

Партнёры











#### КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Инновационные компании и бизнес-провалы года — мы совместили в этом номере столь разные материалы, чтобы вы не забывали римскую крылатую фразу: «memento mori...»

И великие, и инновационные компании могут развалиться...

Успехов в бизнесе! Главный редактор ИД **Тереонилом** Александр Гонгаров

# В США ОТМЕЧЕН РЕЗКИЙ РОСТ ЧИСЛА МАССОВОГО ХИЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ



В соответствии с докладами ITRC, американского Центра по борьбе с хищениями персональных данных, и компании CyberScout, в 2016 году незащищенными оказались более 36,6 млн документов в результате проведения 1093 хакерских атак.

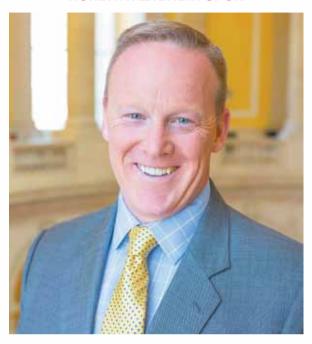
Справка: ITRC, созданная в Калифорнии в 1999 году, с 2005 года занимается исследованиями в области хищения персональных данных в пяти сферах: бизнес, образование, правительственные и военные структуры, здравоохранение и соцобеспечение, а также банки и финансовые институты. По данным статистики, в 2016 году были выявлены в бизнесе — 494 случая хищения, похищено 5,6 млн документов, на сектор здравоохранения и соцобеспечения пришлось 376 случаев хищения, похищено — 15,9 млн документов, в основном это данные о социальных страховках граждан.

# FORD SOLLERS ПРЕДСТАВИЛ ПРОЕКТ ПРОГРАММЫ СОКРАЩЕНИЯ ОФИСНЫХ РАБОТНИКОВ



Как информирует газета «Ведомости», ссылаясь на одного российского дилера Ford, и источник, близкий к одному из предприятий СП, что компания Ford Sollers запустила новую программу добровольного ухода с таким условием, что при увольнении по соглашению сторон с 1 по 13 февраля люди получат пять окладов. Эта программа ориентирована на офисных работников и была разослана в пятницу 27 января во все подразделения СП. Запуск программы подтвердил представитель Ford Sollers, заметив, что компания приводить штат и структуру бизнеса в соответствие с текущим спросом и будущим ожиданием по рынку. На данный момент в компании работает около 4500 человек, из которых четверть общей численности Ford Sollers приходится на офисных сотрудников. Со слов одного из собеседников, цель программы — сократить треть офисных сотрудников, хотя представитель СП это опровергает, заявляя, что программа добровольная.

# СПАЙСЕР УЖЕ УСПЕЛ НЕ ПРОЙТИ «ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК»



Спайсер занимает одновременно должность пресс-секретаря и директора по коммуникациям, хотя обычно эти важные посты занимают два человека.

Почему же Дональд Трамп успел разочароваться в Спайсере всего за две недели существования новой администрации?

Начал он «красиво» — во время своего первого брифинга в качестве пресссекретаря Спайсер попинал журналистов и, покинув зал, не стал отвечать на их вопросы.

Спайсер долгое время работал в Республиканской партии США и был близким соратником бывшего председателя партии, а ныне главы аппарата Белого дома Ринса Прибаса.

# ВЗРЫВНОЙ РОСТ: ПОЧЕМУ ЭКСПОНЕНЦИАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ В ДЕСЯТКИ РАЗ ПРОДУКТИВНЕЕ ВАШЕЙ (И ЧТО С ЭТИМ ДЕЛАТЬ)



Еще недавно компаниям требовались десятки лет, чтобы заработать миллиард. Сегодня многие бизнесы, такие как Snapchat, WhatssApp и Uber, проходят этот путь за пару лет. Мы вступили в эпоху высоких скоростей, теперь, чтобы выжить и преуспеть, компании вынуждены стремительно расти. Ключевой вопрос: как успешно конкурировать в этом новом мире? Как избежать пресловутых болезней роста? Ответ — стать экспоненциальной организацией.

Эта книга — практическое руководство по созданию экспоненциальных компаний и управлению ими. Авторы рассказывают об опыте бизнеса, который вписался в новые условия, и дают советы, как адаптировать к переменам существующие организации.



Содержание



#### **ЛИДЕРСТВО**

Fortune favours the prepared mind Александр Плакида, ГК АКИГ



#### ИННОВАЦИОННЫЕ КОМПАНИИ

Инновационные компании как привлекательные работодатели

Анна Ненахова

Инновационные компании и их топ-менеджеры в Германии Анна Никанорова

БИЗНЕС-НЕУДАЧИ

Громкие бизнес-провалы 2016 года в США Инна Черникова



21

#### **ТАЛАНТЫ**

Талантливые студенты в США — как их ищут и привлекают глобальные фирмы? Екатерина Новикова

Реально ли устроиться в компанию Google? Богдан Нечаенко



#### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Взрывной рост: Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать)

Салим Исмаил, Майкл Мэлоун, Юри ван Геест



#### **PEKPYTMEHT**

Как ищут себе талантливый персонал спецслужбы мировых держав

Сергей Виряскин

цвете, печатаются на правах рекламы

www.top-personal.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рек объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются. Цена свободная

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru





Объединенная редакция

#### 

Учредитель: ООО «Журнал «Управление персоналом» Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

#### TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин, главный эксперт по бизнесу



Александр Лапин, главный эксперт УП по управлению



Эдуард Остроброд. бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко, бизнес-эксперт УП

#### Эксперты

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

> Главный редактор Александр Гончаров

PR-директор Надежда Гончарова

Ответственный редактор Татьяна Ковалева

Редакторы:

Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

> Подписные агентства Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор Аудит-Босс Официальный адрес

**TP@TOP-PERSONAL.RU** 

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

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

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

Подписано в печать 02.01.2017 г. Формат 60х90 1/8. Печать офсетная. Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8. Заказ № Отпечатано в полном соответстви

# Fortune favours the prepared mind

Успешно развиваются те компании, которые сохраняют ежедневную мотивацию двигаться вперед, умеют адаптироваться к новому и бережно копят приобретенные ценности.



Александр Плакида

ГК АКИГ



- **УЛР** Римляне говорили, что «солнце светит всем» (лат. sol omnibus lucet). Видите какие-то закономерности в мире успешных компаний? Кому удается все время развиваться?
- Fortune favours the prepared mind. Переводить идиомы — тонкий процесс, слова зачастую многозначны, их значения зависят от контекста. В данном случае и в качестве ответа на Ваш вопрос я бы перевел эту поговорку как «успех приходит только к тому, кто к нему заслуженно готов». Уверен, что закономерность успеха есть, и просто так удача с неба не упадет.
- **УП** Чем отличаются успешные в будущем бизнес-проекты неуспешных? Как по внешним признакам оценить это?
- Люди. Проект делает команда с ярким лидером. Даже если есть блестящая идея, до стадии успеха ее доводит команда.

Определить можно по тому, насколько команда сбалансирована по компетенциям, готова к результату и мотивирована. Баланс очень важен. Существует несколько критичных факторов успеха. Допустимо, что несколько показателей ниже, чем

# УСПЕШНО РАЗВИВАЮТСЯ ТЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ СОХРАНЯЮТ ЕЖЕДНЕВНУЮ МОТИВАЦИЮ ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД, УМЕЮТ АДАПТИРОВАТЬСЯ К НОВОМУ И БЕРЕЖНО КОПЯТ ПРИОБРЕТЕННЫЕ ЦЕННОСТИ

Успешно развиваются те компании, которые сохраняют ежедневную мотивацию двигаться вперед, умеют адаптироваться к новому и бережно копят приобретенные ценности.

Главный секрет — откуда берется то самое желание идти вперед каждый день. Не встречал рецепта, как его «включить». Его можно только идентифицировать. У нас в компании мы называем это «горящие глаза», когда человек хочет делать, а хорошему руководителю нужно только его направить.

у конкурента. Важно, чтобы их совокупность в среднем была выше.

## **УЛГ** Как в вашей компании менялась система управления по мере роста?

- Мы росли достаточно традиционно. Мне всегда нравилось описание эволюции бизнес-систем, которое предложил Гейнер в 1972 году (Теория фазовой трансформации бизнеса — Прим. ред.).

Мы создавали бизнес с нуля, основываясь на совокупном опыте работы нашей



ЛИДЕРСТВС

команды. Мы успели до этого поработать в крупных госкомпаниях и в бизнесе. К этому моменту у нас было общее видение, что и как мы хотим делать и чего у нас точно не будет. Мы начинали с создания идеи небольшим составом единомышленников — классический семейный тип.

Сейчас мы продолжаем совершенствовать наши процессы и начинаем фазу управления сетями, то есть координируем работу между выделенными направлениями бизнеса ГК АКИГ.

## **УЛГ** Какие ошибки роста Вы бы не допустили сегодня?

 История не терпит сослагательного наклонения. Сегодня и я, и наша команда совсем другие, как и среда вокруг нас. Вряд ли удивлю типичным набором задач, которые приходилось решать на этапах роста. Рад, что мы их успешно решили, и цена этих ошибок была такой, что мы продолжили устойчивый рост. Горжусь и рад, что сумели их решить «экологично», то есть не нарушая жизненные принципы и ценностные установки.

## **УЛГ** Рост ради роста — глупость, пустая трата сил и средств? Рост ради роста опасен?

 Часто цели задает конкретный человек: собственник, СЕО. Если цель проносит ему удовлетворение, то она может иметь право на существование без специального обоснования.

Важно помнить, что любой рост имеет предел. Опасность возникает в момент. когда дальнейший рост невозможен или становится угрозой для бизнеса. В нашей практике встречались примеры, когда ресурсы, которые компания тратила на достижение роста, в долях процента обходились дороже, чем реальная прибыль. Сегодня это вполне можно рассчитать.

## **УЛГ** 99% фирм работают с надрывом, авралом, считаете ли это развитием?

 Я считаю это ошибкой. В любом процессе должен быть баланс между работой и отдыхом, который включает в себя восстановление и накопление ресурсов.

Пропорции бывают разными, но отсутствие восстановления ведет к накоплению усталости, а значит, росту ошибок. Риск не справиться с задачей повышается, можно потерять и часть команды, а можно и репутацию.

Нужно помнить, что авральный режим работы требует большего времени на восстановление сил и ресурсов. Сегодня поток событий и задач имеет очень высокую скорость. Важно учиться и развивать навыки планирования. Этим, по моему мнению, продиктована популярность или даже мода на внедрение различных методик проектного управления как в госсекторе, так и в бизнесе. Это объективно оптимальный инструмент, который позволяет балансировать ресурсы.

для

5

Эксклюзивное



- **УЛ** Невозможно в одной руке держать арбуза одновременно, два гласит восточная пословица. Как совместить в компании ежедневную постоянным проектом работу развития?
- Это в очередной раз одна из моих любимых тем гармонии и баланса. Нужно помнить, что не всем дано раз-
- **Ж** Крупные компании выделяют особые группы, фирмы развития. А остальным что делать?
- Остальные, как правило, учатся успешно повторять (копируют) уже имеющиеся успешные модели. Я руковожу консалтинговой компанией; принимая в команду нового члена, мы получаем знания и обогащаем свой опыт. Это самый про-

# ВАЖНО ПОМНИТЬ, ЧТО ЛЮБОЙ РОСТ ИМЕЕТ ПРЕДЕЛ

виваться и развивать. Это функция, которая требует специфических качеств. В то же время если полностью отделять процессы производства от развития, то развитие получается оторванным от реальности. В нашей компании создан методолого-аналитический центр, который после завершения каждого консалтингового проекта проводит аналитическую работу. Цель - проанализировать инструменты и подходы в проекте, чтобы структурировать полученные знания, зафиксировать новые лучшие идеи для их дальнейшего развития и применения на практике. На следующем этапе происходит доработка и генерация новых инструментов уже с участием топ-менеджеров.

Поэтому наряду с разными функциональными центрами - производства и развития - у нас есть люди, которые выполняют консолидирующую роль между этими центрами.

стой путь развития как для целого ряда отраслей, так и функций внутри компании независимо от отрасли.

- **УП** Покупка стартапов стала трендом? Надолго? Каково Ваше отношение такому ПУТИ развития, поглощение стартапов?
- Покупка стартапов точно не новость в истории человечества. Недавно прочел книгу М. С. Фалкса и Д. Тонера «Как управлять рабами» — это, как ее назвали в описании, «пособие-наставление античного топ-менеджера». В книге есть подробные примеры того, что в I-II веке нашей эры были «менеджеры», которые делали стартапы: например, развивали виноградники, продавали их, а после покупали новые неосвоенные земли, чтобы опять создавать новое.

Есть команды и типы менеджеров, которые специализируются на создании идей,



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

но фаза стабильного роста их не мотивирует. И, конечно, всегда есть те, кто готов такие стартапы купить и развивать.

«Тройки Диалог» Сбербанком. Он хорошо известен и, на мой взгляд, является наглядным примером.

## **УЛ** Неуспешные стартапы научились продавать, их стало много. Что делать?

 Необходимо развивать компетенции по оценке стартапов. Очевидно, что нужно уметь оценивать технологическую составляющую с учетом текущих реалий рынка.

## **УЛГ** Хантинг успешных топов с рынка — Ваше мнение о значимости этого процесса для компании развития?

 На определенных этапах развития компании нужно масштабироваться и приобретать новые компетенции. Особенно если рост идет быстро и свой кадровый

## ЕСЛИ РЕЧЬ ИМЕННО О СЕО, ТО КАК РАЗ УПРАВЛЯТЬ ИМ НЕ НУЖНО

Но не менее важно оценить команду, которая готовила проект.

Универсальное средство — покупать проект с командой, делить доли и ответственность, а выход создателей из стартапа должен определяться сроком выхода на конкретный результат по выручке, прибыли, выпуску продукта и т. п.

Для меня классическим примером является покупка Сбербанком «Тройки Диалог».

