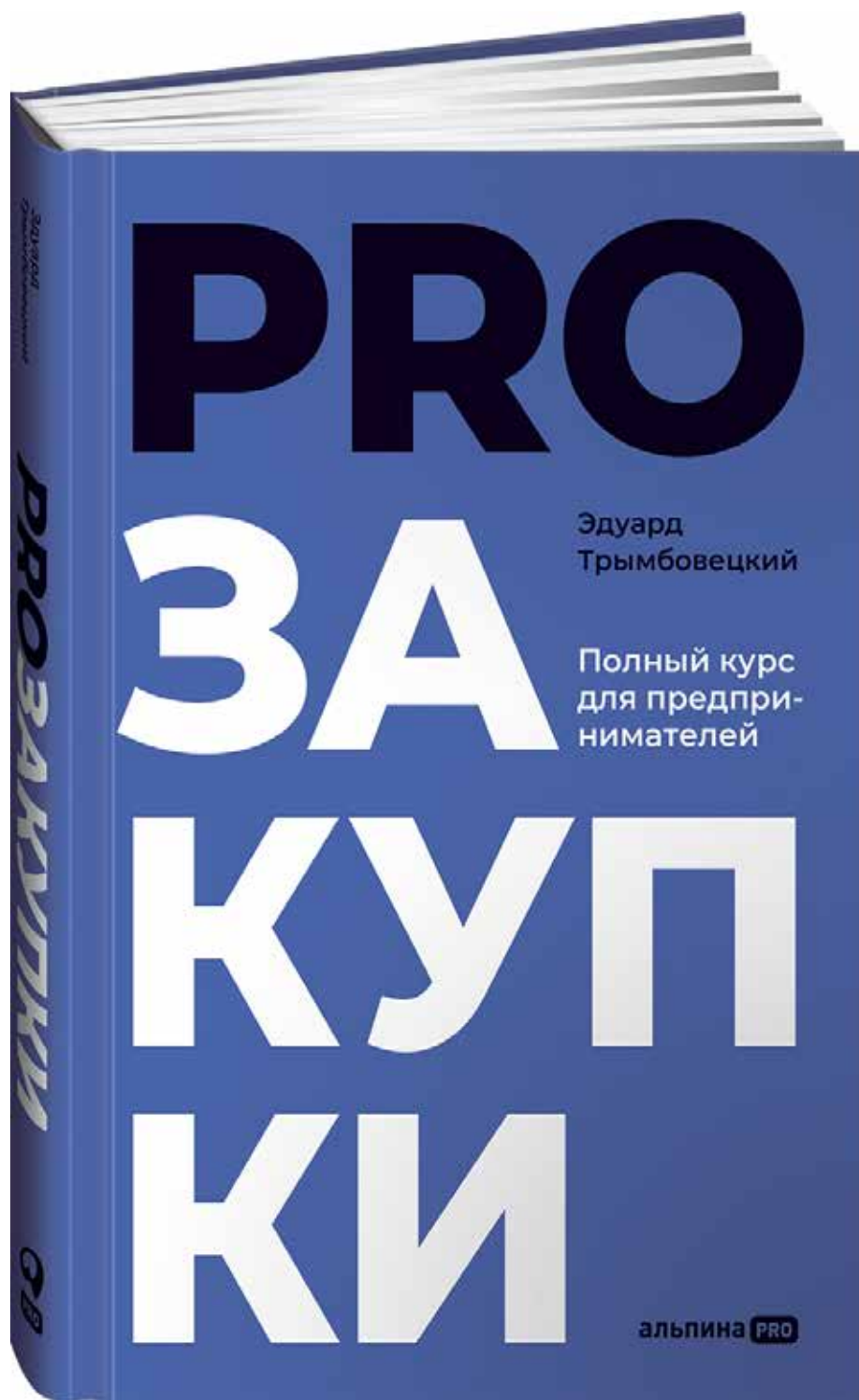
С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

Эксклюзивно для 

Справка:

Более 13 лет опыта управленческой работы в продажах. Начал карьеру в 2007 в компании «Что делать Консалт». Далее руководил продажами в таких компаниях, как Skyeng, Carcade лизинг (группа Газпромбанк), Инвестиционная Компания RedStone Capital.



