

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные контакты по поводу "Ресурсы" - 71652, 71655, 71656

№ 7
(419)

2017



Евгения Попова,
«HR Monster»



Елена Алтухова,
«Россельхозбанк»



Нурия Архипова,
Staff Line



Наталья Кац,
ГК «МИЭЛЬ»



Ирина Тузова,
«Форвард»



Нина Филоненко,
«Экоокна»



Юрий Вертопрахов,
АО «Теплант»

ТЕЛЕРАБОТНИКИ

Главная тема номера:


Удаленный труд

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Вера Засулич была оправдана... и 89 ее сподвижниц пошли по ее пути...

Скоро в  мнение экспертов о роли наказания в компании.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Лонгаров*



стр. 5

Есть отдельная категория людей, которые всегда будут чем-то недовольны, именно они создают шторм в соцсетях...



Евгения Попова,
«HR Monster»

стр. 27

Далеко не все люди, пусть даже достигшие определенных карьерных высот, хотят и могут двигаться дальше, развиваться, учиться...



Нина Филоненко,
«Экоокна»

стр. 16

НР сидел в офисе в Лондоне и оттуда руководил всем департаментом, проводил ключевые собеседования по скайпу и другим каналам связи, и всех это устраивало...



Нурия Архипова,
StaffLineGroup

стр. 23

Подбор при УТ сложнее, но это того стоит...



Ирина Тузова,
«Форвард»

стр. 12

Удаленный труд сложно согласовать с ТК РФ...



Елена Алтухова,
«Россельхозбанк»

стр. 59

В этом ключевое отличие системы от электронной почты, в которой до сих пор работают многие компании...



Сергей Козлов,
«Мегаплан»

стр. 20

Руководители боятся остаться без привычных инструментов управления, что может привести к потере контроля над подчиненными...



Наталья Кац,
ГК «МИЭЛЬ»

стр. 33

Главное — честность в равной степени по отношению к самому себе и к окружающим...



Юрий Воскресенский

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

- 5
УДАЛЕННЫЙ ТРУД
Удаленные работники — это другой мир, другая бизнес-культура
Евгения Попова, «HR Monster»
- 12
Мы внимательно следим за возможностями удаленного труда
Елена Алтухова, «Россельхозбанк»
- 16
Талант найдут по-любому и с удаленки его сманят в офис точно
Нурия Архипова, StaffLineGroup
- 20
Руководители боятся остаться без привычных инструментов управления, что может привести к потере контроля над подчиненными
Наталья Кац, ГК «МИЭЛЬ»
- 23
Поиск талантов успешнее при удаленке
Ирина Тузова, «Форвард»
- 27
КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ
Быть или казаться — это давняя проблема
Нина Филоненко, «Экоокна»
- 29
Выход свободен...
Юрий Вертопрахов, АО «Теплант»
- 30
Проблемы временного персонала в России
Людмила Кузенкова, CONSORT Group
- 33
БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Стартап в медиа: Опыт создания делового радио
Юрий Воскресенский
- 43
ОБУЧЕНИЕ
Нельзя коня научить летать...
Ольга Никитина, ГК «РегСтаэр»
- 53
ОБЗОР
Обзор HR-журналов США за 2016 год
Анна Никонорова
- 59
CRM
Будущее за облачными программами управления бизнесом
Сергей Козлов, «Мегаплан»

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

www.top-personal.ru

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

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

Подписано в печать 20.02.2017 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

№ 7
(419)

Издается с 1996г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД 

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 Чапайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

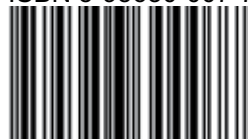
Официальный аудитор
Аудит-Босс

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Удаленные работники — это другой мир, другая бизнес-культура

Стиль управления руководителя не меняется. Если он привык директивно добиваться результатов и управлять только по целям, то, переходя в онлайн, он наивно полагает, что при жестком управлении и диктатуре сотрудники работают гораздо лучше.

Их инсайты и лайфхаки, возможно, смогут стать основой для формирования лучших практик в управлении удаленными сотрудниками.



Евгения Попова

«HR Monster»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

УП В чем сегодня выгоды для компании при переводе части сотрудников в онлайн?

— Сегодня многие компании и руководители обращаются ко мне как к консультанту по удаленному стилю работы. Основная причина, по которой они хотят создать удаленный офис, — экономия. Это и правда дешевле: не нужно вводить

прогрессивные в информационном и техническом плане ребята НЕ ХОТЯТ сидеть в офисе. Они хотят свободно передвигаться по миру, ежечасно быть с семьей, сочетать понятия «работа» и «интересно». И в условиях глобализации эта тенденция будет только усиливаться. Это сделает вашу компанию конкурентоспособной на рынке, где все очень быстро меняется.

«УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕННОСТЯМ» — ИМЕННО В ОНЛАЙНЕ ЭТОТ МЕТОД РАБОТАЕТ ЛУЧШЕ ВСЕГО

«московские зарплаты», нанимая сотрудников из регионов, не нужно снимать офис, закупать оргтехнику и т.д.

Но есть кое-что намного более важное. Преимущества, которые не так очевидны на первый взгляд, но которые могут иметь решающее значение в ближайшем будущем:

— удаленный сотрудник — это возможность получить доступ к лучшим специалистам в любой точке мира;

— лучше всего человек чувствует себя дома или на отдыхе. Работая удаленно, ваши сотрудники могут сами выстраивать свой распорядок и комфортную для себя обстановку, что делает их намного более продуктивными;

— самые талантливые, креативные,

УП А в чем кроются детали возможных проблем?

— Возможные проблемы могут возникнуть только в том случае, если пускать все на самотек — найм, управление, контроль и т.д. Поэтому при удаленном управлении важно учиться организовывать работу сотрудников таким образом, чтобы было доверительное отношение, вовлеченность персонала и четкие инструкции взаимодействия сотрудников друг с другом.

УП Первые наивные ошибки тех, кто резко весь уходит в онлайн?

— Стиль управления руководителя не меняется. Если он привык директивно добиваться результатов и управлять только по целям, то, переходя в онлайн, он наивно полагает, что при



жестком управлении и диктатуре сотрудники работают гораздо лучше. На самом деле вспомним, почему сотрудники выбирают удаленную работу — для них это возможность жить и работать комфортно. Поэтому к сотрудникам в онлайн нужен другой подход.

нет ни одного офиса, кроме склада, где хранится товар.

За этот период я сделала ряд удивительных открытий, которые помогают мне успешно переносить свой опыт на бизнес тех, кто ко мне обращается.

С ПРОДАВЦАМИ ИЛИ ОПЕРАТОРАМИ ПРОВЕДИТЕ РОЛЕВУЮ ИГРУ ПО СКРИПТУ И ПОСМОТРИТЕ, НАСКОЛЬКО УМЕЛО ОБЩАЕТСЯ КАНДИДАТ

Все мы слышали понятие «управление по ценностям» — так вот именно в онлайн этот метод работает лучше всего, и многим управленцам нужно научиться перестраиваться.

УП Как долго вы занимаетесь консалтингом, переводя бизнес компании из офлайна в онлайн?

— Более двух лет ко мне обращаются предприниматели из разных сфер деятельности. При этом я не начитанный теоретик, а реальный практик и имею свой успешный кейс.

За несколько лет я создала ряд компаний, которыми руковожу и сейчас. Это сеть интернет-магазинов, кадровое и консалтинговое агентства по работе с удаленными сотрудниками. В моем подчинении более 85 сотрудников, и у нас

УП В чем приходится переубеждать клиентов?

— Это самый интересный процесс переговоров. Столько страхов и иллюзий испытывают руководители, которые хотят, но не знают, стоит ли переводить часть бизнеса на удаленное управление.

Как это делать? Как правильно? Как искать? Кто эти люди? Как контролировать? Какие есть идеальные способы взаимодействия с такими сотрудниками? А точно на них можно положиться? А они эффективны? Перед нами стоит целый ряд неисследованных вопросов. Эти вопросы возникают, потому что подобного в истории еще не было.

Я бы сказала, что речь идет о формировании совершенно новой культуры, связанной с удаленной деятельностью.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

УИ В онлайн решил частично уйти даже МГТС (Московская городская телефонная сеть). Давно пора, но с чем они столкнутся в самом начале?

— Они столкнутся с новым, абсолютно не исследованным видом взаимодействия сотрудников и компании. И в этом я вижу только плюсы т.к. они будут охот-

УИ Оппозиция, оказывается, в век соцсетей созревает и среди удаленных работников — и саботаж, и порча имиджа... Есть у вас советы, как этого избежать?

— В первую очередь нужно быть честным с самим собой. Во вторую — со своими сотрудниками. Если компания не ведет мошенническую деятельность, во-

Я ВИЖУ СМЫСЛ В ТОМ, ЧТОБЫ ПОБУЖДАТЬ КОМПАНИИ ИЗБАВЛЯТЬСЯ ОТ СТРАХОВ, ПОРОЖДЕННЫХ СТЕРЕОТИПАМИ, И ИССЛЕДОВАТЬ ЗОНУ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

но решать эту задачу. Решение принято, назад пути нет, нужно искать новые способы работы с сотрудниками, а значит нужно учиться и исследовать! И это прекрасно т.к. их инсайты и лайфхаки, возможно, смогут стать основой для формирования лучших практик в управлении удаленными сотрудниками.

УИ Как преодолевать сопротивление персонала таким переменам?

— Сотрудники, которые не готовы идти в ногу с компанией и не разделяют стратегию своей компании, просто должны ее покинуть добровольно. Не нужно ничего преодолевать, останутся сильнейшие, уйдут те, кто не сможет справиться с новыми требованиями, и на их место найдутся более гибкие сотрудники и управленцы.

время платит обещанное вознаграждение своему персоналу, работает с коллективом, основываясь на ценностях, то негатива будет меньше. Но есть отдельная категория людей, которые всегда будут чем-то недовольны, именно они создают шторм в соцсетях и тратят кучу времени на негативные высказывания. Мне искренне жаль таких, им остается только посочувствовать. Я бы посоветовала таким активистам направить свои силы в нужное русло. А все серьезные репутационные вопросы компания должна решать в судебном порядке, если это действительно клевета и провокация.

УИ Чем отличается подбор персонала в офлайн от онлайн?

— Это вопрос на засыпку, т.к. когда я стала его исследовать, то поняла, что

правила классического подбора в онлайне не работают. Есть пару советов на тему, что именно нужно узнать у кандидата за время собеседования:

— почему он хочет работать именно удаленно? Здесь важен адекватный ответ

ЕСТЬ ОТДЕЛЬНАЯ КАТЕГОРИЯ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ВСЕГДА БУДУТ ЧЕМ-ТО НЕДОВОЛЬНЫ, ИМЕННО ОНИ СОЗДАЮТ ШТОРМ В СОЦСЕТЯХ И ТРАТЯТ Кучу ВРЕМЕНИ НА НЕГАТИВНЫЕ ВЫСКАЗЫВАНИЯ

с явной причиной. Ответ из серии «хочу попробовать» — не принимается, т.к. в этом нет никакой очевидной мотивации, для чего ему это нужно;

— сколько реальных рабочих часов в день у него есть? И главное — отметить, что вы ждете честного ответа, т.к. в работе его вранье станет явным и будет жаль потерянного времени на стажировку;

— какой стиль управления сотруднику больше всего комфортен? Постановка задачи и оценка его работы только по результату выполнения или же еженедельный/ежедневный контроль промежуточных итогов? Важно распознать сотрудника, который работает на результат и не нуждается в ежечасном контроле. А из этого вытекает его желание работать именно в этом функционале;

— если бы у вас были деньги, вы бы не работали или все равно чем-то занимались? Тут нужно вовлечь в игру, из серии «давайте помечтаем». Если кандидат отвечает, что были бы деньги, я бы ничего не делал, то вовлеченности от такого кандидата можно не ждать.

Еще важно посмотреть на реальный навык и результат кандидата, не дожидаясь приема на работу. С продавцами или операторами проведите ролевую игру по скрипту и посмотрите, насколько умело общается кандидат. С другими кандидатами посмотрите, что они уже умеют и как это могут подтвердить, и т.д.

Вовлеченность онлайн-персонала — как ее повышать на практике?

— Здесь нужно использовать те же правила, что и в офлайне. Прилюдно хвалить, ругать наедине, устраивать командные конкурсы, поздравлять с праздниками, ставить сотрудников наставниками для новичков и т.д. Грамотный руководитель всегда сможет адаптировать свои лучшие практики вовлечения персонала в работу из оффлайна в онлайн, если он это делал и понимает, что это важная со-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ставляющая всех взаимодействий внутри коллектива.

УП Увольнять онлайн-персонал лучше тихо или объяснять всем причины?

— Все зависит от того, какую задачу ставит руководитель. Если это нужно как показательная порка, то с объяснениями всем явных нарушений сотрудника. Если не хочется шумихи и негатива со сторо-

УП Топ-менеджеры, работающие онлайн, — это фантазии, реальность, грезы?..

— Это реальность! Они ничем не отличаются от своих исполнителей, кроме еще большей зоны ответственности. Да и вообще, если сотруднику нет необходимости тактильно контактировать с клиентом или чем-то еще, то какая разница, на каком стуле он сидит, — на домашнем, офисном или вообще на песке у моря.

ОШИБКИ — ЭТО ПОДАРКИ СУДЬБЫ, КОТОРЫЕ ЗАСТАВЛЯЮТ МЕНЯ ИСКАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ

ны уволенного, то лучше сделать это наедине и желательно по-человечески, без ругани.

УП 7 лет назад «Майкрософт» всех перевел в онлайн (свобода присутствия в офисе), но пару лет назад все отменили с приходом нового CEO — от чего такие метаморфозы?

— Честно говоря, мне бы самой хотелось задать им этот вопрос, т.к. все остальное будет всего лишь нашим предположением.

УП Что мог не учесть лидер IT? Или это просто блажь нового CEO?

— Давайте спросим у «Майкрософт».

УП Командность сильно страдает у онлайн-работников?