### **УЛГ** Что лучше — купить проект или создавать свой?

 Это зависит от проекта, уровня конкуренции и планов самой компании. Снова в пример приведу кейс покупки

WI

резерв не успевает вырасти. Это в том числе иногда нужно делать, чтобы вбирать в себя новые знания и опыт, освежать команду новой энергией. Найти и нанять топменеджера — сложная задача. Для нас это всегда интеллектуальный вызов. Помимо оценки профессиональных компетенций нужно найти человека с релевантным набором ценностей, который органично вольется в корпоративную культуру.

#### **УЛ** УП говорили, что иногда купленный СЕО может повести компанию по неверному пути. Как управлять управленцем, стремящимся к «развязанным рукам»?

 Если речь именно о CEO, то как раз управлять им не нужно, иначе для чего его нанимать. СЕО нанимают, чтобы он

45 интервью Эксклюзивное

5 интервью Эксклюзивное

Д-Эксклюзивное интервью

> 4 интервью Эксклюзивное

управлял командой. Его задача — давать результат, о котором вы договорились.

Важно определить и зафиксировать набор показателей, которые позволят объективно оценить результаты работы нанятого управленца. Наша практика работы показывает, что компании испытывают кризис в управлении, когда работа по определению и согласованию функций и показателей была объективно плохо сделана. Далее практически всегда возникает конфликт. В случае, когда есть прибыль, наемный топ-менеджер склонен считать свой вклад более весомым, чем он есть на самом деле. Еще большие проблемы возникают, когда прибыль отсутствует.

**УЛГ** Китай сегодня увеличил зарплату персонала, теперь она в четыре раза выше, чем у соседей. Фабрики перевозят в Таиланд и пр. Как увидеть такую VLDO3A развития компании (рост зарплат в будущем) и подстраховаться заранее?

 Рост зарплаты в Китае был очевидным трендом. Это в том числе далеко не новость в истории человечества. Кстати, есть аналогичные ситуации и за океаном. США и Канада разместили ряд производств в Мексике и теперь перевозят их обратно. Зарплаты в Мексике пока ниже, но совокупная стоимость логистики, контроля и прочего, видимо, перестала быть конкурентной.

Если все же говорить о событиях, которые предсказать действительно сложно, наш опыт говорит, что самые успешные компании — те, которые умеют быстро адаптироваться к изменяющейся среде. Адаптивность в том числе является свойством команды. Сегодня есть инструменты, которые позволяют создавать и развивать соответствующую среду внутри компании. В нашей компании развитие адаптивности является одной из приоритетных задач, в том числе для практик, которые занимаются оказанием традиционных услуг, например, аудит или юридический консалтинг.

#### 🧰 Какие **УГРОЗЫ** висят над развивающимся бизнесом?

 Сегодня в России часть компаний управляется топами, которые прошли школу 90-х, когда даже книг по управлению не было и приходилось учиться на своих же ошибках. Потом были нулевые, когда появилось бизнес-образование, книги и накопленный опыт. Появились консультанты, которые помогали в решении сложных задач здесь и сейчас, когда нет времени учиться, а нужно делать. Новое поколение топ-менеджеров уже имеет должное образование и опыт.

В нашей практике редко встречаются «детские» ошибки. Стандартные задачи наши клиенты, как правило, научились решать. Современные вызовы связаны с кадрами: дефицит кадров и умение профессионально отбирать и формиро-

Эксклюзивное интервью

для

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

вать команду, развивать ее и управлять как ресурсом. Выигрывают компании, которые уделяют этому должное внимание и конкурентны в своих кадровых стратегиях.

Еще одна угроза уже упоминалась это скорость изменения внешней среды и умение адаптироваться к изменениям. Важно уметь актуализировать стратегию,

Когда мы достигли определенной зрелости, мы начали заниматься социальными проектами (Молодежной кадровой платформой «Устойчивое будущее России»). Для нас это тоже инвестиции в будущее нашей страны и наших семей.

**УЛГ** Как v вас происходит «разбор полетов» после больших неудач?

# КОГДА ЕСТЬ ПРИБЫЛЬ, НАЕМНЫЙ ТОП-МЕНЕДЖЕР СКЛОНЕН СЧИТАТЬ СВОЙ ВКЛАД БОЛЕЕ ВЕСОМЫМ. ЧЕМ ОН ЕСТЬ НА САМОМ ДЕЛЕ

процессы в компании под задачи, которые ставят ваш клиент и конкурентное поле.

#### 🧰 Как грамотно инвестировать прибыль сегодня?

 Если отвечать широко, то варианты инвестиций зависят от рынка, стратегии компании и размеров прибыли, которую вы хотите инвестировать.

Всегда лучше следовать известному правилу распределения инвестиций в разные фонды и проекты.

Наше внутреннее правило — инвестировать в первую очередь в свою компанию и свою команду.

 Наше ключевое правило: мы всегда ставим целью поиск причин, а не виноватых. У нас есть ряд любимых поговорок, которые уже стали частью нашей корпоративной идентичности. Одна из них -«не ошибается только тот, кто ничего не делает». Важно, чтобы ошибки не повторялись в будущем. Такая культура и пример мотивируют команду, сотрудники охотнее проявляют инициативу.

#### **УП** Что более всего мотивирует сегодня топов. если важно развитие компании?

 Топ-менеджера мотивирует масштаб и новизна задачи, свобода в выборе стратегии ее решения, польза от результата.

Эксклюзивное интервью для





#### **УЛГ** Как сокращать компанию и людей. если иначе нельзя?

 Это пример одной из типичных ошибок бизнеса, которых наша компания не совершила в прошлом. Мы не раздували штат и уровни зарплат. Мы успешно прошли оба кризиса в недавнем прошлом без массовых сокращений.

все-таки сокращать нужно, то есть ряд важных моментов.

Процедура увольнения имеет установленный законодательством порядок, который нужно соблюдать. У нас сегодня довольно большой объем обращений клиентов связан с урегулированием последствий некорректного увольнения сотрудников.

Были случаи, когда просили помочь комплексно: не только сопроводить процедуру сокращения, но и оценить, кого именно оставить, чтобы бизнес продолжил работу.

Ну и, конечно, мы рекомендуем нашим клиентам сделать все возможное, чтобы помочь человеку найти новое место работы.

#### 🧰 Какие из инновационных России Вам нравятся и почему?

 Я являюсь патриотом своей компании. Моя компания и команда — это часть меня. Остальные компании могут быть интересны с точки зрения отдельных практик и инструментов, которые можно внедрить у нас.

Есть компании, которые стали нашими партнерами и даже друзьями. И сегодня мы совместно ведем социальные проекты. Это Unilever, Novartis, Johnson & Johnson, EY.

#### **УП** Куда движется мир производства сегодня? **3D**-принтеры, робототехника?

- Мир в поиске новых источников энергии, новых материалов и, конечно, искусственного интеллекта.
- \* Александр Плакида, заместитель председателя Правления Группы компаний АКИГ и управляющий партнер «Альянс Консалтинг»

Беседовала Екатерина Миронова



2017 г.

# Инновационные компании как привлекательные работодатели

- 1. Чем и как инновационные компании (ИК) могут привлекать талантливых специалистов?
- 2. Какие разочарования ожидают некоторых из кандидатов?
- 3. По каким признакам кандидат может понять, что ИК на самом деле неперспективная или уже тонет?
- 4. Как вызвать доверие у кандидатов, если ваша компания инновационная и желает рекрутировать долго и много?
- 5. Когда и почему поставленная проблема или задача надоедает специалисту?
- 6. Как не переусердствовать с мотивацией кандидатов ?



Анна Ненахова

«ВЭБ-Инновации»

Инновационные компании, находящиеся на ранней стадии развития (seed и start up стадии), испытывают острою нехватку в талантливых специалистах (я не имею в виду самих основателей компании). И причина одна — стартап не может позволить себе высокооплачиваемого талантливого специалиста ввиду ограниченного бюджета. А сам талантливый специалист всегда задает вопрос: «Какой запас финансовой прочности есть у компании, и на какой период времени она обеспечена финансовыми ресурсами». Стартап всегда находится в зоне риска с точки зрения финансовой устойчивости, и любой нанимаемый специалист понимает это. Мы сталкиваемся с такой проблемой практически во всех наших портфельных компаниях, кого бы мы ни набирали - от инженеров до финансистов.

Как правило, мы используем следующие подходы в поиске специалистов:

 или берем очень талантливых молодых специалистов, которым важнее получить опыт и реализовать себя, чем получить уверенность в завтрашней финансовой стабильности;

- или, хотя это реже случается, привлекаем уже состоявшихся топменеджеров, которые устали от корпоративной структуры, заработали денег и могут позволить себе окунуться в работу интересного, но рискованного проекта. К такому способу мы прибегаем реже, т.к. на рынке таких людей меньше, и, конечно, всегда этот способ уже на старте сопровождается опционной программой в качестве основного мотиватора, так как предлагаемый оклад, как правило, таких специалистов не заинтересует.
- \* Анна Ненахова, к.э.н., директор по инвестициям, член правления фонда «ВЭБ-Инновации», группа «Внешэкономбанка»

Журнал Равление У

2017 г.

# Инновационные компании и их топ-менеджеры в Германии

Мало сказать, что немецкие компании увлечены инновациями, — это суть и соль их, причина их успеха внутри страны и на мировых рынках.

Малые ручейки создают большие реки...

# Анна Никанорова

эксперт



Уже много лет подряд Германию называют «инкубатором инноваций» Европы. И не зря. Начиная с аспирина и заканчивая Z3, первым программируемым калькулятором, положившим начало первым современным компьютерам, Германия по праву считается страной идей, изобретений и инноваций.

Ежегодно в стране проводится номинация ТОП-100 самых инновационных компаний Германии. ТОП-100 на немецком рынке уже более двадцати лет и является единственным показателем уровня инновационного менеджмента в Германии. Компании ТОР-100 считаются лидерами своей промышленности. В 2016 году более 4000 компаний были заинтересованы в участии в конкурсе, 366 фирм подали заявки на участие в квалификационном раунде, 284 компании дошли до последнего этапа, 238 было отобрано для ТОП-100 (максимум 100 в каждом из трех уровней бизнеса). Оценка компаний выполняется профессором доктором Ниолаусом Франке (Dr. Nikolaus Franke) и его командой с кафедры предпринимательства и инноваций в Венском Университете экономики и управления бизнесом. Их оценка основана на более ста параметрах по пяти оценочным категориям: «Инновация — дружелюбный старший менеджмент», «Климат инновации», «Инновационные процессы и организация», «Инновационный маркетинг» и «Инновационный успех». Цифры оценки доказывают лидерство компаний в своих сферах: среди фирм числится 97 лидеров национальных рынков и 32 лидера мировых рынков. В среднем они достигли 40% оборота от инноваций и улучшений, которые они представили на рынке раньше своих конкурентов. Таким образом, рост оборотов на 28 % выше среднего в промышленном секторе. В итоге компании подали 2292 заявления на национальные и международные патенты за последние три года, ими планируется нанять около 9500 работников в ближайшие три года.

В этом году RK Rose+Krieger GmbH отмечает юбилей в ТОП-100: минденская компания получает награду пятый год подряд. Дочерняя компания международного предприятия Phoenix Mecano AG специализируется на производстве линейной техники, технике для монтажа профилей и трубосоединительной и модульной техники широкого профиля. Организация ориентируется на следующие рынки: проектирование оборудования, заводов, упаковочные технологии, автоматизационная промышленность, химическая промышленность. «Компании, производящие запчасти для виртуально безграничного рынка, должны решать уникальные задачи», — утверждает управляющий директор Хартмут Хоффман (Hartmut Hoffmann), у которого в подчинений коллектив из 200 человек.

Компания уделяет большое внимание активному консультированию, технической необходимости, новым технологиям, немаловажную роль играет конкуренция на рынке, поддерживаются отдельные инициативы работников.

Для того чтобы стать успешной на рынке, компания, основанная в 1972 году, установила образцовые инновационные процессы, основанные на японском методе управления под названием Каізеп. Согласно этому методу, команды открыто выявляют и анализируют проблемы. Специально отобранная группа ответственна за внедрение результатов при помощи конкретных действий. Работники проходят соответствующий тренинг в качестве оптимальной поддержки процесса, например, для того, чтобы стать мастером эффективного офиса или мастером эффективного производства.

За каждую отдельную сферу продукта несет ответственность руководитель производства и отчитывается перед руководителем технологического отдела. Руководители производства ответственны, помимо прочего, и за инновации. Для некоторых проектов отводится фаза «предразработки», она включает в себя тесты и изучение возможности технической реализации. Затем проводят различные тесты, и если они удовлетворительны, инновацию утверждают к производству.

**RK** представляет свои инновации на многочисленных промышленных ярмарках.

Стоит упомянуть еще одного номинанта ТОП-100 — компанию SÜLZLE Group. Фирма находится в городке под названием Розенфельд в Баден-Вюртемберге. SÜLZLE Group трансформирует мусор в ценный продукт. Ежегодно в очистных со-

оружениях Германии производится около двух миллионов тонн осадков сточных вод во время очистки канализационных сточных вод. Обычно они сжигаются, поскольку осадки содержат множество вредных веществ и опасных химических соединений. Но осадки сточных вод также являются ценным ресурсом, который компания SÜLZLE может извлечь благодаря своему инновационному решению. Установка газификации SynGas превращает осадок сточных вод в газ при температуре более 800 градусов. Высокие температуры и дополнительные стадии очистки помогают избавиться от всех химических и биологических токсинов, в результате чего образуется синтетический газ, который затем можно преобразовать в электричество на ТЭЦ. Это в свою очередь может помочь в покрытии затрат мощности очистного сооружения. А пепел, полученный в процессе газификации, богат фосфором, основным ингредиентом сельскохозяйственных удобрений. «Осадок сточных вод — фактически возобновляемый ресурс. До настоящего времени от него просто избавлялись, но мы его перерабатываем и получаем энергию из процесса переработки», — объясняет управляющий директор Генрих Шульце (Heinrich Sülzle).