Издательство «Альпина»
8 (800) 550-53-22
www.alpinabook.ru

Цифровизация компании: прогресс или темный лес?

Любой собственник бизнеса со временем задумывается о том, что пора оцифровать компанию, но не все четко представляют себе о том, что за этим скрывается. Как правило, все начинают с финансовой части, поскольку если и в деньгах хаос, и не понимаешь, сколько пришло и ушло, то, скорее всего, вообще никакого бизнеса и роста компании точно не стоит ожидать.

С деньгами вроде все понятно, потому что они четко измеримы, их можно посчитать и иногда достаточно хотя бы вести таблицу учета доходов и расходов, чтобы понять, сколько приносит бизнес прибыли примерно. Как говорится, деньги любят счёт, и оцифровать исчисляемый параметр довольно легко — просто веди учёт.

Как же быть с другими процессами, и, вообще, для чего нужна цифровизация компании? Стоит ли тратить на это время и деньги? Все ли будет четко и понятно или, наоборот, станет еще сложнее и придётся плутать как в тёмном лесу? Об этом как раз материал ниже.

Для начала давайте определимся с термином «Цифровизация», чтобы точно понимать, о чем это. По сути «Цифровизация компании» — это замена объектов и процессов на автоматизированные (цифровые), для того чтобы облегчить работу человека.

Получается, что для того, чтобы начать делать цифровизацию компании, надо сначала разобраться в том, какие процессы сейчас происходят при участии человека, какие из них системные (повторяющиеся) и с помощью чего мы их можем оцифровать. Получается 3 этапа:

1. Описать простыми словами процессы. Отвечает на вопрос «Что делаем?».
2. Определить периодичность описанных процессов. Отвечает на вопрос «Как часто?».



Вячеслав Сорокин

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ключевое значение в рассматриваемой ситуации будут иметь прописанные в трудовом договоре работницы условия: была ли работница принята по срочному трудовому договору для выполнения заведомо определенной работы (абз. 8 ч. 1 ст. 59 ТК РФ), или была принята на конкретную должность в отдел комплаенс на неопределенный срок (либо на определенный срок без надлежащего обоснования срочного характера трудовых отношений).

Заключение срочного трудового договора по основанию, предусмотренному абз. 8 ч. 1 ст. 59 ТК РФ, будет правомерным только когда работа, для выполнения которой заключается трудовой договор, объективно носит конечный, и в этом смысле срочный, характер, исключающий возможность продолжения трудовых отношений между сторонами после завершения указанной работы, а в трудовом договоре прямо указано, что окончание (завершение) работы будет являться основанием для расторжения трудового договора.

Если соответствующие условия в трудовом договоре не были прописаны, уволить работницу в связи с закрытием проекта работодатель не вправе. Не вправе также работодатель уволить работницу по собственной инициативе в связи с отсутствием для нее работы, так как в силу ст. 22 ТК РФ обязанность по обеспечению работой лежит на работодателе.

В сложившейся ситуации работнице необходимо обратиться в государственную инспекцию труда или в прокуратуру с жалобой на работодателя, либо обратиться в суд с исковым заявлением о восстановлении на работе в течение месяца с момента увольнения, взыскать средний заработок за период вынужденного прогула и компенсацию морального вреда.

* **Никита Аксёнов**, Юрист Юридической фирмы «ЮСТ»

yust.ru



Никита Аксёнов
«ЮСТ»

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

.....