— Все зависит от руководителя и от вида деятельности компании. Если в компании на выполнение той или иной задачи необходимо взаимодействие в коллективе, то обязательно нужно придумать способы, которые формируют командный дух. Здесь нет правил, только фантазия руководителя способствует интересным идеям с целью вовлечения коллектива в общее дело!

УП Какие отрасли сегодня активно переводят людей в онлайн?

— Компании обычно из разных сфер деятельности, но там, где есть телефонные взаимодействия с клиентом, чаще

переводят на онлайн. Компании в IT-сферах также формируются в онлайн. Многие стартапы с продвинутым подходом к бизнесу предпочитают брать в команду удаленных сотрудников. При этом редко кто из них прибегает к фрилансерам, т.к. фриланс чаще всего не дает нужного качества и долгосрочного сотрудничества с исполнителями.

НЕ НУЖНО ВВОДИТЬ МОСКОВСКИЕ ЗАРПЛАТЫ

У Вы совершали ошибки, помогая компаниям подбирать онлайн-персонал и консультируя их?

— На ошибках учатся, поэтому ошибки — это подарки судьбы, которые заставляют меня искать правильные решения. Больше всего ошибок я совершала, когда организовывала свои проекты в своем бизнесе, а когда разгадала секреты успешного удаленного управления, стала заниматься консалтингом и профессиональным рекрутингом. Поэтому сейчас я работаю только с теми компаниями, которым реально могу помочь, ведь для меня важен результат. Когда я уверена, что результат будет, я с удовольствием занимаюсь решением любой задачи.

У Есть ли у вас новые идеи и услуги для компаний в разрезе темы?

— Вообще, моя большая мечта, чтобы удаленные взаимодействия стали не

просто выгодой для бизнеса. Чтобы мы увидели в этом больший смысл — новую культуру взаимодействия друг с другом! За этим будущее. И я намерена работать в этом направлении. Сейчас я работаю над книгой с условным названием «Нет офиса — нет проблем», и все мои активности происходят вокруг одной маленькой миссии: сформировать культуру эффек-

тивного найма и управления удаленными сотрудниками. Я не претендую на звание первопроходца в этой области, но я хочу, чтобы в нашей стране сформировалась устойчивая практика работы с удаленными сотрудниками. Я вижу смысл в том, чтобы побуждать компании избавляться от страхов, порожденных стереотипами, и исследовать зону новых возможностей.

* **Евгения Попова,**
генеральный директор «HR
Monster» <http://hr-monster.ru/>
Агентство специализируется
только на подборе удаленных
сотрудников. Оказывает
консультации по мотивации,
работе и управлением
удаленными сотрудниками.

Беседовала Юлия Ахметшина

Журнал

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Мы внимательно следим за возможностями удаленного труда



Елена Алтухова

«Россельхозбанк»

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



ИТ Какие перспективы вы видите у модели удаленного труда (УТ) для компаний?

— Удаленный труд могут использовать преимущественно те компании, которые занимаются сетевым маркетингом, IT-технологиями и технологиями обслуживания, производством, а также клининговые и кейтеринговые компании. Сотрудникам тех компаний, которые работают непосредственно с клиентами или занимаются производственной деятельностью, на модель удаленного труда будет перейти сложнее. Думаю, со временем рынок труда в этом плане разделится на две части, и большую часть все-таки займет удаленное управление процессами.

ИТ Что тормозит процесс?

— Технологии и наше законодательство. По удаленному доступу многие процессы будут противоречить трудовому законодательству. Например, прием, подписание договоров вживую, изменение условий труда и так далее — все это должно быть составлено в определенном формате и подписано в определенные сроки вживую. Сделать это на удаленном доступе сложно.

ИТ Действительно ли большое количество удаленных кандидатов дает компании возможность привлечения самых талантливых?

— Не всегда. Если рассматривать IT-технологии, то талантливых людей можно найти на другом конце света. А если говорить про сетевой маркетинг, то таланты можно найти в другой области, другом городе. Если же рассматривать удаленную работу для компаний, которые занимаются бизнесом в конкретном регионе, то здесь возможность личного общения дает больше преимуществ для привлечения более талантливых сотрудников. Много зависит от территориального признака бизнеса и от его направления.

ИТ Трудозатраты на управление и отбор удаленных работников выше, чем при обычном стиле работы?

— Не думаю, что затраты будут отличаться коренным образом. Сейчас информационные технологии развиваются семимильными шагами. Собеседование можно проводить в формате видеоконференций. И трудозатраты ниже, и есть альтернатива личной встрече, если кандидат находится территориально в другом месте.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

УП Сочетание офисных работников и удаленных — какие проблемы таит это в себе или, наоборот, — синергии?

— Проблема в том, что при удаленном труде нет межличностного общения с сотрудниками. Они не чувствуют внутреннего климата компании. А если это офисный работник, то он участвует в корпоративных мероприятиях, дышит климатом компании, что позволяет HR быстро и оперативно реагировать на изменение внутреннего климата, влиять на лояльность сотрудников, что в целом увеличивает производительность любого процесса.

УП На рынке уже есть большие компании совсем без офисов, но это торговля, СМИ, IT и дизайн... На этом все и остановится или вы видите перспективы и для других отраслей?

— Не думаю, что в ближайшее время есть перспективы для банков или производств работать на удаленном доступе. Это связано с нашим законодательством, курирующими и контролирующими органами. Определенный перечень компаний не будет работать на удаленном доступе в ближайшие лет 10 точно. Это прежде всего производственные компании и ряд финансовых структур.

УП Какие перспективы для вашей компании вы видите в модели удаленного труда?

— Есть централизованные функции. Например, функция операционного учета. Они могут быть реализованы в каком-то отдельном регионе — это будет удаленный доступ. Но вот все функции в банке перевести на удаленный доступ пока невозможно. Банк «Тинькофф» работает онлайн, но и они переходят на розничную торговлю, обслуживание банкоматов, то есть в бизнесе все равно есть люди, которые привязаны к определенному офису. Даже банк-онлайн со временем все равно пришел к тому, что нужны и стационарные офисы.

УП «Юлмарт» первым внедрил полный онлайн HR (экономия и удобство для работников налицо). В ваши планы входит онлайн HR?

— Нет, так как это будет в некоторых вопросах противоречить Трудовому законодательству. Многие вещи можно делать по удаленному доступу — ставить задачи, контролировать их выполнение. Но я уже говорила, что в законодательстве определены некоторые моменты, требующие присутствия сотрудника. Например, живая подпись работника. Тогда договора отправлять надо с помощью курьерской службы.

Поощрительные системы мотивации также важны для работников — например, личный контакт с руководителем,

общее собрание или встреча, где вручаются призы, грамоты, подарки. Участие работников в различных корпоративных обучении и мероприятиях (квесты) тоже подразумевает личное общение. Наш российский менталитет пока еще настроен на публичное признание и живое общение. Частично перевести HR в онлайн-режим можно, но весь эйчар на онлайн перейти не сможет.

У Замена руководителей в модели удаленного труда — что таит в себе это действие в отличие от офлайн?

— В моей практике такого не было. Все-таки предпочитаю личное общение при замене руководителей. Особенно личный контакт важен с руководителями: такое общение несет больше преимуществ, чем на удаленном доступе.

У Какие знания, навыки, помощники и команда нужны лидерам в компаниях с удаленным трудом для успешного развертывания этой модели?

— Любому лидеру всегда нужна команда, которая поможет его бизнесу занять лидирующие позиции. И не важно, будет ли она на удаленном доступе либо офисная. А лидеру, использующему удаленный труд, нужна креативность, умение общаться, отличное знание информационных технологий в плане компьютерной грамотности. Не думаю, что личные качества сотрудников, которые

работают вживую и на удаленном доступе, отличаются.

Перспектива удаленного доступа работает только на определенных видах деятельности. Это дизайн, маркетинг, статистические, консалтинговые компании, IT, сетевой маркетинг. Если речь идет о штатных сотрудниках, это затраты на подбор, в том числе на организацию рабочего места, содержание офиса, выездных мероприятий — бензин, машины. Удаленные сотрудники, если они удовлетворены своим трудом, будут лояльны компании, потому что они могут трудиться дома либо в собственных офисах. Это возможность построения своего личного графика рабочего времени, дополнительных источников информации для своей работы. Перспектива удаленного доступа работы сотрудника прогрессивная. Но не все смогут перейти на нее. Продвинутая компания может перейти на удаленный доступ. Но государственная система, регулирующая деятельность таких компаний, не всегда успевает за новыми тенденциями.

* Елена Алтухова,
HRD «Россельхозбанк».

Беседовала Елена Плужникова

Журнал

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Талант найдут по-любому и с удаленки его сманят в офис точно

Удаленка еще не раскрыла все свои
возможности и стороны



Нурия Архипова

StaffLineGroup

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

УТ Какие перспективы вы видите у модели удаленного труда (УТ) для компаний?

— Концепцию удаленной работы разработал американец Джек Ниллес. В 1972 году он высказал идею, что не обязательно держать работников в офисе, так как современные средства связи позволяют поддерживать контакт между сотрудниками на расстоянии. Чтобы проверить свою теорию на практике, он ставил эксперименты в Университете Южной Калифорнии, по результатам которых

активно используется фрилансерами, которые ищут заказчиков через Интернет по всему миру, выполняют проекты и принимают оплату с помощью электронных платежных систем в режиме онлайн. Но всем ли подходит эта схема работы? С чем сталкиваются компании, в чем плюсы и минусы «удаленки»?

Для работников — это перспектива свободной занятости, управление собственным временем, отсутствие тотального контроля руководителя. Для

ЕСЛИ СОТРУДНИК НЕВЕРОЯТНО ТАЛАНТЛИВ, НАЙДЕТСЯ МАССА КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ ПРЕДЛОЖАТ ЕМУ ДОСТОЙНЫЕ УСЛОВИЯ И ВОЗЬМУТ В ШТАТ. ЗАЧЕМ ЖЕ ДЕРЖАТЬ ЕГО НА УДАЛЕНКЕ, ЕСЛИ ОН ТАК ХОРОШ?

составил доклад и получил финансирование от американского национального научного фонда. Власти проявили интерес к развитию идеи удаленной работы, увидев в ней решение транспортных проблем, остро стоявших в городах. Новая организация труда могла позволить решить эти вопросы, а заодно обеспечить работой население удаленных сельских районов. С появлением и развитием Интернета возможности для коммуникации на расстоянии значительно выросли, а обмен информацией и результатами интеллектуального труда значительно упростился. Сегодня идея удаленной работы

компаний, привлекающих удаленных сотрудников, это, прежде всего, экономия времени и ресурсов: нет необходимости в тратах на организацию рабочего места, пустых переплат просто за фактическое нахождение сотрудника, никаких переплат в случае снижения нагрузки. Плюс у кадровой службы становится меньше работы. Сегодня во многих компаниях все чаще прибегают к услугам специалистов, работающих на аутсорсе. Нет необходимости держать в штате человека, даже на срочном договоре. Если нужно выполнить какую-то часть работы, ее заказывают на стороне, и человек делает все уда-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ленно. Тем не менее я считаю, что такая схема работы подходит далеко не всем, как работодателям, так и сотрудникам. Но, говоря о перспективах развития этой модели, отмечу — да, в будущем она будет все более востребованной и распространенной.

УП Что тормозит процесс?

— Во-первых, кто бы что ни говорил, работа дома расхолаживает, а в офисе — дисциплинирует. Не всю информацию о компании можно передать при удаленном общении с таким работником. Чаще всего удаленный сотрудник не пропитан корпоративным духом компании — соответственно, задания, которые он выполняет, бывают сделаны не идеально.

УП Действительно ли большое количество удаленных кандидатов дает компании возможность привлечения самых талантливых?

— Не вижу связи. Скорее, наоборот, если сотрудник невероятно талантлив, найдется масса компаний, которые предложат ему достойные условия и возьмут в штат. Зачем же держать его на удаленке, если он так хорош? Когда компания ищет специалиста, приоритетным является его опыт и навыки, а не то, по какой схеме он будет работать — в офисе или удаленно. Это становится понятно со временем, ког-

да есть возможность познакомиться с такими кандидатами, изучая проделанную ими работу.

УП Трудозатраты на управление и отбор удаленных работников выше, чем при обычном стиле работы?

— Трудозатраты, на мой взгляд, одинаковы и в том, и в другом случаях. Только с одним отличием: сегодня удаленный работник выполнил часть задач для вас (например, поработал над конкретным проектом), завтра делать другой проект для вас он по каким-то причинам передумал. А все усилия, потраченные на «шлифовку» данного сотрудника под ваш запрос, канули в лету.

УП Сочетание офисных работников и удаленных — какие проблемы таит это в себе или, наоборот, — синергии?

— Мы используем в своей работе это сочетание. Есть работы, которые выполняем с помощью удаленного труда, как правило, это дизайн, аудит, контент. В большинстве своем это временные проекты, и таких сотрудников мы используем как вспомогательную силу. Есть, конечно, сферы, в которых мы используем исключительно работу собственного персонала. Там, где они заточены под нас. Там, где мы можем довериться только своим специалистам.

УП На рынке уже есть большие компании совсем без офисов, но это торговля, СМИ, IT и дизайн... На этом все и остановится или вы видите перспективы и для других отраслей?

— Построение аналогичного бизнеса возможно в сфере юриспруденции, консультационных и колл-центров.

что руководитель кадровой службы. И то в отдельных случаях, когда, например, речь идет о совместном предприятии, и головной офис находится за границей. Я знаю такие примеры, когда директор HR сидел в офисе в Лондоне и оттуда руководил всем департаментом, проводил ключевые собеседования по скайпу и другим каналам связи, и всех это устраивало.

HR СИДЕЛ В ОФИСЕ В ЛОНДОНЕ И ОТТУДА РУКОВОДИЛ ВСЕМ ДЕПАРТАМЕНТОМ, ПРОВОДИЛ КЛЮЧЕВЫЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ ПО СКАЙПУ И ДРУГИМ КАНАЛАМ СВЯЗИ, И ВСЕХ ЭТО УСТРАИВАЛО

УП Какие перспективы для вашей компании вы видите в модели удаленного труда?