Компания SÜLZLE Group была основана в Розенберге в 1880 году, и в настоящее время ею руководит уже четвертое поколение семьи Шульце. Фирма обладает необходимым опытом в процессе оптимизации. Синтетический газ SynGas является одним из примеров широкого инновацион-

ного потенциала компании. Еще один пример — это изобретение AK-DOS: система SÜLZLE для дозирования и хранения порошкообразного активированного угля, его применение включает в себя четвертую стадию очитки сточных вод. Эта южногерманская фирма предлагает широкий спектр решений в различных областях, в том числе экологическое проектирование и проектирование зданий, заводов, продажа металлов, также фирма существенно пополнила свое портфолио за последние несколько лет. При возникновении проблемы 500 работников компании незамедлительно реагируют и разрабатывают подходящее решение. В настоящее время фирма является собственником восьми патентов.

Еще одной немецкой компанией-новатором можно считать BEGO Group из Бремена. На конкурсе был отмечен выдающийся инновационный маркетинг компании. Специализируется фирма в зубном протезировании и имплантологии, одним из ее коньков считается особый подход к клиентам: компания просит их на самых ранних этапах предоставить свои требования к предстоящим разработкам. «Отзывы рынка на всех фазах проекта играют важную роль в инновационных процессах», — подтверждает управляющий партнер Кристоф Вайсс (Christoph Weiss).

Пример создания 3D-принтера, разработанного компанией BEGO в 2015 году, показывает, как важен такой подход для инновационного успеха этого семейного бизнеса, основанного еще в 1890 году. В настоящее время принтер позволяет стоматологическим лабораториям существенно сэкономить время и сократить затраты на выполнение задач, которые раньше требовали только ручной работы.

В прошлом около 450 работников компании предоставило около 250 предложений по улучшению. На настоящий день у ВЕGO шесть немецких и 29 международных патентов, компания является инновационным лидером в стоматологическом секторе. Фирма имеет филиалы в Турции, Испании, Канаде, Франции, США.

Еще одна инновационная компания HOBART GmbH из Оффенбурга также уделяет существенное внимание своим клиентам. Фирма разрабатывает, производит и продает коммерческие посудомоечные машины и другое оборудование, а также анализирует ежедневные нужды покупателей в процессе. Например, одна из их машин моет подносы для сервировки одновременно с посудой, к тому же автоматически раскладывает их в конце цикла. «Инновации нужно проектировать так, чтобы предоставить их клиентам уже с дополнительной ценностью», - прокомментировал управляющий директор Аксел Бек (Axel Beck).

НОВАКТ родом из США, где первый офис был основан в 1897 году. В 1930 году компания обосновалась в Германии. Четыре года подряд фирма получала награду в качестве топового новатора. В

компании работает примерно 1000 человек, сотрудникам предлагается огромное количество тренингов и возможностей обучения. Ко всему прочему проводятся проекты по поиску инновационных подходов и решений. В прошлом году HOBART получил около 60 процентов дохода только от инноваций и инновационных улучшений, в которых у фирмы нет равных в своей области.

Jeppesen GmbH — боинговая компания, а также поставщик решений для навигации и программного обеспечения для авиационной индустрии, вносит огромный вклад в безопасность и эффективность полетов. В компании трудоустроено примерно 450 работников в городке Ной-Изенбург в земле Гессен. Jeppesen, филиал производителя самолетов Boeing, была основана более 80 лет назад. Основатель компании, капитан Элри Борге Джеппесен (Elrey Borge Jeppesen), увеличил безопасность полетов при помощи сборов данных о погоде, взлетно-посадочных полосах и помехах для формирования первых аэронавтических чартов. Сейчас Jeppesen является лидирующим производителем информационных и оптимизационных решений навигации для авиационной индустрии.

«Мы постоянно должны снова и снова изобретать себя для того, чтобы предлагать нашим клиентам интеллектуальные и всеобъемлющие решения во все времена», — сказал Берндт Бюрманн-Монтиньи (Bernd Bührmann-Montigny), управляющий директор Jeppesen GmbH.

Јерреѕеп также примечателен своим инновационным климатом и маркетингом. Существенные инновационные идеи возникли в результате партнерства и кооперации с наилучшими университетами. Кроме того, компания тесно сотрудничает с Германским аэрокосмическим центром и постоянно участвует в аэрокосмических исследовательских проектах. «Через это сотрудничество мы имеем постоянный доступ к многочисленным инновационным экспертам, вдохновляющим нашу работу», — объясняет управляющий директор.

Компании Германии продолжают удивлять мир своими изобретениями, свежим подходом к решению задач, новыми идеями и разработками. Большое внимание уделяется исследовательской работе: изучению рынков, спроса, мнения клиентов, что играет немаловажную роль в улучшении продукции и услуг компаний. Работники фирм получают постоянно новые знания, проходят всевозможные тренинги и курсы. Также немаловажным в компаниях Германии считается и проверка качества товара, тестирование, привлечение новых технологий в процесс производства. Все это позволило фирмам стать лидерами в своей области, причем не только на национальном уровне, но и на международном.

#### \* Анна Никанорова

Журнал Жерсоналом,

2017 г.



Павел Хлебников

**Систематическое невыполнение указаний руководителя** — споры по увольнениям и лишениям премий

Антон Бехметьев

Увольнение работника за прогул. Проблемные аспекты

Андрей Криницын

Как грамотно организовать прохождение работниками обязательного психиатрического освидетельствования

Светлана Чазарова

Длительный больничный

Анастасия Маслова

Как хранить персональные данные?

Валентина Бреднева

Споры по правилам корпоративной культуры

Елена Ђобровская

Дисциплинарная ответственность работника за нарушение правил корпоративной культуры

Елена Ђутаева

Государственное регулирование охраны труда: риск-ориентированный подход

# Громкие бизнес-провалы 2016 года в США

Бизнес, который уходит с авансцены, — сегодня это не только нормально, но и весьма поучительно.

Можно ли было предусмотреть неудачу? Чего не хватило для успеха (денег — терпения кадров — законов — объема услуги — удачи)? В каждом случае это нечто свое.

Учитесь на чужих ошибках...

## Инна Черникова

эксперт за верения вы



В период кризиса и валютных скачков на мировом рынке многие стремятся воспользоваться ситуацией и создать мощный проект, который покорит сердца миллионов и принесет огромные деньги его генератору. Кто-то в течение долгих месяцев, а может, и лет разрабатывает масштабный бизнес-план, ищет инвесторов, готовит крупную рекламную кампанию. А кто-то просто рассчитывает на удачу и планирует раскрутиться, поразив будущих клиентов своей гениальной идеей и на редкость простым, но цепляющим слоганом вроде «Мы заботимся о вас!» или «Бери от жизни все!».

Но в век инновационных технологий уже никого не удивишь новой сверхумной пароваркой, которая приготовит ужин за тебя, или совершенным автомобилем, который питается электроэнергией и не загрязняет атмосферу выхлопными газами. Поэтому выиграть и разбогатеть, внедряя свой продукт или гениальную идею на мировой рынок, не так то просто. Нужно учесть каждую мелочь, предугадать любой поворот событий, предусмотреть каждое отклонение. Опасность может таиться повсюду, даже в незначительных мелочах. Неправильно распределил бюджет — провал проекта на первой стадии (максимум на второй), раскрутил дело за короткое время — закрылся от нахлынувших клиентов и пристального внимания критиков, сделал неправильную рекламу или выбрал неверные каналы продвижения — остался незамеченным для своей целевой аудитории.

В этой статье я предлагаю вам рассмотреть ТОП-3 самых провальных идей в США, которые потерпели крах и окончательно перестали существовать в 2016 году. Что с ними произошло и как впредь не допустить подобных ошибок.



#### РАСТУТ КЛИЕНТЫ — РАСТЕТ ПРИБЫЛЬ. НЕ ФАКТ

Приложение Just Landed — удобная вещь. Благодаря данному сервису абсолютно любой пользователь с гаджетом на базе iOS мог отслеживать прибытие в аэропорт нужного рейса самолета. Приложение делилось с пользователями следующими важными моментами время вылета самолета, задержка рейса, пробки в городе на пути к аэропорту, здесь даже имело место быть напоминание — пора собираться и отправляться в аэропорт встречать прибывающего родственника или друга. Удобно, не правда ли? Сервис Just Landed просуществовал ровно 4 года, потом его создатель Джон Гролл объявил о закрытии проекта. Почему?



В одном из своих интервью Гролл указал три основных фактора, со временем погубивших его детище, которое так активно развивалось и так нелепо перестало существовать. В первую очередь предприниматель сказал о недостатках инноваций в авиасфере. Клиенты жаловались на неточность данных, но авиакомпании не хотели тратить свои деньги и время на усовершенствование старых систем, по которым уже многие годы отслеживаются рейсы. Разработчики никак не могли на это повлиять, поэтому про-

должали какое-то время пользоваться тем, что есть. Но это было неудобно и вызывало недовольство пользователей. Вторым фактором стала дополнительная трата денег на получение информации и обеспечение работы вспомогательных функций сервиса. Приложение становилось все популярней и востребованней. Целевая аудитория росла, а вместе с тем повышалась и стоимость обслуживания. При этом прибыль от новых клиентов была минимальной и не покрывала всех дополнительных расходов. Третьим

фактором Джон Гролл назвал ситуацию на рынке приложений, другими словами, большое количество конкурентов и ограниченные ресурсы. В Арр Store размещено несколько миллионов мобильных приложений, и их численность ежедневно увеличивается, обратить на себя внимание с каждым разом становится все сложнее. И даже такие уникальные и удобные программы, как Just Landed, теряли поставщиков информации или услуг и как следствие терялись на фоне большинства новых и активно развивающихся приложений.

#### МАЛО ВНИМАНИЯ— НЕ ПРИБЫЛЬНО, МНОГО ВНИМАНИЯ— НАКЛАДНО

Следующий неудачный стартап относится к ресторанному бизнесу. Кто сказал, что иметь свой ресторанчик это неактуально и затратно. Если у вас есть интересная идея, вкусная еда и уютное местечко, то почему бы этим не воспользоваться. Так и поступил повар и предприниматель Ари Теймором, от-





крыв в августе 2016 года заведение под названием АІта. Всего за несколько месяцев ресторан успел прославиться и получить от кулинарных критиков похвалу и звание «Лучший новый ресторан Америки». После такой многообещающей рекламы критики хлынули в недавно открывшееся заведение толпами, ожидая увидеть там необычные блюда и наивкуснейшие напитки. Но кухня ресторана Alma могла предложить посетителям лишь обычные спагетти, бургеры и молочные коктейли. Разгневанные блогеры и критики оставляли свои негативные отзывы о недавно открывшемся заведении, сравнивая его со знаменитыми ресторанами, которые уже не один год завоевывают себе популярность среди клиентов путем проведения масштабных рекламных кампаний и вложения огромных средств в PR-продвижение. О какой конкуренции тут может идти речь, когда открытие Alma стоило Ари Теймору всего 50 тысяч долларов. Несколько месяцев Ари боролся за свое детище менял меню, вводил новые позиции, но

в ноябре 2016 года милое семейное местечко пришлось закрыть. Ибо в данный момент это заведение не могло встать в одну строчку с акулами ресторанного бизнеса. Повышенное внимание аудитории погубило перспективный проект практически на стадии зарождения.

## ЕСЛИ ЕСТЬ ИДЕЯ И ЕСТЬ ДЕНЬГИ, А БИЗНЕС-ЗНАНИЙ НЕТ, ТО ПРОВАЛ ГАРАНТИРОВАН — БУДЬТЕ УВЕРЕНЫ.

Музыкальная чудо-морозилка с USB и блендером — именно так хочется назвать портативный холодильник Coolest Cooler, который мгновенно стал популярен, но не смог окончательно обосноваться на американском и мировом рынке. Что же случилось?



Портативный холодильник Coolest Cooler — удобная вещь, которая помимо своего прямого назначения — охлаждение продуктов — также могла использоваться как блендер, музыкальный проигрыватель, зарядка для гаджетов, разделочная доска, хранилище сотни

рецептов блюд и коктейлей. Чудо-холодильник должен был стать незаменимым помощником как на природе, так и в дальнем путешествии. Проект был презентован в марте 2014 года. Универсальная и удобная в хозяйстве вещь настолько приглянулась потенциальным покупателям, что в 2014 году создатели устройства собрали 13 млн долларов на производство первой партии товара, уникальный гаджет поддержали более 60 000 человек. Но спустя 2 года получить товар смогла лишь треть вложившихся лиц. Команда Coolest Cooler не справлялась с заказами и доставкой, были проблемы со сборкой холодильника и поставками деталей. Время шло, а дела у компании становились все хуже, разгневанные покупатели писали письма с требованием вернуть деньги и грозились подать в суд на разработчиков. И какой бы успешной ни казалась эта идея, все же она со скандалом провалилась. По словам экспертов, все дело в том, что не учли множества важных моментов и не до конца продумали бизнесплан масштабного проекта, а также не рассчитали время на его производство. Что в данном случае весьма безответственно. В сентябре 2016 года проект по производству чудо-холодильников был окончательно приостановлен.

Рассмотрев три крупных бизнес-провала 2016 года, можно смело заявить о следующем. Лишь в 1 случае из 100 случайная идея, которая кажется легко осуществимой и не требует особых денеж-



этом учит экон ных вложений, может стать популярной и пользоваться спросом. В остальных 99 случаях нужно приложить колоссальные

ву. Перед реализацией проекта стоит не один раз проанализировать все его сильные и слабые стороны и тщательно продумать все пути отступления и наступления. В бизнесе достаточно нюансов, которые в определенный момент сбивают с толку и рушат все дело. Поэтому всегда нужно думать, проверять и учиться на чужих ошибках! Обычно это экономичнее, чем учиться на своих.



2017 г.



усилия, чтобы вывести свой бизнес хотя бы на минимальный доход и перспекти-

# Nº 2/2017

# Что ждет работодателя в случае невнесения записи в трудовую книжку? (Обзор актуальной судебной практики)

На практике возникают случаи, когда работник просит не вносить запись в трудовую книжку о приеме на работу. Такие ситуации возможны, например, при неудовлетворительном прохождении испытательного срока. Работник может мотивировать свою просьбу тем, что он не хочет портить трудовую и потом объяснять последующему работодателю, почему он проработал в организации всего месяц. В ход могут идти любые уговоры и обещания. Но что ждет работодателя в случае, если он согласиться?