писанная история довольно противоречива, поэтому при ответах на вопросы я буду исходить из некоторых допущений:

1. **Девушка не является специалистом в области комплаенса, а была принята на свободную ставку.**
2. **Руководство организации не испытывает личной неприязни к девушке и готово её оставить, если та найдет себе работу в другом подразделении.**
3. **Девушка не имеет иждивенцев на содержании и не беременна.**



*Евгений Королёв
«Олевинский,
Буюкян и партнеры»*

1. Ст. 81 ТК РФ установлено, что увольнение работника в случае сокращения численности или штата, либо из-за того, что работник не соответствует занимаемой должности или выполняемой работе по причине недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации, допускается при соблюдении определенных условий. В частности, работнику должна быть предложена другая имеющаяся у работодателя работа (как вакантные должности или работа, соответствующие квалификации работника, так и вакантная нижестоящая должность или нижеоплачиваемая работа), которую работник сможет выполнять с учетом его состояния здоровья. В силу положений ст. 179 ТК РФ, при сокращении численности или штата работников преимущественное право остаться на работе предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией. Итак, в случае сокращения отдела комплаенс девушка становится очевидным кандидатом на сокращение, так как она не имеет соответствующей квалификации. Как следствие, в случае сокращения численности или штата, ей должна быть предложена работа, соответствующая её квалификации. Например, бухгалтеру не обязаны предлагать вакансию водителя.

Весьма вероятно, что в организации нет вакантных должностей, соответствующих квалификации девушки. На мой взгляд руководство поступило довольно гуманно, предложив переговорить с коллегами и поискать работу внутри организации по иной специальности. В случае успеха девушку переведут с текущей должности на вакантную.

На практике такие случаи в крупных организациях происходят постоянно и это не какая-то экзотика. Есть и другой вариант – вакантных должностей в организации нет

новое поле для деятельности. В случае неудачи не следует поддаваться на предложение написать заявление по собственному желанию. Разумнее предложить работодателю прекращение трудового договора по соглашению сторон с выплатой определенной компенсации.

*Евгений Королев,

Адвокат правового бюро «Олевинский, Буюкян и партнеры»

Олевинский
Буюкян
и партнеры

.....

Узначально действия работодателя идут вразрез с требованиями закона. Работник обязан выполнять должностные обязанности в структурном подразделении, указанном в трудовом договоре, и поручения руководителя данного структурного подразделения, а не заниматься социальным проектом, если это не входит в должностные обязанности конкретного работника.

Работодатель вправе изменить условия трудового договора (заработную плату, режим труда и (или) отдыха, характер работы (разъездной, подвижной или др.), рабочее место, структурное подразделение) в случае, когда прежние условия труда не могут быть сохранены вследствие изменения организационных или технологических условий труда. Однако изменить трудовую функцию (то есть трудовые обязанности работника) нельзя даже и в этом случае. Это возможно сделать только через перевод с письменного согласия работника. У HR-службы нет сейчас законных оснований для предложения данному работнику какой-либо вакансии, соответствующей её квалификации, в том числе нижестоящую или нижеоплачиваемую работу, так как никаких изменений организационных или технологических условий труда не происходит. Уведомление о сокращении штата/ численности работнику не вручалось, равно как и уведомление об изменении условий, определенных сторонами трудового договора.

Работник смело может продолжать работать в той должности, на которую она была принята по трудовому договору, так как закрытие социального проекта не обязывает



Ирина Питунова
Тимофеев/
Черепнов/
Калашников

Почему собаки живут меньше людей?

Меня, как ветеринара, вызвали осмотреть 13-летнюю собаку по кличке Батута.

Семья ожидала чуда. Я обследовал пса и понял, что он умирает. Я ничего не мог сделать...

Батута был окружен своей семьёй.

Маленький сынишка хозяев пса казался таким спокойным, напоследок обнимая собаку. Я задумался, понимает ли он, что происходит.

Через несколько минут пёс спокойно уснул, чтобы больше никогда не проснуться.