— Посмотрим, что будет предлагать рынок. На сегодняшний момент нам достаточно тех ресурсов, которыми пользуемся.

УП «Юлмарт» первым внедрил полный онлайн HR (экономия и удобство для работников налицо). В ваши планы входит онлайн HR?

— Мы считаем, что HR-специалисты — это лицо компании. Они должны быть внутри нее на постоянной основе. Я не в курсе специфики работы компании «Юлмарт» — возможно, им такая модель подходит. Удаленно может работать разве

вало. Но, повторю, это хорошо работает, когда на месте, непосредственно в офисе компании, есть помощники, менеджеры, которые выполняют основную подготовительную работу: встречают кандидатов, проводят первичное собеседование, дают тестовые задания. В конце концов, оценивают человека внешне, ведь для многих работодателей это не последний аргумент при найме сотрудников.

* Нурия Архипова, директор по развитию компании StaffLineGroup.

Беседовала Елена Плужникова

Журнал

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Руководители боятся остаться без привычных инструментов управления, что может привести к потере контроля над подчиненными



Наталья Кац

ГК «МИЭЛЬ»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

УТ Какие перспективы вы видите у модели удаленного труда (УТ) для компаний?

— Я абсолютно уверена, что модель удаленного труда будет набирать все большие и большие обороты и затронет практически всех специалистов, работа которых долгие годы проходила и продолжает проходить в офисе. Подавляющее большинство исследований показывают, что новое поколение специалистов не признает традиционные формы работы в виде восьмичасового рабочего дня в офисе, да и профессионалы старшего поколения все чаще сомневаются в их целесообразности.

То, что еще несколько лет назад для большинства компаний казалось невозможным, сейчас кажется сложным, через какое-то время станет абсолютной нормой. Уже сейчас подавляющее большинство коммуникаций как между сотрудниками, так и с контрагентами, происходит через Интернет. Все чаще можно наблюдать картину, когда коллеги, работающие на соседних этажах, в основном общаются по телефону и скайпу, новости о личной жизни узнают через соцсети, а очно встречаются только в лифте и на корпоративных мероприятиях. Там, где раньше для решения рабочих вопросов требовалась организация совещаний, мозговых штурмов и пр., сейчас создаются группы в ватсапе, проводятся онлайн-конференций и т.д.

УТ Что тормозит процесс?

— Согласна, что переход на эту модель не будет простым и быстрым. Несмотря на то, что с точки зрения технического обеспечения переход на удаленный режим работы уже возможен практически для любой организации, у большинства нет понимания построения бизнес-процессов удаленной работы сотрудников (я не говорю здесь о корпорациях и единичных компаниях, которые уже успешно внедрили эту модель, а также о системе работы с фрилансерами, выполняющими проектную работу). Бизнес-процессы будут отличаться на всех этапах — от подбора и адаптации до вовлечения сотрудников в корпоративную культуру. И начинать переход на новую модель без учета всех этапов чревато большими потерями как временными, так и денежными. Так, я знаю компанию, руководство которой начало реализовывать переход сотрудников на УТ с разработки системы контроля. Были закуплены тестовые версии программы, позволяющей отследить, сколько времени сотрудник проводит за компьютером. Часть сотрудников перешли на работу в режиме «хоум-офиса», им были подключены эти программы, но через какое-то время они опять вернулись в офис, т.к. остальные процессы не были настроены (в том числе постановка и понимание сотрудниками задач, отчетность, оперативное получение необходимой сотрудникам информации, взаимодействие с коллегами и руководителем и т.д.). Также сотрудники, работающие до этого в офисе без ежеминут-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ного контроля, достаточно болезненно восприняли то, что теперь их постоянно контролируют по достаточно формальному критерию (время, проведенное перед компьютером).

Другой блок причин, которые тормозят и еще какое-то время будут тормозить процесс, относятся к психологической неготовности как сотрудников, так и работодателей. Сотрудниками удаленная работа в противовес «офисному рабству» поначалу воспринимается как нечто очень необременительное и приятное, дающее возможность заниматься своими делами в любое время. На самом деле требуется огромная воля, желание и самодисциплина, чтобы организовать свой рабочий процесс самостоятельно. Руководители боятся остаться без привычных инструментов управления, что может привести к потере контроля над подчиненными.

Кроме того, для нашего менталитета характерна высокая значимость коллективной работы, отношение к трудовому коллективу как к своей второй семье, с которой переживаешь все трудности и достижения. Переход на удаленную работу потребует новых механизмов создания команды и мотивации. Также в нашей культуре в компаниях нередко сохраняются «родительско-детские» отношения между руководством и сотрудниками, когда сотрудникам необходимо постоянное внимание руководителя (и кнут, и пряник), а руководитель чувствует себя

спокойно, только когда полностью контролирует процесс. Договоренности при этом достигаются в устной форме, выполнение задач по ходу корректируется. УТ при таких взаимоотношениях выстроить невозможно.

УП На рынке уже есть большие компании совсем без офисов, но это торговля, СМИ, IT и дизайн... На этом все и остановится или вы видите перспективы и для других отраслей?

— На мой взгляд, модель УТ будет внедряться во всех отраслях интеллектуальной деятельности. Уже сейчас в большинстве компаний есть такие сотрудники (программисты, дизайнеры, финансисты, редакторы, интернет-специалисты и т.д.). Чаще это сотрудники, которые ранее работали в офисе, знают все бизнес-процессы компании, заслужили доверие. А затем по личным обстоятельствам (переезд, рождение детей и т.д.) или по предложению работодателя с целью сокращения расходов переходят на удаленный режим работы. Такие процессы протекают наиболее безболезненно.

* Наталья Кац, директор по маркетингу ГК «МИЭЛЬ».

Беседовала Елена Плужникова

Журнал



2017 г.

Поиск талантов успешнее при удаленке

Подбор при УТ сложнее, но это того стоит



Ирина Тузова

«Форвард»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какие перспективы вы видите у модели удаленного труда (УТ) для компаний?

— Удаленный труд будет развиваться, потому что есть выгода для бизнеса, несмотря на то, что у этой системы есть и свои минусы. Для руководителя: сложно оценивать работу удаленного персонала — оцениваешь только по выполненному результату. Также трудно корректировать процесс. Сложно осуществлять промежуточный контроль таких сотрудников, так как ты их не видишь. Есть риск уйти в тотальный контроль, что не улучшает работу сотрудников. В чем минус УД для сотрудника? Ему не хватает общения, он не чувствует себя частью компании. Рано или поздно человек захочет присоединиться к какой-то компании. Хотя у многих бизнесов есть и удаленные торговые представители, у нас они тоже есть. Самая частая проблема — это обратная связь и коммуникации.

УП Что тормозит процесс?

— Когда в компании отстроены бизнес-процессы, тормозов меньше. По нашему опыту, если бизнес-процесс не прозрачен, он является тормозом в продуктивной работе на удаленке. Когда нет четких регламентов, это тоже тормозит работу — человек не знает, как себя вести в том или ином случае, где и как брать информацию. Тормозом является и страх руководителей, что они не контролируют работу таких сотрудников на полную мощность. Возникает масса вопросов: «А не работает ли еще на кого-то этот уда-

ленные сотрудник, а я плачу ему деньги за полный рабочий день?» Четкость в постановке задач и отлаженная система контроля позволяют эффективно настроить процесс взаимодействия.

УП Действительно ли большое количество удаленных кандидатов дает компании возможность привлечения самых талантливых?

— Ну да, могу сказать, что зачастую легче найти уникального специалиста далеко за пределами области или края. УТ дает возможность привлечения самых талантливых, особенно в IT-сфере и в творческих областях.

УП Трудозатраты на управление и отбор удаленных работников выше, чем при обычном стиле работы?

— Да, выше. Требования к руководителю, его управленческим качествам при УТ становятся значительно выше. Если он технологично организует управление и работу удаленных сотрудников, то получит эффективный результат. Если он не способен наладить управленческий цикл — получит меньшие результаты. Или же результаты более низкого качества. Отбор удаленных сотрудников несколько сложнее. Более длительный этап отбора. С каждым нужно познакомиться лично, провести собеседование. У нас есть опыт подбора и управления удаленными сотрудниками в Китае. И я знаю, что в этом есть свои сложности. Особенно там, где



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

между странами или городами существует разница во времени и в менталитете. Это снижает эффективность взаимодействия.

И На рынке уже есть большие компании совсем без офисов, но это торговля, СМИ, IT и дизайн... На этом все и остановится или вы видите перспективы и для других отраслей?

— Перспективы есть. Особенно в выводе на удаленную работу непрофильных функций бизнеса, но при условии, что в компании структурированы бизнес-процессы и хороший уровень автоматизации. Конечно, на удаленку не отправишь токаря или рабочего конвейера. Но в интеллектуальном труде многие функции возможно перевести на удаленку, вплоть до управления финансами.

И Какие перспективы для вашей компании вы видите в модели УТ?

— У нас есть опыт удаленной работы в начислении зарплаты, формировании отчетности. Если это снижает издержки компании, мы будем пользоваться этими технологиями.

И «Юлмарт» первым внедрил полный онлайн HR (экономия и удобство для работников налицо). В ваши планы входит онлайн HR?

— В наши планы перевод HR-отдела в онлайн формат не входит, кроме некото-

рых функций. Это больше касается кадрового документооборота. Некоторые функции налажены в онлайн режиме уже и сейчас, например, расчет заработной платы. Полностью, конечно, не удастся вынести весь HR-отдел в онлайн-формат, так как все равно нужно личное присутствие, общение с коллегами, подчиненными. Но совсем не обязательно держать пять человек инспекторов по кадрам. Может быть один, а остальные могут работать удаленно, но без поддержки IT-службы такие вопросы не решить.

И Замена руководителей в модели УТ — что таит в себе это действие в отличие от офлайн?

— Для меня полная замена сомнительна, часть функций решается передачей в CRM, где отражается постановка задач и идет контроль их исполнения. Там же идут и отчеты. В этом случае есть история и понятная производительность. Мы, например, используем функционал 1С-Битрикс.

И Какие знания, навыки, помощники и команда нужны лидерам в компаниях с УТ для успешного развертывания модели?

— Лидеры при УТ должны уметь четко ставить задачи и использовать четкие механизмы контроля. Должны уметь налаживать внутренние бизнес-процессы. То есть управленцам нужны знания и навыки именно по построению структури-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



рованных процессов. Им также нужны знания и отличная команда в айти-сфере, которая помогает выстраивать коммуникации. Также лидерам необходимо системное мышление. Без него никак. Нет системы — нет результата.

Если говорить про удаленный персонал, то его надо обучать технологиям дистанционной работы. Например, учить составлять себе план на день. Если есть необходимость ежедневного контроля, план задач на день должен увидеть руководитель. Отчеты, постановка задач — конечно, нужен вводный курс по этим вопросам, а дальше проводить обучение удаленного персонала по мере необходимости. Если что-то не получается, надо менять технологию управления.

Тайм-менеджмент — важный момент

при УТ. Дома много соблазнов на что-то отвлечься. Если сел за компьютер в домашней одежде — делового настроения не будет. Разница в результатах все равно будет заметна в зависимости от внешнего антуража: невозможно продавать продукт и варить борщ. Большой плюс в том, что сотрудники не тратят время на дорогу и его можно направить на цели компании или для своих личных нужд.

* Ирина Тузова, HRD компании «Форвард» (Пермь).

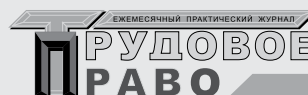
Беседовала Елена Плужникова

Журнал



2017 г.

В свежем номере



читайте:

Коллективная ответственность за кражи и недостатки на предприятиях торговли

Илья Гусаров

Двойной надзор за исполнением трудового законодательства. Возможно ли это?

Ольга Байдина

Быть или казаться — это давняя проблема



Нина Филоненко,
совладелец и директор по развитию
компании «Экоокна», кандидат наук,
предприниматель с 20-летним опытом.

Основная причина, почему многие компании увольняют топ-менеджеров, — это потеря доверия. Причем доверия в широком смысле этого слова. Конечно, поймать на мелочах можно кого угодно, но с топ-менеджера спрос всегда совсем другой, поэтому и момент расставания часто проходит заметно для всего коллектива. У нас были прецеденты, когда мы увольняли топ-менеджера вместе с его командой, потому что ловили на воровстве. Да, мы

за это получали негативные отзывы как о работодателе, но для компании подобные действия оказывались только во благо.

МЫ УВОЛЬНЯЛИ ТОП-МЕНЕДЖЕРА ВМЕСТЕ С ЕГО КОМАНДОЙ, ПОТОМУ ЧТО ЛОВИЛИ НА ВОРОВСТВЕ

Всегда нужно расставаться с топ-менеджером, если он становится тормозом для развития компании. Далеко не все люди, пусть даже достигшие определенных карьерных высот, хотят и могут двигаться дальше, развиваться, учиться. Для этого нужны сильная личная мотивация, амбиции, гибкость мышления, волевой характер — то есть это не навыки и умения, а характер человека, который определяют его воспитание, образование и темперамент. Если в какой-то момент мы понимаем, что топ-менеджер не

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ЕСЛИ В КАКОЙ-ТО МОМЕНТ МЫ ПОНИМАЕМ, ЧТО ТОП-МЕНЕДЖЕР НЕ ПОСПЕВАЕТ ЗА РОСТОМ КОМПАНИИ, ВЫПАДАЕТ ИЗ КОМАНДЫ И НЕ МОТИВИРУЕТ СОТРУДНИКОВ, МЫ РАССТАЕМСЯ

поспеваает за ростом компании, выпадает из команды и не мотивирует сотрудников, мы расстаемся.