# Талантливые студенты в США — как их ищут и привлекают глобальные фирмы?

Сам факт поиска талантов создает поток кандидатов в вузы и в компании. Это огромный мир встреч, конкурсов, собеседований, наград и, увы, неудач.

# Екатерина Новикова

эксперт



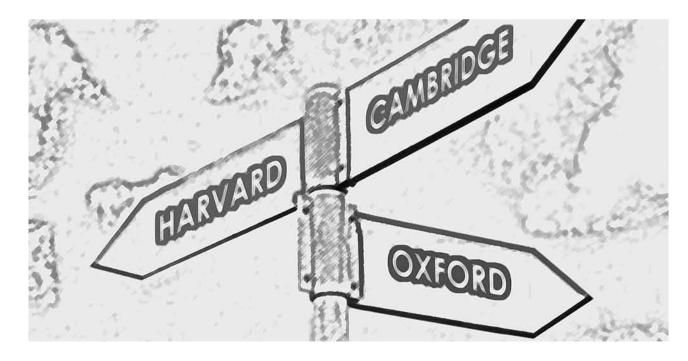
Гарвард, Стэнфорд, Йель — эти краткие названия старейших университетов США известны далеко за пределами страны. Миллионы юных интеллектуалов и их родителей по всему миру мечтают стать членами этих элитных сообществ. Однако в США много и других университетов, которые по некоторым важным показателям стоят наравне со старейшими университетскими брендами.

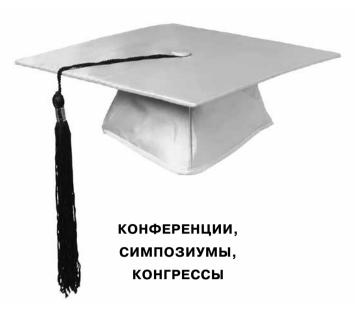
Несколько лет назад Forbes в исследовании «Лучшие университеты США» составил свой рейтинг 50 высших учебных заведений страны. Эксперты журнала оценили вузы по нескольким факторам, первый из которых — успешность выпускников. Другими словами, уровень доходов и известность после окончания университета. 32,5% успешных в карье-

ре выпускников оказалось из Принстонского университета.

Как вчерашние студенты США смогли занять важные места, которые в компаниях стран СНГ в основном распределяются между матерыми профи с многолетним опытом или их родственниками?

Секрет в том, что в США давно работает система сотрудничества вузов и крупных компаний. А бизнес в Америке нацелен только на получение прибыли, поэтому и использует все возможности для капитализации, в том числе обогащает свой опыт новыми знаниями и «свежими мозгами» молодежи. Студенты, которые заметно отличаются трудолюбием и высоким уровнем интеллекта, попадают в поле зрения рекрутеров компаний как минимум за год-два до окончания учебы.





Ежегодно в США проходят Карьерные конференции, которые проводят различные университеты и колледжи. На эти мероприятия приглашаются представители компаний и студенты. К примеру, Висконсинский университет (WisconsinStout) провел такую конференцию в 2016 году, где присутствовало 400 потенциальных работодателей и более 2 тысяч студентов.

Научные конгрессы и симпозиумы, в которых участвуют менеджеры и специалисты индустрий, приглашают участников студенческих научных объединений. После докладов присутствующие обсуждают новые идеи и возможности, обмениваются опытом на тематических семинарах. Такая форма взаимодействия бизнеса и научного сообщества — отличная возможность для молодежи обратить на себя внимание.

Более 90% бывших студентов Университета Висконсина трудоустраиваются после общения с работодателями во время таких мероприятий. Аналогичный опыт есть и в большинстве других университетах США.

# ПРЯМОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО РУКОВОДСТВА ВУЗОВ С КРУПНЫМИ КОМПАНИЯМИ В ОБЛАСТИ ТРУДОУСТРОЙСТВА

Во многих университетах и колледжах США есть службы трудоустройства, которые обеспечивают студентов возможностью прохождения практики в компаниях. Специалисты службы консультируют учащихся по поводу правильного составления резюме, cower letters (сопроводительных писем) и других необходимых шагов для построения карьеры.

Например, такая служба есть в университете Пейс (Нью-Йорк). За несколько месяцев до выпускных экзаменов студенты подают заявления о желании пройти практику и впоследствии трудоустроиться. 500 компаний, с которыми сотрудничает служба трудоустройства, в свою очередь подают заявки в университетскую службу занятости с перечислением вакансий для практики, работы по конкретным специальностям. Это не только частные фирмы, но и организации в сфере госслужбы, некоммерческие организации. В одном из рейтингов Forbes этот вуз вошел в число двадцати университетов, которые «сделают вас богатым».

# УЧЕБНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ И СОВМЕСТНЫЕ ПРОЕКТЫ ВУЗОВ И КОМПАНИЙ

Компании открывают в университетах свои программы. Например, Japan Tobacco International (JTI) уже много лет обеспечивает себе свежие кадры за счет студентов. Участникам программы JUMP предлагается оплачиваемая стажировка в компании сроком на один год.

После окончания стажировки, которая состоит из тренингов и участия в рабочих проектах, успешные участники получают шанс остаться на постоянную работу.

Рэнселлеровский политехнический институт (РПИ) сотрудничает с фирмами разного уровня. Школа менеджмента института создала свой бизнес-инкубатор и технопарк, где проводятся курсы

подготовки кадров для промышленных предприятий. Информацию о новшествах управления высокотехнологичными компаниями в бизнеса-инкубаторе совместно обсуждают студены и их потенциальные работодатели. Кроме того, школа менеджмента РПИ проводит исследовательские проекты, интересные компаниям.

## КАРЬЕРНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ВЫПУСКНИКОВ АМЕРИКАНСКИХ ВУЗОВ, НЕ ИМЕЮЩИХ ГРАЖДАНСТВА

В университетах и институтах США обучаются студенты из многих стран мира. После окончания учебы более 20 тысяч выпускников уезжают на родину. Чтобы самые талантливые молодые специалисты оставались в США, власти страны





#### ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ — ВЫПУСКНИКАМ МВА

Окончившие программу постдипломного образования МВА популярны у рекрутеров крупных компаний. Этот интерес активно поддерживается руководством учебных заведений, работающих по программе МВА, ведется и работа со студентами по трудоустройству.

Директор Columbia Business School (Нью Йорк) подчеркивает, что они нацеливают выпускников искать приложение своих сил в разных сферах и секторах экономики, не концентрироваться на одном варианте.

Компании совместно с сотрудниками карьерной службы бизнес-школ организуют корпоративные программы с целью определить студентов с лидерскими качествами. Особо активно действуют рекрутеры консалтинговых и юридических фирм, ритейлеров, производственных компаний.

Требуются молодые менеджеры в системе здраво- охранения США и фармкомпаниях.

Предложение о постоянной работе студенты могут получить уже во время прохождения стажировки в компании или предприятии.

#### ПРИНЦИП «ТРОЙНОЙ СПИРАЛИ»

Научный сотрудник института H-STAR при Стэнфордском университете Генри Ицковиц популяризирует в США и других странах свою теорию «Тройная спираль. Университеты — предприятия — государство. Инновации в действии», суть которой состоит в тесной связи между этими тремя сферами.



Гармоничные взаимоотношения и диалог между вузами, бизнесом и государственными структурами способны создать новые направления в экономике и улучшить качество работы в существующих. Университеты в такой структуре обучают и капитализируют результаты обучения, создают необходимые бизнесу технологии и проводят научные исследования, полезные эко-



номике, и в конечном итоге государству.

Именно в институтах и университетах, считает Ицкович, каждый год собираются молодые люди с гибким мышлением, новым взглядом на решение старых проблем, что намного более полезно для экономики, нежели образ мышления сотрудников научных центров с большим стажем, большим опытом, но не имеющих такой энергии и большого количества идей, как студенты.

Система взаимодействия университетов и компаний в США давно демонстрирует свою эффективность и популярность. Об этом свидетельствуют данные рейтинга издания Times Higher Education, где из 150 лучших университетов мира по показателю «трудоустройство выпускников» более 25 находятся в США.

# ПОЧЕМУ ВЫПУСКНИКИ ВУЗОВ США ТАК ПОПУЛЯРНЫ У КОМПАНИЙ?

Большое количество компаний создается именно выпускниками вузов, которые хорошо знакомы с уровнем знаний и навыков, которые там преподаются. Поэтому логично, что они доверяют своей системе образования, сотни лет собиравшей самый передовой образовательный и научный опыт.

Преимуществом является и более вы-

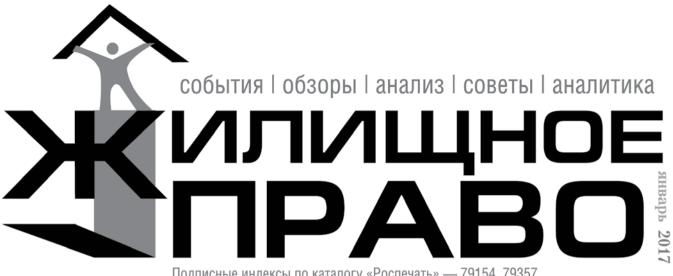
сокий профессионализм университетов США по сравнению с большинством вузов других стран. Например, обучением юристов в US занимается небольшое количество учебных заведений сообщества профессионалов. В нашей стране открыть факультет юриспруденции имеет право практически любой вуз. В США на юрспециальности можно поступить после законченной программы бакалавра и нескольких экзаменов. А в России бакалавр после 4 лет обучения уже получает диплом юриста.

Согласно исследованиям, США лидирует в списке стран, в которых учатся самые трудолюбивые студенты. В этом же списке — Германия, Великобритания, Канада, Китай и другие страны. Кроме России. Лидируют выпускники США и по количеству нобелевских лауреатов естественно-научных направлений. Выпускники университетов и институтов США зарегистрировали большее количество патентов, чем бывшие студенты в других странах — http://edunews.ru/education-abroad/North-America/visshee-obrazovanie-America.html

Тем не менее приятно знать, что окончивших российский МФТИ тоже приглашают на работу в компании США. А вот выпускников Сорбонны бизнесмены Америки обходят своим вниманием.

Журнал Равление Справон В Справон В

2017 г.



Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154. 79357

Светлана Сергеева

Влияние изменений законодательства о долевом строительстве на интересы «ДОЛЬЩИКОВ»

**Диитрий Чикитин** 

Определение порядка несения расходов по оплате жилого помещения коммунальных услуг

Наталия Пластинина

Отделка квартир и домов будет обязательна

Виктория Мариновская

снятие ареста с коттеджного поселка — анализ споров

Светлана Конорева

Ошибки сторон при аренде земли

Юлия Торская

Арендатор съехал, не заплатив. Анализ npakmuku



Светлана Сергеева



Дмитрий Никитин



Наталия Пластинина



Виктория Мариновская



Светлана Конорева

# Реально ли устроиться в компанию Google?

Автор, конечно, немного идеализирует картину, но истина в том, что пока ни одна российская компания не может создать такой поток желающих работать в ней (кроме крупных госкомпаний, но это иная история), а многие хотели бы. И акционеры ставят перед НР такие задачи, выделяют ресурсы и не понимают, почему такого потока нет.

Что этот поток дает компании (УП писал об этом год назад)? Дает много идей от новичков и даже от кандидатов. А компании тщательно фиксируют все интересное.

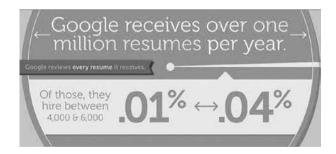
## Богдан Нечаенко

эксперт



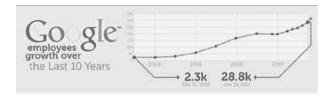
В последние несколько лет такие гиганты IT-индустрии, как Facebook и Google, заметно повысили свой престиж в глазах любого человека, «зависающего» на сайтах с вакансиями. Это относится не только к людям, традиционно связанным со сферой IT — программистам, вебмастерам, разработчикам приложений, но и представителям многих других профессий — маркетологам, менеджерам, рекрутерам, графическим дизайнерам и даже лингвистам. Постараемся разобраться, с чем связан феномен огромного конкурса на рабочие места в компании Google.

В 2011 году южноафриканское рекрутинговое агентство JobVine опубликовало интересную инфографику, иллюстрирующую процесс трудоустройства в компанию Google. В ней указано, что на 2011 год компания нанимала от 4000 до 6000 человек, получая более миллиона откликов на вакансии ежегодно:



А в 2015 году глава HR-отдела Google заявил в интервью, что число соискателей уже перевалило за 2 миллиона, а число новых назначений осталось прежним (около 5000 в год). То есть в среднем шанс обычного человека устроиться

на работу в Google равен 400 к одному. Отметим, что всего 10 лет назад (в 2006 году) весь штат компании составлял около 5000 сотрудников, а за 5 лет их число возросло более чем в 5 раз:



В чем же следует искать причины такой бешеной популярности вакансий Google? Конечно, часть успеха и популярности IT-компаний строится на имидже их харизматичных руководителей и основателей — Билла Гейтса (Microsoft), Марка Цукерберга (Facebook), Ларри Пейджа и Сергея Брина (Google). Общественное мнение считает их вестниками технологического прогресса, а их миллиардные банковские счета свидетельствуют о прибыльности ІТ-индустрии. К слову, четверо из первой десятки рейтинга Forbes 2016 года связаны с IT (Билл Гейтс, Джефф Безос, Марк Цукерберг, Ларри Эллисон), причем имя главы компании Microsoft уже далеко не в первый раз занимает почетную первую строчку.