Ребёнок, казалось, принял это без труда.

Я слышал, как мама задавалась вопросом: почему жизнь собак короче человеческой?

И тут мальчик сказал:

- Я знаю, почему.

Его дальнейшие слова изменили мой взгляд на жизнь.

Он сказал:

- Люди приходят в мир, чтобы научиться жить хорошо, любить других все время и быть хорошим человеком. А собаки уже рождаются, умея всё это делать, им не нужно жить так долго, как нам.

Мораль истории:

- если бы собака была нашим учителем, мы бы узнали такие вещи, как:
- когда близкие приходят домой, всегда бегите их встречать.
- никогда не упускайте возможность выйти погулять.
- позвольте себе ощущение свежего воздуха и ветра на лице.
- не упускайте шанса вздремнуть.
- хорошо растягивайтесь перед тем, как вставать.
- не забывайте радоваться ежедневно.
- не кусайте, если можно ограничиться рычанием.
- в очень жаркую погоду пейте много воды и ложитесь под тенью большого дерева.
- когда вы счастливы, не скрывайте это.
- наслаждайтесь простыми вещами.
- будьте верными.
- никогда не притворяйтесь тем, кем не являетесь.
- если то, что вам нужно, «похоронено», ищите, упорно, пока не найдёте.
- и никогда не забывайте: когда у вашего человека плохой день, сидите тихо и будьте рядом. Сделайте так, чтобы он почувствовал, что вы рядом.

Системы и сети передачи информации и угрозы её конфиденциальности

- Система защиты информации
- Классификация систем защиты информации
- Системы и сети передачи данных, их классификация
- Каналы реализации угроз информации

Проблема защиты информации на сегодняшний день является одной из важнейших проблем современности. Если ещё несколько десятков лет назад задача защиты информации могла быть решена с помощью организационных мер и некоторых технических средств, то появление современных технологий, спутниковой связи существенно обострило проблему защиты информации.

Система защиты информации — совокупность органов и/или исполнителей, используемая ими техника защиты информации, а также объекты защиты, организованные и функционирующие по правилам, установленным соответствующими правовыми, организационно-распорядительными и нормативными документами по защите информации.

Классификация систем защиты информации

В качестве классификационного признака для систем защиты можно выбрать их функциональные свойства. На основе этого признака выделяются системы:

— без схем защиты;

Андрей Акинин генеральный директор ООО Вэб Контрол ДК (<https://web-control.ru/>) прокомментировал новую тему – «Существует три дороги к гибели: азартные игры – самая короткая, женщины – самая приятная и следование советам специалистов – самая надежная». (Шарль де Голь).

У интересная постановка вопроса. Мне кажется более адекватной фраза приписываемая Жоржу Помпиду – „Есть три пути к разорению: женщины, скачки и доверие к экспертам. Первый из них самый приятный, второй – самый быстрый, зато третий – самый надежный.“

Согласитесь доверие и следование, эксперт и специалист, разорение и гибель – имеет различное значение. Все таки Де Голь был генералом и получилось как с поручиком Ржевским и каламбуром – «Точно не помню, но смысл такой...».

И здесь кроется основная проблема со специалистами: зачастую выслушав эксперта/специалиста/консультанта, клиент даже не до конца понимает что действительно посоветовал эксперт. И это всегда проблема в коммуникациях. Конечно если мы отбросим ситуацию с обманом, когда специалист не специалист.

Во-первых, специалист и клиент могут говорить на разных языках находясь в различных смысловых контекстах.

Во-вторых, клиент не всегда способен адекватно описать проблематику и контекст кейса.

И наконец, но не ограничиваясь, решение проблемы может находиться вне экспертного поля специалиста, а он может не решиться сказать об этом клиенту.

Об этих проблемах можно говорить довольно долго, но вас наверное интересует как избежать подобных проблем и что может сделать клиент, что бы не оказаться в этой ситуации.