мыслят, но по факту оказываются несостоятельными управленцами. Определить такой тип людей можно в течение

ДАЛЕКО НЕ ВСЕ ЛЮДИ, ПУСТЬ ДАЖЕ ДОСТИГШИЕ ОПРЕДЕЛЕННЫХ КАРЬЕРНЫХ ВЫСОТ, ХОТЯТ И МОГУТ ДВИГАТЬСЯ ДАЛЬШЕ, РАЗВИВАТЬСЯ, УЧИТЬСЯ

Быть или казаться — это давняя проблема для многих компаний. Действительно, есть люди, которые обладают гениальными навыками самопрезентации, красиво и вроде даже по делу говорят и

первых месяцев работы. С таким типом топ-менеджера мы расстаемся на этапе испытательного срока.

Журнал



2017 г.

Справка:

Компания «Экоокна» — самый крупный в Московской области производитель пластиковых окон. Основана в 2002 году, численность персонала — больше 1000 человек.

Выход свободен...



Юрий Вертопрахов,
генеральный директор АО «Теплант».

Конечно, ТОП-менеджеры — такие же люди, как все остальные сотрудники. Они могут делать ошибки, не справляться с поставленными задачами, не соглашаться с политикой новых собственников или не принять смены действующей политики компании и т.д. И тогда они, как и все, могут «отправиться на выход» по собственной инициативе или по инициативе работодателя.

Думаю, в этой теме не стоит искать какую-то интригу — ее там нет. Каждый случай, действительно, индивидуален.

Журнал



2017 г.

Справка:

АО «Теплант» производит сэндвич-панели и минераловатный утеплитель. На строительном рынке с 1957 года.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Проблемы временного персонала в России

Людмила Кузенкова,
директор направления «Проекты
аутсорсинга» /Outsourcing projects
Director CONSORT Group

Мы с интересом прочли статью «Проблемы временного персонала в России» Богдана Нечаенко в последнем номере журнала.

Надо отметить, что мы наблюдаем неуклонный рост актуальности данной темы со стороны наших клиентов, что обусловлено нестабильностью экономической ситуации. Полностью согласны с комментарием Екатерины Гороховой, что клиенты все чаще обращаются к услуге привлечения временного персонала именно в поиске антикризисных решений.

Однако комментарий другого эксперта (HR-менеджер компании «ЭГО Транслейтинг» не совсем верно интерпретирует законодательство. Эксперт делит оформление сотрудников на соответствующее ТК РФ и временное, тогда как срочные трудовые договоры, так же как и бессрочные, оформляются в соответствии с ТК РФ. Обе формы договора дают работникам гарантии в соответствии с ТК РФ: оплачиваемый отпуск, оплачиваемый лист времен-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ной нетрудоспособности, отчисления в пенсионный фонд и т.д. Поэтому отказ от временной работы со стороны кандидатов старшего поколения никак не связан с опасениями потерять пенсионные отчисления. Даже по договору ГПХ делаются пенсионные отчисления. Сотрудники, имеющие срочный трудовой договор, также являются штатными сотрудниками компаний, как и сотрудники, имеющие бессрочный трудовой договор. В штате не состоят только работники, с которыми вообще не заключен договор, и зарплату они получают в конверте.

А вот возможности работодателя заключить с сотрудником срочный трудовой договор весьма ограничены ТК РФ. В статье на данную тему было бы полез-

но осветить эту сторону вопроса и пути нахождения решений бизнес-задач, соответствующих законодательству, риски ошибок, ведь целевой аудиторией журнала являются руководители бизнеса и службы управления персоналом. И, как показывают переговоры с клиентами, познания эйчаров в данной области очень расплывчаты, много пробелов в понимании того, что легитимно, а что несет в себе большие юридические и финансовые риски. Мы наблюдаем непонимание разницы между аутсорсингом и предоставлением персонала — возможности, особенности и ограничения предоставления данных услуг.

Журнал



2017 г.

В свежем номере  **читайте:**

**Папа вместо мамы дома с детьми:
какие могут быть судебные споры**

Татьяна Горошко

**Отказ в приеме на работу — не повод
для суда**

Виктория Мариновская



В номере:

Стандарты в области автоматизации ДОУ

Роль нормативных актов при внедрении информационных технологий в социальном управлении

Организация 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

№ 1
2017

При поддержке:

Юрий Воскресенский

Стартап в медиа:

Опыт создания делового радио



**«ЧТО ЖЕ ВЫ, ДАНИИЛ,
НЕ ЧИТАЕТЕ ПРЕССУ?»**

(апрель – май 2006)

ГЛАВА ВОСЬМАЯ, в которой речь пойдет о феномене независимой прессы, и о том, что не так страшен черт, как его малюют. Главное — честность в равной степени по отношению к самому себе и к окружающим.

Даниил Купсин

В апреле центральным событием для нас стал Лондонский экономический форум. Волнительное событие. Во-первых, мы только что запустили проект и это было наше первое выездное мероприятие. Но было и еще кое-что. Мы поехали туда вопреки практически прямому запрету тогдашнего президента Путина, который чуть ли не прямым



текстом сказал, что не фиг проводить мероприятия по российской экономике в Лондоне, давайте проводить в Москве. Или потерпите месяц и отправляйтесь на Питерский экономический форум. В тот момент, когда я сел в самолет, у меня зазвонил телефон. Мне позвонил замглавы администрации президента и спросил, где я. Я сказал, что в самолете, вылетаю в Лондон, а в ответ услышал: «Неужели вы, Даниил, не читаете прессу?» Я, натурально, чуть не обделался. Позвони он на 15 минут раньше, я не раздумывая вышел бы из самолета. Но теперь я уже не мог выйти — был конкретно пристегнут к креслу. Самолет делал маневр, выезжая на взлетную полосу, и стюардесса совершала невероятно эмоциональные движения лицом и телом, пытаюсь обратить на себя мое внимание: мол, пора выключать телефон!

Все четыре часа полета прошли для меня, как в тумане. Я был уверен, что, когда самолет приземлится в Лондоне, в Москве эфира уже не будет. Чего только я не передумал в этом самолете.

Я читал прессу. В тот день на первой полосе «Коммерсанта» вышла статья о том, что открывающийся в воскресенье в Лондоне Российский экономический форум (РЭФ) будет игнорирован госчиновниками — такая рекомендация поступила из Кремля. Причем, судя по тому, что визиты отменяли накануне, — в последний момент, в администрации президента посчитали, что чиновникам не-

чего делать на «эмигрантской сходке», а стоит подождать июньского экономического форума в Петербурге. В Кремле «есть понимание того, что для обсуждения российских проблем совсем не обязательно собираться в Лондоне», отмечал источник, близкий к администрации президента. Ему неизвестно, чтобы со стороны первых лиц государства был прямой запрет, «хотя наверняка дали понять, что ехать нежелательно». «Коммерсанту» также пояснили массовый отказ государственных мужей от визита в Лондон «указанием сверху». «В Лондон едет лишь тот, у кого на носу IPO (представители ВТБ). Остальные желающие выступить сделают это в Санкт-Петербурге на Российском экономическом форуме в июне», — заявил источник газеты. В итоге в Лондон не поехал глава «Роснефти» Сергей Богданчиков, о чем два источника, знакомых с его планами, сообщили «Ведомостям». Не собирался туда и Петр Авен из «Альфа-банка», говорил источник в банке. Представитель «Реновы» Андрей Шторх сослался на плотный график Виктора Вексельберга, глава совета директоров «Северстали» Алексей Мордашов — на командировку, а глава РАО «ЕЭС» Анатолий Чубайс находился в отпуске после болезни, сообщал член правления компании Андрей Трапезников. Да уж...

Я всегда старался поддерживать дистанционно-уважительные отношения с Кремлем. У меня были контакты в администрации президента, и я регулярно



приходил и рассказывал, что я делаю, чтобы ни в коем случае не сложилось впечатление, что какая-то там команда на олигархически-еврейские деньги что-то замутила. Потому что самое ужасное — попасть под раздачу случайно. Когда за дело, это одно. В этом случае ты сам определяешь меру ответственности и предел риска, а когда возникают какие-то странные мысли, могут загасить так, что костей не соберешь. Поскольку у меня есть и семейный бизнес, и другие активы, естественно, я это принимал во внимание. Еще до запуска Business FM пошел конкретно к Суркову в кабинет и познакомился.

Пришел и рассказал, что мы делаем. Мы планируем запускать деловую радиостанцию, она не будет касаться политики, она будет иметь очень маленький охват. Наша задача — зарабатывать бабки. Никаких долгих передач не будет. Будет формат нон-стоп новостей. Места для политических амбиций там нет. Сурков произвел на меня приятное впечатление, и разговор получился конструктивным. Я рассказал о наших начинаниях, Сурков меня очень внимательно выслушал и пожелал удачи. Он был корректен, советов не давал, благословений тоже. Просто пожелал удачи. После этого я стал общаться с одним из его замов, что абсолютно нормально. Если бы я этого не сделал, у них могли возникнуть мысли: «Что эти еврейские ребята там замутили?» Могли бы и загасить.

GR — это однозначно моя зона ответственности. Если бы я не взял это на себя, то была бы угроза, что компания с ней не справится. Тогда и я стал бы менее независим, т. е. сделался бы инструментом в чьих-то руках. К тому же я считал, что если у меня есть Дима и Егор, мои партнеры, которым я могу доверить некие тактические моменты, то стратегически я должен более активно участвовать в судьбе компании. Особенно после того, как Аркадий хотел взять на работу Рафа Шакирова. Потому что, может быть, завтра он встретит на улице еще кого-нибудь, к примеру Шендеровича. Тот его очарует, Аркадий мне позвонит и скажет: «Посылаю тебе нового главного редактора, прошу любить и жаловать». После этого что можно делать? Бежать в Шереметьево, если успеешь. Но у меня дети, у меня семья в Петербурге и бизнес в Москве. Для меня это слишком большие риски. Поэтому-то для меня и было важно контролировать GR. Я всегда вел открытую политику, разглашал наши цифры «Ведомостям» и «Коммерсанту», хоть мы и не обязаны были этого делать. Всегда был очень открытым. Если мы заработали 340 млн руб. выручки в 2008 году, я рассказывал об этом рынку. Мне скрывать нечего, у меня белая компания, белые прозрачные потоки, деньги никто не ворует.

Абсолютно нормально, что администрация общалась со мной. На самом деле там прекрасно понимали, что не так важно, кто владеет СМИ. Важно, кто



реально работает — контролирует эфир и кадровую политику. На этих встречах мы не решали каких-то конкретных задач, я просто показывал своей открытостью, что мы за пазухой не имеем ничего, не будем лоббировать ничьих интересов. Это не про нас.

И кто в это поверит? А вот поверили, потому что постоянно показывал, общался, был открыт. И еще потому, наверное, что это была правда.

Не так страшен черт, как его малюют, — все эти администрации президента. Абсолютно нормальные, современные люди. Решают серьезные государственные задачи. И правильно делают, что решают, за это им и деньги платят. А мы — маленькое медиа, маленькое СМИ...

Это политика. Говорят, что в России все возможно. Говорят: «Позвонят и прикажут...» Так ли это? Я не знаю. Слава богу, в моей практике такого никогда не было. Что бы ни говорили, но мне ни разу никто не позвонил и ни о чем не попросил и тем более не приказал. Никогда.

Может быть, все это сказки-страшилки, а может быть, это я все правильно сделал, но факт налицо: мы создали по большому счету независимое СМИ и не испытывали никакого давления. Я делал все, чтобы на нас было как можно меньше любого давления. И, на мой взгляд, мне это идеально удалось. Не было давления со стороны акционеров, не было давления со стороны Кремля, не было давления на редакцию с моей

стороны. Лишь однажды, когда случился массовый исход из одного медиапроекта, меня попросили их не брать на работу, если они ко мне придут. Не буду говорить, кто просил, не буду говорить, откуда они ушли. Но я бы их и так не взял. Да еще раз я сам перестраховался. Ехал в машине и слышу прямой эфир с Березовским... Ну, я не устоял. Позвонил Диме и попросил выключить. Дима Солопов, он в первую очередь прагматичный парень, а не безбашенный журналист, за что я его люблю и уважаю, он прекрасно понимает, что если звонит Даня, то надо сделать, как надо, не надо никаких вопросов лишних. Зато я никогда не говорю ему, какие фишеры ставить и кто будет директором службы информации.

Конечно, если бы мне позвонил Аркадий и сказал, надо так, так и так, то и я бы вопросов не задавал, а просто сделал бы. Но в том-то и состояла моя работа, чтобы не допустить таких звонков. Не спорить и доказывать, когда тебе звонят, а сделать так, чтобы не звонили. Отношения строить на основе взаимного уважения и открытости. Уж извините за громкие слова, но так оно и было. И должно быть в принципе.

«Неужели вы, Даниил, не читаете прессу?» — этот вопрос заставил меня поволноваться. Но обошлось.

Как-то мы прошли под радаром, и, наверно, больше было иронии во всех этих словах, нежели реальных угроз или намеков. А может быть, это и вовсе была

шутка. И даже наверняка. Он сказал: «Ну что же вы, Даниил, не читаете прессу?!» Теперь мне уже так и кажется, что сказано было задорно, с улыбкой в голосе. Хотя тогда мне было не до шуток.

Приехали в Лондон. Отработали экономический форум, набрали много контактов. Мы — первая радиостанция, которая построила там выездную студию. После этого, кстати говоря, и ВГТРК, и РИА «Новости» — все ринулись делать похожие проекты, но мы были первопроходцами. Первые, кто это придумал. Мы заказали в Лондоне у местных умельцев мобильную студию, заплатили за нее \$35 000, и она еще долго служила нам, мы ее возили на некоторые мероприятия.

Несмотря на все запреты, форум состоялся и стал бенефисом студии Business FM. Мы делали оттуда прямые включения, в нашем эфире сразу появились олигархи и прочие VIP-персоны. И вообще мы произвели фурор на этом Лондонском форуме. Мы фактически с колес запустились, все еще было впервой, но тем не менее у нас появились статусные гости. Там же мы приобрели наш основной костяк рекламодателей. После этого сразу же отработали Питерский экономический форум и тоже были первой радиостанцией, которая построила студию прямо на территории форума, в павильоне, где были представлены всемирные корпорации.

Команда была еще молодая, мы были задорные такие, немножко нахальные, и вот на этой нахалке все у нас и получа-

лось. Потому что никакой административной поддержки от нашего акционера у нас не было. Это очень важно понять. Всего, чего мы добились, мы добились благодаря двум вещам: а) финансированию, б) потрясающему креативному драйву. При полном отсутствии какой-либо административной поддержки. Аркадий не сторонник того, чтобы вообще это делать. Если вы можете что-то — докажите сами. И мы пытались доказать. И доказывали.

Лето прошло на волне стремительного роста выручки. Уже в июне, т. е. через три месяца после запуска, мы показали \$300 000 ежемесячной выручки и начали достаточно стабильно набирать обороты по рейтингу.

Параллельно мы приобрели радиостанцию в Петербурге. Она называлась «Радио Ленинград», сейчас называется Business FM. И готовили к запуску ретрансляцию Business FM в Уфе. Задача была покрыть все 12 городов-миллионников. К этому моменту у меня уже складывалась картинка, как все это должно происходить. Уникальность Business FM состоит в том, что на ней звучит реально федеральный контент. Где бы вы ни жили, в Рязани, в Петропавловске-Камчатском или в Москве, влияние акций Газпрома или стоимости нефти и всех прочих финансовых инструментов едино. В этом отношении Business FM является уникальным торговым предложением, уникальным деловым СМИ в масштабах всей страны. Просто уни-



кальным. Все это можно было бы просчитать и теоретически, и, разумеется, мы об этом думали и говорили, но чтобы поверить в это, почувствовать, принять как руководство к действию, надо было оказаться в Лондоне. Форум был действительно интересным, таким бизнес-оппозиционным. Состоялась неформальная презентация Business FM для сообщества. Все увидели, что у них есть радиостанция, которая не аффилирована ни с каким холдингом, ни с каким государственным устройством, площадка для свободной дискуссии. Это было шагом к популярности. Тем более в апреле у нас уже во всю шла рекламная кампания, и Business FM была на слуху. Аудитория увидела нас, а мы увидели аудиторию и поняли, что все делаем правильно.

Дмитрий Солопов

Запрет Путина был связан с тем, что власть упивалась своими успехами, основанными на анонимности. Надо помнить, что тогда происходило в экономике и в политике. Был безумный рост, все купались в деньгах. Олигархи соревновались в покупках, всюду шел процесс создания госкорпораций, усиливалось давление на бизнес в целом.

В апреле цены на нефть начали стремительно расти и росли весь квартал. Приблизились к \$100 за баррель (Brent). Были значения, близкие к потолкам. Российская политика была на таком подъеме, что правительство вообще не

воспринимало никакую общественную критику, просто вообще. Началось все с дела несчастной Бахминой. А очередным продолжением этой истории стал запрет чиновникам на участие в Лондонском форуме. Типа, зачем нам Лондонский форум, когда у нас есть Питерский форум. Вот такие были разговоры интересные.

Но форум все же состоялся и, я бы сказал, удался. Там собрались бизнесмены, которые не боялись открыто говорить о том, что происходит в стране. Говорили об избыточном государственном регулировании, о том, что нельзя перегружать бюджет национальными проектами (они тогда только начали появляться). Было некое ощущение глотка свободы, легкой оппозиционности, и все это попало в струю идеологии Business FM. Идея делать выездную студию пришла Егору. Мы решили, что будем информационными спонсорами, Егор и говорит: ну что мы станем, как все... давайте как-нибудь интересно это сделаем. Вообще, на старте Business FM и впоследствии, хотя чуть меньше, у нас была совершенно жесткая позиция, что мы никогда не делаем так, как все. Мы пытаемся постоянно сделать что-то иначе, более креативно и т. д. И мы в рекордные сроки, буквально за три недели соорудили эту студию, прямо в Лондоне, и уже в павильоне все скоммутировали. Это было дико интересно — не просто телефон, а ты садишься в кресло за стойку с мониторами, слышишь эфир из Москвы, говоришь в микрофон. На



самом деле в этом как бы нет необходимости — раздвинулись технологии, и совершенно не обязательно делать стекляшку, но мне до сих пор больше нравится именно студия. Это совсем другой класс!

То, что первый наш вояж был именно в Лондон, — это случайность. Просто сроки совпали. Но, как и многие другие случайности в нашей истории, этот факт имел системный эффект. Я бы сказал, что мы в очередной раз оказались вовремя в нужном месте. Многие важные вещи не кажутся столь уж важными, когда смотришь на них со стороны, пока сам не соприкоснешься с ними, не приобретешь соответствующий опыт.

Взять, к примеру, пресловутую оппозиционность. Ведь мы вовсе не собирались делать оппозиционный проект, боже упаси! Business FM и по замыслу, и по реализации вполне лояльна действующей власти. Не оппозиционна, по крайней мере. Объективно мы не можем быть в оппозиции, потому что мы говорим устами не оппозиции, а скорее антиоппозиции. Наши спикеры не только чиновники, но и предприниматели, и прочие: все они преуспевают в современной России. То есть они так или иначе инкорпорированы в систему. Но в вопросах информационного обеспечения они предпочитают канон независимой прессы. И то, что мы были с ними в Лондоне вопреки запрету, сыграло огромную роль в формировании нашей репутации и способствовало лояльности аудитории.

Я сам человек либеральный, поэтому всегда жестко говорю, что мы должны быть чуть-чуть оппозиционны, в силу того что государственная политика в целом крайне недемократична. Но дело не только в этом. Будь я отможенным консерватором, я и тогда настаивал бы на необходимости давать два мнения в эфире. На самом деле это касается не убеждений, а технологии.

В мире есть только одно государственное медиа, которому доверяют потребители — это компания BBC. Но, во-первых, англичане вообще очень странные люди, а во-вторых, надо понимать, что структурно BBC — это именно public company. Они живут не просто на деньги зрителей и слушателей, поступающие в виде налогов, а на деньги каждого англичанина в отдельности. Каждый англичанин платит 20 в год на содержание BBC. Сложная система директоров, конечно не без тонкой политики, действительно сложная, уравновешенная система, куча всяких там интересов, но с точки зрения информационного обеспечения это абсолютно независимый канал. А такие создания, как «Евро Ньюс», например, и ВГТРК... Это же нонсенс! Я не представляю себе, в какой еще стране может быть ВГТРК и зачем? Неужели кто-то не покажет выступление Путина, если оно содержательное? История этих каналов связана с тем, что происходило на Первом канале, когда им управлял Березовский. И это ужас просто, что у нас теперь есть «кнопка по воздействию на массы».



Пусть там «Коммерсантъ», «Ведомости», Business FM и прочие клоуны народ развлекают, а вот «кнопку» мы себе оставим.

Смешно!

Наверно, если бы мы платили за ВГТРК напрямую, а не через глобальные налоги, вот если бы у нас, как в Британии, был такой специальный налог на общественное телевидение, на общественное радио, мы, возможно, иначе относились бы к ВГТРК. Может быть, даже так, как англичане относятся к BBC. Но к счастью ли, к сожалению, — не знаю — у нас такого нет. Поэтому всегда в России аудитория будет больше любить негосударственное, точнее сказать, независимое средство массовой информации, которое в своей работе использует каноны информационного подхода, такие как отображение двух точек зрения, отображение объективной картины дня, ненавязывание своему слушателю какой-то информации и т. д. Но это должно жить в душе людей, создающих информационный поток, а если нет, компания может принадлежать кому угодно, и будет она государственной или прогосударственной — без разницы. Как, например, эти несчастные «Московские новости», которые Гайдамак купил по чисто политическим соображениям.

Лучшие медиа могут быть только независимыми, потому что, когда в структуре предусмотрен человек, для которого возможно сказать журналисту: «Вот эту информацию ты должен пустить 15 раз», ни о каком качестве эфира не мо-

жет быть речи. Здесь дело не только в наличии или отсутствии цензуры, это некое состояние сознания. Есть определенная российская специфика, которую необходимо учитывать. Не в том смысле, что наше государство всегда все делает плохо, а просто в России, у образованной прослойки общества, так называемой интеллигенции (не в старом, может быть, смысле слова, а в некотором новом, т. е. у думающих людей, вне зависимости от того, чем они занимаются: пишут книги или бизнесом управляют, даже у тех, кто работает на государство, как это ни смешно), — у всех нас государственная информация вызывает рвотный рефлекс. Но даже в Америке, где совсем другое отношение к государству, чем у нас, тем не менее даже там государственные радиостанции, государственные телекомпании ничего не могут сделать в смысле конкуренции с коммерческими информационными компаниями.

Я обсуждал этот вопрос с Ли Харрисом, ведущим 1010 Wins, и он объяснил это очень просто. Здесь налицо подмена понятий. Государственный служащий, или шире, как это модно было говорить в советские времена, «государственный человек», он на службе состоит. У него есть сверхзадача, не имеющая ничего общего с задачей информационного обеспечения. Представьте себе, что директор продовольственного магазина станет рассматривать свой прилавок не как средство для зарабатывания денег, а как инструмент продвижения в массы



неких светлых идеалов. Кстати, прекрасный метод пропаганды! Пожалуй, эффективнее, чем на радио может получиться. Да будь они светлее светлого, потребитель либо станет покупать в другом магазине, либо — если его лишить такой возможности — станет этот магазин тихо ненавидеть, станет лицемером: будет покупать и плевать.

В сознании государства медиа связаны с пропагандой и потребностью что-то донести, а задача независимых медиа — быть наиболее интересными, рассказать как можно больше и не быть скучными. Вот такие простые эмоциональные вещи на самом деле очень многое решают.

«Голос Америки» и «Свобода» в своей Америке не вещают. Потому что там даже не понимают, зачем государству своя собственная трибуна, когда есть СМИ, они передадут. Да, несомненно, все это потом загадят аналитики, но это тоже нормально. Пресса в англосаксонской цивилизации в принципе направлена на интересы общества и контроль государства, как общественного института. Поэтому-то ее и называют «четвертая власть». Власть эта распространяется на все стороны жизни здорового общества, не только на государство, но и на социальную сферу и на корпорации. И всем это выгодно.

А вот пример иррегулярной работы нашей радиостанции.

Идет материал о какой-то компании, и начинаются звонки Даниилу Евгеньевичу, который у нас отвечал за то, что называется «крыша». Что с этим делать?

Даниил Евгеньевич — человек толерантный, потому что он человек европейской цивилизации. Он выпитал в кровь, что свободная пресса — это неотъемлемая часть нормальной жизни. Он в Америке учился и «не читал перед обедом советских газет» — никакого тебе радио «Маяк» или «Известий». Он вырос на CNN, CNBC, New York Times, Barrons Magazine и т. д. И для него не удивительно, что журналисты могут выяснить какую угодно гадость о какой угодно компании и сообщить об этом обществу, а для 95 % бизнесменов в нашей стране это совершенно непостижимо. Они думают: «Если про нас что-то выяснили, значит, кто-то заплатил». Другого варианта они в принципе предположить не могут.

Но ничего, поговорят-поговорят они с Даней и успокаиваются, понимают, что для них же стараемся.

Сегодня наше медиапространство абсолютно готово для так называемого «российского CNN». То есть информационного потока, который будет чуть шире, чем Business FM, будет соответствовать потребностям и мотивам потребления аудитории, желающей получать независимые, объективные новости обо всех сторонах жизни быстро, оперативно и качественно, возможно, в некоторых новых формах. Я имею в виду более коротко, более лаконично, более экспрессивно по подаче и емко по содержанию.

Я бы сказал, что Business FM стала первым камнем в этом здании. Не просто создала новую нишу, но и открыла



огромный новый рынок для других игроков. И я считаю, нужно отдать должное Гайдамаку и Купсину, что в наш формат, в общем, никто не лез. Мы действительно сделали толковый прототип, который запустит гораздо более масштабный процесс в развитии российского инфотеймента.

Егор Альтман

Я думаю, что понятие «независимая пресса» следует трактовать буквально. Радиостанция Business FM действительно независима. Конечно, проект невозможно назвать высокомаржинальным и сверхприбыльным, аналогом музыкальных радиостанций. Слишком высока затратная часть. Но при этом даже в сегодняшнем виде станция собирает ровно те деньги, которые необходимы для ее существования. В то время как наши конкуренты, например те же «Вести», до сих пор остаются дотационными. И у них мало шансов в ближайшее время выйти на приличный уровень доходов. А ведь там тоже есть коммерческая служба, есть люди, которые отвечают за продажи, и это не худшие люди. Там работают журналисты и редакторы — тоже вполне себе профессионалы. Но я думаю, что, пока они не начнут отдавать себе отчет в том, что коммерческая независимость

— это независимость информации и наоборот, они будут ангажированы и не будут собирать достаточно денег. Совершенно аналогичный случай — «Сити FM».

И не надо разговоров про давление со стороны государства! Это «разговоры в пользу бедных». Что такое государство? Это миф.

«Эхо Москвы» фактически принадлежит государству. Но тем не менее они не ангажированное СМИ. Как это так? Да очень просто! Все предельно просто. «Эхо Москвы» является коммерческим проектом, и этот проект находится на самоокупаемости, в прибыли. Именно поэтому там можно получить объективную информацию о том, что на самом деле происходит. Независимое СМИ существует вне каких-либо структур, потому что не просит у них деньги. Мы не просим — и структуры, в свою очередь, ничего не просят у нас. То есть мы обязаны только нашим прямым клиентам. А эти обязательства контрагентны. Соответственно, мы лимитируем свою ответственность заранее. Как говорится, договариваемся на берегу. О чем договорились — то и будет.

Журнал 

2017 г.

Псевдотопов роднит умение самопрезентации

Суворов был прав: тяжело в
учении, легко в бою...

Но и учение можно сделать
легким и интересным.



Ольга Никитина

ГК «РегСтаэр»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какова роль обучения в успехе современной компании?

— На мой взгляд, обучение в успехе компании играет колоссальную роль, имеет очень большое значение. Особенно это важно для крупных компаний, которые ориентированы на развитие. Поэтому современная организация без обучения — это что-то из 90-х. Современный бизнес и обучение персонала — это два взаимодополняющих сочетания.

Частота обучения сотрудников зависит от специфики бизнеса и от того, кто работает в компании. У сервисных, офисных и производственных структур свои задачи по обучению персонала, так как свои задачи в бизнесе. Если компания ориентирована на клиентов, в ней работает большое количество молодых кадров. Например, в ритейл-компаниях, где сотрудники ежедневно работают с клиентами, обучение должно быть постоянным, непрерывным и очень качественным. Оно должно быть точечным и под конкретные задачи. С другой стороны — общим, для общего развития сотрудников. Ни для кого не секрет, что если сотрудник развивается постоянно, если он в тонусе, он дает лучший продукт, находясь всегда на драйве. И, как следствие, может более эффективно взаимодействовать с клиентом.

Когда компания работает в очень тесном взаимодействии с клиентом (тот же ритейл), обучение отлично проходит в формате тренингов, очных встреч. Постепенно в бизнесе идет смещение в сторону

дистанционного обучения. Это вебинары, семинары с удаленным привлечением сотрудников. То есть к процессу обучения привлекаются всевозможные интернет-ресурсы. Компания должна уважать и ценить время сотрудников. Многие живут довольно далеко от офиса, и приезжать в выходные на очные тренинги бывает сложно. Это касается прежде всего продуктивных тренингов, когда не нужно отрабатывать новые знания, которые получают на обучении. Такие тренинги не предполагают ролевых игр, ситуационных задач и тому подобных форматов. Потому что, к сожалению, дистанционное обучение не дает нам возможности личного соприкосновения с проблемой. И отработка навыков элементов очень сложно дается в удаленном формате. Поэтому для таких вещей следует традиционно использовать очные тренинги.

В России серьезно хромает сервис. Наверняка вы пользуетесь магазинами, общаетесь с продавцами и сами видите, что у всех сильно хромает сама услуга. То есть они предоставляют нам изделие, которое хотят продать, но не предоставляют услугу сервиса. Они все знают, что такое техника продаж, но не умеют ею пользоваться. А сервису нужно уделять серьезное внимание. В России сервис во взаимоотношениях с клиентом — это наш бич. Не важно, какой уровень магазина, — куда бы вы ни зашли, всегда видите примерно одинаковый уровень сервиса, будь то бутик, масс-маркет, продуктовый ритейл. Редко можно встретить грамот-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

ного консультанта, который показывает заинтересованность в клиенте не только своим видом, но и всем своим поведением. Консультанта, который ненавязчиво может оказать услугу клиенту, подобрать то, что клиенту нужно.

❗ Знаете ли вы примеры на рынке, когда по причине неумения организовать обучение персонала компания отстала от конкурентов и ушла с рынка?

— Я не смогу назвать конкретных компаний, которые это сделали. Если компания не обучает персонал, рано или поздно она будет тратить огромные деньги на привлечение высококлассных сотрудников, которые уже обучены, а они априори будут стоить дороже. Либо она станет неконкурентной, потому что рынок в России развивается стремительно, и все мы находимся в острой конкурентной среде. И это характерно не только, например, для нашего рынка, это касается любого магазина в городе. Сейчас очень большое насыщение товарами. Но почему-то многие магазины закрываются, и не всегда вина тому качество товара. Товар может быть хорошим, но его не умеют продавать.

❗ Что такое умение правильно организовать обучение?

— Тут вопрос в качестве. Можно проводить тренинги раз-два в год. Но это должны быть тренинги, знания от которых потом используются на практике.

Важно, чтобы полученные там навыки сотрудники смогли реально применить на практике. А бывают тренинги в пустоту, когда люди пришли, просидели, вышли и забыли. Это можно сравнить с неудачным фильмом, который вы посмотрели, вышли из кинотеатра и тут же забыли. А есть фильмы, о которых приходится задумываться: они долго остаются в вашем сердце, находят отголоски в душе, и вы все время возвращаетесь к ним. Или к книге. Так же и с тренингом.

Одни тренинги мы потом можем использовать в работе. Про другие забываем. Это касается и качества тренинга, и самого материала, и тренера. Тут большой совокупный перечень задач, которые решаются с точки зрения обучения. Нам важно, чтобы тренинг был целевой, актуальный, и тема должна быть очень острая. И чтобы тот материал, который сотрудник получит на тренинге, он смог реализовать на практике. И только такой тренинг является результативным.

❗ Цена обучения и качество оно — как они координируются?

— Тоже сложный вопрос. Цена за тренинг порой неоправданная. Особенно это касается внешних тренеров. Мы же сейчас имеем неограниченный выбор — можем полететь за границу провести там тренинг, можем в России его провести и в Москве конкретно. Можем пригласить

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



именитого тренера или же его ученика, или неизвестного человека. Можем провести тренинг собственными силами, привлекая внутренних специалистов. На моей практике были случаи, когда мы получали негативный резонанс от сотрудников после тренингов, которые провели именитые тренеры. Это был театр одного актера — когда он 90% времени рассказывал о том, какой он молодец и 10% времени был продуктивный диалог с сотрудниками. Многие тренеры оценивают себя странным образом — мягко говоря, неадекватно. То есть вопрос ценообразования на рынке тренинговых услуг довольно сложный.

Чтобы понять адекватность цены и качества услуги, в моей ситуации срабатывают исключительно опросы людей. Я привлекаю тренеров в основном по рекомендации своих коллег, знакомых из кадрового сообщества. Только таким образом я могу быть уверена, что если я на этом тренинге не была, то мои знакомые, чьему экспертному мнению я доверяю, могут мне его рекомендовать. Даже когда тренер пишет, что он проводил тренинги для очень крупных компаний, это ни о чем не говорит. Мы знаем, что в крупных компаниях существуют бюджеты на обучение. И их надо осваивать, иначе в следующем году не дадут этот бюджет, поэтому крупные работодатели часто привлекают дорогостоящих тренеров. Затратив минимум рабочего времени на поиск тренера, потратив много денег на него, тем самым

они просто обеспечивают выполнение бюджета, а за качество никто не ручается.

Для меня очень важно, чтобы тренер вовлекался в процесс до проведения тренинга и после. Обязательно должна быть и предтренинговая диагностика, когда тренер выясняет актуальность проблем. И послетренинговое сопровождение, когда мы имеем возможность задать тренеру дополнительные вопросы. Или проконсультироваться в случае, если у нас что-то не получается из тех методик, которые он предлагает для работы. Есть такое понятие, как консалтинговый час, который предполагает огромную стоимость за него. Я же за то, чтобы возможность консультации была включена в пакет услуги проведения тренинга.

УП Можно ли за «совсем дешево» растить отличные кадры? Как?

— Можно и даже нужно! Потому что самые лучшие тренеры — это тренеры, которые выросли в компании. У нас такая практика есть. Компания занимается услугами трэвел-ритейла. И на международном рынке у компании есть старший товарищ, мировой партнер. У них есть целая система обучения и наставничества. Мы отчасти реализовали их задачи, отчасти разработали свои программы. Когда есть внутреннее тренерство — это отлично. Сначала сотрудники учатся у профессиональных



тренеров и потом транслируют эти программы уже для нас. При этом они модернизируют тренинги под особенности компании.

Считаю правильным, когда у компании есть свои тренеры, которые на регулярной основе проводят и продуктовые тренинги, и тренинги по технике продаж, по сервисному обслуживанию, по нормативным и законодательным вопросам. И это очень помогает — экономятся колоссальные бюджеты на привлечение внешних тренеров.

Тренеры внутренние и внешние (дорогие) — как надо строить баланс, применяя первых и вторых?

— Внешний тренер нужен тогда, когда компания берет новую программу. То, чего компания изнутри еще не знает, когда ей нужно экспертное мнение специалиста с большим практическим опытом, с большим знанием. Тогда нужен человек, который на практике отработал данную тему в других компаниях. Он применяет лучшие практики, которые используются в других современных компаниях. И они модернизируются под конкретного заказчика.

Внутренние тренеры могут пройти дополнительное обучение по новой для компании теме. И таким образом уже транслировать те знания, которые они получают на тренингах у профессионалов, на свою компанию.

Мы использовали внешних тренеров для проведения тренинга для ключевых сотрудников. А уже для полевого персонала мы делаем тренинги по всем системам, но уже с практикой. С пониманием, как это все происходит, и какой результат мы должны получить. И для этого используется внутренний тренер. То есть трансформируется тренинг, который мы можем провести для группы топ-менеджмента, на миддл-менеджмент и полевой персонал.

Звездные тренеры — когда и кому их стоит привлекать?

— Тут все интересно. Звездный тренер — для кого звездный? Для сообщества, которое знает рынок тренинговых услуг? Это топовые позиции. А для большинства сотрудников фамилия того или иного тренера вообще не говорит ни о чем. И они так же критически воспримут любого малоизвестного или же звездного тренера. Звездность тренера должна проявляться именно в той специфике, в которой человек работает, то есть для продаж это самые высококлассные продавцы, для эйчаров — люди, которые занимаются развитием персонала, и так далее. Я бы использовала звездных тренеров, только если мне нужно всколыхнуть штат. Думаю, люди пошли бы на «звезду» больше даже из любопытства, из желания потом говорить: «Да, я был на тренинге именитого тренера». А вот с точки зрения качества, это вопрос не всегда однозначный.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Если обучается персонал, но не считает нужным это делать топ-менеджмент, то чем это чревато?

— Есть такая старая поговорка — «Рыба тухнет с головы». Рыба — это наш топ-менеджмент. Зачастую топ-менеджмент плохо понимает, какие задачи он ставит перед обучением, и что обучение должно быть на всех этапах управления компанией, в том числе и для топ-менеджмента. Обучение для топ-ов должно быть несколько иное — более точечное и менее частое. И именно по задаче, которая сейчас существует в бизнесе. Если не придерживаться таких подходов, у компании могут возникнуть серьезные проблемы. Особенно если топ-менеджмент наемный и не понимающий, что мир не стоит на месте, и существует много интересных современных практик, которые как минимум неплохо было бы знать. А как максимум надо посмотреть, стоит ли транслировать их на собственную компанию.

Это большая проблема для компании, если топ-менеджмент сопротивляется обучению. Как могут прогрессивные сотрудники подразделений, которыми управляют такие топ-менеджеры, потом реализовывать все получаемые на тренингах знания, если даже руководитель не знает, о чем идет речь? Это большой вопрос. Для меня это само собой разумеющийся факт, что программу обучения надо строить таким образом, чтобы задействовать все категории сотрудников — от топ-ов до технического персонала.

УП Кто должен проводить работу с топами? Эйчар?

— Нет. Эйчар — это звено, которое, скорее, выступает экспертом в области обучения, но само обучение не проводит. Мы можем помочь, подсказать, прояснить, провести просветительскую работу, а уже топы сами должны понимать, в каких вопросах у них проблемы. Их профессиональное чутье должно им помогать в этом. Потому как профпрограммы для обучения персонала не придумываются из головы. В любом случае все программы обучения согласовываются с топ-менеджментом — топы отлично знают, чему будут учить их сотрудников, как и с помощью кого пройдет процесс обучения. Здесь существует масса методов. Я могу сказать по своей практике, что любой самый высококлассный тренер, коуч будет подвержен как минимум пристальному вниманию со стороны топа перед тем, как он скажет: «Да, я вам верю, я готов». Это очень сложный вопрос — какими инструментами нужно воспользоваться, чтобы топ-менеджер поверил в профпригодность тренера.

УП Коучинг для топ-ов ныне в моде. Это часть обучения? Менеджмента?

— Это современная тенденция. Многие компании уходят от современных тренингов в точечные процессы. Все-таки коучинг — это что-то среднее между тренингом и консалтингом.

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для



Процесс коучинга идет на уровне личностного роста. Коуч дает человеку возможность найти в себе ресурсы для повышения своей продуктивности. Поэтому коучинг — это хорошо и эффективно. И если топ-менеджер может быть коучем для своих сотрудников — это прекрасно.

А для топ-менеджера найти хорошего коуча — это сложная задача. Эти ребята зачастую считают, что они в этом мире могут научить людей чему-то интересному и новому. А вот их — уже вряд ли. Это большой вопрос. Большая радость, когда мы встречаем топов, которые готовы слышать то, что им говорят эксперты в области развития компании, и пробовать что-то новое — то, что касается современных технологий развития предприятий.

❗ Ветераны не любят обучаться нон-стоп. Что делать?

— Убеждать. Проводить оценку сотрудников и вычленять слабые либо подзабытые моменты, предлагать индивидуальные программы обучения для тех сотрудников, которые уже долго-долго работают в компании. Им не нужно рассказывать, что такое техника продаж или объяснять, что представляет собой продаваемый продукт. Им надо составлять отдельные программы обучения и переводить их в разряд экспертов. Они становятся отличными внутренними тренерами, которые помогают обучать со-

трудников. Поэтому они все равно в поле обучения, но только немного с другой стороны.

Часто ветеран не знает, что происходит сегодня. Наша задача — научить человека, который когда-то научился считать на калькуляторе, пользоваться Excel. И важно объяснить: «Ты прекрасно считаешь на калькуляторе, но давай ты будешь это делать с помощью Excel». Попробовав Excel, человек видит, что это экономит его время.

❗ Когда обучение бывает «не в коня корм»?

— Когда это бестолковое проведение времени, когда обучение ведет неквалифицированный или плохо подготовленный тренер. И обратный момент — когда мы сталкиваемся с сопротивлением. Когда сотрудники не хотят учиться, саботируют обучение, приходят просто отбывать время. В этом случае отлично срабатывает метод кнута и пряника. Например, мы предложили сотрудникам оплачивать эти тренинги, т.е. компания оплачивает время, которое сотрудники тратят на обучение. Также отлично работает система оценки и аттестации персонала. Важно донести посыл: «Ты можешь не ходить на тренинг, но потом мы с тебя спросим, и знание или незнание новой информации, навыков отразится на премиальной части». Такой подход дает отличные результаты.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Ранее было модным обучать топов за счет фирмы, а они после этого быстро искали места, где выше оценят их потенциал. Как обстоят с этим дела сегодня? Кто платит за обучение топов?

— Да, и мы с этим сталкивались. Если компания не стоит на месте, она все время в движении, это не теплое болотце, а динамично текущая река, когда у топов есть возможность применять получаемые знания, тогда они не уйдут. Им будет интересно в компании — они востребованы, уважаемы, у них интересные задачи, хорошая зарплата, соцпакет. В этом случае нет смысла искать другое место. А вот если они потратили на обучение время, деньги компании, вышли из аудитории и тут же все забыли, или если полученные знания не используются, вот тогда люди уходят.

Мы с пониманием относимся к уходу топов. Если компания в кризисе, а у человека есть возможность развиваться, лучше его отпустить. Я, например, рада, когда у человека появляется возможность карьерно развиваться. Это понятная ситуация. Касаемо оплаты обучения, эффективно и рационально заключать ученические договора. И если сотрудник уходит раньше положенного времени, он компенсирует ту сумму, которую мы потратили на обучение. Люди, в которых компания инвестировала, часто реализовывают знания на практике. Но через некоторое время они говорят, что все навыки и задумки реализованы,

им хочется развиваться дальше. И они уходят. Человек может сам платить за свое обучение. Такое тоже возможно. Если человек внес свой вклад в компанию, и она получила результат от его обучения, значит, вложения уже себя окупали.

УП Из 100 обучаемых на продавца в страховом бизнесе в итоге остается один человек. Это норма или что-то здесь не так?

— Считаю, что виноват неправильный подбор. В ритейле часто так делают: сначала набирают персонал, затем его учат, проводят экзамены и в итоге выводят на работу единицы из тех людей, которых обучили. Для компании это определенные риски. Они готовы сначала готовить специалистов, потом из них выбирают и только затем приглашают на работу.

Страховые компании ведут себя немного по-другому. Возможно, на этих тренингах людям не показывают реальной картины, с которой кандидат столкнется при выходе на работу. И это просто зря потраченные деньги на обучение. Так не должно быть. Если мы правильно отобрали кандидатов, правильно обучили, замотивировали, они должны выйти и работать. А на испытательном сроке может что-то не сойтись, и тогда они уходят. Но когда сразу же на работу выходит только один человек из ста обученных, возникает логичный вопрос: зачем тогда

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

надо было сто набирать? Это сколько же эйчаров должно сидеть и набирать этих людей?

И Как понять, что обучение бесполезно для сотрудника?

— Надо выяснять мотивацию сотрудника: зачем он идет на работу, что его может мотивировать, насколько он склонен обучаться и развиваться. В идеале надо диагностировать эти моменты на этапе собеседования с помощью проективных техник. Таких, например, как графологический анализ почерка. Также эффективно проводить развернутое интервью, выясняя потребности кандидатов. На испытательном сроке у сотрудников существует программа по вхождению в должность — и здесь мы смотрим, насколько человек мотивирован. Он уже на этапе испытательного срока должен пройти ряд тренингов и полевых обучений. Если человек не проявляет заинтересованности, то на этапе испытания это реально диагностировать.

Относительно диагностики — все зависит от категории сотрудника. Если мы нанимаем водителей — это один разговор. А если берем специалиста по продажам, это совсем другой разговор. Этот продажник может не только убить продажи, но еще и погубить клиентскую базу, клиенты потом никогда в жизни не вернуться в ваши магазины. Нужна диагностика именно тех людей, от которых зависит успешность бизнеса.

Роль эйчара в процессе обучения сотрудников сложно переоценить. Важно, чтобы люди услышали, что учиться никогда не поздно. И если у человека есть хоть малейшая заинтересованность в получении знаний, даже пусть они кажутся смешными или не сильно понятными, то это нужно услышать. И задача эйчара в первую очередь выяснять индивидуальные потребности каждого сотрудника. Для этого надо не закрываться в своем кабинете, а постоянно общаться с людьми. Больше полевой работы — и тогда мы точно будем знать, чего не хватает сотрудникам в плане обучения. Компании нужен тайный покупатель в виде эйчара, который видит, что происходит, как, какие процессы нужно оптимизировать, отладить, лишний раз проговорить. Порой у людей замыливается взгляд, и они помнят, что когда-то им об этом говорили, но не помнят, что именно им рассказывали. И лучше это повторить. Многие вещи неплохо повторять из года в год — и тогда это будет давать эффект. Обучение должно быть индивидуальным. Компания должна затачивать программу обучения под свои индивидуальные потребности и под те цели, которые ставит топ-менеджмент перед сотрудниками.

Некоторые темы в обучении — дань моде. Несколько лет назад все умирали по тайм-менеджменту, управлению эффективностью. Было очень модно обучать этим навыкам сотрудников. Все это слушали, пытались на деле использовать. Сейчас коучинг — большая тема, про

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

которую все кругом говорят. Это дань моде. Те же постоянные разговоры про харизму, лидерство, личностный рост. Есть вещи, которые можно послушать один раз и понять, насколько это хорошо для тебя, а насколько может пройти мимо. Если это дает отклик в собственном организме, то ради бога — изучай и повышай свою личную эффективность.

А что касается компании в целом, то за модой точно не надо гнаться. Бывают вещи, которые реально эффективны. И это ноу-хау. Это оценка данных по-другому, просматривание тех цифр, которые дает компания. Например, биг-дата, когда эйчар выходит из позиции просто сопутствующего подразделения в позицию активного звена, которое причастно к развитию бизнеса. Когда мы не сопровождающее звено, а в том числе зарабатывающее. Тогда бизнес слышит нас и дает возможность вносить свои пять копеек в общее дело. И тогда эйчар может смело говорить о том, что сегодня на рынке существуют определенные методики обучения. Давайте попробуем их и оценим, насколько они будут эффектив-

ны в наших условиях. Но для начала надо понять, как тот или иной прием может помочь конкретно нашей компании. Если же мы будем использовать на практике все современные методы обучения без разбора, методом тыка, мы не получим нужного эффекта. Должна быть золотая середина между тем, что требуется компании, и тем, что сегодня модно.

* **Ольга Никитина, руководитель отдела персонала ГК «РегСтаэр».**

Беседовала Елена Плужникова

Журнал



2017 г.

Справка:

Сайт компании <http://www.regstaer.ru/>

Группа компаний «РегСтаэр» была основана 28 декабря 1998 года как оператор беспрошленной торговли в международном аэропорту Шереметьево. В компании работает более 500 сотрудников. В апреле 2005 года группой компаний «РегСтаэр» был открыт монобрендовый бутик Stefano Ricci (Стефано Риччи) в центре Москвы.

Обзор HR-журналов США за 2016 год

В Америке HR-журналы давно завоевали свою аудиторию, они являются одним из основных источников информации об исследованиях, статистике, направлениях и актуальных вопросах в сфере HR. Давайте проведем краткий обзор основных известных журналов за 2016 год и рассмотрим основные темы, освещавшиеся в статьях.

Анна Никонорова

эксперт



АКТУАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ И ТРЕНДЫ

HR-пресса США не обошла стороной основные проблемы, на которые необходимо обратить внимание компаниям в ближайшие несколько лет. Автор статьи «Большие проблемы, с которыми сталкивается HR» (The Big Issues Facing HR) Джен Шрамм (Jen Schramm) в журнале SHRM (Society for Human Resource Management) пишет, что «узкий рынок труда, экономическая неопределенность и глобализация являются ключевыми вопросами, которые повлияют на рабочие места и профессию HR в ближайшие годы». Журнал выделил следующие основные тренды. Первое — это нарастание борьбы «за талант», обусловленное увеличивающейся потребностью в образованных и квалифицированных работниках. Второй тренд — это новые разработки в области технологий, например, внутренние социальные сети, краудсорсинг. Третий тренд — увеличение чувства незащищенности среди работодателей и сотрудников. Для работодателей оно связано с угрозой утечки данных, появлением глобальной сети поставщиков, у сотрудников оно связано с экономической и социальной нестабильностью в стране. Четвертый тренд — влияние экономики — сопряжен с изменениями в области стратегий найма и других решений HR. Пятым трендом являются демографические изменения, которые оказывают влияние на возраст рабочей силы, природы семьи и родительские роли, увеличивающееся культурное разнообразие. Шестой тренд

— практики HR, управляемые данными, сопряжен с возрастающей ролью так называемых «больших данных», что обязует профессионалов HR использовать метрику и проводить детальный анализ для принятия решений.

ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА

В статье Saint Mary's University of Minnesota «HR: зарплата и ожидаемое развитие» (“Human Resources: Salaries and Projected Growth”) приводится статистика средней заработной платы HR-специалистов в США. Средний годовой заработок составил 104 440 долларов в год. Тем не менее зарплатный потенциал зависит от уровня образования и опыта работы: 58 350 долларов в год получают HR-специалисты, 104 440 долларов — HR-менеджеры, 111 430 долларов — менеджеры по компенсациям и льготам, 183 590 долларов — топ-менеджеры в области HR. Наиболее высокооплачиваемые специальности — это трудовые отношения и организационное развитие.

МОТИВАЦИЯ

Очень много внимания журналы уделяют мотивации сотрудников. Так, журнал The HR Digest убеждает в том, что для мотивации сотрудников совсем не требуется много средств. Диана Кокер (Diana Cocker) в статье «Не нужно тратить все сбережения на награждение ра-

ботников» (“No Need To Break Your Bank For Rewarding Employees!”) предлагает устраивать раз в месяц день признательности и награждать в этот день тех сотрудников, кто больше всех приложил усилий для работы. При небольшом бюджете можно найти множество средств для поощрения: это и предоставление дополнительных выходных, возможности работать дистанционно время от времени, можно оборудовать для сотрудников кухню с бесплатным кофе, закусками, напитками, предоставление билетов в кино, на концерты, спортивные мероприятия, массаж. Также в ход можно пустить и более необычные методы, например предоставление возможности привести своего питомца раз в неделю, уход за автомобилями сотрудников.

НАЕМ СОТРУДНИКОВ

Наем сотрудников является одной из центральных тем американской HR-прессы. Например, в журнале The HR Digest была опубликована статья «Внутренний найм против внешнего — какой выбрать?» (“Internal Recruitment vs External Recruitment — Which Is Your Pick?”). Автор, Анна Верасаи (Anna Verasai), рассматривает сильные и слабые стороны обоих видов. Так, преимуществами внутреннего найма являются такие факторы, как более низкая стоимость, экономия времени и денег, возможность сотрудников продвигаться по карьерной лестнице и их мотивация, воз-

можность оценки способностей кандидата, знание сотрудником культуры организации. К преимуществам внешнего найма автор отнесла такие факторы, как привнесение новых идей и инноваций, лучшее применение методов более опытным кандидатом, возможность нахождения кандидата на должность, имеющего качества, необходимые для компании, возможность найма человека со специализированными знаниями.

В статье «Наем посредством социальных сетей как эффективная техника найма» (Social Recruitment As A Technique To Hire Effectively”) журнал осветил такую проблему, как найм посредством социальных сетей, или социальный найм, являющийся «одной из наиболее передовых технологий, применяемых специалистами по подбору кадров во всем мире». Это связано с тем, что все больше людей стало использовать социальные сети для поиска работы. Автор рекомендует использовать социальные сети для оценки соответствия кандидата корпоративной культуре компании, усиления социального бренда компании, а также для публикации объявлений об открытой вакансии.

ОБУЧЕНИЕ

Корпоративное обучение является одной из актуальных тем американских HR-журналов. В статье «Как заставить считаться с микрообучением» (“How To Make Microlearning Matter”) в журнале Society

For Human Resource Management автор статьи Энни Мерфи Пол (Annie Murphy Paul) повествует о последнем тренде корпоративного обучения — микрообучении, которое состоит в том, что большие уроки разбиваются на несколько коротких уроков. Одной из причин актуальности такого обучения является занятость сотрудников. На примере сети супермаркетов Supervalu с 28 000 работников автор рассказывает о применении такого метода на практике. Каждый урок может быть представлен четырехминутным видео или серией коротких онлайн-модулей. Это позволяет впитывать информацию быстро и часто, не отходя от рабочего места.

ЖЕНЩИНЫ В HR

Женская роль в HR широко освещается в американских СМИ. Например, журнал HR Professionals Magazine опубликовал статью «Три причины того, почему женщины поколения Миллениума до сих пор испытывают гендерное неравенство в доходах» (“3 reasons Millennial Women Are Still Experiencing Gender Income Inequality”) автора Аху Йилдырмаз (Ahu Yildirmaz), в которой автор приводит исследования, согласно которым зарплата мужчин на 4% выше по сравнению с зарплатой женщин, а также указывает возможные причины этого. Среди них — мифичность достижения полного равенства, наличие семейных обязанностей у женщин, а также само восприятие женщин сотрудниками. В то же время жур-

нал Workforce в одной из своих статей рассказывает о том, что компания Hilton Worldwide стала одной из 55 компаний, подписавших публичное обещание о равной оплате труда женщинам.

ИННОВАЦИИ В HR

Инновации играют наиважнейшую роль в развитии компаний, это то, что делает их конкурентоспособными и выделяет из толпы. HR West Magazine уделил этому особое внимание, посвятив этой теме статью «Инновационная экосистема для будущего работы» (“The Innovation Ecosystem for the Future of Work”). Автор статьи, Джейкоб Морган (Jacob Morgan), исследует пять инновационных моделей, которые можно применить в организациях. Первая модель — «инновация сотрудников». Она подразумевает, что сотрудники компании должны и могут выявлять новые возможности или угрозы компании. Второй инновацией является «инновация клиентов», которая обязательно должна опираться на «инновацию сотрудников», когда создается тип культуры, начинающейся с сотрудников и внутренней инновации. «Инновация партнеров/поставщиков» заключается в обязательном привлечении партнеров и поставщиков к инновационному процессу. И последняя модель — «инновация конкурентов» — это сотрудничество с конкурентами и создание с ними одной команды. Следует отметить, что это одна из сложнейших инноваций, и не всегда рекомендуется прибегать к ней. «Сегодня большинство

организаций по всему миру применяют несколько из вышеупомянутых моделей, возможно, две или три максимум», — отмечает автор.

ТЕХНОЛОГИИ

В последнее время все больше компаний стараются уделять внимание современным технологиям. Журнал Spark опубликовал статью под названием «Виртуальная реальность для HR ближе, чем вы думаете» (Virtual Reality Is Closer Than You Think), в которой описываются потенциальные возможности виртуальной реальности в бизнесе. Автор статьи, Билл Кашард (Bill Cushard), отмечает возможность ее применения для обучения персонала. Например, нефтяные компании уже используют виртуальную реальность вместо программы PowerPoint для инструктирования монтажников о правилах безопасности. В антикризисном управлении VR используется в создании и тестировании планов антикризисного управления, например, для симуляции места возникновения кризиса и прохождения сценариев.

Также активно обсуждается значение видео, социальных сетей и приложений для смартфонов.

го внимания экологии. Например, в журнале Spark была опубликована статья Билла Кашарда (Bill Cushard) под названием «5 экостратегий для мировых организаций» (“5 Eco-Friendly Strategies for Global Organizations”), в которой освещается тема экологических стратегий для международных компаний как следствие Конференции по климату в Париже в 2015 году. Автор рекомендует начать с разработки плана и опубликования результатов проделанной работы. Вторым шагом является непосредственное уменьшение объема выброса углерода со стороны сотрудников компании. Под этим подразумевается забота о предоставлении транспорта, в частности, автобусов для работников компании, а также предоставление возможности дистанционной работы. Также автор предлагает включить в систему вознаграждения руководства так называемый «зеленый фактор», например, за экономное использование электроэнергии. Кроме того, статья подчеркивает необходимость продвижения и поддержки программы по сбережению окружающей среды среди своих сотрудников, например, поощрять использование велосипедов или экономить воду. Автор привел в пример концепцию кампании «Более умная планета» от IBM, продвигающую экономное использование ресурсов для будущего.

ЭКОЛОГИЯ

Американской прессой уделяется мно-

Журнал 

2017 г.



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

Февраль
2017

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Наталья Пластинина

Отделка квартир и домов будет обязательна

Татьяна Горшко

Взыскание убытков с Росреестра: судебные споры

Кирилл Антонов

Дарение или завещание квартиры родственникам

Анна Чепурова

Анализ судебных споров по ипотечным кредитам

Наталья Кофанова

Реализация имущества, залог

Роман Султанов

Актуальные вопросы отопления помещений и многоквартирных домов

Ирина Деревицкая

Вознаграждение Совета МКД — забота управляющей организации, или как Мы экономим



Наталья Пластинина



Татьяна Горшко



Наталья Кофанова



Ирина Деревицкая

Будущее за облачными программами управления бизнесом

Электронная почта — отличный инструмент управления в сравнении с телефоном, но ее ресурс ограничен.

Будущее в программах, подобных той, о которой пойдет разговор.



Сергей Козлов

«Мегаплан»

УИ Каковы цели и задачи вашей программы?

— В первую очередь это повышение эффективности работы персонала и взаимодействия между подразделениями компании. В программу заложен принцип единого центра управления, который имеет неограниченные возможности, что

устаревший способ коммуникации и организации работы внутри компании. При переписке подчиненных в почте руководитель видит письмо лишь в том случае, если подчиненный ставит его в копию. При работе с «Мегапланом» это не так, в данной ситуации все рабочее взаимодействие внутри компании находится под

В ЭТОМ КЛЮЧЕВОЕ ОТЛИЧИЕ СИСТЕМЫ ОТ ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЫ, В КОТОРОЙ ДО СИХ ПОР РАБОТАЮТ МНОГИЕ КОМПАНИИ

стало отражением российских реалий. Например, в аналогичных западных программах права распределены таким образом, что все равны.

В нашем случае все так, как устроено в жизни: директор называется в программе «директором», и он может увольнять, принимать на работу, блокировать работника или сотрудника. Директор распределяет разрешения на доступ к разным уровням информации, одним словом, все решает.

Система позволяет менеджерам ставить задачи, то есть один человек поручает другому что-то сделать. При этом руководитель видит, какие задачи и кому ставят его подчиненные. В этом ключевое отличие системы от электронной почты, в которой до сих пор работают многие компании. Мы считаем, что это

контролем. И, конечно, коммуникация в сфере организации работы персонала связана с назначением и закрытием задач: поставил задачу, принял, выполнил, закрыл или делегировал ее.

Работа кадровой службы тех компаний, где есть «Мегаплан», существенно меняется. Система не отменяет официальный документооборот, связанный с написанием заявлений на отпуск, об увольнении и принятии на работу, однако значительно упрощает сам процесс коммуникации и повышает эффективность труда. Принцип действия следующий: сначала работник нажимает кнопку «заявка на отпуск», затем заявка моментально попадает к его руководителю, к которому она поступает напрямую в соответствии с оргструктурой, согласует или отклоняет ее, а HR-директор видит ее у себя и вносит в официальный доку-



мент. Он фиксирует, что у данного работника согласован отпуск в такие-то сроки, отгул за свой счет и т.д. На основе информации, хранящейся в системе, можно составить статистику в конце месяца и посмотреть, кто и сколько работал и отдыхал. На основе этих данных можно назначать бонусы и выписывать материальные или нематериальные поощрения, если они предусмотрены в компании.

У Насколько я знаю рынок, многие компании недовольны пакетными предложениями (как вы их обычно называете) любого ПО. Они либо набирают команду, которая пишет им программу, либо кому-то заказывают, к примеру, такой компании, как ваша. Что вы говорите таким клиентам?

— У нас есть коробочная и облачная версии. По сути, они ничем не отличаются, кроме того, что коробочная размещается на сервере. Но доступ к настройкам программы закрыт от постороннего вмешательства. Сторонний программист не может никак видоизменить программу и настроить ее под себя. Однако система имеет открытый API, он позволяет такому программисту написать специальное приложение, нужное его компании, а также интегрировать программу с другим ПО, которое использует структура. «Мегаплан» можно интегрировать, к примеру, с 1С.

Есть крупные компании, которые де-

лают нам индивидуальный заказ. Однако мы заметили, что в последнее время они предпочитают покупать именно готовый продукт. Если раньше крупные компании, которые имеют сильную IT-службу, тяготели к собственным системам и разработкам, то сейчас они в массовом порядке внедряют готовые облачные решения. Все дело в том, что на собственную разработку требуется много лет, а программа нужна прямо сейчас. Откладывать автоматизацию бизнеса до 2020 года в наше время просто бессмысленно. Одно из удобств облачных сервисов в том, что работу можно начать сразу после регистрации аккаунта, не ожидая установки.

У А у вас предусмотрена возможность расширения, если к вам придет компания, скажем, численностью 10 тыс. человек, 100 тыс. человек? Что будет происходить?

— Увы, у нас есть ограничения. Изначальная архитектура программы не предусматривает работу с большими корпорациями (такие, как правило, сразу устанавливают другие программы, например, 1С:Холдинг). Наша программа предназначена для среднего бизнеса и рассчитана примерно на 1000–2000 пользователей. Это актуально для России, и нам нет смысла увеличивать мощности.

Дело в том, что концепция системы предусматривает простоту использо-



вания. Пользователь может применять лишь самые простые функции, а может вникнуть более глубоко и работать со всеми возможностями системы, это остается на его усмотрении. Наша первостепенная задача — предлагать клиентам простую и очень доступную систему, чтобы любой человек, не обладающий опытом работы с автоматизированными системами управления, мог быстро разобраться и начать пользоваться ею. У нас был такой слоган одно время: «Так же просто, как электронная почта», то есть открыл и «поехал». Поставил задачу, написал, сообщение пришло, в календарь событий загрузил, добавил участника, проект завел, дедлайн выставил и т.д. Все должно быть быстро и просто. Тогда эффективность работы персонала возрастает, а не снижается.

Над чем работаете дальше?

— На рынке CRM в России есть и другие игроки. И мы больше не хотим конкурировать с другими игроками рынка «лоб в лоб». Мы хотим работать именно в своей нише. Наша основная задача — сделать систему еще более быстрой и удобной. Мы хотим скрыть в интерфейсе дополнительные элементы, которые могут мешать начинающему пользователю и сбивать его с толку. Кроме того, мы идем по пути интеграции, то есть мы не будем встраивать в систему дополнительные опции, а будем интегрироваться с другими программами.

Рассылка есть в вашем продукте?

— Да. Рассылка, встроенная непосредственно в сервис, у нас была еще пять лет назад. Однако наши клиенты ею практически не пользуются. Осталось лишь чисто формально ее выключить. Мы пошли по пути интеграции с другими профильными сервисами, и это дало свои результаты. Теперь наш сервис интегрирован с GetResponse и UniSender, то есть «Мегаплан» дает возможность пользоваться этими сервисами рассылок.

Как может пользоваться «Мегапланом» отдел продаж?

— У нас в компании есть отдел продаж, и он, как и другие подразделения компании, использует «Мегаплан». В систему занесена вся клиентская база компании (клиенты тоже могут быть подключены к системе). В ней менеджеры по продажам планируют звонки потенциальным клиентам, фиксируют результаты и заполняют специальные карточки клиентов. При этом к системе подключена телефония, а это значит, что продавцу достаточно сделать один «клик» мышкой, чтобы позвонить клиенту, при этом запись разговора сохраняется.

Вся переписка с клиентом по электронной почте тоже идет через «Мегаплан», а входящие и исходящие письма сразу сортируются нужным папкам. Это существенно экономит рабочее время.

**У** Вы обмолвились о том, что клиенты тоже могут подключиться к системе, это так?

— Для клиентов есть гостевой доступ, но этот сценарий не для классических продаж. Так мы работаем, как правило, с небольшими проектными компаниями. У них небольшой штат, мало клиентов, но проекты, как правило, растянуты по времени.

У И что будет с вами через 5 лет? Каким будет «Мегаплан» через 5 лет?

— Хороший вопрос. Во-первых, через 5 лет мы хотели бы выйти на зарубежные рынки. Например, в прошлом году мы пробовали работать в Чехии. Мы поставили задачу провести тестирование рынка и накопить опыт. Опыт оказался положительным. И я думаю, через какое-то время мы сможем выйти на внешние рынки.

Основное, на чем мы концентрируемся (и продолжим работу в этом отношении), — это удобство для пользователя. Как я уже сказал, мы стараемся максимально упростить процесс работы в системе, облегчить пользователю жизнь. Ведь сейчас рабочий процесс тех, кто не пользуется CRM и таск-менеджером, максимально усложнен, заполнен бесконечными отчетами в Excel, необходимостью постоянно заглядывать в электронную почту. Мы ставим перед собой задачу сделать так, чтобы человек мог работать в единой системе и рабочий

процесс занимал у него намного меньше времени, чем раньше, чтобы он был избавлен от целого ряда рутинных действий. Сейчас мы прошли лишь половину этого пути. Думаю, что через 5 лет в «Мегаплане» можно будет управлять всеми рабочими процессами, а о других программах просто забыть.

Возможно, мы сделаем и другой шаг. Система поможет человеку планировать дела и вне офиса, в ней может быть и личный календарь для частной информации, которую человек не хочет скрывать от коллектива. Ведь отношения в команде могут быть дружескими. И это очень хорошо.

Хорошо было бы иметь возможность, не выходя из «Мегаплана», организовывать все дела в нерабочее время, например, посещение парикмахера, врача и т. д.

У Директор по персоналу может в «Мегаплане» делать свою работу?

— Вполне. Недавно нашим клиентом стало одно крупное кадровое агентство. Оно закупило около ста лицензий и работает в нашей программе.

У Если не секрет, сколько всего у вас пользователей? Это открытая информация?

— Это информация закрытая. Могу сказать, что счет идет на десятки тысяч человек. Число пользователей, ко-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

торые когда-либо регистрировались в «Мегаплане», составляет более 300 000 человек.

Как вы продвигаете свой продукт, как рекламируете себя?

— В области продвижения стратегия компании постоянно менялась. Несколько лет у нас был «тихий» период, когда система практически не нуждалась в продвижении, затем наступил этап создания маркетинговой службы, следом за ним — сокращение затрат на продвижение. Однако сейчас на рынке CRM для малого и среднего бизнеса у нас есть конкуренты. В 2012 году на рынок вышла компания «Битрикс», затем успешный редизайн провел второй наш конкурент — amoCRM. Сейчас ситуация такова, что требует активного продвижения. Мы стараемся по максимуму использовать различные каналы, за исключением, пожалуй, телевидения. Это могут позволить себе лишь очень крупные компании или те, кто привлек огромные инвестиции, например, Avito или ЦИАН.

Но все остальные каналы мы стараемся задействовать. К примеру, мы проводим квартирники «Мегаплана». Мы собираем в лофте 200–300 человек и организуем мероприятия с музыкой, напитками и закусками, а также делаем небольшую презентацию о себе. На квартирники приглашаются интересные спикеры и журналисты. Общение происходит в неформальной обстановке.

Удачи вам!

* Сергей Козлов, генеральный директор компании «Мегаплан» (разработчик CRM «Мегаплан»).

Беседовала Алена Юрова

Журнал 

2017 г.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



Павел Хлебников

Неоднократность при увольнении за систематическое неисполнение указаний руководителя. Мнения судов

Илья Гусаров

Коллективная ответственность за кражи и недостачи на предприятиях торговли

Ольга Байдина

Двойной надзор за исполнением трудового законодательства. Возможно ли это?

Татьяна Горюшко

Папа вместо мамы дома с детьми: какие могут быть судебные споры

Иван Барышников

Что будет с работниками?

Виктория Мариновская

Отказ в приеме на работу — не повод для суда

Павел Хлебников

Изменение существенных условий труда: опасайтесь их изменения под давлением

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



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



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

№ 1 2017



**Умеет ли Трамп
управлять?**

КС

ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Коммерческие споры

№ 1 | 2017

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



**Наследственные споры в отношении
акций**

**Прекращение полномочий единоличного
исполнительного органа ООО без ведома
единственного участника общества:
судебная практика**

Кибератаки

**Правовые проблемы взыскания
заказчиком с подрядчика убытков по
договору на строительство нефтяных
скважин**

**Проблемы оценки ущерба, причиненного
кибератакой**