Однако вернемся к обычным сотрудникам Google. Действительно ли их уровень заработной платы позволяет «быть счастливыми, мотивированными и не думать о материальных проблемах», как заявляют боссы компании? Взглянем на эту статистику за 2016 год:



5 из 5 смайликов говорят сами за себя. Как видно, женщины в Google в среднем получают немного меньше мужчин. При этом даже у них минимальный порог заработной платы превышает 55 000 долларов в год (более 4500 в месяц) далеко не каждая IT-компания в США может похвастаться такими показателями. Если же говорить о представителях высшего звена — это ведущие разработчики, директоры по маркетингу, старшие менеджеры по технологиям, руководители отделов и т.д., то у них нижний порог заработной платы находится примерно на отметке \$150 000 в год. Что впечатлит почти любого человека, не работающего в нефтяной компании.

Следует добавить, что Google как компания, ценящая своих сотрудников превыше всего, предусматривает и многочисленные «дополнительные преимущества» (по-английски perks), нацеленные на поддержание их материального и духовного благосостояния. На сайте журнала Inc перечислены лишь некоторые из них:

 бесплатное 2- или 3-разовое питание;

- возможность использовать продукцию компании до ее выхода на рынок;
- возможность приводить домашних питомцев на работу;
- бесплатная круглосуточная техническая поддержка;
  - массаж на работе;
- оплачиваемый отпуск и пособие по уходу за детьми;
- пособие по смерти (родственники получают половину зарплаты сотрудника в течение 10 лет!);
  - бесплатный фитнес;
- правило 80/20 (сотрудник имеет право 20% рабочего времени тратить на собственные проекты в компании).

Естественно, все эти бонусы распространяются только на сотрудников, работающих в штате и на территории работодателя.

Статистика — вещь упрямая. В сентябре 2016 года были опубликованы результаты опроса более 1000 сотрудников Google. Примерно 97 процентов опрошенных дали наивысшую оценку своему работодателю по различным критериям. Вот некоторые из их высказываний:

«У нас много уникальных преимуществ

и классных бонусов», «Все необходимое оборудование и ресурсы всегда под рукой», «Я горжусь тем, что здесь работаю», «Я могу без проблем получить лишний выходной, если это необходимо».

Вы все еще не уверены, что отправите в Google свое резюме? Последний довод в пользу компании призван убедить интеллектуальных снобов, что лучшего места работы им не найти. Один из принципов компании при найме на работу — талант или потенциал сотрудника, а не набор конкретных навыков, необходимых для той или иной должности. Вот некоторые из вопросов, которые вам могут задать на собеседовании в Google:

«Сколько мячей для гольфа поместится в школьный автобус?»

«Сколько настройщиков пианино в мире?»

«Как разработать план эвакуации для Сан-Франциско?»

Звучит интригующе, не так ли? Возможно, цель всех этих вопросов — не что иное, как проверить способность человека взяться за решение какой-либо проблемы и предложить свой вариант ее решения. Это одно из тех качеств, которые весьма ценятся в Google. Не менее важно и другое — своевременно устраниться от решения проблемы, когда в вас больше не нуждаются.

Ну и напоследок еще немного статистики. Рассмотрим таблицу, показывающую число новых рабочих мест и наймов сотрудников в США (данные за 2015 и 2016 годы).

Как видно невооруженным глазом, информационная индустрия далеко не в первых рядах (76 000 новых рабочих мест в ноябре 2016 года).

Для сравнения взглянем на другие отрасли, работа в которых считается престижной:

в финансовой сфере — 332 000 новых рабочих мест;

в образовании и здравоохранении 1 120 000:

в сфере досуга и гостеприимства 725 000;

в розничной и оптовой торговле — около 830 000.

В итоге становится понятно, что сфера IT, которая входит в информационную индустрию, просто не в состоянии вместить в себя всех желающих в ней работать. Такие компании, как Google и Facebook, являющиеся флагманами IT-индустрии, не могут позволить себе постоянно нанимать новых сотрудников на одни и те же должности ввиду своей специфики. Отсюда и неимоверное число собеседований (раньше в Google их было около 30,

сейчас оптимизированная система подбора персонала позволяет уложиться в 10), нетрадиционные вопросы HR-менеджеров и прочие тернии на пути к звездам.

Category	Job openings			Hires		
	Nov. 2015	Oct. 2016	Nov. 2016°	Nov. 2015	Oct. 2016	Nov. 2016
LEVELS BY INDUSTRY (in thousands)						
Total	5,198	5,451	5,522	5,253	5,160	5,219
Total private	4,725	4,951	4,972	4,904	4,804	4,848
Mining and logging1	15	14	17	21	32	31
Construction1	101	193	184	340	331	335
Manufacturing	238	320	324	278	274	275
Durable goods1	138	197	185	153	159	160
Nondurable goods1	100	123	139	126	114	115
Trade, transportation, and utilities		1,024	1,021	1,085	1,083	1,012
Wholesale trade1	128	181	183	134	132	131
Retail trade	527	653	653	766	739	668
Transportation, warehousing, and utilities <sup>1</sup> .	205	190	186	186	212	213
Information <sup>1</sup>		76	76	71	71	70
Financial activities		331	332	208	170	170
Finance and insurance		257	268	137	106	110
Real estate and rental and leasing1		74	64	71	63	80
Professional and business services		980	984	1.056	1.043	1.060
Education and health services.		1,159	1,120	661	646	650
Educational services*		90	87	102	75	84
Health care and social assistance		1.069	1.033	559	571	566
Leisure and hospitality		670	725	992	972	1.041
Arts, entertainment, and recreation		82	82	131	148	145
Accommodation and food services		589	643	861	824	896
Other services <sup>1</sup>		182	189	190	183	205
Government		501	549	349	356	371
GOVERNMENT	1 4/3	301	349	349	356	3/1

Информационные и интернет-технологии в нынешнее время переживают настоящий бум. Несомненно, сфера IT еще многие годы и десятилетия будет одной из самых престижных для молодых специалистов. Пример Google, Facebook, Youtube, Twitter и многих других успешных IT-проектов будет вдохновлять не одно поколение стартаперов, желающих

повторить успех своих предшественников из Кремниевой долины.

Несомненно, конкурс на рабочие места в Google будет всегда. Конечно, мы не знаем, насколько на него повлияет престиж IT-индустрии в целом. Одно можно сказать точно — 97% «гуглеров» очень довольны своей работой, и поэтому хочется искренне пожелать этой компании самых лучших и преданных сотрудников.

#### Источники:

www.jobvine.co.za/what-does-it-take-to-get-a-job-at-google/

www.forbes.ru

www.theguardian.com/technology/2015/apr/04/how-to-get-job-at-google-meet-man-hires-fires

https://careers.google.com/

http://www.payscale.com/research/US/Employer=Google%2c\_Inc./Salary#by Job

https://www.bls.gov/jlt/

http://www.inc.com/business-insider/best-google-benefits.html

http://reviews.greatplacetowork.com/google-inc



2017 г.



# ЕЛОПРОИЗВОДСТВО

В номере:

Стандарты в области автомативации доу

Роль нормативных актов при внедрении информационных технологий в социальном управлении

Органивация работы с обращениями праждан в военной прокуратуре Каспийской флотилии

Особонности документирования работы частного кадрового агентства

Документирование процедуры государственной итоговой аттестации в вуве

Документирование института наставничества в кадровых службах

Надо ли увеличивать сроки хранения документов?

Судебная ответственность при утрате документов

Как оформить снятие дисциплинарного взыскания

(январь март

При поддержке



Салим Исмаил Майкл Мэлоун Юри ван Геест

## Взрывной рост:

# Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать)



ВТОРАЯ ГЛАВА

#### ИСТОРИЯ ДВУХ КОМПАНИЙ

В январе 2007 года Стив Джобс представил миру первый iPhone от Apple, который спустя полгода был запущен в продажу, что стало одним из наиболее знаковых событий в истории современного бизнеса.

Этот день, который, возможно, заслуживает названия Дня сингулярности, радикально изменил сферу высоких технологий, в одночасье сделав устаревшими все прежние стратегии в области бытовой электроники. В один момент мы встали перед необходимостью пересмотреть будущее цифрового мира.



Два месяца спустя финский гигант мобильной индустрии Nokia потратил ошеломительную сумму 8,1 млрд долларов на покупку компании Navteq — производителя цифровых карт и других данных для геоинформационных систем. Главной причиной этого приобретения было то, что Navteq оперировала крупнейшей в мире сетью датчиков дорожного трафика. Nokia

решила, что контроль над этой сетью позволит ей завоевать доминирующее положение на рынке цифровых карт, а также мобильного и онлайнового локального информирования — и, кроме того, эти активы будут служить надежным защитным барьером против захвата рынка компаниями Google и Apple.

Таким образом, космическая цена, заплаченная за Navteg, была обусловлена ее почти монопольным положением в отрасли мониторинга дорожного трафика. В одной только Европе сеть датчиков Navteg покрывала примерно четверть миллиона миль в тридцати пяти крупнейших городах тринадцати стран. Nokia была убеждена, что наличие глобальной системы мониторинга транспортного потока в режиме реального времени позволит ей конкурировать с растущим присутствием Google на рынке поставляемых в реальном времени данных и с новым революционным продуктом от Apple.

К несчастью для Nokia, примерно в то же время, когда она заключила грандиозную сделку, в Израиле была основа-

на небольшая компания под названием Waze. Вместо того чтобы делать крупные капиталовложения в создание системы транспортных датчиков, создатели Waze решили призвать на помощь краудсорсинг и использовать новые возможности нового мира смартфонов, рождение которого только что анонсировал Стив Джобс. Короче говоря, они решили собирать информацию о местоположении пользователей и, таким образом, о транспортном потоке, при помощи датчиков GPS, установленных на их смартфонах. Уже через два года количество источников, из которых Waze получала данные о дорожном трафике, сравнялось с количеством дорожных датчиков в сети Navteq, а через четыре года превысило их число в десять раз. Более того, стоимость добавления каждого нового источника практически равнялась нулю, не говоря о том, что пользователи Waze регулярно обновляли свои телефоны, тем самым модернизируя и информационную базу Waze. В отличие от этого модернизация системы Navteg стоила целое состояние.

Nokia сделала гигантскую ставку на стратегические активы в надежде оставить Apple с носом. Как правило, такие шаги приветствуются в бизнесе, если они достигают своей цели. Однако Nokia не осознала гигантского, экспоненциального потенциала зарождающейся на тот момент новой модели — использования сторонних активов (см. 3-ю главу), поэтому ее план с треском провалился.



К июню 2012 года рыночная стоимость Nokia рухнула со 140 млрд до 8,2 млрд долларов — по иронии судьбы почти столько пять лет назад она заплатила за Navteg. Таким образом, некогда крупнейшая в мире компания мобильной связи не только потеряла лидирующее положение на рынке, но и лишилась капитала, без которого ей вряд ли удастся когда-либо вернуть утраченные позиции. В июне 2013 года Google приобрела Waze за 1,1 млрд долларов. На тот момент компания не имела никакой инфраструктуры, никакого оборудования и насчитывала не более сотни сотрудников. Однако у нее было 50 млн пользователей, точнее, 50 млн «человеческих датчиков дорожного трафика», в два раза больше, чем всего год назад. И можно предположить, что за следующий год их количество удвоилось — до ста миллионов человек по всему миру.

Nokia следовала старым линейным правилам игры и приобрела физическую инфраструктуру (помните Iridium?) в расчете на то, что та станет надежным защитным барьером от конкурентов. Так оно и было, но только для пользователей дорожных датчиков, а не для разработчиков приложений для мобильных телефонов. Создатели Waze обошли стороной мир физических датчиков, умело воспользовавшись технологической новинкой от Apple и последующей «смартфонной эпидемией».

На момент написания этой книги Microsoft приобрела мобильное подразделение Nokia вместе со всеми его сервисами, портфелем патентов и другим приданным за 7,2 млрд долларов, что на 1 млрд меньше, чем Nokia заплатила за Navteq. Microsoft воспользовалась остатками бывшего гиганта, чтобы завоевать долю рынка для своей мобильной операционной системы Windows Phone.

Вот цели, которые, по заявлению Microsoft, преследовало это приобретение: увеличить долю и прибыли на рынке мобильных телефонов; обеспечить первоклассный опыт для пользователей мобильных телефонов с ОС Microsoft; помешать Google и Apple стать единственными лидерами в сфере инноваций, интеграции и распространения мобильных приложений; получить доступ к колоссальному финансовому потенциалу, связанному с ростом индустрии смартфонов. Время покажет, окажется ли этот сценарий успешным и вписалось ли приобретение Nokia в линейную или экспоненциальную парадигму или же было простым приобретением интеллектуальной собственности. Сравнение историй Waze и Navteg чрезвычайно важно и актуально для этой книги, и не только с точки зрения того, кто оказался в победителях, а кто в проигравших. Главное здесь принципиальная разница в отношении этих двух компаний к собственности. Nokia потратила огромные средства на покупку физических активов, тогда как Waze просто получила доступ к информации на мобильных устройствах, принадлежащих пользователям.



Первая компания продемонстрировала классический пример линейного мышления, вторая — экспоненциального. В то время как линейная стратегия Nokia зависела от скорости физической установки датчиков, стратегия Waze зависела от экспоненциально растущей скорости получения доступа к информации и обмена ею.

С незапамятных времен люди стремились владеть собственностью и использовать ее для генерации стоимости. Такая модель появилась еще в первобытных племенах, а затем распространилась на общины, страны, империи и (в недавнее время) глобальные рынки и институты. Стоимость всегда генерировалась за счет владения землей, оборудованием, производственными мощностями, рабочей силой. Собственность была идеальной стратегией управления ограниченными ресурсами, позволяя обеспечить относительно предсказуемый и стабильный мир. Чем больше собственности у вас было, тем богаче и влиятельнее вы оказывались. Разумеется, для управления этими активами нужны были люди, много людей. Если ваши землевладения были в два раза больше, вам требовалось в два раза больше людей, чтобы работать на земле или защищать ее. К счастью, возможности отдельных людей по захвату собственности ограничивались широким спектром факторов, поэтому такая система была вполне жизнеспособной.

Когда масса людей, требующихся

для работы или защиты собственности, достигла определенного критического уровня, в человеческом обществе возникла иерархия — в каждом племени или деревне существовала явная или неявная иерархическая структура власти. Чем больше было племя, тем жестче оказывалась иерархия. Начиная со Средних веков, и особенно

в эпоху после промышленной революции, иерархическое поведение прочно укоренилось в структурах государственной власти и других видах человеческих организаций, включая современную корпорацию, и с тех пор данная модель фактически не претерпела никаких изменений.

Сегодня мы по-прежнему продолжаем управлять и мыслить в таком линейном масштабе. Например, объем работы X требует количества ресурсов У, 2X требует 2У и т. д., в соответствии с линейной функцией.

Автоматизация, массовое производство, робототехника и даже компьютерная виртуализация изменили угол наклона графика, но зависимость попрежнему оставалась линейной. Если одна бетономешалка заменяла сотню рабочих, две бетономешалки — две сотни рабочих. Практически все аспекты жизни

общества сегодня оцениваются на основе линейной модели: количество врачей на 100 тысяч пациентов, размер класса в расчете на одного учителя, объем ВВП на душу населения и т. д.



Мы используем почасовую оплату труда и определяем стоимость жилья исходя из количества квадратных метров.

В бизнесе подход к разработке подавляющего большинства продуктов и услуг также продолжает отражать это линейное, инкрементальное, последовательное мышление. Классический способ создания любого нового продукта, будь то гигантского авиалайнера или крошечного микропроцессора, следует шаблонному поэтапному процессу под названием «Разработка нового продукта», который включает следующие шаги:

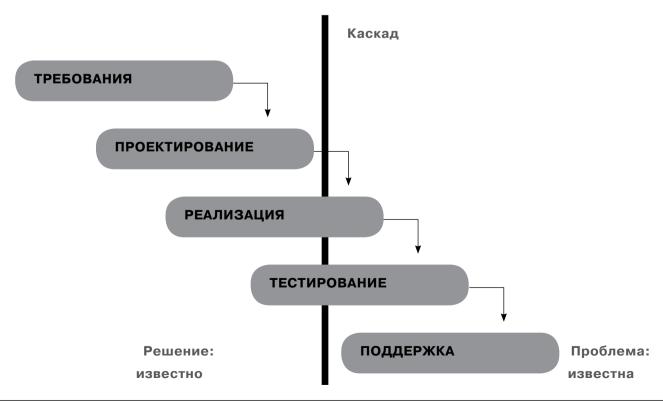
- 1. Генерация идеи нового продукта.
- 2. Отбор идей.
- 3. Разработка концепции и тестирование.

- 4. Бизнес-анализ.
- 5. Бета- и рыночное тестирование.
- 6. Техническая реализация.
- 7. Коммерциализация.
- 8. Установление цены.

Данный процесс настолько прочно вошел в ДНК современного бизнеса, что существует даже специальная международная Ассоциация разработки и управления продуктами (Product Development and Management Association, сокращенно PDMA).

Возможно, вы предполагаете, что, тогда как этот старомодный линейный подход по-прежнему широко распространен в зрелых отраслях, от него давно отказались в мире горячих новых технологий. Вы ошибаетесь. Линейный

#### ТРАДИЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОДУКТА





процесс, как и прежде, преобладает во всех частях глобальной экономики,

хотя и принимает множество разных личин. Например, в сфере программного обеспечения он известен как каскадный процесс или модель «водопад». И хотя сегодня начинают появляться новые подходы, такие как гибкая методология разработки (методология Agile), которая запараллеливает некоторые этапы этого процесса и сокращает его, базовая парадигма остается линейной и инкрементальной. Разрабатываете ли вы новый локомотив или приложение для iPhone, процесс разработки по сути носит линейный характер. Посмотрите на представленную ниже схему процесса и обратите внимание на то, что он хорошо работает в тех случаях, когда проблема и искомое решение точно известны.

Если вы мыслите линейно, если ваши бизнес-процессы линейны и если вы используете линейные метрики для оценки продуктивности и успеха, вы получите линейную организацию, которая смотрит на мир через призму линейности, даже если на сегодняшний день вы являетесь лидером отрасли по уровню технологий и доле рынка, каким в свое время была Nokia. Для такой организации характерны следующие качества:

- Иерархическая структура, принцип управления «сверху вниз».
- Ориентация на финансовые результаты.
- Линейное, последовательное мышление.

- Инновации преимущественно за счет внутренних ресурсов.
- Стратегическое планирование, в значительной степени основанное на экстраполяции прошлого.
  - Нетерпимость к риску.
  - Негибкость процессов.
- Большой штат постоянных сотрудников.
- Наличие в собственности больших активов
  - Приверженность статус-кво.

Как отмечал авторитетный бизнесконсультант Джон Хейгл: «Наши организации созданы для того, чтобы противостоять внешним изменениям, вместо того чтобы адаптироваться к ним, когда они полезны». А легендарный авиаконструктор Берт Рутан выразил эту мысль так: «Защищайся от изменений любой ценой!»

Учитывая все эти характеристики, неудивительно, что линейные организации редко создают по-настоящему инновационные продукты или услуги. У них нет для этого ни необходимого менталитета, ни инструментов, ни потенциала. Они способны делать лишь то, для чего предназначены, а именно — расти в размере и выигрывать за счет эффекта масштаба. Масштаб в его линейном понимании — в от смысл существования линейной организации. Джон Сили Браун называет это «масштабируемой эффективностью» и утверждает, что данная парадигма в настоящее время

лежит в основе большинства корпоративных стратегий и корпоративных ар-



хитектур. Клейтон Кристенсен хорошо описал этот тип мышления в классическом труде «Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании». Большинство крупных компаний используют так называемую матричную структуру, где управление продуктами, маркетинг и продажи, как правило, имеют вертикальную организацию, а вспомогательные функции, такие как юридическая служба, управление персоналом, финансы и ИТ — горизонтальную.

Таким образом сотрудник, отвечающий за юридическую поддержку продукта, имеет две линии подчинения — вопервых, он подчиняется руководителю, отвечающему за данный продукт (и его рентабельность), во- вторых, руководителю юридической службы, чья работа заключается в том, чтобы обеспечить соблюдение юридических норм всеми многочисленными продуктами компании. Это очень удобно с точки зрения управления и контроля, но крайне неэффективно с точки зрения подотчетности, скорости и терпимости к риску. О какой скорости и гибкости может идти речь, если вы вынуждены согласовывать каждый свой шаг с финансовой и юридической службами, службой управления персоналом и т.д.?

Другая важная проблема матричной структуры, обнаруженная нашей командой, состоит в том, что со временем горизонтально-организованные функции склонны аккумулировать слишком много власти. Зачастую у службы управления

персоналом или юридической службы нет стимула говорить «да», поэтому их ответом по умолчанию становится «нет». И дело не в том, что в этих отделах работают плохие люди. Просто их цели и стимулы зачастую идут вразрез с целями и стимулами менеджеров по продуктам.

В последние несколько десятилетий развернувшаяся погоня за преимуществами, обеспечиваемыми эффектом масштаба, привела к появлению гигантских глобальных корпораций. Под усиливающимся давлением в направлении увеличения размеров прибыли и сокращения затрат компании активно переносили свои операции за рубеж, расширяли деятельность на иностранные рынки и проводили мегаслияния. Но за каждый такой шаг приходилось платить высокую цену, поскольку обратная сторона увеличения размера — это потеря гибкости. Как бы они ни старались, крупные компании с огромными производственными мощностями и десятками тысяч сотрудников, разбросанными по всему миру, не способны работать с тем динамизмом и гибкостью, которых требует новый, стремительно меняющийся мир. Анализируя феномен экспоненциального изменения, Хейгл замечает: «Одна из ключевых проблем экспоненциального мира состоит в том, что ваше понимание и предположения очень быстро устаревают и вам необходимо постоянно обновлять свои знания о состоянии технологий и ваших организационных возможностях. Это непростая задача». Крупным организациям с матричной структурой чрезвычай-



но сложно справиться с быстрыми или прорывными изменениями. На самом деле те, кто сталкивался с подобной ситуацией, обнаруживали, что «иммунная система» организаций настроена давать интенсивный отпор при возникновении таких угроз. По словам Габриэля Балдинуччи, директора по стратегическому развитию в Университете сингулярности и бывшего главы венчурного подразделения компании Virgin Group, «иммунная» защитная реакция действует на двух уровнях. Первый — защита основного бизнеса, потому что он отлажен и стабилен; второй — стремление каждого человека защитить свой индивидуальный статус-кво, который для него привычен и комфортен.

Парадоксально, но именно те качества, которые позволяют традиционным компаниям эффективно расширяться и расти в условиях неизменного рынка, делают их чрезвычайно уязвимыми в случае его резкого изменения. Вот что говорит об этом известный предприниматель Питер Тиль: «Глобализация — это движение от 1 до N, то есть копирование существующих продуктов и увеличение их количества. Так было в XX веке. В XXI веке мы вступаем в мир, где вследствие развития различных экспоненциальных технологий ключевым приоритетом для компаний становится движение от 0 к 1, то есть создание новых продуктов».

Несмотря на все вышесказанное, крупные компании далеко не глупы. Они осознают свои структурные недостатки, и многие пытаются их исправить. На-

пример, одним из первых шагов Ларри Пейджа после вступления в должность генерального директора Google в апреле 2011 года стало устранение множества управленческих слоев и «уплощение» организационной структуры. Аналогичные усилия были предприняты в китайской транснациональной корпорации Haier, а также во множестве других крупных компаний. Однако такое «уплощение» структуры, хотя и дает хорошие результаты во многих случаях, является лишь временной мерой, поскольку общее количество сотрудников вкупе с инерцией и сопротивлением изменениям, как правило, остаются прежними.

Кроме того, такая тенденция наблюдается не во всех отраслях. Одной из отраслей, которая на наш взгляд во вред самой себе — движется в противоположном направлении, является фармацевтическая индустрия. После того как к 2012 году она исчерпала большую часть потенциала легкодоступных «блокбастеров» (так называются лекарственные препараты, приносящие своим владельцам более 1 млрд долларов годового дохода)<sup>1</sup>, вместо того чтобы начать разделение на более мелкие и гибкие единицы, крупные фармацевтические компании решили пойти по пути консолидации и слияния, чему была несказанно рада Уолл-стрит. Мы же уверены, что увеличение размеров приведет к дальнейшему снижению гибкости фармацевтических компаний и сделает

www.fool.com/investing/general/2013/02/28/big-pharmas-blockbuster-battle.aspx.



их уязвимыми перед прорывными изменениями.

О масштабах надвигающихся перемен можно судить по случаю с подростком Джеком Андрака, который в 14 лет в одиночку разработал инновационную методику ранней диагностики рака поджелудочной железы стоимостью всего 3 цента. Он изобрел тест, который в 26 000 раз дешевле, в 126 раз быстрее и в 400 раз чувствительнее, чем все прежние методы диагностики. Фармацевтическая промышленность не знает, что делать с Джеком и другими вундеркиндами, которые сегодня начинают появляться по всему миру и ставить под угрозу существование великих компаний и устоявшихся отраслей. Такие молодые гении привносят экспоненциальное мышление в наш линейный мир, и ничто не в силах остановить их.

Возвращаясь к истории противостояния Navteq и Waze, мы надеемся, что вы ясно поняли новое правило игры: традиционное линейное мышление не работает в новом экспоненциальном мире. Проще говоря, оно не может с ним конкурировать.

Салим Исмаил знает об этом не понаслышке. В 2007 году он начал работать в компании Yahoo, которая, несмотря на свое реноме в сфере интернет-технологий, продолжала использовать классическую линейно матричную организационную структуру. Каждый раз при запуске нового продукта или обновлении существующего команде приходилось преодолевать целый ряд «пропуск-

ных пунктов» - брендинг, юридические аспекты, аспекты приватности, связи с общественностью и т. д. Каждый из этих шагов занимал несколько дней или даже недель, так что к тому моменту, когда продукт доходил до потребителей в интернет-пространстве, было уже слишком поздно; какой-нибудь стартап уже закреплялся в этой нише. Салим убежден, что одна из главных причин неудач Yahoo кроется в том, что организационная структура компании не соответствует требованиям этой высокодинамичной отрасли. Yahoo не единственная, кто сталкивается с подобной проблемой. Даже могущественная Google болеет этой болезнью. Потребовалось два года и огромные усилия, чтобы выпустить на рынок Google+. Несмотря на то, что продукт был блестяще реализован, к моменту его запуска летом 2011 года Facebook имела почти непреодолимое превосходство в этой сфере. Как было сказано в 1-й главе, такие темпы изменений вряд ли замедлятся в ближайшее время. На самом деле закон Мура обещает, что они будут продолжать ускоряться, причем экспоненциально, по крайней мере в течение следующих нескольких десятилетий. А учитывая перекрестное влияние друг на друга различных технологий, масштабы изменений, которые мы наблюдали за последние полтора десятилетия, померкнут по сравнению с тем, что нас ожидает в следующие 15 лет. Интернет-компании уже коренным образом трансформировали сферу рекламы и маркетинга, мир газет



и издательского дела, а также кардинально изменили способы коммуникации и взаимодействия между людьми. Отчасти эти изменения стали возможны благодаря тому, что стоимость распространения продуктов и услуг, особенно если они могут быть переведены в цифровую форму, упала почти до нуля. Раньше для запуска компании в сфере ИТ требовались миллионы долларов на покупку серверов и программного обеспечения. Теперь благодаря Amazon Web Services (AWS) это стоит гроши. И подобное можно увидеть в любой отрасли современной экономики. Опыт и здравый смысл подсказывают нам, что невозможно коренным образом трансформировать организацию — и ускорить ее темпы работы до гиперскоростей без фундаментального изменения ее природы. Именно поэтому в последние несколько лет начала появляться новая организационная модель, соответствующая характеру сегодняшних изменений. Мы называем эту модель «экспоненциальной организацией», поскольку она представляет собой структуру, которая лучше всего подходит под требования ускоряющегося, нелинейного, подключенного к Интернету нового мира. И если ведущие традиционные компании могут достичь только арифметической прогрессии в соотношении «вложения/отдача», то ЭксО способны выйти на уровень геометрической прогрессии благодаря паттерну экспоненциального роста, присущему основанным на информации технологиям. Для достижения такой масштабируемости новые экспоненциальные организации. такие как Waze, выворачивают традиционную организацию наизнанку. Вместо того чтобы владеть активами или рабочей силой и получать инкрементальную отдачу на эти активы, ЭксО используют для достижения своих целей внешние ресурсы. Как правило, такие компании имеют очень небольшой штат постоянных сотрудников и минимум активов, что обеспечивает им максимальную рентабельность и гибкость. Они привлекают к участию своих клиентов и задействуют онлайновые и офлайновые сообщества буквально во всех аспектах своего бизнеса, включая создание новых продуктов. Такие компании умело используют существующие и возникающие инфраструктуры, но не пытаются владеть ими. И они растут с невероятной скоростью именно потому, что не стремятся владеть рынком, а используют его - привлекают к участию или заставляют работать на себя (как вам больше нравится). Хорошим примером является блогплатформа Medium, которая произвела переворот в журналистском бизнесе, предложив пользователям самим писать статьи и публиковать их онлайн.

Мы убеждены, что ЭксО превзойдут традиционные линейные организации в большинстве сфер деятельности, поскольку они в полной мере используют преимущества информационно обусловленных внешних факторов, недоступных для старых структур. Эта способность дает им возможность расти быстрее —



шокирующе быстрее, — чем их линейные аналоги, и экспоненциально ускорять рост.

Трудно сказать, когда именно возникла новая организационная форма. Отдельные аспекты ЭксО существовали на протяжении нескольких десятилетий, но только в последние годы эта модель начала играть роль. Если бы нас попросили назвать официальную дату рождения ЭксО, мы бы назвали март 2006 года, когда Amazon запустила свою службу Amazon Web Services и предложила недорогое «облако» для малого и среднего бизнеса. Начиная с этого дня стоимость управления центрами обработки данных переместилась из категории капитальных вложений в категорию переменных

затрат. Сегодня почти невозможно найти стартап, который бы ни пользовался сервисами AWS. Мы выявили одну простую метрику, которая позволяет идентифицировать новые экспоненциальные организации и отличить их от остальных, — это достижение как минимум 10-кратного улучшения показателей деятельности по сравнению со среднеотраслевыми в течение четырех-пяти лет.

Ниже приведены некоторые примеры ЭксО и их сравнение с другими организациями в их отрасли.

Посмотрим еще раз на Waze. Используя информацию с телефонов своих пользователей, Waze в кратчайшие сроки получила в 100 раз больше источников данных о дорожном трафике,

Airbnb Гостиничный бизнес	В 90 раз больше единиц жилья в расчете на сотрудника
GitHub	В 109 раз больше репозиториев в расчете на
Программное обеспечение	сотрудника
Local Motors	Процесс разработки модели автомобиля дешевле в
Автомобилестроение	1000 раз, процесс производства автомобиля быстрее
	от 5 до 22 раз (в зависимости от сложности модели)
Quirky	Цикл разработки продукта короче в 10 раз (29 дней
Потребительские товары	против 300 дней)
Google Ventures	В 2,5 раза больше инвестиций в стартапы на ранней
Инвестиции	стадии, в 10 раз более быстрый процесс разработки
Valve	Рыночная капитализация в расчете на сотрудника выше
Компьютерные игры	в 30 раз
Tesla	Рыночная капитализация в расчете на сотрудника выше
Автомобилестроение	в 30 раз
Tangerine (ранее ING Direct	В 7 раз больше клиентов в расчете на сотрудника, в 4
Canada)	раза больше сумма вкладов в расчете на клиента
Банковское дело	



чем приобретенная Nokia сеть Navteg, использующая установленные на дорогах физические датчики. Несмотря на то, что Waze была крошечным стартапом всего с несколькими десятками сотрудников, она быстро догнала и обогнала линейную Nokia с ее тысячами сотрудников и колоссальным капиталом. Действуя в рамках линейной парадигмы, Nokia сделала все возможное для того, чтобы сохранить лидирующее положение на рынке мобильной связи, но приход новой парадигмы не оставил ей шансов. Два ключевых фактора позволили Waze добиться успеха, и они характерны для всего нового поколения экспоненциальных организаций:

- Доступ к ресурсам, которыми они не владеют. Например, компания Waze использует данные с GPS-навигаторов, установленных на смартфонах ее пользователей.
- Превращение информации в ключевой актив. Информация не только надежнее остальных видов активов, но и имеет тенденцию к экспоненциальному росту. Вместо накопления физических активов сегодня ключом к успеху становится доступ к ценным источникам информации. Как нельзя лучше об этом сказал Эндрю Расьеж, глава некоммерческой организации New York Tech Meetup: «Я отношу навигационное приложение Waze к разряду гражданских приложений. Компания собирает информацию о движении автомобилей и людей в общественных местах и задает вопрос: "Что еще мы можем сделать с этими данными?"»

Развивая мысль Расьежа, мы можем вывести фундаментальный вопрос экспоненциальной эпохи: что еще может быть переведено в информационную форму?

Ключевым результатом доступа к внешним ресурсам и их информатизации является снижение маржинальных затрат до нуля. Возможно, прародителем ЭксО можно назвать компанию Google, поисковая система которой использует веб-страницы, не принадлежащие компании. Эта бизнес-модель, бывшая десять лет назад мишенью для насмешек, позволила Google превратиться в компанию стоимостью 400 млрд долларов, которая была сгенерирована главным образом благодаря манипуляциям с текстовой (а теперь и видео) информацией. LinkedIn и Facebook вместе стоят более 200 млрд долларов, и это благодаря тому, что они умело перевели взаимодействия между людьми в цифровой формат, то есть превратили их в информацию. Мы считаем, что самые великие компании, которые появятся в ближайшие годы, будут строить свой бизнес либо на новых источниках информации, либо на преобразовании ранее аналоговой среды в информационную. Причем новая информационная среда будет все шире распространяться на мир физических вещей (через сенсоры, 3D-принтеры/сканеры, биотехнологии и т.д.). Как мы уже говорили, автомобиль Tesla Model S, чья система трансмиссии включает всего 17 движущихся деталей, больше похож на компьютер, замаски-



рованный под роскошный автомобиль, который обновляется каждую неделю благодаря загрузке нового программного обеспечения. Поиск новых источников информации, которые могут лечь в основу нового бизнеса и новых компаний, играет центральную роль в так называемой Революции больших данных. Комбинация колоссальных объемов данных с новыми мощными аналитическими инструментами открывает перед нами невиданные доселе возможности как с точки зрения преобразования окружающего нас мира, так и с точки зрения бизнеса. Источники больших данных сегодня появляются повсюду.

Например, мы уже упоминали о трех проектах по созданию спутниковых систем на низкой околоземной орбите, которые в течение ближайших нескольких лет обеспечат возможность фотосъемки и видеонаблюдения в режиме реального времени в любой точке планеты. Несмотря на то, что такие низкоорбитальные спутниковые системы неизбежно поднимают вопросы в связи с соблюдением конфиденциальности и безопасности, можно не сомневаться, что доступ к этому новому источнику информации приведет к появлению десятков, если не сотен, новых видов бизнеса и компаний. Вот если бы у вас была возможность подсчитать количество автомобилей на любой парковке или на всех парковках Sears или Walmart по всей стране? Или измерить увеличение потребления электроэнергии вдоль русла реки Амазонки в ночное время? Или выявлять зарождение природных катаклизмов, таких как тайфуны и цунами, а также предсказывать их воздействие? Или отслеживать перемещение каждого контейнеровоза в режиме реального времени по всему земному шару? В скором времени вы сможете это делать - либо через наноспутниковые системы, либо через систему интернет-дронов от Facebook или аэростатов от Google (обе компании в настоящее время работают над проектами по обеспечению сплошного покрытия Интернетом земной территории). Беспилотный автомобиль Google является ярким воплощением новой информационной эпохи. Его навигационная система основана на технологии лазерного радара, также известного как лидар. На крыше каждого автомобиля установлен вращающийся лидар, который в режиме реального времени создает 3D-карту окружающего пространства в диапазоне около 100 метров. В процессе движения автомобиль Google собирает почти гигабайт данных в секунду и создает трехмерную карту окружения с разрешением один сантиметр. Он даже может сравнивать два изображения для осуществления анализа «до и после». Если вы оставили открытым окно, подстригли кусты перед домом, если ваш ребенокподросток ускользает из дома по ночам, Google узнает об этом. Это не просто статическая информация. Это также динамическая информация - потоки данных регистрируют окружающий мир не только таким, каков он есть, но и как он меняется. Петабайты данных могут быть



проанализированы и скомбинированы множеством разных способов, позволяя нам взглянуть на мир и наши способы взаимодействия с ним под совершенно неожиданным углом и таким образом открывая перед нами новые удивительные возможности.

Как уже говорилось выше, традиционные организационные структуры, существовавшие на протяжении нескольких сотен лет и предназначенные для иерархического управления физическими активами и людьми, сегодня быстро устаревают. Чтобы выжить в условиях стремительных изменений, требуется организация нового типа — такая, которая способна не только адаптироваться под эти изменения, но и процветать благодаря им. Как вы помните, мы начали 1-ю главу с обсуждения менталитета в стиле Iridium. По парадоксальному со-

впадению ученые установили причину вымирания динозавров благодаря присутствию слоя иридия в осадочных породах той эпохи. Иридий попал на Землю из космоса в результате падения гигантского астероида, что привело к глобальному похолоданию. Сегодня мы сталкиваемся с разрушительной силой другого рода — с Информа-

ционным астероидом. Что если эта сила приведет к вымиранию не десяткадругого крупных компаний, не сумевших осознать революционный характер происходящих вокруг них технологических перемен, а всего некогда доминировавшего вида крупной корпорации в современной экономике? Что если всех их постигнет печальная участь программы 
Iridium? Ответу на этот вопрос, а также поискам стратегии, которая позволит 
вновь созданным и устоявшимся ком-

#### КЛЮЧЕВЫЕ УРОКИ

- Существующие организационные структуры развились как способ управления ограниченными ресурсами. Отношения собственности хорошо работают в условиях ресурсной ограниченности, однако в мире, основанном на информации и изобилии, ключевую роль играет доступ и совместное пользование.
- В то время как информатизированный мир развивается экспоненциальными темпами, наши организационные структуры (особенно крупные) продолжают оставаться очень линейными.
- Мы научились масштабировать технологии, теперь настало время научиться масштабировать организации.
  - Матричные структуры не работают в новом информатизированном мире.
  - ЭксО идеально приспособлены под условия нового мира.



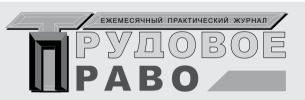


паниям выжить и процветать в новом мире, и будет посвящена остальная части книги. Экспоненциальные организации - единственные, кто сможет успешно адаптироваться к новой повсеместно и глубоко информатизированной среде и превратить ее в конкурентное преимущество. По сути, ЭксО представляют собой адекватную адаптивную реакцию бизнеса на новый экспоненциальный мир. Далее мы более внимательно изучим эту замечательную организационную модель: как она работает, как организована, как масштабирует свои операции и почему преуспеет на новом рынке, тогда как другие устоявшиеся

организационные модели — нет. Самое главное, мы постараемся объяснить, почему преобразование в экспоненциальную организацию — единственный путь, если вы хотите добиться успеха в бизнесе.

Дэвид Роуз, автор бестселлера «Ангельское инвестирование: Как зарабатывать деньги и получать удовольствие, инвестируя в стартапы», высказывается более резко: «Любая компания, которая была успешна в XX веке, обречена на провал в XXI веке».





### Nº 2/2017

# УВОЛЬНЕНИЕ ЗА СИСТЕМАТИЧЕСКОЕ НЕИСПОЛНЕНИЕ УКАЗАНИЙ. ОШИБКИ И СПОРЫ

Увольнение — самый сложный момент в трудовых отношениях.

В последнее время суды стали особенно внимательно относиться

не к формальным признакам, а к деталям и причинам наказаний за

нарушение работником дисциплины, технологии и так далее...



# Дональд Трамп — человек, который изменил Америку

Флорида Зарипова

### Управлять как Дональд Трамп

Никита Клюев

Трамп и его команда — слаженная система управления или господство разногласий?

### Спецслужбы США

Ангелина Малова

152 мысли Гарри Беквита

Увольнение работника за прогул. **Проблемные** аспекты

# Как ищут себе талантливый персонал спецслужбы мировых держав

В ряде стран мира монастыри прячут от посторонних глаз будущих работников спецслужб, где-то «кадровики» ходят вместе с детьми в походы... И это только малая часть специфики поиска и обучения специалистов спецслужб.

#### Сергей Виряскин

эксперт



Благополучие государств, претендующих на звание мировых держав, напрямую зависит от качества работы ведомств, которые ответственны за безопасность этих самых государств. Процветание и экономический рост свидетельствуют об эффективном и слаженном функционировании современных национальных спецслужб. В свою очередь последнее невозможно без высококлассной работы кадровых отделов. Найти и отобрать для нужд государственной безопасности лучших из лучших — дорогого стоит. В данной статье мы поговорим о том, как и где происходит поиск персонала кадровиками спецслужб.

#### ТРАДИЦИОННЫЕ КУЗНИЦЫ КАДРОВ

Традиционными сферами поиска будущих разведчиков и диверсантов являются разного рода силовые ведомства, армия, полиция, подразделения специального назначения, военные училища и общественные организации, близкие к правящим элитам. Здесь есть из кого выбрать, и представители данных коллективов во все времена являлись лакомым куском для вербовщиков.

В тех же самых США бывшие военные более чем на 60% укомплектовывают штаты охранных и разведывательных служб. В России и Европе набор кандидатов также ведется по большей части

из числа военнослужащих и сотрудников полиции.

Большой потенциал в плане подготовки персонала представляют общеобразовательные учебные заведения. Сформировать будущий контингент в них можно с нуля и под свои собственные нужды.

Организовывается это путем корректировки учебной программы, организации внеклассных занятий идеологической направленности и создания при школах сети образовательных секций и кружков спортивно-патриотического характера.

В конце 80-х в США даже разгорелся скандал по поводу излишней «идеологической накачки» бойскаутов. Детские спортивные и патриотические организации Оклахомы, Нью-Мексико и Аризоны были обвинены в связях со спецслужбами США. И хотя данные слухи не нашли документального подтверждения, факт остается фактом — лучшие агенты получаются впоследствии именно из юных спортсменов-патриотов, прошедших специальную идеологическую обработку.

На Востоке и в Азии кузницей кадров для спецслужб является церковь. Например, в Иране и Пакистане разведчиками становятся по протекции и рекомендациям духовных сановников.

Еще один традиционный источник по-

полнения персонала — специализированные учебные заведения. Учат в них непосредственно будущих сотрудников спецслужб. При этом каждое уважающее себя ведомство в обязательном порядке имеет свой собственный ВУЗ, а то и несколько. В России действует порядка 10

дежи — студентам и молодым специалистам. Они схватывают все на лету, быстро обучаются, легко адаптируются к новым условиям и комфортно себя чувствуют в медиа-пространстве. В отличие от кадров старой закалки, которые более консервативны и с трудом поддают-

# ЛУЧШИЕ АГЕНТЫ ПОЛУЧАЮТСЯ ВПОСЛЕДСТВИИ ИМЕННО ИЗ ЮНЫХ СПОРТСМЕНОВ-ПАТРИОТОВ, ПРОШЕДШИХ СПЕЦИАЛЬНУЮ ИДЕОЛОГИЧЕСКУЮ ОБРАБОТКУ

подобных высших училищ. Обучаются в них как подающие надежды выпускники школ и институтов, так и лица, успевшие зарекомендовать себя на предыдущем месте службы (полиция, армия).

#### МЫ ИЩЕМ ТАЛАНТЫ

Наряду с традиционными способами набора персонала многие спецслужбы мировых держав прибегают к свойственным только им методам. Таким, как наблюдение, слежка и вербовка. Объектами наблюдения в первую очередь становятся молодые люди, чьи навыки, способности и умения в той или иной области выделяются на общем фоне и являются, что называется «выше среднего».

Предпочтение отдается именно моло-

ся переобучению с учетом меняющейся обстановки.

С целью раннего выявления способных претендентов устанавливается система мониторинга за ведущими учебными заведениями, а также спортивными организациями. Образовательное учреждение может не иметь никаких порочащих связей со спецслужбами, но это не значит, что за его учащимися никто не наблюдает. Талантливых учеников отслеживают как в высших учебных заведениях, так и в общеобразовательных.

В первую очередь обращается внимание на результаты специализированных проверок знаний и умений. В России это разного рода олимпиады и спортивные соревнования. Неоднократных победителей таких конкурсов быстро замечают и начинают «вести». Присмотр может

осуществляться вплоть до последних курсов института. Тогда проявившим себя выпускникам уже недвусмысленно сообщают о возможности поработать в интересах Родины.

#### ОТСЕВ КАНДИДАТОВ

Попасть на работу в ту или иную службу обеспечения госбезопасности довольно проблематично. Как в России, так и за рубежом. Конкурс на вакантные

на предмет физического и психического здоровьем и низкий коэффициент IQ автоматически лишают шанса на трудоустройство. Помешают трудоустройству и проблемы с законом. Причем как у самого кандидата, так и у его родственников. Не допускаются к службе лица, чьи родственники судились по головной статье и имеют другие темные пятна в биографии.

Опишем типичный портрет кандидата на должность сотрудника ФСБ Рос-

## ПРОБЛЕМЫ СО ЗДОРОВЬЕМ И НИЗКИЙ КОЭФФИЦИЕНТ IQ АВТОМАТИЧЕСКИ ЛИШАЮТ ШАНСА НА ТРУДОУСТРОЙСТВО

места достаточно велик, а требования к кандидатам предъявляются самые жесткие. Даже в том случае, если кадровая служба разведывательного ведомства обратила на человека внимание, это не значит, что он будет трудоустроен.

Соискателю будет предложено пройти процедуру отсева. На этой стадии ему предлагается заполнить анкету и написать рассказ о себе и своих близких. Кроме того, претендента проверят как на спортивную подготовку, так и на уровень интеллектуального развития.

В обязательном порядке кандидата проверят в медицинских учреждениях сии. Хорошая физическая подготовка, высокий уровень IQ, способность к аналитическому мышлению, безупречная репутация, отсутствие судимостей и приводов в полицию, психическая устойчивость, умение быстро ориентироваться и соображать в экстремальных ситуациях. Навыки владения приемами самообороны и стаж в правоохранительных и других силовых ведомствах — приветствуются.

Примерно те же самые требования предъявляются к соискателям и в спецслужбах иностранных государств. Штатный сотрудник должен обладать кристально чистой репутацией, про-

фильным образованием в какой-либо области, самовыдержкой, а также придерживаться высоких моральных принципов и нравственных устоев. Зарплаты метная личность, ничем не выделяющаяся на общем фоне, но способная тем не менее оперативно решать поставленные задачи.

#### ЗАРПЛАТЫ В СПЕЦСЛУЖБАХ НЕ ОЧЕНЬ ВЫСОКИ, И СОВМЕЩАТЬ СЛУЖЕНИЕ РОДИНЕ С ЗАРАБАТЫВАНИЕМ ДЕНЕГ НЕ ПОЛУЧИТСЯ

в спецслужбах не очень высоки, и совмещать служение Родине с зарабатыванием денег не получится. Поэтому в соискателях наряду с прочими ценятся такие качества, как патриотизм и подвижничество.

Причем в случае с сотрудниками разведывательных и контрразведовательных ведомств это далеко не красивые слова. Аморального скандалиста, не умеющего сдерживать свои эмоции и держать язык за зубами, спецслужбы вряд ли возьмут к себе на работу. Будь он даже самым высококвалифицированным специалистом, владеющим десятком языков.

В условиях, когда за человеком постоянно наблюдают конкурирующие структуры десятков государств, а малейший промах грозит суровым тюремным сроком, а то и смертной казнью, качества Джеймса Бонда не работают. Идеальный кандидат на должность спецагента по всем канонам — серая неза-

### ПОДБОР ПЕРСОНАЛА ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ

В настоящее время некоторые спецслужбы осуществляют набор оперативных сотрудников прямо через Интернет. Причина — постоянное разрастание их аппаратов в связи с необходимостью противостоять новейшим угрозам — таким, как международный терроризм и сетевые кибератаки.

Например, на сайте секретной разведывательной службы Великобритании МИ-6 имеется открытый раздел об имеющихся вакансиях. Любой желающий может найти здесь подходящий для себя вариант и связаться с кадровой службой разведки по вопросам трудоустройства.

Агентство национальной безопасности Соединенных Штатов (АНБ) также не гнушается заниматься вопросами трудоустройства по Интернету. У АНБ тоже имеется раздел с открытыми вакансиями на своем сайте. Кроме того, агентство регулярно печатает объявления о поиске сотрудников на сторонних сайтах и подает заявки в кадровые агентства. управлением внешней безопасности Франции был проведен конкурс среди лицеистов под названием «Алькинди».

# ИДЕАЛЬНЫЙ КАНДИДАТ НА ДОЛЖНОСТЬ СПЕЦАГЕНТА ПО ВСЕМ КАНОНАМ – СЕРАЯ НЕЗАМЕТНАЯ ЛИЧНОСТЬ, НИЧЕМ НЕ ВЫДЕЛЯЮЩАЯСЯ НА ОБЩЕМ ФОНЕ

В разное время объявления с вакансиями спецагентов печатали такие издания, как Times и Economist.

Все объясняется катастрофической нехваткой сотрудников. И это неудивительно. По данным Washington Post, уже в 2010 году АНБ ежедневно перехватывало и фиксировало более полутора миллиардов телефонных разговоров и емайлов. Слушаются не только рядовые американцы, но и граждане зарубежных государств, которые к Америке не имеют никакого отношения. Само собой, подобная система слежки требует многочисленного обслуживающего персонала, набрать который через сеть подшефных институтов невозможно.

Другой вариант выявления талантливых специалистов через Интернет — объявление конкурсов и специальных заданий по взлому того или иного сетевого ресурса с повышенной степенью защиты. Так, в 2016 году Главным

В рамках конкурса, в котором приняло участие более 16 тысяч человек, испытуемым предлагалось сломать цифровой шифр. С заданием справились единицы.

Отметим, практика подбора персонала через Интернет свойственна по большей части только странам Запада. Восточные и азиатские спецслужбы относятся к ней скептически.

#### ВЕРБОВКА ИНОСТРАННЫХ ГРАЖДАН

Активную работу по расширению агентурной сети спецслужбы ведут и за рубежом. Завербовать иностранца всегда лучше, чем завербовать соотечественника. Иностранец уже изначально знаком с иностранным языком, привычками, бытом и нравами своей родной страны. Ничему такому учить его не требуется.

Особую ценность для спецслужб

представляют всевозможные иностранные «селебрити». Это звезды шоу-бизнеса, известные телеведущие, писатели, журналисты, общественные и политические деятели. Из них как раз и получаются так называемые «агенты влияния», способные отстаивать инте-

Наряду со знаменитостями идеологической обработке и вербовке подвергаются и рядовые граждане иностранных государств. Тем более что уговорить их сотрудничать с зарубежной разведкой куда проще, чем тех же звезд шоу-бизнеса.

# ПРАКТИКА ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ СВОЙСТВЕННА ПО БОЛЬШЕЙ ЧАСТИ ТОЛЬКО СТРАНАМ ЗАПАДА. ВОСТОЧНЫЕ И АЗИАТСКИЕ СПЕЦСЛУЖБЫ ОТНОСЯТСЯ К НЕЙ СКЕПТИЧЕСКИ

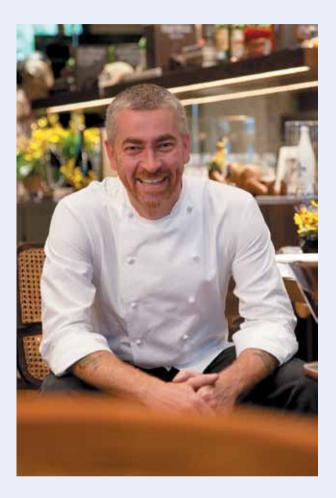
ресы иностранного государства далеко за пределами его границ.

Так, заручившись поддержкой иностранного политика, особенно высокого ранга, можно проводить в жизнь уже свои собственные законы. А телеведущие и прочие публичные персоны могут формировать нужное общественное мнение и помогать в ведении информационных войн. Зачастую при вербовке офисных служащих, научных кадров и инженеров спецслужбы используют банальный подкуп. И поскольку редко какой работник в полной мере бывает удовлетворен уровнем своего заработка, данный способ работает крайне эффективно.

Журнал Регоналом,

2017 г.

#### ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА



### Алекс Атала

Алекс Атала - бразильский шефповар с мировым именем родился 3 июня 1968 г. в Сан-Паулу, Бразилия.

Алекс Атала, в прошлом «панк-рокер, ди-джей и клубный повеса», стал шефповаром случайно. Для получения визы в Европу он стал посещать курсы кулинарного мастерства — это и послужило началом его бизнес-карьере. Несмотря на обучение во Франции и Италии, Алекс Атала решил создать кухню, независимую от продуктов импорта, на основе природных ингредиентов своей страны, в основном,

используя уникальные природные продукты Амазонки и кулинарные традиции. Его ресторан D.O.М., название которого происходит от Deo Optimo Maximo (Господу, Лучшему, Величайшему), — витрина новой бразильской гастрономии, поскольку ингредиенты для своей кухни он получает почти из всех 26 бразильских штатов, что позволяет ему показать миру кулинарное искусство всей Бразилии.

Алекс Атала, человек который «формирует культуру питания для Латинской Америки», был назван одним из 100 лучших шеф-поваров в мире. По рейтингу ресторан Алекса Атала D.О.М. в Сан-Паулу занял шестое место среди 50 лучших ресторанов мира и был признан лучшим рестораном в Латинской Америке. По версии американского журнала Тіте, Алекс Атала внесен в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Знаменитости в мире искус-CTRA».

Модератор рубрики Абол Римма



2017 г.



### СКОРО В МОСКВЕ

## «ДАО ТОҮОТА»

СЕКРЕТ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

ДЖЕФФРИ ЛАЙКЕР

Бережливое производство -

это главное, чему стоит

научиться у японцев в области

управления

Семинар подготовлен по материалам новой книги, еще не изданной на русском языке - «Развитие лидеров бережливого производства».

Эта книга получила «нобелевскую премию» в области производства - Shingo 2016.



8 (800) 333 67 02 | WWW.BBI.CLUB

### СКОРО В МОСКВЕ

# **ЛЕГЕНДАРНЫЙ МАРКЕТОЛОГ**

ПОТРЯСАЮЩИЙ СПИКЕР

### ГАРРИ БЕКВИТ

СЕМИНАР «ПРОДАВАЯ НЕЗРИМОЕ»

С 2014 года в Россию не приезжали маркетологи такого уровня!



«Если нужно выбрать одну книгу по маркетингу, то я выберу «Продавая незримое». Классика!»

Харви Маккей

«Тот, кто пропустил эту презентацию, упустил шанс стать лучшим маркетологом и лучшим человеком. Я никогда не слышал столь информативную и вдохновляющую речь»

Вице-президент телеканала АВС



8 (800) 333 67 02 | WWW.BBI.CLUB



# ЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

В номере:

Стандарты в области автоматизации ДОУ

Роль нормативных актов при внедрении информационных технологий в социальном управлении

Органивация работы с обращениями граждан в военной прокуратуре Каспийской флотилии

Особенности документирования работы частного кадрового агентства

Документирование процедуры государственной итоговой аттестации в вузе

Документирование института наставничества в кадровых службах

Надо ли увеличивать сроки хранения документов?

Судебная ответственность при утрате документов

Как оформить снятие дисциплинарного взыскания

(январь-мар

При поддержке:

