

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск адрес: по адресу "Ресурсы" - 7162, 7165, 7205.

№ 12
(424)

2017

Главная тема номера: ПРОГРАММИСТЫ



Олег Корякин

**ФОРМУЛА УСПЕХА —
ЭТО НЕ КОНСТАНТА**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Сегодня вместе с 800 гостями посетил семинар Д. Лейкера. За что они заплатили по 20 тыс. руб. с носа и не покинули зал до 19.00?

Автор идеи «Дао Тойота» в этот раз приехал к нам поделиться мыслями о том, как **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА может сделать ваш бизнес сильным или слабым.**

Время императивных компаний и авторитарных лидеров уходит, и они уступают место под солнцем командам...

(Подробнее скоро в )

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№12
(424)

Издается с 1996г. 2016 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 Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

Трибуна Директора

4 **Движение — все... Конечная цель — движение**
Олег Корякин, «Форвард»

Программисты

13 **Программисты по-прежнему хипстеры рынка**
Дарья Цирулева, «КОРУС Консалтинг»
Евгений Огуречников, «Консист Бизнес Групп»

Заместитель

17 **Супервайзинг должен быть всегда (окончание)**
Яна Легкая, ВРС Group

Бизнес-литература

27 **Восстание машин отменяется!
Мифы о роботизации**
Дэвид Минделл

Личностный рост

41 **Личностный рост**
Дмитрий Багинский, «Сбербанк Страхование»,
«ВТБ Страхование»

Обучение

47 **Потребность в обучении важно тщательно изучать,
а просто обучение ради обучения — бессмысленно**
Светлана Зольникова, HEINEKEN Russia Volga Brewery

Зарплата

57 **Даже Дисней «зажимает» зарплаты...**
Седа Каспарова

Успешные предприниматели мира

63 **Рэй Крок**

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 20.03.2017 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

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

стр. 4

Совершенство — это не законсервированный образец, не законченный шедевр. Это, скорее, принципиальный подход к развитию компании..



Олег Корякин,
«Форвард»

стр. 17

Новое поколение работников более критичное. Они мыслят следующим образом: считают, что власти над ними нет...



Яна Легкая,
VPC Group

стр. 47

стр. 41

Обучение технологиям продаж без создания фундамента психологии продаж похоже на покраску поверх ржавчины...



Дмитрий Багинский,
«Сбербанк Страхование»,
«ВТБ Страхование»

Прежде чем планировать развитие сотрудника, стоит спросить его: «Есть ли у тебя это желание, амбиции, чтобы двигаться дальше?...



Светлана Зольникова,
HEINEKEN Russia Volga
Brewery

Движение — все... Конечная цель — движение

*Лучшие в мире
велосипеды для гонок
— от «Форварда».
Компания уже реально
достигла совершенства,
но не собирается
сбавлять темп или
отдыхать в тени...*



Олег Корякин

«Форвард»

«Нет предела совершенству» — такой девиз висел на стенах во всех цехах Porsche.

(Автор этой идеи — главный конструктор Porsche, а слоганы повесил на стенах уже его сын, ставший CEO)

У Как вы, говоря современным языком, понимаете суть этого слогана?



то такое совершенство? Компания Porsche заимствовала эту идею и ввела в свою корпоративную

философию. В моем понимании этот девиз говорит о том, что компания никогда не останавливается, всегда ищет возможности для развития и расширения границ бизнеса. Это поиск точек приложения усилий, наилучших подходов в управлении процессами и людьми. Для внедрения этих принципов в компании должна быть развита определенная среда, которая стимулирует на повышение эффективности работы каждого сотрудника на каждом рабочем месте.

Совершенство — это не законсервированный образец, не законченный шедевр.

Это, скорее, принципиальный подход к развитию компании, который обеспечивает адаптацию к быстро меняющейся среде, поиск новых возможностей и эффективных решений как внутри, так и снаружи.

Когда я пришел в бизнес, не задумывался о том, какую ценность буду создавать: в тот момент было важно заработать деньги. Позже стало понятно, что деньги лишь средство достижения цели. Настоящая цель — это формирование конкурентных преимуществ и потребительской ценности, а стремление к совершенству — это необходимое требование для создания действительно несокрушимой компании.

У Каков путь от слов к делу? Что и как должна сделать компания для того, чтобы слова материализовались?

— Первое — это решить меняться самому. Во главе этого процесса должен стоять сильный лидер, за которым люди пойдут, поверят ему. Второе — это вера сотрудников в то, что изменения возможны и необходимы. Сначала следует вовлечь в процесс топ-менеджмент. Для этого необходимо поделиться своей мечтой, видением развития компании, дать людям возможность участвовать в этом.

Нужно честно посмотреть на сильные и слабые стороны компании, оценить ее возможности, обратить внимание на риски. На этом этапе с кем-то придется

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

расстаться, и это нормально, не все хотят меняться. Эти потери в команде неизбежны в период обновления, потому что несогласные будут тормозить процессы изменений.

сил, времени, энергии. Когда компания ставит задачу совершенствования, цель каждого руководителя идти в этом направлении и подтягивать своих подчиненных. Совершенствовать надо каждое

Совершенство — это не законсервированный образец, не законченный шедевр.

Это, скорее, принципиальный подход к развитию компании

Третье — совместно разработать стратегию, план действий, ожидаемые результаты и сроки и начинать переходить к конкретным действиям.

В реализации стратегии необходимо понимать: нет правильного или неправильного решения, поэтому надо быть предельно внимательным к процессу изменений и трезво оценивать результаты, вовремя корректировать свои действия. Для этого нужна среда, стимулирующая поиск и реализацию новых, более совершенных решений.

Почему это многим не по плечу? Мало кто пытается это реализовать.

— Потому что это сложный, кропотливый процесс, который отнимает много

звено цепочки. Если один из отделов выпадет из нее, результат будет уже не таким, каким должен быть. Мы взяли на вооружение подходы, изложенные в книге Э. Голдрата «Цель»: проанализировали те действия, которые герой книги совершал в отношении совершенствования своего производства, и начали проводить аналогичную работу внутри компании. Совместное обучение, чтение книг сближает команду, формирует единое информационное поле, синхронизирует людей на достижение общего результата.

Очень сложно внедрять изменения. Любой руководитель испытывает сомнения перед внедрением новых идей. Вероятность совершить ошибку, не достичь поставленных целей, не вовлечь персонал в эти процессы часто стано-

вятся тормозами в реализации улучшений. Поэтому важно еще перед внедрением изменений критически посмотреть на компанию, на систему управления, на продукт. Это первый шаг. И второй шаг — это признать, что в компании есть узкие, проблемные места и ответить на вопрос: «Что с нами не так?»

совершенства продукта, здесь уже зависит от принципов, по которым компания работает, и от стратегических целей. Потребители хотят покупать качественный продукт за разумные деньги. Нужен баланс между стремлением к совершенству продукта и возможностями клиентов и потребителей.

Нужен баланс между стремлением к совершенству продукта и возможностями клиентов и потребителей

Думаю, что не все компании стремятся достичь совершенства, так как совершали ошибки и в процессе работы потеряли цель. Или же столкнулись с очень высоким сопротивлением и не смогли с ним справиться — отсюда страх и нежелание возвращаться к этой идее. В некоторых компаниях так исторически складывается, что идея совершенства им не близка.

УИ Каким компаниям критично качество? Кто, как, когда и почему сам приходит к необходимости качества в стиле «нон-стоп»?

— Совершенствование свойственно практически любой компании, если мы говорим об управлении. Что касается

УИ Всему есть цена — если цена борьбы за качество уводит бизнес в минус, то что делать?

— Прежде всего нужно разобраться, какой это минус — стратегический или тактический. Возможно, мы сегодня потратим больше, а завтра приобретем. В этом вопросе компромиссов быть не может. Либо целесообразно наращивать качество продукта в целях дальнейшего развития бизнеса, либо это будет в ущерб жизнеспособности компании и несет неоправданный риск для бизнеса в конкретном периоде.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

У Porsche это была и есть идея фикс и, по сути, миссия. Какие миссии фирм, известные вам, вам нравятся и почему, чем?

— Мне ближе всего миссия ИКЕА — изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей. Эта миссия простая, понятная, повседневная, и она близка моему пониманию.

ходимость изменений. Они должны понимать, что придется вкладывать силы, преодолевать трудности. Рецепт один: если не получается добиться цели по одному алгоритму, значит его надо менять. И так постоянно — больше, лучше, по-другому. Любая неудача — это источник информации: надо все время анализировать, почему не получается, и снова

Рецепт один: если не получается добиться цели по одному алгоритму, значит его надо менять.

И так постоянно — больше, лучше, по-другому

Какие миссии у наших компаний, на чем они делают акцент?

— На эту тему можно рассуждать очень долго. Миссия компании — это все-таки сверхидея, цель существования бизнеса. А также ответ на вопрос, какую ценность несем мы этому миру, делаем ли мы жизнь лучше.

возвращаться в точку начала. И так снова и снова, и не сдаваться.

С какими сложностями в работе с людьми столкнется лидер компании в России, если решит воплотить эту миссию совершенства? Как же их преодолевать?

— Придется много общаться с линейными руководителями, разъяснять необ-

Ваши советы по реализации такой миссии (алгоритм)?

— Для меня все начинается с мечты, которая дальше перерастает в цель. Дальше формируется команда для достижения этой цели. Важно изучать опыт других компаний, переступить через свой страх, двигаться по технологии — шаг за шагом, постепенно. Не бежать быстро вперед, а анализировать свои ошибки, уметь возвращаться на этап назад. На пути надо уделять больше внимания мелочам. Не строить иллюзий превосходства.

Можно использовать дополнительные мотивационные способы для сотрудников. Если удастся вовлечь людей в этот процесс, то никакой мотивации не нужно. Мотивация — это само достижение, те результаты, которые получены в процессе совершенствования. Важна сама

УИ **Закрепление обучения важнее самого обучения — как закреплять на практике навыки только качественной работы персонала?**

— Должна быть четко выстроенная система оценки и обратной связи. Каждый руководитель и сотрудник должен

Есть понятие самообучающейся организации, а я — за саморазвивающуюся компанию

победа в ликвидации проблемных зон. И когда всем становится легче работать, это уже большая награда как для руководителей, так и для сотрудников. Это я могу сказать по собственному опыту.

УИ **Как бы вы подбирали команду топов для реализации такой миссии в большой компании?**

— Для меня важны личностные ценности и установки будущего топа. Они должны быть схожи с моими установкам. Если у человека есть желание, активность и готовность к действиям, то с ним можно дойти до цели. Если он ориентирован на результат, а не только на процесс, есть энергия, желание сделать мир лучше — он пойдет по пути к совершенству. Аналогичный опыт в этом плане был бы предпочтителен, но не у всех он есть.

понимать, насколько качественно и эффективно он работает. Должна быть прозрачная система оценки этого фактора, грамотно выстроенная система вознаграждения. Важно выстраивать в компании мотивационные программы, где во главу угла возводятся инновации, сотрудничество, профессионализм и ответственность.

УИ **Чем и как мотивировать людей на достижение атмосферы совершенной работы?**

— Личным примером. Приходится прилагать усилия, чтобы сделать операцию лучше, чем делал ее вчера. В каждой компании мотивационная система своя. В одних компаниях на сотрудников действуют только штрафы. А в других самое страшное для людей — это ощущение, что ты подвел своих коллег, неодобрение

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



окружающих. Желание прийти к победе — это важная штука.

Я считаю эффективной программу мотивации от общего результата. Принцип простой: хорошо сработала компания — каждый получил премию, не добились плановых показателей — это тоже

кальных продуктов, возможность делать мир лучше.

Есть понятие самообучающейся организации, а я — за саморазвивающуюся компанию. Есть вызов внешней или внутренней среды — и такая компания быстро реагирует и адаптируется. Есть

Если удастся вовлечь людей в этот процесс, то никакой мотивации не нужно. Мотивация — это само достижение, те результаты, которые получены в процессе совершенствования

результат совместной работы, значит мы не предприняли всех возможных усилий. Это хорошо понимают все сотрудники, если им объяснить выгоду такого подхода.

Есть дело, которое необходимо выполнить. И сотрудник в большинстве случаев может сам выбирать способы реализации и сроки исполнения. Самодисциплина, понимание своей зоны ответственности, ощущение личного вклада в общий результат — эти качества сотрудников очень важны на пути к совершенству. При этом компания должна предоставлять возможность самовыражения, возможность быть причастным к созданию уни-

необходимость изменить привычный бизнес-процесс — надо собираться и находить решение. Конечно, не все проходит гладко, не сразу приходишь к общему решению, но важно не останавливаться в точке конфликта и искать иные способы договориться.

Модный коучинг — стоит ли приглашать специалистов, на каком этапе, как оценивать их работу?

— Не стоит полагаться на коучей на сто процентов. Приглашать коуча надо только тогда, когда нет возможности справиться самостоятельно. Каждая компания уникальна. Есть неизмеримые вещи,



которые очень трудно осознать человеку со стороны и погрузиться в них. Важно понимать, чего конкретно в показателях вы ждете от работы коуча. Стало лучше после работы коуча или не стало — это можно оценить и на уровне ощущений, а лучше — в точном измерении показателей. Вопрос в том, что только за ощущения платить не будешь.

У вас есть рецепт, как не дать выгореть людям на пути к такой цели?

— Однозначного рецепта нет: все люди разные. Но уверен, что рост компании позволяет каждому сотруднику расти и развиваться соответственно. Любая стратегия будет реализована всей командой, каждым ее участником. Причастность к формированию стратегии развития, осознание своей роли в этом процессе — это ценные возможности для сотрудников. Из таких задач и вырастают «большие карьеры».

Как решать такую дилемму: рационализация процессов крайне опасна для производства, и в то же время мы хотим, чтобы все участвовали в процессе совершенствования. Может, стоит вернуться к самой идее совершенства? Как его понимать?

— Для меня идея совершенства заключается в профессионализме, в готовности к изменениям, умении после-

довательно достигать цели, внедрять новшества и устанавливать долгосрочные партнерские отношения. Мы не будем рушить процесс, а шаг за шагом будем находить узкие места. Важно вовлекать и рядовых сотрудников в эти процессы. Если сотрудник является экспертом в определенной области, то он быстрее найдет решение, нежели команда умных руководителей или приглашенный коуч.

Стоит ли игра свеч? Какие преимущества получит та компания, которая сможет пойти по пути Porsche?

— Каждый руководитель должен решить это для себя сам. Мы не Porsche. На наших велосипедах выступают российские спортсмены на Олимпийских играх. Если продукция достойно конкурирует с мировыми лидерами отрасли, это серьезное достижение. Преимущества в идее совершенствования есть однозначно.

Любая компания — это живой механизм, и у каждой есть свои показатели здоровья — финансовые, рыночные, организационные и психологические. У нас, как и у многих других, есть свои узкие места, мы над ними работаем. Свою эффективность доказал проект РСУ — развитие системы управления (процессами), в котором участвуют не только руководители разных уровней, но и рядовые специалисты. Мы также внимательно отно-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



симся к опыту азиатского и европейского менеджмента, аккуратно внедряя элементы амеба-менеджмента, адаптируя зарубежный опыт к культуре и условиям.

Решать непростые задачи, идти по пути постоянного совершенствования — это интересно. Формула успеха — это не константа, но в ней остаются постоянными увлеченность и нацеленность на

результат, умение работать и не бояться трудностей, честность по отношению к себе и окружающим.

* Олег Корякин, генеральный директор компании «Форвард».

Беседовала Елена Плужникова

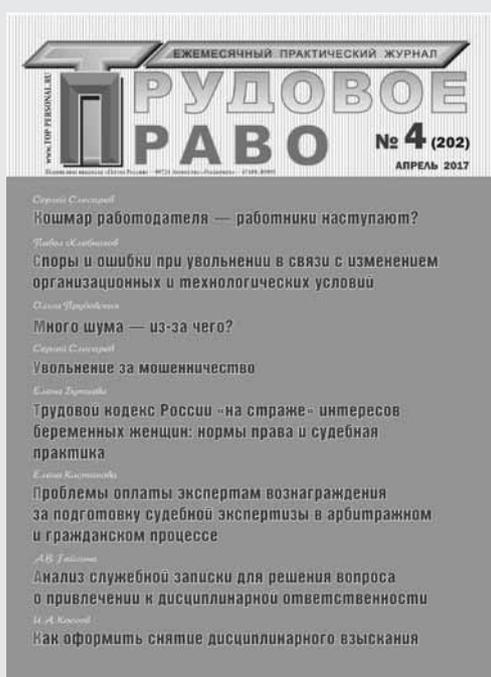
Журнал



2017 г.

Справка:

Компания «Форвард» — крупный производитель и поставщик современных и высокотехнологичных велосипедов, велозапчастей и велоаксессуаров в России. Компания основана в 1999 году. В распоряжении компании собственные производственные мощности — конструкторское бюро, сварочный цех, конвейерная сборка, цех по производству ободьев и колес. Компания производит велосипеды трех брендов: Forward, Format, Altair. Сайт компании <http://forwardvelo.ru/>



МНОГИЕ РАБОТОДАТЕЛИ ПРОСТО НЕ ЗАКЛЮЧАЮТ ТРУДОВЫЕ ДОГОВОРЫ С УДАЛЁННЫМИ РАБОТНИКАМИ, И ВСЁ ДЕРЖИТСЯ НА «ЧЕСТНОМ СЛОВЕ»

Программисты по-прежнему хипстеры рынка

Лучше гор могут быть только горы.

Дарья Цирулева

«КОРУС Консалтинг»

И Какие языки программирования сегодня наиболее дорогие?

Дарья Цирулева.



Программист — это не дешево. А хороший программист — дорого. Из тех языков, с которыми работаем мы, Java, C#, Авар являются самими дорогими. Если не говорить о найме в штат, то почасовая оплата программистов нормального уровня начинается от 1700 — 2000 рублей.

Евгений Огуречников.



ЕТ дороже в регионах, людей с знанием .NET в регионах меньше, чем с знанием Java. В Москве разница в числе специалистов и зарплата не столь существенна.

Евгений Огуречников

«Консист Бизнес Групп»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Кого из программистов, уехавших ранее за рубеж, сегодня компании рады схантить к себе, и почему?

Дарья Цирулева.

 з программистов, с которыми мы сотрудничали, практически никто не уехал за рубеж. А вот работать на «зарубеж» начинали многие. Не все приживаются — несколько иные стандарты постановки задач, контроля, монетарной стимуляции. Некоторые возвращаются к российским компаниям как работодателям и потому, что у нас много нетривиальных задач, много правильного профессионального внимания каждому из них. В нашей области — системной интеграции — мы ценим разработчиков, которые не только программисты, но и бизнес-эксперты, т.е. готовы с интересом накапливать знания по автоматизируемым бизнес-процессам, думают не только о технологических вещах, но и о пользователях.

Евгений Огуречников.

 ля входа на западный рынок мы готовы привлекать сотрудников, ранее работавших у нас, работающих у подрядчиков. Плюс является и опыт работы на Западе.

УП Как от программиста добиться лояльности?

Дарья Цирулева.

 программист такой же человек, как и мы. Программисты — они разные. Кого-то заводят задачи, кого-то люди, кого-то миссия, кого-то наличие свободного времени, кого-то деньги и т.д. Компания и ее представители, занимающиеся наймом, должны подавать правильные сигналы, соответствующие ценностям и духу бизнеса, тогда правильные люди, они же программисты, придут. А когда придут — их нельзя обманывать. Внутри компания должна быть такая же, как и снаружи, и даже лучше.

Евгений Огуречников.

 а мой взгляд, есть 2 фактора лояльности: 1 — наличие крупного заказчика, с которым сложились прочные долгосрочные отношения; 2 — наличие интересной работы. В редких случаях финансы тоже играют роль (есть примеры с технологиями лидирующего ERP-вендора).

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

ИТ Ожидаете ли вы перепроизводства программистов, как в свое время юристов?

Дарья Цирулева.



Если посмотреть, сколько вузов готовит программистов, их уже должно быть... как юристов. А их все не хватает. IT развиваются так быстро, появляется столько новых направлений, задач, идей, что еще долго мы все будем испытывать недостаток в профессионалах.

Евгений Огуречников.



В России во времена импортозамещения перепроизводства программистов не ожидаем. Опыт коллег за рубежом показывает, что пока и без влияния импортозамещения программисты продолжают оставаться востребованными.

ИТ IT-руководители — из каких профессий и сфер появляются они на вершине успеха?

Дарья Цирулева.



Из программистов! По крайней мере опыт нашей компании именно таков — самые крутые, результативные, креативные, человеческие руководители крупных бизнес-юнитов являются программистами в анамнезе.

Евгений Огуречников.



Хороший IT-руководитель чаще всего растет из IT.

ИТ Аренда айтишников — в чем плюсы и в чем риски?

Дарья Цирулева.



Мы и сами арендуем и сдаем в аренду. Очень зависит от контекста аренды — и плюсы, и риски. В целом, хорошо, что такой формат возможен: больше вариантов для компаний и людей — эффективнее и дешевле решения. Аренда — это очень цинично: ты мне результат — я тебе деньги. Лояльность, вовлеченность — это все остается в большинстве случаев за кадром. Зато на передний план выходит профессионализм. Что неплохо!

Евгений Огуречников.



Аренда используется и зачастую это оправданный шаг для быстрого выхода на определенный рынок или для старта работы с новым заказчиком/новой технологией. При этом в случае аренды существуют коммуникативные риски, которые необходимо учитывать. Важно растить собственную команду, наращивая компетенции и опыт.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



❖ Когда и почему стоит менять, ротировать, повышать?

Дарья Цирулева.

Повышение, ротация — стандартные HR-инструменты. Инициатором может быть бизнес — ему надо масштабироваться, меняться, а может и сам сотрудник. Важно иметь план, но действовать по обстоятельствам, которые хорошо бы прогнозировать, своевременно видеть и правильно интерпретировать. Сотрудник выглядит скучным. Что делать? Повышать или ротировать? Сначала узнайте — вдруг у него просто болит голова.

Евгений Огуречников.

Как правило, необходимость изменений диктуется фоном: экономическим, претензионным, репутационным. Даже если все хорошо, нужно думать о развитии, росте и планировании замещения (succession planning).

❖ Какими «болезнями» страдают айтишники в сравнении с остальными?

Дарья Цирулева.

Мы, айтишники, абсолютно здоровы. Чего и вам желаем!

Евгений Огуречников.

Дорогие сотрудники в сфере IT не выдерживают долго без реальной и полезной работы. Если нет проектов, начнут уходить достаточно быстро — обещаниями и планами удержать сложно. Это, конечно, не «болезнь», а особенность профессии. В нашей компании с загрузкой персонала проблем нет, и мы постоянно мониторим ситуацию, получая обратную связь от сотрудников с помощью своих же IT-решений в области HRM. Таким образом решаем сразу две задачи: работаем над собственной эффективностью и совершенствуем свой продуктовый портфель для заказчиков — HR-директоров компаний и холдингов.

❖ Если вы купили стартап, то как вы изучаете его команду?

Евгений Огуречников.

Первым делом — работа с лидерами команды. Они помогут быстро изучить всех остальных.

Беседовала Светлана Беженцева

Журнал



2017 г.

Супервайзинг должен быть всегда

*Выбор зама из своих
— это хорошо, но мы
имеем высокий риск
того, что он начнет
сведение счетов с
бывшими коллегами.*



Яна Легкая

ВРС Group

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

*Окончание.**Начало номера 11*

УП По каким критериям лучше всего оценивать работу зама?

— С учетом того, что это такой же хороший бизнесмен и коммерческий человек, как и все остальные, рост финансовых показателей — это первый показатель эффективности работы зама. Он операционно управляет бизнесом и напрямую влияет на этот показатель. Второе: можно оценивать его работу по оптимизации процессов. Чем быстрее и понятнее, прозрачнее они протекают — тем проще людям работать в такой компании. Зам на это и заточен. Так как к нему стекаются все вопросы за день, он должен понимать, что если запрос повторяется изо дня в день, из недели в неделю, значит процесс работает неправильно. Значит его нужно изменить — обсудить с начальством либо самому придумать пути решения проблемы. Либо разобраться, как можно оптимизировать ту или иную процедуру. Если можно, то оптимизировать, если нельзя — оставить как есть, но объяснить руководству и сотрудникам, почему невозможны изменения в лучшую сторону.

Следующий показатель эффективности работы зама — уровень раздраженности генерального директора. Какие типы вопросов с приходом зама остаются на уровне генерального директора.

Если ГД часто вскипает из серии «зачем я тебя нанимал, если по-прежнему ко мне люди ходят?» — это плохо. Такой ситуации быть не должно. У генерального должны оставаться высокоуровневые и только самые критичные задачи. Это не значит, что уровень общения ГД с коллективом будет низким. Но к нему не должны идти все вопросы, которые он делегировал заму.

УП Кто должен руководить компанией, когда лидер в командировке?

— Любая компания, если в ней понятным образом построены процедуры и есть высокий уровень ответственности любого человека — что с лидером, что без лидера — должна спокойно держаться хотя бы один месяц. Представьте, что у вас нет лидера один месяц. В хорошо построенной компании ничего не должно поменяться. Люди работают как работали, все процессы идут своим чередом. Понятно, что, когда лидер уезжает в командировку, он оставляет полномочия — ключи, возможности платежей, но тем не менее компанию не должно лихорадить. Она не должна оказаться без мамы, без папы. Люди должны четко знать, что они делают. Сотрудники договариваются между собой, приходят к общим решениям и компромиссам. Если лидера нет, то заменяют его все руководители уровня N1 и N2. Они становятся единой командой — тем самым лидером, который продолжает его политику.

И Кто может заменять зама (простите за тавтологию), когда тот занят, в командировке, в отпуске?..

— Все то же самое, о чем я говорила выше. Разницы нет никакой. Вы людей зачем держите? Чтобы они были высокооплачиваемыми исполнителями ваших распоряжений? Тогда вы замкнете все процессы на вас самих, и ни к чему хорошему это не приведет. А если вы даете людям полномочия, уровень доверия, если вы им объясняете, что и как должно быть, даете возможность пробовать и действовать самостоятельно, вычитая критические ошибки, то когда вы на время уйдете, ничего не должно поменяться. Когда я уходила из компании или наш генеральный директор уходил, ничего не менялось. Да, всем грустно, отсутствие харизмы лидера чувствуется, но на выручку это не повлияло, никто не обанкротился. Это хороший показатель любого руководителя. В том числе и зама.

И В IT-компаниях вертикаль власти размыта, преобладает дух креативности, а не формальной дисциплины. Там есть замы, похожие на замов обычных фирм?

— Да, в IT-компаниях есть замы, похожие на замов в обычных компаниях. Однако у них добавляется одна крайне важная функция — зам в IT-компании снижает уровень «бредовости идей». IT-компаниям в условиях современного рынка ни в коем случае нельзя отставать в своем развитии, в скорости процес-

сов разработки, в уровне современности предлагаемых решений, иначе клиенты просто уйдут. Уровень креатива в таких компаниях всегда выше. Вопрос в том, чтобы там не возникали совсем безбашенные, неосуществимые идеи, чтобы этот креатив не приводил к убыткам.

IT-менеджеру может показаться идея прекрасной и гениальной. Он инвестирует в нее людей, ресурсы, а в итоге оказывается, что это никому и не надо было.

Поэтому замы в такой структуре работают как архитекторы: они оценивают идеи, возможность их применения в бизнесе, даст ли это доход, долю рынка, новых клиентов, анализируют архитектуру предложенного решения. У них развиты технические, бизнесовые, экономические навыки. В этом и будет заключаться функция зама в IT, то есть эксперта, который дает заключение: нужны ли эти изменения, и как они повлияют на компанию, как их встроить.

И Не слишком ли велика роль зама в команде? Если сравнить с шахматами, то какая из фигур — это зам?

— Любой руководитель высокого уровня без хороших исполнителей не эффективен. Вот представьте, что у вас есть хорошая команда, и вдруг все эти исполнители увольняются. Что будет делать этот человек? Он остается в своем кабинете руководителем одной своей

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В некоторых компаниях на практике расставание с замом происходит по принципу «пошел вон»



Эксклюзивное интервью для

Управление персоналом

компьютерной мышки. Потому что он не сможет заменить сразу и всех, он зависит от своей команды, от подчиненных. Это такой же человек, но с определенным количеством ресурсов работоспособности, энергетики. А с учетом того, сколько на него навалено обязанностей, его просто разорвет.

Итак, и ГД, и его зам зависят от своей команды. И она ему важнее, чем коман-



де — руководитель. Это моя точка зрения. Именно сотрудники обеспечивают каждодневную работу предприятия. Если убрать зама, все сотрудники, давайте будем честны, продолжат работать как и раньше. Они знают, как они друг с другом связаны, как они друг на друга влияют — они находятся на одном уровне корпоративной иерархии. Они будут поддерживать прекрасную деятельность. Если зам — это не яркий харизматичный лидер, то тогда замов можно менять бесконечно, пока не надоест самому генеральному. А вот если у зама будет постоянно меняться команда, возникнут риски для бизнеса, потеря экспертизы, знаний, постоянный подбор людей, их обучение, вовлечение, объяснение им, как все работает — это отнимает большой кусок времени у заместителя. Он будет раздражаться, со временем начнется апатия от перегрузки. Так что команда для зама гораздо важнее, чем он для команды.

И Варяг приглашается в замы — что мы получаем в итоге в плане управления?

— Этот человек имеет знания и навыки о том, как некоторые процессы можно организовать по-другому, сделав их более эффективными. Вопрос, как он эти знания применит. В том плане, что он начнет все ломать и строить, как он привык? Либо он проведет аналитику и поймет, можно ли применить его знания в текущей команде, новой компании, как это повлияет на нее, как это будет

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

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**Новое поколение работников
более критичное.
Они мыслят следующим
образом: считают, что власти
над ними нет**



мотивировать людей, возможно ли это. Даже конкуренты могут по-разному быть устроены изнутри, и у кого-то одни методы работают, а в другой компании они дадут только «пшик». Если одна компания — бюрократическая, неповоротливая, медлительная, а вторая — структурированная, похожая на армию, то решения не будут работать ни там, ни там. Но эти знания у него есть. И чаще всего варягов берут из-за них. Варяги ценны возможностью посмотреть свежим взглядом на то, что творится внутри компании. Это первый фактор.

Второй. Варяг будет потихонечку подтаскивать свою команду людей, с которыми привыкли работать — в 80-85% случаев именно так и происходит. Начнутся увольнения, замены, волнения и т.д. Перемены — не всегда плохо. Они ведут к чему-то новому, иному. Если компания решила взять варяга, значит ей это надо. Он принесет другой взгляд, другие методы решения проблем, за варягом могут перейти его клиенты. Он принесет инсайдерскую информацию, что поможет компании осознать, на каком месте на рынке она находится.

Варяг всегда приносит перемены. Он остается чужаком, но он принесет свои плоды. Мы про руководителя-варяга говорим: например, мэр Собянин в Москве — такой Тюменский варяг. Считается, что он не любит Москву, но является тем не менее отличным менеджером города и без этой любви. Он улучшает инфра-

структуру города, работает на его благо. В идеале и на предприятии с варягом все должно происходить именно так.

Как правильно договариваться о расставании с замом? А как на практике проходят увольнения замов?

— Если зам долго работал на компанию, развивал ее, а потом достиг своего предела или совершил критическую ошибку, генеральный решает с ним расстаться. Как это должно происходить в моем понимании? Чаще всего люди уже приросли друг к другу, а значит расставание — это некое вырывание куса живого мяса, отрывание руки. Они знают, как каждый из них работает — манеры, темп, привычки, характер, поэтому, когда они разрывают отношения, это больно обеим сторонам. Особенно если нет еще замены. В данном случае основная задача — снизить уровень эмоциональных переживаний. С деньгами договориться проще. Когда человек принес что-то в компанию, и он внезапно оказывается на улице, с ним по-хорошему надо сесть и поговорить. Объяснить ему, почему вы с ним расстаетесь. Не из серии «у меня плохое настроение» или «сам знаешь». А спокойный, ровный разговор без эмоций и обвинений. Если человек совершил ошибку, не надо эмоционально ему еще раз указывать на нее. ГД — выше его по уровню, по иерархии, и в его правах и обязанностях объяснить причину расставания.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Далее, как и при разводе, следует делить имущество, то есть начинается торг. Почему мы его увольняем, и что он за это хочет. Потому что зам может не согласиться, он скажет: «Я полжизни на вас потратил, я хочу много денег, акции». Тем не менее обсуждайте. Генеральный должен вести переговоры не в одиночку, а, например, с юристом. Чтобы у зама желания не зашкаливали перед возможностями компании. Это разговор с объективными причинами — объяснение, что он сделал не так.

В некоторых компаниях на практике расставание с замом происходит по принципу «пошел вон». И все это сопровождается криками, орами, скандалами. Еще одна ошибка: не надо затягивать такие переговоры на полгода. Коллектив видит это «растягивание кота за хвост» и находится в состоянии неопределенности. Сотрудники не понимают, к кому обращаться, и есть ли еще у зама власть.

Нужно расставаться быстро, корректно и с обоснованиями, а чаще происходит наоборот. Слава богу, такая ситуация не повсеместная. Люди стали учиться бизнес-этике, придерживаться ее.

Они понимают, что плохое увольнение зама — это пятно и на их репутации. Значит они где-то недоглядели, позволили заму такую ошибку совершить. Чтобы на рынок не вышла негативная информация, расставаться надо без взаимных претензий, оскорблений. Главное — меж-

личностные отношения и репутационные риски. Не может быть такого, что человек работал замом 20 лет, а потом внезапно стал плохим. Куда вы сами смотрели? Не бывает одной стороны в конфликте.

УП Компании с «распределенным мозгом» (без генерального директора, замов и вертикали власти) уже реальность, и, говорят, за ними будущее. Далекое?

— Я считаю это трендом. И причем хорошим. Это спасает компанию от многих проблем и дает ей развитие. Насколько быстро тренд придет в Россию, затрудняюсь сказать. Лет через 10, возможно, полноценно. Это связано с развитием IT-технологий, доступностью любой информации. Особенно у молодежи есть возможность сравнивать компании между собой и формировать свое мнение о работодателях. Новое поколение работников более критичное. Они мыслят следующим образом: считают, что власти над ними нет. И если во главе компании стоит дядя, которого они считают не очень умным, если у него нет авторитета, они спокойно увольняются. Чем больше молодежи будет выпускаться из вузов, чем более открытыми они будут, тем более динамично они будут развивать этот тренд.

Когда существует региональная структура, где каждый дивизион работает отдельно в своем бюджете, в своей вырубке, на самообеспечении, у нее есть

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



определенные плюсы: более высокий уровень командной работы. Люди учатся общаться, а это великая вещь. Когда вся страна уткнулась носом в смартфоны, люди теряют навык общения, то в описанной выше ситуации они вынуждены поддерживать и развивать навык обще-

зачем эта она существует. Не креатив ради креатива, а все точно и понятно: вы в отдельности принесли такой-то доход, мы все вместе принесли такой-то доход. Мы молодцы, ура! Этот тренд будет сильнее развиваться в течение 10 лет. Посмотрим, к чему он приведет.

Когда ты боишься конкуренции, ты боишься взять сильного зама

ния. Сотрудники таких компаний общаются с гораздо большим количеством людей, чем в вертикальной структуре. Расширяя свой кругозор, стимулируя свой мозг, придумывать новые идеи для развития.

Но надо следить за тем, чтобы и дивизионы друг на друга смотрели. А то группа А не понимает, что будет в группе Б. Когда они между собой не общаются, это приводит к тому, что каждая группа будет решать одну и ту же проблему по-своему, просто потому, что не догадалась спросить у соседа. Они будут тратить время на одно и то же решение вопроса — этого нужно избегать. Могут существовать дивизионные, безруководящие структуры, но они должны общаться между собой. Информация должна циркулировать. И эту структуру нужно поддерживать некой идеологией — чтобы всем было понятно,

Много замов с разными участками ответственности — это реальность бизнеса. Но это уже другая история. Какая?

— Неуверенный в себе руководитель может еще и замов плохо выбирать. Когда ты боишься конкуренции, ты боишься взять сильного зама. Это проблема. Слабый зам — это, как высокооплачиваемый секретарь. У него есть предел развития навыков, знаний, эмоционального и физического интеллекта. Новых идей он не подскажет, потому что он хороший исполнитель.

А когда вы берете сильного человека, вы проверяете на прочность свое эго, уровень уверенности в своих силах. И начинаете понимать, куда вам развиваться, куда стремиться. Если ваш зам лучше вас в каких-то вопросах, у вас звенит

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



в голове: «Если я не подтяну слабые места, то этот человек меня перепрыгнет». Начинается конкуренция, а это генерация идей. Выживет сильнейший. Для бизнеса такие идеи очень полезны. Это хорошая игра, но нужно не перегрызть друг друга глотки.

Иметь двух сильных руководителей (ГД и зама, например) совсем неплохо. Каждому из них нужно объяснить, какая следующая история, следующий шаг его карьеры, что ему надо делать в этом направлении. Если сильному заму сказать, что через три года мы тебе отдаем вот этот участок работы, он с удовольствием будет работать с сильным гендиректором. А если вы хотели себе высокооплачиваемого секретаря, то эта история никогда не сработает. Просто будет операционный помощник. Когда много замов по тем или иным вопросам, это расхолаживает людей. Правая рука не знает, что делает левая. Такие истории тоже бывают: множество замов занимаются только своими вопросами и, по сути, дублируют руководителей департаментов. Вам это зачем? Заместители ГД и руководители департаментов у вас чем разделены? Это способ бессмысленно потратить деньги. Либо одних оставляйте, либо вторых.

Замы в таком случае работают на узком участке и не сильно развиваются. А руководитель департамента выше головы не прыгнет. Он делает то же самое и будет просто недоволен положением вещей. И будет работать на минимуме сво-

ей эффективности. Вам это зачем? Если у вас есть производственное предприятие с детальными и широкими этапами сложного производства, там это возможно. В обычных текущих компаниях один из уровней управления можно убрать. И проще убирать именно зама. Потому что это человек отчасти с короной на голове, немного приевшийся, расслабленный. Руководитель департамента будет хотеть больше полномочий, чем человек, который уже имеет эти полномочия сейчас. В таких компаниях чаще всего возникают корпоративные войны, подсиживания, интриги. Чем больше у вас уровней управления, тем больше вы с этим сталкиваетесь. А создать дружный коллектив будет стоить титанических усилий.

* Яна Легкая, руководитель отдела персонала компании ВРС Group.

Беседовала Елена Плужникова

Журнал



2017 г.

Справка:

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

Группа компаний «БПЦ» была основана в 1995 году с целью привнесения международного опыта и достижений мировой индустрии высоких технологий в ключевые отрасли российской экономики. На сегодняшний день БПЦ объединяет в рамках своей деятельности три перспективных направления — банковские технологии, энергетические системы, химические технологии.

Дэвид Минделл

Восстание машин отменяется!

Мифы о роботизации

Глава 6



АВТОНОМНОСТЬ — УТОПИЯ. НО ЧТО ДАЛЬШЕ?

АБИ, уникальный подводный робот-исследователь, погиб в возрасте 16 лет.

The New York Times , 15 2010

АБИ (автономный бентонический исследователь) оказался пока единственным роботом, удостоившимся некролога в *The New York Times*. Этот аппарат размером с небольшую автомобиль был создан для исследования самых глубоких областей в Мировом океане (слово «бентонический» означает зону вблизи морского дна).

Его потеряли вблизи побережья Чили, по всей видимости, из-за имплозии гер-



метичных отсеков под огромным давлением больших глубин. В момент аварии АБИ совершал свое 222-е погружение с того момента, как его впервые использовали для нанесения на карту деталей морского дна в 1996 году, и, по сути, уже был наполовину выведен из эксплуатации, поскольку ему на замену был построен другой аппарат под названием «Сентри». Хотя потеря АБИ стала ударом для его создателей, в тот момент контролировавших работу аппарата с расположенного рядом океанографического судна, его гибель лишь акцентировала внимание на принесенной им пользе и, кроме того, при этом не пострадал ни один человек.

Меня приняли в команду, работавшую над проектом АБИ, в 1989 году в институте Вудс-Хоул. Первоначальной задачей аппарата было опуститься на морское дно вблизи группы гидротермальных источников, прикрепиться там к некоему якорному приспособлению и перейти в режим «спячки». План был таков, что время от времени АБИ «просыпался» бы — возможно, раз в месяц на сутки или раз в год на месяц — и осуществлял бы тщательный анализ области гидротермального источника с выполнением измерений, фотосъемки и документальной фиксации роста и распада необычных геологических образований и экосистем. После того как я помог спроектировать ранний вариант компьютерного обеспечения АБИ, я переключился на другие вопросы, в

то время как основоположники проекта Дана Йоргер, Барри Уолден и Эл Брэдли продолжали заниматься аппаратом на каждом из этапов его долгого становления.

АБИ так и не выполнил поставленной перед ним задачи. Но он делал другое: картографировал морское дно с беспрецедентной точностью, для чего ему требовалось совершать передвижения вдоль прямых трасс на большие расстояния, собирая огромное количество данных о топографии дна. «Мы никогда не планировали, что АБИ будет ходить по прямой, — вспоминает Йоргер. — Но приходится заниматься тем, чего требует дело». Ученые были готовы жертвовать скудными деньгами своих грантов на то, чтобы заполучить крупномасштабные геологические карты океанского дна, и поэтому команда АБИ научилась выполнять эту задачу.

Этот робот делался с оглядкой на пилотируемый подводный аппарат «Элвин», но не мог служить ему заменой. Барри Уолден, один из троих инженеров — инициаторов проекта АБИ, был начальником группы по эксплуатации «Элвина» в Вудс-Хоуле. Большая часть погружений АБИ в начальный период его использования совершалась во время экспедиций, где основную роль играл «Элвин», — в ночное время с борта той же плавучей базы, в то время как основной аппарат находился на палубе и заряжал свои батареи. Был даже случай, когда «Элвин» спас АБИ, когда тому не



удалось всплыть во время одного из своих первых погружений.

Момент зрелости АБИ наступил в 1999 году во время экспедиции к Восточно-Тихоокеанскому поднятию, расположенному в двух днях пути от острова Пасхи. Йоргер планировал выполнить серию магнитометрических измерений вдоль подводного хребта. Но геолог Билл Райан, который изначально имел подготовку инженера, заставил Йоргера запрограммировать АБИ так, чтобы осуществлять скорее систематическую съемку, а не серию локальных измерений. Аппарат погрузился на глубину 2600 м, проследовал вдоль трассы около 20 м длиной над вулканическим рельефом с резкими перепадами, собрал данные со своего сонара и фотокамер и возвратился на поверхность до рассвета. Йоргер обнаружил, что если работать быстро, то можно успеть выгрузить собранные данные, нарисовать первоначальную рабочую версию карты и распечатать ее как раз к тому моменту, как она потребуется ученым, планирующим с утра погружаться на «Элвине».

Через какое-то время Йоргер собрал данные трасс съемки с восьми отдельных погружений в единую карту, покрывающую область 1 × 4 км в поперечнике. Йоргер вспоминает, как он впервые, испытывая смятение и мандраж, продемонстрировал составленную им карту исландскому геологу Карлу Грэнвольду и спросил его: «Что вы думаете об этом?» Ответом ему было молчание. «Ге-

ологи — они такие, — поясняет Йоргер. — Если вы даете им в руки карту и они ничего не говорят минуты две, значит, вам удалось их зацепить». Грэнвольд расшифровал понятные ему знаки, говорившие о связности данных, наличии закономерностей, геологических деталей. Потом посмотрел на Йоргера и заявил: «У меня нет даже карт Исландии такого качества». Так автономное устройство доказало, что может доставлять ценные данные в руки ученым.

Впервые ученые, опускающиеся под воду в «Элвине», получили возможность попасть на изрезанный подводный вулканический ландшафт, располагая настоящей его картой. Оглядываясь назад, кажется нелепым то, что в некоторые геотермальные области до этого «Элвин» погружался сотни раз, но никто не потрудился нанести их детали на карты. Автономный аппарат стал средством к тому, что методы контактной полевой геологии, доступ к которым открыл «Элвин», дополнились методами точного картографирования рельефа глубин.

После своего первоначального успеха АБИ более десятилетия использовался в геологической съемке и картографировании, при этом постоянно улучшались точность его навигационной системы, плотность хранения данных и качество фотосъемки. Его температурные и химические датчики могли даже обнаруживать плюмажи гидротермальных вод, поднимающиеся из донных источников, и к 2004 году Йоргер и его команда раз-



работали методы, которые позволяли на основании этих данных находить новые гидротермальные поля.

Пришедший на смену АБИ аппарат «Сентри» был спроектирован специально для выполнения этой новой задачи. В 2010 году похожим способом с его помощью был нанесен на карты плюмаж подводного выброса нефти, вырвавшейся из скважины «Макондо» после катастрофического разлива нефти в результате аварии на добывающей платформе «Дипвотер Хоризон». Эти данные позволили выяснить, что большая часть разлитой нефти не выбрасывается на берег, а собирается в толще морской воды в виде гигантского облака.

В чем состояла сущность автономности АБИ? Отсутствие буксирного троса определенно позволяло аппарату перемещаться свободно, а также приближаться вплотную к деталям изрезанного рельефа, что было бы трудно достижимо при использовании буксируемого устройства типа «Ясона» или даже опасно в случае «Элвина». Пришлось продумать множество особенностей его конструкции и деталей программного обеспечения, которые требовались только для того, чтобы аппарат мог уходить на глубину и безопасно возвращаться, ни обо что не ударившись, и обладал достаточным интеллектом, чтобы в случае проблем аварийно всплыть и позвать на помощь. Базовая схема перемещения, однако, была сетью простых прямых линий, идущих назад и вперед,

и покрывала максимальную территорию без пропусков. Так же как и в нашем мысленном эксперименте с лунным роботом-прыгуном, научными исследованиями все равно занимались ученые, которые пользовались полученной информацией, интерпретировали данные

Более того, погружения АБИ в действительности стали менее автономными после того, как был достигнут прогресс в технологии акустической связи. Первоначально во время своих погружений АБИ действовал почти независимо от команд человека: все, что можно было сделать, — это услышать от него несколько акустических импульсов, означающих, что аппарат все еще «жив», да послать ему с поверхности один-единственный звуковой код, служивший командой на прерывание задания и всплытие. «Помимо этого и данных слежения “сверху” [с поверхности], мы понятия не имели, что в те моменты происходило там, внизу», — вспоминает инженер Рич Камилли.

Однако постепенно возможности по передаче данных сквозь толщу воды возрастали. Подводные акустические модемы стали способны пересылать пакеты данных на расстояние нескольких километров в воде, примерно как старые телефонные модемы переводили компьютерные данные в последовательности жутко звучащих трелей и бульканья, и работала эта связь примерно с той же скоростью. С использованием таких модемов автономные



подводные устройства наподобие АБИ смогли возвращать центру управления пакеты данных — текстовые сообщения с данными телеметрии, навигационного положения, текущей глубины, состояния батарей и даже данные с целевых научных датчиков и камер. В то же время те, кто управлял аппаратом с поверхности, получили возможность загружать в него новые команды, в том числе менять «на ходу» план разведки.

Во время одного из погружений АБИ в 2009 году отказал основной комплект бортовых навигационных гироскопов. Чтобы не прерывать «вылазку», в ходе которой уже начали поступать ценные данные, инженеры стали передавать аппарату на глубину команды переместиться на несколько метров

в том или ином направлении, по сути, «управляя» аппаратом, как джойстиком, посредством малоскоростного канала связи (что очень похоже на то, как советские инженеры управляли своими луноходами на поверхности Луны в 1970-х годах). Таким образом, настоящей задачей стало не увеличение автономности системы, а конструирование систем отображения и алгоритмов, которые помогли бы людям оценивать данные аппарата в реальном времени.

Как и в случае связи с объектом, находящимся на Марсе, подводная акустическая связь имеет свои ограничения. Ширина полосы пропускания ничтожна по сравнению с самой простой связью WiFi в кафе, а временная

задержка на больших расстояниях измеряется секундами, то есть она такая же или больше, как при радиосвязи с объектом на Луне. Кроме того, как бы операторам АБИ или «Сентри» ни хотелось оставаться на связи со своими роботами, для выполнения других задач, им порой приходится уводить свое судно на большие расстояния от места погружения. В такие периоды подводный аппарат работает в автономном режиме. И все равно, даже если подводный робот функционирует без связи с плавучей базой на протяжении всего погружения, он регулярно возвращается на борт. Инженеры привыкли думать, что автономия начинается с момента погружения аппарата. Но если глядеть на вещи шире, то исследовательская система представляет собой совокупность обитаемого аппарата (судна) и автоматического аппарата, который периодически запускается с борта первого в автономные выходы, завершающиеся его возвращением к своим операторам для обмена данными, зарядки энергией и получения новых инструкций.

Как и во время поиска обломков самолета Air France, автономность здесь имеет периодический характер, зависящий от место положения, качества связи и множества других факторов. В промежутках между автономными периодами люди регулярно вмешиваются в работу аппарата. Автономность снова существует лишь в определенном контексте.



Джеймс Кинзи когда-то пришел работать молодым инженером в Лабораторию глубоководных погружений, лелея большие планы в области разработки автономных устройств. Он начал с построения вероятностных моделей распределения гидротермальных источников по океанскому дну и пытался сделать так, чтобы подводные аппараты могли по текущим данным своих датчиков направляться к источникам. Со временем, однако, Кинзи осознал, что «стремление вложить в аппарат такое количество автономности, скорее всего, являлось проблемой с самого начала». В силу самой сути океанографических исследований сложно заранее сформулировать задачи очередного погружения, поскольку условия у цели постоянно меняются.

Что бы ни закладывалось в программу аппарата, оно основывается на неких заранее сделанных предположениях об условиях среды и моделях, которые могут перестать совпадать с реальностью в меняющемся контексте. «Возможно, мы сосредоточились не на тех аспектах понятия автономности... Мы хотим, чтобы аппарат сам понимал многое из того, что вокруг него происходит, а эти данные могут быть ему вообще недоступны». Кинзи по-своему выразил то же удивление, которое испытали конструкторы марсианских планетоходов, когда их абстрактные схемы столкнулись с реальностью.

«Одна из проблем работы с устройством, которое способно принимать решения самостоятельно, — рассказывает

Кинзи, — это определенная доля непредсказуемости в его действиях. Если даже, допустим, мы следим за ним, то [имеем шанс воскликнуть:] «Господи, он вдруг свернул на юго-запад! Он сломался или это сработал элемент из дерева принятия решений?»» Работы на больших глубинах в океане стоят дорого, и, хотя людей на борту автономных подводных аппаратов нет, они все равно ценны. «Люди хотят знать, где находится и что делает их оборудование, — замечает Кинзи. — Особенно если заплатили за него кучу денег».

Следует также учесть, что развитие технологий связи не стоит на месте. Например, становится возможной практическая реализация оптической связи. По сути, это комплект светодиодных ламп, которые мигают с высокой частотой, посылая данные сквозь толщу воды; с их помощью можно добиться скорости передачи данных, соответствующих связи WiFi, на коротких дистанциях порядка сотен метров под водой. В рамках этой технологии можно с борта судна опускать под воду в глубину моря оптический модем, который будет там играть роль своеобразного уличного фонаря. При этом автономный подводный аппарат может приблизиться к нему, обмениваться данными через световой канал и снова отправиться работать на маршрут. Также человек имеет возможность удаленно управлять с борта судна самим аппаратом, когда он находится в пределах дальности оптической связи от модема, и позволять ему выполнять



самостоятельные задачи, когда аппарат удаляется за границу дальности или связь утрачивается. В этом случае автономность становится функцией местоположения и ширины канала связи.

Так или иначе, но границы между пилотируемыми, дистанционно управляемыми и автономными подводными аппаратами начинают размываться. Инженеры сейчас грезят об исследованиях океана при помощи многочисленных аппаратов, работающих согласованно. Внутри некоторых из них могут быть люди, другие окажутся дистанционно управляемыми или автономными, и каждый из этих аппаратов будет способен работать в любом из режимов в нужные моменты времени. Последнее усовершенствование «Элвина» включало установку программного обеспечения, изначально разработанного для автономных устройств. Не исключено, что когда-нибудь он будет работать на связи с судном через оптоволоконную «привязь». А когда-нибудь, может быть, и без экипажа.

Технические сложности заключаются в том, как координировать работу всех этих машин, снабжать людей информацией и гарантировать, что действия роботов будут совпадать с намерениями людей. Какие-то из них будут управляться через высокоскоростные каналы связи наподобие оптоволоконных линий, другие — через каналы с более ограниченной пропускной способностью. Третьи будут то кружить около узла управления, чтобы обменяться с ним данными, то самостоятельно уходить в

мрак глубин. Каждый элемент будет работать, как ему предписано, но также и принимать собственные решения в согласии с запрограммированными алгоритмами поведения.

В мире, который формируется на наших глазах, мы можем представлять себе автономность как странной формы трехмерное облако в толще океана, в пределах которого постоянно курсируют различные аппараты. Теперь вообразите, что мы говорим не об аппарате АБИ, а о вашем автомобиле, а трехмерное «облако автономности» располагается в вашем городе. В определенных местах такой автомобиль становится на некоторое время автономным: например, двигаясь по полосе скоростного шоссе или в составе группы автомобилей. В другие моменты, как, например, на большом удалении от вышек сотовой связи или в условиях снегопада, который мешает нормально работать датчикам автоматики, автономные возможности снижаются и водителю приходится больше задач брать на себя. Вы то въезжаете на своей машине в «облако автономности», то выезжаете из него, при этом автономные режимы деликатно включаются или отключаются.

Неслучайно перспективы появления не нуждающихся в водителе машин (пожалуй, такие машины действительно заслуживали бы названия «автомобили», если бы термин не был занят еще столетие назад) вызывают в обществе живой интерес и споры вокруг вопроса об автономности. Очень часто в связи с



этим вопросом упоминается компания Google, что происходит благодаря проводимой ею тщательно дозированной информационной кампании (хотя большая часть работ этой компании носит закрытый характер, поэтому приходится полагаться на публичные заявления).

Безусловно, производители автомобилей уже многие десятилетия добавляют те или иные элементы автоматизации в свою продукцию: от автоматических трансмиссий до круиз-контроля и антиблокировочных тормозных систем. Моя семейная «Вольво» снабжена программой, которая сама жмет на тормоз, если обнаруживает, что машина вот-вот собирается врезаться во что-нибудь (и когда я за рулем, мне приходится доверять этой программе). В общем, автопроизводители не уклоняются от пути постепенного внедрения изменений, продавая элементы автоматики под обозначением «средства безопасности», а вовсе не как средства автономии. Компания Mercedes-Benz представила концепт-кар с интерьером, задуманным как «мобильное жизненное пространство», в котором люди могут расслабляться и читать, окруженные заботой автономных устройств автомобиля. Однако в отличие от концепции Google, в компании Mercedes говорят о так называемом «симбиозе реального и виртуального миров», где «пассажиры могут интуитивно взаимодействовать с автомобилем». Google, напротив, пропагандирует идею полной автономности транспортного средства. Как формулирует эту идею

один из инженеров компании Google, сравнивая их подход с подходами других автомобильных компаний: «Они хотят делать машины, которые помогают водителям быть лучше. Мы же хотим делать машины, которые сами по себе лучше водителей». Uber, рыночный гигант в сфере пассажирских перевозок на легковых такси, нанял большую группу робототехников, которые раньше работали на Университет Карнеги–Меллон, что, очевидно, связано с идеей автоматизации принадлежащих им машин.

Google тестировал самоходные автомобили на калифорнийских дорогах общего пользования начиная с 2009 года и заявляет, что их машины прошли в общей сложности тысячи километров без дорожных происшествий. Они ездят вдоль трасс, нанесенных с большой точностью на карты Google, после того как по ним проехали управляемые людьми машины Google, занимающиеся съемкой местности; эти карты служат своеобразными «виртуальными рельсами» для самоходных машин (и они в самом деле пока не могут ездить по дорогам, для которых не существует карт с высокой детализацией). На испытательных рейсах в машинах для безопасности находились водители и специалисты по программному обеспечению, которые могли включать или отключать автономный режим. «Замысел был в том, что человек выводит автомобиль на трассу, включает систему, затем она ведет машину все основное время путешествия — скучная часть, а под конец люди вновь берут



управление на себя», — вспоминает инженер Google Натаниель Фэйрфилд .

После того как журналист The New York Times Джон Маркофф совершил поездку в одной из таких машин, он пришел к выводу, что «компьютеризованные системы, способные заменить водителей-людей, практически готовы к эксплуатации и могут значительно уменьшить риск человеческой ошибки». Это мнение потенциально согласуется с поставленной Google задачей — в два раза сократить количество смертельных случаев из-за аварий на скоростных автотрассах США. Демагогия компании вокруг этого проекта пропитана отличающимся Кремниевую долину оптимизмом, типичным для разговоров о перспективах компьютерных систем. Ведущий инженер проекта специалист по роботам Себастиан Тран предрекает в будущем наступление утопической эпохи автономных систем «без автомобильных аварий и пробок».

Ряд критиков указывает на ограниченность подхода Google к решению этой проблемы. Большая часть испытательной работы была проведена в Северной Калифорнии или других штатах запада США. Успешные испытательные поездки «гугломобилей» в Неваде проходили в установленных компанией условиях: только в хорошую погоду и только по простым трассам (кроме того, Google не пожелала раскрывать информацию о том, как часто водителям приходилось прерывать автономный режим). У алгоритмов этих машин были проблемы с

обработкой информации о местах дорожных работ, и посаженному для безопасности водителю на таких участках приходилось управлять автомобилем самому. Журналист — популяризатор техники Марк Харрис не так давно поведал, что для того, чтобы стать дежурным водителем-испытателем «гугломобилей», необходимы долгие недели тренировок. Это означает, что моменты передачи управления от компьютера человеку остаются сложными и опасными.

В отличие от передвижения по пустым и широким коммерческим трассам Запада, где специалисты Google проводили свои испытания, езда по городу подразумевает значительную долю взаимодействия с другими участниками движения, поскольку ехать приходится в довольно замысловатой, хаотичной и динамично меняющейся обстановке. Google признает, что эта задача в десять, а может, и в сто раз более трудная, чем вести машину по скоростному шоссе. И вновь обеспечение автономности машины в условиях социума оказывается гораздо сложнее абстрактной технической проблемы.

Джон Леонард из Массачусетского технологического института, который помогал разрабатывать некоторые из базовых алгоритмов самоуправляемых машин для определения местоположения и прокладки пути, говорит о том, как много в вождении зависит от межчеловеческого взаимодействия. Мой покойный друг Сет Теллер, который в том же институте занимался проблемами робо-



тотехники, отмечал, что езда по городу состоит из сотен «непродолжительных социальных договоренностей между людьми», которые возникают, когда мы наблюдаем дорожную обстановку, устанавливаем взаимный визуальный контакт с другим участником движения, пропускаем кого-нибудь вперед или взмахиваем рукой в знак благодарности тому, кто дал дорогу нам. Компьютеры постепенно учатся распознавать и отмечать различные объекты физического мира. Но, как могут подтвердить пилоты «Предейтора», их возможности по распознаванию людей и их намерений остаются очень примитивными.

Шутя лишь отчасти, Леонард утверждает, что вождение в Бостоне может приравниваться к операции в экстремальной среде. Он поставил видеокамеру на приборную доску своего автомобиля и коллекционирует записи моментов вождения, с которыми трудно справиться алгоритмически: въезд на загруженную дорогу в час пик; следование по полосе движения, когда разметку не видно под пылью или снегом; поворот налево через несколько полос. Снежной бостонской зимой 2015 года трехмерный ландшафт городских улиц мог радикально измениться за ночь, когда трехметровые кучи снега сужали проезжую часть и заставляли менять режим вождения.

Что из усвоенной нами информации о работе аппаратов в экстремальных условиях поможет нам пролить свет на возможное будущее самоуправляемых автомобилей? Мы знаем, что для авто-

номных машин будут характерны все те же проблемы, которые известны нам по примерам использования автоматизации в уже описанных нами средах, — отказы систем, различия в опыте пользователей-операторов, сложности при фокусировке внимания, ухудшение навыков ручного управления, а также растущая склонность чрезмерно полагаться на автоматику по мере все более широкого распространения таких систем.

Самой главной проблемой для самоуправляемой машины станут моменты передачи управления между автоматикой и водителем — то, что мы можем назвать «проблемой рейса 447 Air France». Каждая критически важная система должна располагать способами справляться с аномалиями, возникающими при отказе отдельного датчика или модульного устройства или в ситуации, когда в окружающем мире что-то идет не так, как ожидается. Чем сложнее система, тем больше потенциальных аномалий она в себе таит. И хотя отдельные аномалии такого рода могут возникать редко, в США люди ежедневно совершают более миллиарда поездок на автомобиле, что в десять тысяч раз превышает количество ежедневных авиарейсов.

Допустим, «гугломобиль» сможет распознать ситуацию, с которой он не в состоянии справиться сам, и предупредит водителя, что тому необходимо взять управление на себя. Возможно, для этого на приборной панели будет загораться световой сигнал «Проверь автономность», аналогичный имеющемуся



сейчас в машинах малопонятному оповещению «Проверь двигатель», хотя в целях эффективности ему следует быть намного информативнее. Что будет, если эта лампочка загорится, когда машина движется на большой скорости и передача управления должна произойти без промедлений? Если человек, освобожденный от обязанности вести машину, уснет или погрузится в чтение книги, сможет ли он вновь включиться в контур управления достаточно быстро, чтобы успеть отвести машину от лобового удара, выбоины на дороге или столкновения с препятствием?

Точно так же, как в истории рейса 447, водителям придется сталкиваться с этим испытанием в наиболее сложных дорожных ситуациях. И вдобавок по сравнению с операторами рассмотренных нами систем, работающих в экстремальных условиях, водители в большинстве своем не так хорошо подготовлены и могут иметь крайне разные навыки, физические возможности, социальное происхождение, экономический статус и образование. Как бы ни были опасны экстремальные среды, тем не менее и глубины океана, и воздушное пространство, и космические дали относительно «однородны» по сравнению с вождением автомобиля в дорожных условиях — значительно более хаотичным и неопределенным процессом.

Вероятно, в ответ на подобную критику Google изменил подход и ищет способы полностью избавиться от этих доставляющих неприятности субъектов

— водителей. По словам инженера Натаниеля Фэйрфилда, Google выяснил, что «люди ленивы» и «перескакивают от обоснованного недоверия к чрезмерному упованию» на системы, которыми пользуются. Проведя эксперименты, компания пришла к выводу, что людям-водителям нельзя доверять настолько, чтобы позволить взаимодействовать с их программами, и приняла модель нулевого участия человека в процессе вождения. Инженеры Google говорят о «ленивых водителях» и о том, что 93% автомобильных аварий происходят по причине ошибок человека (конечно же, специалисты по «человеческому фактору» давно поняли, что люди ошибаются чаще всего из-за плохой конструкции управляемой системы или непродуманных норм управления).

Новая версия автомобиля Google была представлена в 2014 году и производит впечатление дружелюбной и безопасной для людей машины. С целью снижения уровня риска ездит она медленно, в ней отсутствуют руль и приборная панель, так что такой машиной человеку вообще нельзя управлять. По словам руководителя проекта Криса Армсона, компания «движется к цели создания транспортных средств, которые полностью возьмут на себя тяготы водительского дела». Эти полностью автономные машины будут «функционировать безопасно и независимо от человека, чье вмешательство в их работу не потребуется».

Весь «пользовательский интерфейс» новой машины составляют две кнопки



— для запуска и остановки двигателя, а также дисплей, на котором отображается маршрут (непонятно только, как же водитель должен говорить машине, куда ехать). Водителя превратят в пассажира, чьей обязанностью будет «откинуться в кресле, расслабиться и наслаждаться поездкой». «Машине нет нужды прибегать к помощи водителя-человека — в ней достаточно дублирующих систем, — утверждает Фэйрфилд. — Она оснащена двумя рулевыми моторами, и у нас есть множество различных способов прекратить движение».

Появившиеся на сервисе YouTube рекламные видеоролики под легкую музыку демонстрируют, как пассажиры пожилого возраста, инвалиды, слепые наслаждаются приятными поездками на автомобилях Google по озаренным сияющим солнцем пустым и широким калифорнийским шоссе.

Безусловно, предоставить инвалидам или старикам возможность свободно перемещаться — похвальная цель. Но выбранный Google способ достичь ее представляет собой возврат в прошлое и попытку ухватиться за упущенную возможность. Как это ни забавно, именно такая высокотехнологичная компания, как Google, в своей риторике шагает назад в XX век, архаически выставляя водителя пассивным наблюдателем. Их «новый» подход становится жертвой всех трех порожденных XX веком мифов о роботах и автоматизации: 1) автомобильная техника должна логически развиваться до полной, утопической автономности

(миф о линейном прогрессе); 2) автономные системы управления освободят водителя от обязанности водить (миф заимствования); 3) автономные машины могут действовать полностью самостоятельно (миф о полной автономности).

Наши исследования работы систем в экстремальных средах научили нас тому, что такая утопическая автономность рушится при столкновении с реальными условиями среды, в которых людям приходится рисковать жизнью. И в действительности утопия автоматизации от Google оказывается намного более хрупким и менее функциональным решением, чем богатая автоматизация, нацеленная на помощь водителю-человеку. Действительно, присутствие живого водителя в автоматизированном автомобиле вызывает проблемы с путаницей режимов, концентрацией внимания и интерфейсами взаимодействия, но все эти проблемы решаемы — особенно с учетом опыта, полученного нами на уроках экстремальных сред. Однако вместо этого инженеры из Google гонятся за призраком полной автоматизации, пытаясь поставить задачу таким образом, чтобы ее могли решать программы от Google. Подобный способ формулировки проблем особенно приятен инженерам по причине его замкнутой на себя природы: пусть вождение сводится лишь к навигации и предотвращению столкновений.

Данная форма автоматизации может быть приемлема для узкого, локального использования (меня не удивит появление таких машин без водителей в



нишевых применениях, например для развозки пассажиров в пределах парковок или кампусов колледжей, примерно как это делают монорельсы в аэропортах). Но вождение автомобиля во всей его полноте — социальная активность, которая испытывает влияние всего разнообразия географических, экономических, культурных и других факторов. Google ничего не говорит о том, как их программный код должен учитывать это чудесное многообразие. И, более того, просто потому, что в машинах будут ездить люди, встают непростые вопросы о допустимом риске, надежности и степени вины той или иной стороны в происшествии, на которые необходимо отвечать. У инженеров Google есть привычка постоянно хвалить друг друга за то, что они берутся за самые трудные задачи, но в этом случае они закрыли глаза на все важные и социально значимые проблемы и сделали выбор в пользу узких алгоритмических решений.

И, конечно, даже в случае автономных «гугломобилей» человеческий фактор не теряет своей значимости, просто проявляется по-другому и в другое время. Давайте заглянем внутрь алгоритма, чтобы на примере понять, насколько по-человечески может быть скроен код, который, на первый взгляд, является автономным. Рассмотрим историю первого задокументированного столкновения между автономными автомобилями. В 2007 году в результате Большого технического соревнования, профинансированного Агентством по перспективным

оборонным научно-исследовательским разработкам, возник ряд технологий, на которых ныне основывается идея автомобиля от Google. Крис Армсон, инженер Google, был главным инженером победившей тогда команды, и многие из других участников соревнования сейчас тоже работают в Google.

В том происшествии автомобиль Массачусетского технологического института под названием «Талос»¹ обгонял автомобиль Корнеллского университета, который именовался «Скайнет»² — у этой машины были проблемы с алгоритмом планирования, и она медленно тарыхтела вдоль обочины. Компьютеры на борту «Талос» классифицировали «Скайнет» как «скопление статических объектов», а не как движущийся транспорт, и приняли решение выполнить поворот, объехав это «скопление». Но корнеллская машина на самом деле не стояла на месте, а двигалась, выписывая «кренделя», схему которых «Талос» распознать не сумел. «Скайнет» рванул вперед как раз в тот момент, когда «Талос» начал поворачивать перед его носом, в результате чего оба автомобиля столкнулись, получив незначительные повреждения. Ни та, ни другая команда не выиграла соревнование.

Надо отдать должное командам, которые совместно разобрались с происшедшим и опубликовали все подробности

¹ Талос — в древнегреческой мифологии отец бога Гефеста (по одной из версий). — Прим. пер.

² Скайнет — название уничтожившей человечество компьютерной сети из фильма «Терминатор». — Прим. пер.



аварии. Повинны были многочисленные алгоритмы и датчики, но ключевую роль сыграла ошибка компьютера массачусетского автомобиля, «не узнавшего» в корнелльской машине движущийся объект и не сумевшего предсказать его возможный путь. По иронии судьбы, стратегия Массачусетского института состояла в том, чтобы избегать предметной классификации дорожных объектов (например, «автомобиль» или «дорожный отбойник»), что сулило множество вероятных ошибок, а взамен лишь делить их на движущиеся и неподвижные. Но правильному анализу данных о скоростях от датчиков машины мешал случайный шум (который бывает в любых данных), поэтому, чтобы фильтровать данные об объектах, компьютер из Массачусетса использовал пороговое значение 3 м/сек. Все, что двигалось быстрее, считалось «движущимся», а все, что медленнее, — «неподвижным».

Откуда взялось это значение порога? Просто один инженер так оценил разницу между движением и неподвижностью и внес это значение в алгоритм. Я спросил моего коллегу Джона Хау, од-

ного из авторов проекта, много ли таких пороговых чисел запрограммировано в системах вроде этой. Он ответил мне: «Очень, очень, очень много...» На самом деле «конфигурационный файл» для автомобиля «Талос» содержал примерно тысячу строк текста, которым устанавливались значения сотен переменных: расположения и данные калибровки датчиков, поправочные коэффициенты для взаимного сопоставления данных датчиков, настройки для борьбы с засветкой от солнца и т. д. Технология машинного обучения может снизить зависимость от предустановленных параметров, но и она зависит от людей-программистов, определяющих ее базовую структуру. Хау отмечает, что действие основных алгоритмов в целом сильно зависит от того, насколько верны модели неопределенности внешних факторов. По его словам, «проблема автономии в своей основе — проблема существования в неопределенном мире».

Журнал



2017 г.

Как научить сотрудников брать на себя ответственность

*Не стоит красить
металл поверх
ржавчины... Как не
стоит обучать
продавать без обучения
основам психологии...*



Дмитрий Багинский

**«Сбербанк Страхование»,
«ВТБ Страхование»**



реже чем ответить на вопрос о том, нужен ли личностный рост сотрудникам отдела продаж, давайте ответим сначала на вопрос: что же такое этот самый личностный рост?

Сегодня этот термин не завяз на зубах разве что у ленивого. Интернет пестрит приглашениями на тренинги по личностному росту, где всем участникам обе-

ют ваш продукт или услуги. Не лучше ли прокачать продавцов на очередном тренинге по технике продаж? Ведь результат нужен не когда-то там, в счастливом будущем, а желательно уже вчера. Я лично стоял перед таким выбором, управляя продажами, и был свидетелем, как с этим сталкивались многие мои коллеги.

Говоря упрощенно, личностный рост — это все то, что касается отношения к самому себе и к тем, с кем ты взаимодействуешь. И здесь работает прямая зависимость — отношение к себе рождает отношение к окружающим людям (клиентам, коллегам, начальству, родственникам и пр.).

Личностный рост — это все то, что касается отношения к самому себе и к тем, с кем ты взаимодействуешь

щают прорыв в семейных отношениях, успех на работе и в бизнесе. Остается вопрос, что именно там будет происходить такого удивительного, и как вообще это сможет помочь руководителю компании или отдела продаж повысить эффективность своих сейлзов? Семейные отношения, это правда очень здорово, но вот только план по продажам заваливается, а клиенты все меньше и меньше выбира-

Давайте для того, чтобы стало понятнее, пойдём в конкретные примеры с продавцами. Сейчас мы попробуем увидеть, откуда берутся те или иные «болезни» в продажах:

1. «Синдром продавца louis vuitton» (Луи Витон). Как часто вы замечали продавцов-консультантов или хостес и официантов в ресторанах, которые окиды-

вают вас взглядом, будто бы оценивая, достойны ли вы общаться с ними и достаточно ли у вас денег и статуса, чтобы находиться здесь? Вы задумывались, откуда берется эта надменность? Что ж, это не лежит на поверхности, однако это идет из неосознанного отношения к

неуверенно, если не сказать жалко, когда они, краснея и белея, дрожащим заискивающим голосом обращаются к клиентам: «Простите, я могу вам чем-нибудь помочь? Нет? А, ну если что, то вы обращайтесь, я здесь». Ну, это неуверенность и неопытность — скажете

Обманывать так, чтобы Станиславский поверил, может далеко не каждый, отсюда и стеснение, и неуверенность

себе. Продавец ощущает, что у него самого недостаточно прав для того, чтобы быть на равных с клиентами (недостаточно денег и статуса, чтобы позволить купить себе хоть что-то из того, что он сам продает). Поэтому включаются неосознанные механизмы самозащиты и надменность — это один из этих механизмов. Оставаясь к вам надменным, я на самом деле выдвигаю требования к вашему поведению со мной. Теперь вам надо быть достаточно учтивым со мной и желательно находиться в состоянии просящего или не разбирающегося ни в чем и не очень уверенного в себе человека. Теперь мы на равных.

2. «Синдром просящего». Вы задавались вопросом, почему некоторые продавцы-консультанты выглядят так

вы, им бы немного поднатореть, и они перестанут бояться клиентов. И, действительно, если они не уволятся через месяц такой работы, то они перестанут бояться клиентов и превратятся в матерых раскрутчиков на деньги, о которых мы поговорим дальше. Потому что суть их проблемы лежит не в боязни клиентов, а в боязни их собственных намерений в отношении клиентов. Что ж, опять давайте копать в неочевидном направлении. Часто в неосознанной попытке выживания человек устраивается работать в продажи, потому что туда берут почти всех (особого опыта не требуется) и обещают сравнительно большие деньги. Потом выясняется, что для того чтобы получить те деньги, которые обещали, надо выполнять план продаж, т.е. сделать так, чтобы купили,

и не один раз. Как вы думаете, с какой целью подходит продавец-консультант к клиенту? Разве чтобы помочь, как он только что декларировал? Или выполнить план продаж, и хоть что-то заработать? Вы видели хоть одного

товара или услуги или же вернуть товар обратно... вас тут же обожжет холодом полного безразличия, а порой и грубости. Почему так? Ничего не поменялось. Вы все так же инструмент для получения дохода. И как только вы отказыва-

Фундамент обучения продажам лежит в развитии правильного отношения к себе, которое будет транслироваться вашими продавцами на ваших клиентов

продавца, который бы честно подошел и сказал: «Здравствуйте, я хочу выполнить план продаж, поэтому купите вот этот телефон! На него сейчас повышенная мотивация, и я смогу заработать больше». Вряд ли. Поэтому ему приходится скрывать свои настоящие намерения. А обманывать так, чтобы Станиславский поверил, может далеко не каждый, отсюда и стеснение, и неуверенность.

3. «Волк продаж». Встречали ли вы когда-нибудь невероятно обходительного, очень внимательного, великолепно подкованного и напористого эксперта-продавца? Он готов угождать и формировать предложение точно под вас. Но стоит вам всерьез засомневаться или, еще хуже, отказаться от предложенного

ете продавцу в прибыли (либо требуете вернуть ее обратно) — вы пустая трата времени.

А теперь представьте, что вы собираетесь отправить таких продавцов на очередной тренинг из серии «7 шагов эффективных продаж» и пр. Чего вы добьетесь? В первом случае — все навыки уйдут в песок, во втором — эти навыки используют так неумело, что лучше бы им и не обучали вовсе, ну а в третьем случае вы добавите сил темной стороне продаж.

Увы, эти три типа — это далеко не полный список «заболеваний» отдела продаж, которые имеют печальные осложнения для руководителя или владельца бизнеса.

Если дать ответ на тему этой статьи, то я глубоко убежден, что фундамент обучения продажам лежит в развитии правильного отношения к себе, которое будет транслироваться вашими продавцами на ваших клиентов. Я советую вам

первые шаги в сторону изменения отношения к себе и к окружающим (читай — личностный рост). Это позволит продавцу увидеть себя в сотрудничестве с клиентом. Что теперь его работа похожа на работу врача, который хочет и может

**Вы видели хоть одного продавца,
который бы честно подошел и сказал:
«Здравствуйте, я хочу выполнить план продаж,
поэтому купите вот этот телефон!
На него сейчас повышенная мотивация,
и я смогу заработать больше»**

проводить обязательную работу по созданию такого фундамента. Ответы на такие базовые вопросы, как:

— Кто такой наш клиент? Какие у него боли?

— Кто такие мы как продавцы? Ради чего мы приходим на работу каждый день?

— Как наша деятельность помогает снизить или снять боли клиента?

Помогут вашим продавцам сделать

помочь клиенту, заботясь о его благополучии, при этом не испытывая нужды навязывать что-либо. Такой подход рождает доверие и диалог с клиентом. И, по моему опыту, приводит к качественно иному результату в продажах.

Теперь вместо фразы типа: «Как же меня сегодня достал этот клиент, но в итоге я классно его раскрутил на более дорогой вариант» вы можете услышать: «Я понимаю, что клиенту совершенно не хочется переплачивать, но я был уверен, что тот вариант, который выбирал он изначально, не подошел бы ему

наилучшим образом. У меня нет задачи впаривать что угодно и кому угодно. Я честно ему сказал, что более дешевый вариант просто не оправдывает его ожи-

похоже на покраску поверх ржавчины, рано или поздно дефекты неприятно проявятся в общем результате отдела и компании.

Обучение технологиям продаж без создания фундамента психологии продаж похоже на покраску поверх ржавчины

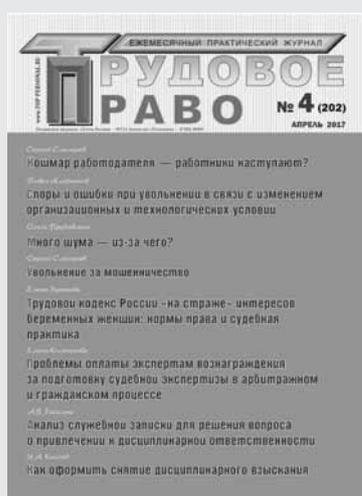
даний, и что если сейчас нет денег на более дорогой вариант, то лучше повременить с покупкой». Как вы думаете, к какому продавцу вернется клиент?

Ответьте себе на вопрос, что именно вы хотите развивать в своих продавцах. Обучение технологиям продаж без создания фундамента психологии продаж

* Дмитрий Багинский,
экс-замгендиректора
«Сбербанк Страхование»
и экс-замдиректора по рознице
«ВТБ Страхование».

Журнал 

2017 г.



**ПРИ ПОДКЛЮЧЕНИИ КЛИЕНТАМ
УСЛУГИ «СБЕРБАНК ОНЛАЙН»
ИСТЕЦ ФАКТИЧЕСКИ СОВЕРШАЛ
РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ,
СВЯЗАННЫЕ С ДВИЖЕНИЕМ И
РАСХОДОВАНИЕМ ДЕНЕЖНЫХ
СРЕДСТВ КЛИЕНТОВ**

Потребность в обучении важно тщательно изучать, а просто обучение ради обучения — бессмысленно

*Кого бы вы предпочли
в качестве партнера
— войско львов,
возглавляемое бараном,
или войско баранов,
возглавляемое львом?*



Светлана Зольникова

**HEINEKEN Russia Volga
Brewery**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Светлана, какова роль обучения в успехе современной компании?



Если говорить глобально о стратегии развития людей, то считаю эффективным ориентироваться на потребности конкретной целевой аудитории. План обучения формируется исходя из пробелов в знаниях, умениях и навыках конкретной группы сотрудников. На основании плана регулярно проходят различные обучения и тренинги, тема которых зависит от текущих потребностей бизнеса.

Если говорить про периодичность, то это непрерывный процесс, это один из KPI. Реализация тренинг-плана должна происходить вовремя и качественно, в полной мере, каждый месяц, каждую неделю. Если говорить о стратегии развития и обучения персонала, то я за долгосрочность. Стратегия обучения обычно создается на 3-5 лет вперед. Выстраивая стратегию, важно понимать целевую аудиторию — это когда мы четко понимаем, кого нужно обучать. Как/с помощью чего мы обучаем и каким компетенциям. Активности по этой философии отражаются в планах индивидуального развития.

В каждой компании свои векторы по обучению. Если речь идет о функциональных компетенциях, то обучение идет

в рамках функциональных обязанностей сотрудника. Если говорить о лидерстве, то это его поведение, его навыки управления командой, лидерство в группе, в проекте. Область знания бизнеса — это все то, что сотруднику необходимо знать дополнительно к его функциональным обязанностям. Это стратегия компании, понимание отрасли, в которой она работает, ее позиции на этом рынке, IT-системы (если мы говорим о сотруднике производства).

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

— Отсутствие обучения или его некомпетентная организация, безусловно, напрямую влияет на эффективность деятельности компании: чем более профессионален сотрудник, тем эффективнее его работа и, соответственно, эффективнее компания. Отсутствие обучения приведет к определенным невыполнениям целей или потерям. Неэффективно организованный процесс обучения — когда компания вкладывает немалые деньги, но не получает результата. Не думаю, что это единственная причина, по которой она может уйти с рынка, но это большая статья расходов и вложений времени, которые могут тратиться впустую. Если бизнес-единица уходит с рынка, то это говорит о ее нерезультативности и непродуктивности. А вот на эффективность

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

ресурсов может влиять обучение и развитие.

УТ Цена обучения и качество оно — как они координируются?

— Не всегда внешне дорогое обучение может быть эффективным и качественным. В каждой компании есть своя специфика. И приглашать для обучения внешнего тренера часто не совсем эффективно. Поэтому многие компании раз-

подходе компания много вкладывает и уделяет внимания мотивации внутренних тренеров и их развитию. Нужно же еще иметь способность передавать информацию, обучать других. Этому служат тренинги для тренеров. Считаю целесообразным обучать внутренних тренеров навыкам публичных выступлений, грамотной оценке процесса обучения.

Важно также регулярно оценивать эффективность обучения, когда мы видим,

Выстраивая стратегию, важно понимать целевую аудиторию — это когда мы четко понимаем, кого нужно обучать

вивают внутреннее тренерство. Я за развитие внутренних тренеров, чтобы они имели экспертизу, большой опыт работы, смогли обучать персонал по конкретным темам, навыкам.

Когда речь идет о производственном подразделении, самое эффективное — это практическое обучение на рабочих местах. В этом случае оно измеряется ресурсами, вложением самого тренера-наставника. Казалось бы, компания за это обучение не платит. Не нужно тратиться на привлечение внешнего провайдера. Но, с другой стороны, при таком

как обучение влияет на бизнес-результат. Линк может быть даже не прямой, но он должен быть. Очень важно понимать, что даст это обучение, и на какие показатели оно влияет. Когда есть четкое понимание, то и сам руководитель с удовольствием отправляет людей на обучение, и сотрудник понимает, для чего ему это обучение, какие перспективы и выгоды оно даст. И ищет возможности его пройти. У производственных компаний нет возможности остановить конвейер и проводить обучение. Основная функция таких компаний — производить. Сами понимаете, как сложно выделить

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



время, организовать людей, чтобы группа пришла на обучение.

Координация обучения четко зависит от эффективности этого процесса. Если она есть, если она прослеживается, то это дает свой результат — люди пони-

на будущее — куда мы развиваем сотрудников, являются ли они преемниками для своих руководителей, чего им не хватает на данный момент, чтобы занимать вышестоящую должность. И тогда уже стоит планировать развитие на следующую ступеньку.

Не всегда внешне дорогое обучение может быть эффективным и качественным

мают, что они учатся, чтобы улучшить какой-то важный показатель, эффективность компании, внести свой вклад в достижение целей. Это прямой линк на эффективность обучения, на бизнес-результат, который оно дает.

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

— Можно. Если мы говорим о цене, то не так важна стоимость проведения «внешнего» обучения, как долгосрочное развитие и сотрудничество с внутренними тренерами, которые, в свою очередь, мотивированы, хотят и умеют развивать отличные кадры. Речь идет и о кадровом резерве. HR-департамент должен понимать, для чего развивает людей. Они должны не только выполнять свои должностные обязанности, хотя это их основная цель. Но компания должна смотреть

УП Внутренние тренеры и внешние (дорогие) — как надо строить баланс, применяя первых и вторых?

— Каждая компания сама выбирает ресурсы, с помощью которых она будет обучать персонал. Когда мы говорим про производственные навыки, внешние тренинги предполагают привлечение поставщиков оборудования. Представители таких компаний знакомят сотрудников с новым оборудованием и технологиями. Либо с целью перенять эти навыки и знания стоит развивать внутренних тренеров, чтобы они в дальнейшем могли самостоятельно обучать персонал.

Когда мы говорим про функциональные компетенции, экспертизу, то отлично работает практика привлечения внутренних тренеров. Но в развиваю-

щихся компаниях есть потребности в развитии в сотрудниках лидерства, и тут без внешних тренеров не обойтись. Внешних тренеров эффективно привлекать для участников кадрового резерва, которые запланированы компанией для промоутирования и продвижения их по карьерной лестнице. Хорошо работают

пытаемся применить на практике полученные знания и навыки. Безусловно, при выборе тренера рекомендации важны. Также важен опыт звездного тренера. Мы понимаем, подходит ли нам такой формат, навык. И были такие случаи, когда становилось видно, что «звездный» тренер эффективен, близок компании. Его

Я читаю эффективным следующее соотношение – 80% внутренних тренингов и 20% внешних, либо 70/30

выездные тренинги с отработкой навыков лидерства, работы в команде, принятия решений, стратегического планирования – такие навыки нужны лидерам. Я читаю эффективным следующее соотношение – 80% внутренних тренингов и 20% внешних, либо 70/30.

И «Звездные тренеры» — когда и кому их стоит привлекать?

— Я бы больше отталкивалась от эффективности. Важно оценить, насколько пригодились, были полезными и применимыми те навыки, которые дал тренер. Честно говоря, исходя из звездности тренера, угадать его эффективность практически невозможно. Мы ощущаем это во время тренинга либо после, когда

подход к обучению, формат проведения тренинга понятен. В этом случае привлекать его стоит.

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

— Безусловно, ценности компании, ее технологии транслируются руководителями и директорами. В этом случае топ-менеджеры являются ролевыми моделями и образцом поведения, которые перенимают внутри компании все сотрудники. Отлично, когда процесс обучения и развития в компании непрерывен и заложен в организационную культуру. Конечно же, это происходит благодаря тому, что директора и топ-менеджеры

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



транслируют, демонстрируют и поддерживают такой подход.

Независимо от того, что у бизнеса есть важные задачи, все понимают, что основным ресурсом каждой компании являются ее сотрудники. Поэтому без обучения и развития мы не сможем достигнуть тех целей и результатов, которые перед нами стоят. Мы не сможем выжить в этом изменчивом мире, если не будем постоянно в тренде, если не будем меняться и развивать персонал. При таком походе к обучению персонал будет многофункциональным, высококвалифицированным, будет дорого стоить на рынке. Найти полностью подготовленного сотрудника под конкретную сферу на рынке сложно.

УП Коучинг для топов ныне в моде. Это часть обучения? Менеджмента?

— Считаю эффективным использовать навык коучинга именно для развития сотрудников. Коучинг — это лишь инструмент, система формата открытых, глубоких, хороших вопросов, которые позволяют сотруднику выявить области развития. И затем самому проанализировать те необходимые улучшения, которые ему нужно сделать, чтобы достичь целей, быть более успешным. Коучинг — это развивающая обратная связь.

Этому подходу надо учить, развивать его как в топках, так и в линейных руководителях, которые непосредственно управляют людьми в цехах, на произ-

водстве. И это помогает компании быть более эффективной в развитии именно взрослых людей. Потому что коучинг дает возможность помочь сотруднику осознать достижение или недостижение цели и определить, в каком направлении ему стоит двигаться для наращивания эффективности. И так, коучинг — это прежде всего инструмент развития.

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

— Таких сотрудников стоит ценить за их преданность, лояльность, опыт и экспертизу. На самом деле люди из разряда «ветеранов» развиваются и меняются вместе с компанией. И для них обучение тоже является одним из важных процессов. Потому что если не развиваться, то они не смогут быть успешными здесь и сейчас, не будут успевать за компанией, за изменениями.

Я не хочу сказать, что они любят или не любят обучаться нон-стоп. Бизнес-структуры все-таки не университеты: их задача — выпускать качественный продукт или оказывать услугу и приносить прибыль. Поэтому важно соблюдать баланс между основными целями и задачами и находить возможности для обучения «ветеранов». Надо помогать им обучаться, больше привлекая именно практику. Кто-то схватывает с первого раза, а кому-то требуется время для освоения практических навыков. Стоит помогать им с ИТ-технологиями, программами — автома-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тизированные системы им даются более сложно. Работодатель должен быть готов больше времени уделить их обучению и применению этих знаний на практике.

осознают необходимость перемен. В противном случае сотрудники будут неэффективными и не смогут соответствовать ожиданиям бизнеса.

Прежде чем планировать развитие сотрудника, стоит спросить его: «Есть ли у тебя это желание, амбиции, чтобы двигаться дальше?»

И Когда обучение бывает «не в коня корм»?

— Основной вопрос, который я задаю и нам как функции, которая организует обучение и развитие, и людям, которых мы развиваем, такой: есть ли мотивация к развитию? То есть не только способности, но и желание. Обучение бывает «не в коня корм», когда у людей нет желания учиться. Если нет мотивации и желания что-либо делать, то ничего не получится. Это будет бесполезный труд, вложение сил, времени и т.д. Поэтому, прежде чем планировать развитие сотрудника, стоит спросить его: «Есть ли у тебя это желание, амбиции, чтобы двигаться дальше? Потому что стоять на месте нельзя: ситуация на рынке и в мире постоянно меняется. Нам надо быть готовыми к этим изменениям — гибкими и готовыми развиваться». Как правило, в развивающейся компании остаются те люди, которые

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

— Обучение топов более дорогостоящее. Поэтому многие компании с этой целью создают свои корпоративные университеты. Если это международная компания, то обучение часто идет по общим международным стандартам. Но я бы больше этот вопрос применила к топам на местах, филиалах, на производстве. Безусловно, компания вкладывает в работника — будь то модное внешнее обучение или внутренние тренинги. Любое обучение, конечно, повышает стоимость сотрудника. Эту мысль важно донести и до сотрудников. Надо говорить о том, что ваша мотивация, в том числе, складывается из того, что, получая обу-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



чение в компании, вы увеличиваете свою стоимость на рынке, становитесь более высокооплачиваемыми, квалифицированными, многофункциональными.

Когда топы покидают компанию, которая инвестировала в их развитие, они востребованы на рынке. И в новых компаниях они зачастую являются звездами, которые задают определенное направление, вектор движения — такие люди очень ценятся. Отлично, когда школа определенной компании очень ценится, она узнаваема другими игроками рынка. Вкладывая в развитие сотрудника, мы повышаем их стоимость. Я считаю целесообразным в большей степени вкладываться в тех, кто определен в кадровый резерв на развитие и замещение будущих должностей. При этом стоит вкладываться в развитие и обучение каждого сотрудника. Менеджеры по производству, по логистике для меня топ-менеджеры. Их тоже надо развивать, но больше внутренним обучением.

УП Как понять, что обучение бесполезно для сотрудника?

— Это один из ключевых показателей в HR департаменте. Важно понимать, на что повлияет обучение, какие цели оно преследует. Это ключевое, когда мы начинаем планировать обучение. Мы должны понять, какой оно эффект даст, насколько эффективно будет. Эффективность обучения можно оценивать по трем составляющим. Первый — эффектив-

ность самого тренинга, когда мы оцениваем тренера: насколько аудитория нас поняла, осталась довольна полученной информацией, получила ли в необходимом объеме, формате те знания, навыки, которые она планировала получить. То есть оценивается эффективность тренера: насколько он отработал навык, донес то, что хотел донести. Вторая составляющая — проверка теоретических знаний. Тут же после тренинга мы должны проверить, с тем ли знанием и навыком ушел сотрудник. Понять, насколько он усвоил материал. И третья составляющая — практика. Когда мы оцениваем сотрудника на его рабочем месте, — правильно ли он выполняет ту или иную операцию. Из этих трех составляющих складывается эффективность процесса обучения.

Плюс ко всему, планируя тренинг, надо связывать его итог с бизнес-результатом, который должен улучшиться, то есть с тем, для чего мы проводим само обучение. В течение 6 месяцев определенный показатель должен улучшиться. Нам важно понять, изменился ли он после обучения, отследить его динамику.

УП Современные средства обучения — что бы вы рекомендовали коллегам как самое важное?

— Сложность функции производственной логистики в том, чтобы у людей была возможность, время пройти обучение. Для этой цели важно создавать такие инструменты, такие форматы обучения,

Эксклюзивное интервью для



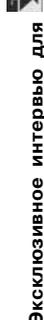
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



чтобы сотрудник мог и эффективно обучаться, и выполнять свои обязанности на рабочем месте. Поэтому многие компании ставят цель сделать организацию самообучающейся. Самое эффективное,

оборудования, на котором он может попробовать получить знание и навык. Этот современный подход я считаю очень интересным и актуальным. Также отлично работают в качестве обучающего инстру-

Планируя тренинг, надо связывать его итог с бизнес-результатом, который должен улучшиться

когда сотрудник обучается непосредственно на рабочем месте. И выполняет те операции, которые ему необходимы для работы. В современных условиях хорошо работает система электронных обучений, когда сотрудник в любое время может прийти и воспользоваться электронными ресурсами обучения. Все инструкции есть в электронном виде с визуализацией, с описанием в картинках — таким образом, он может получить теоретические знания.

Также на производстве эффективны для процесса обучения комнаты технического обучения с определенными техническими элементами, некими моделями конвейера или технологического процесса, например, химической реакции. Мини-лаборатория, где сотрудник может получить практический навык, но не на работающем оборудовании, а в специальной комнате, где смоделированы некие процессы в части конвейера,

мента вебинары, когда с любого компьютера люди могут получить общие знания — об истории, ценностях компании, ее корпоративной культуре.

* Светлана Зольникова, Human Resource Manager HR Department HEINEKEN Russia Volga Brewery.

Беседовала Елена Плужникова

Журнал



2017 г.

Справка:

Сайт компании <http://www.heinekenrussia.ru>
HEINEKEN N.V. — международная пивоваренная компания, представленная в 71 стране мира. Компания работает на российском рынке с февраля 2002 года, когда был приобретен первый завод в Санкт-Петербурге. На сегодняшний день компания владеет семью пивоварнями в России. В компании работает более 2000 сотрудников.



Сергей Слесарев

Кошмар работодателя — работники наступают?

Павел Хлебников

Споры и ошибки при увольнении в связи с изменением организационных и технологических условий

Ольга Трудовская

Много шума — из-за чего?

Сергей Слесарев

Увольнение за мошенничество

Елена Бутаева

Трудовой кодекс России «на страже» интересов беременных женщин: нормы права и судебная практика

Елена Кистанова

Проблемы оплаты экспертам вознаграждения за подготовку судебной экспертизы в арбитражном и гражданском процессе

А.В. Тайсина

Анализ служебной записки для решения вопроса о привлечении к дисциплинарной ответственности

И.А. Коссов

Как оформить снятие дисциплинарного взыскания

Даже Дисней «зажимает» зарплаты...



Почему даже успешные компании могут недоплачивать сотрудникам – это загадка скорее психологии, чем экономики. По инерции, что ли, на всем экономим?..

Но факт есть факт...

ТИГРАМ НЕ ДОКЛАДЫВАЮТ МЯСА...

2017 год начался с серии финансовых разоблачений. Крупные компании в разных регионах мира пойманы с поличным на невыплатах зарплаты своим сотрудникам.

Список лидеров-должников в мировом списке неожиданно для всех возглавила самая концептуально душевная, добрая и светлая компания — The Walt Disney Company. Американские власти поймали мультипликационную студию, а ныне — целую продакшн-корпорацию, на крупной задолженности. Озвученные цифры поражают — почти 4 млн долларов.

В ходе проведённой проверки специалистами налоговой службы удалось выяснить, что компания удерживала с работников, на первый взгляд, небольшую часть окладов. Правда, в итоге зарплаты уменьшились настолько, что не вписались даже в определённый властями минимальный размер оплаты труда. В Штатах это значение составляет \$ 7,25 в час. Более того, компания Disney вовсе не оплачивала работникам труд в неурочное время. Выходит, всех принцесс, волшебников и говорящих животных мультипликаторы создавали без любви к искусству и, по видимому, с чувством вины перед своими домочадцами за пустые карманы. Специалисты контролирующих организаций были крайне возмущены положением дел, притом что The Walt Disney Company явно не бедствует. Производитель «Золушки», «Покахонтас» и многих других любимых

детьми всего мира лент является одной из крупнейших компаний в индустрии развлечений, а оборот Disney составляет десятки миллиардов долларов.

К счастью, снимать с себя ответственность проштрафившиеся мультипликаторы не стали. Представитель местного отделения департамента труда в США сразу же после оглашения информации отметил, что компания соглашается на выплаты. Большую часть суммы по итогам разбирательства передадут работникам корпорации Disney во Флориде.

ДОЛЖНИКИ РОССИИ

Росстат подвёл итоги ушедшего года и объявил, что в 2016 году заработанные средства не получили более 70 000 человек. Следовательно, компаниям-заказчикам и работодателям предстоит погасить задолженность в этом году. Сумма такой достигает 4 млрд рублей. Среди самых проблемных округов специалисты-аналитики отмечают Сибирь и Дальний Восток.

Крупнейшим должником по выплате зарплат считается Амурская область. В анти-рейтинге лидирует предприятие «Дальспецстрой», которое обязано выплатить работникам более 150 млн рублей. Сумма, и без того немалая, растёт с каждым днём. Основная проблема заключается в том, что, по мнению прокуратуры, экс-глава предприятия присвоил себе более 5 млрд рублей.

Приморский край отметился невыплатами в 3 600 случаях. Директор должника-гиганта предприятия «Радиоприбор» находится под домашним арестом, ведь, по предварительной версии, именно руководитель задерживал деньги, заработанные его подчинёнными. Ожидается, что в мае администрация предприятия изыщет часть средств, которые в дальнейшем пойдут на оплату труда.

ГОД БЕЗ ХЛЕБА

В крупной ямальской компании точно знают, как прожить без денег целый год, выходя при этом на работу каждый день. Обладателями этого тайного знания стали сотрудники компании «Ямал-Энергомонтаж плюс», а их теперь уже бывший директор Оксана Стебунова официально названа фигурантом уголовного дела. Руководителя строительной организации обвинили в невыплате заработной платы 60 сотрудникам. На протяжении целого года, с января 2016 по январь 2017 года, подчинённые Стебуновой трудились за «спасибо». Сейчас компания проходит процедуру банкротства.

Как сообщили в управлении Следственного комитета России, генеральный директор компании оставляла подчинённых без средств к существованию умышленно. По официальной информации, средства для расчёта с работниками у предприятия были. Тем не менее общая сумма полученных авансов, премий и заработной платы составила более 12 млн рублей. Сейчас специалисты Следственного комитета

проводят проверки бухгалтерии и допрашивают свидетелей.

Проблемы с финансами у компании начались ещё пару лет назад. В 2016, например, «Ямал-Энергомонтаж плюс» проиграл ряд крупных исков из-за неисполнения обязательств по договорам. На двойной игре компанию поймали коллеги из «ТюменьЭнергоСетьСтрой». «ЯЭМП» должна была выплатить заказчикам из Тюмени более 10 млн рублей. Не получив обещанного и совершенно справедливо обидевшись, «ТюменьЭнергоСетьСтрой» обратилась в арбитражный суд. Этот шаг и стал началом конца, точнее банкротства, «Ямал-Энергомонтаж плюс». Ныне за ямальской компанией закреплён кризисный управляющий. В его задачу входит... наблюдение за предприятием. Результатами и впечатлениями он сможет поделиться лишь через несколько месяцев. Тогда-то и станет ясной дальнейшая судьба компании.

ТАЙНЫ ПОДЗЕМЕЛЬЯ

Строительная компания «Ингеоком» попала на страницы газет далеко не за производственные заслуги. Совсем недавно московские метростроители, в большинстве своём мигранты, подали на своего работодателя в суд из-за задержек зарплат. Сначала договориться с руководителями компании трудящиеся пробовали мирно. Когда попытка провалилась, более сотни рабочих вышли на забастовку.

Протестующие заявили, что не получают заработанных денег почти 5 месяцев. По словам председателя Центрального комитета профсоюза трудящихся мигрантов Рената Каримова, в течение трёх месяцев выплаты были частичными, а в последние два месяца прекратились вовсе. При этом, по словам Каримова, бастующие работали и продолжают работать. Согласие продолжать трудовую деятельность до судебного разбирательства было решением коллективным. Между тем заместитель генерального директора «Ингеоком» Кирилл Петров в интервью радиостанции «Говорит Москва» опроверг информацию о задержке зарплат строителям. Как отмечает ряд изданий, подобная ситуация произошла с «Ингеоком» и в 2016 году. Весной компания задержала зарплату своим сотрудникам на пять месяцев. Ситуацию удалось исправить после недели забастовок, все причитающиеся деньги строители в итоге получили.

ХРАБРЫЙ ПОРТНЯЖКА

Забастовка работников швейной фабрики Tazreen Fashions в Бангладеш обнажила не только проблему нарушения прав трудящихся в этой стране, но и последствия условий ужасающей работы. После того, как работники главного поставщика одежды для мегамаркетов Walmart объявили о голодовке, общественность во всём мире не на шутку заволновалась. О том, что условия труда в Азии оставляют желать луч-

шего, а зарплаты неприлично малы, знают все. Благодаря этому мировые компании и размещают производства в регионе. Но решиться отказаться от еды и воды на 11 дней и рассказать миру о своей нужде бангладешцев вынудила сама жизнь. В очередной раз не получив расчётный лист, 1 300 работников швейной фабрики, преимущественно женщины, остановили свои машины и потребовали сатисфакции в размере 300 тысяч невыплаченных фунтов. Управляющий директор компании на время разбирательства был взят под стражу.

Выяснилось, что для Делвара Хуссейна это далеко не первая подобная история. В 2012 году его уже обвиняли в том, что игнорирование техники безопасности на производстве привело к гибели 112 человек на этом же заводе. Парадоксально, но заводы и маленькие фабрики, создающие одежду для всей Европы, своим работникам выплачивают мизер — не более 40 фунтов стерлингов в месяц. Правда, для самих швей это небывалая роскошь, ведь, работая прислужгой, можно рассчитывать не более чем на 11 фунтов. Специалисты правозащитного сектора отмечают, что в последние годы в этой области произошли существенные изменения. В частности, после того как США отменили торговые преференции Бангладеш, удалось улучшить условия безопасности труда и выплат зарплат. К сожалению, к позитивным изменениям привела катастрофа — обрушение восьмиэтажного производственного здания в городе Савар, в котором погибло более тысячи человек.

РАЗРЫВ ШАБЛОНОВ

Географические соседи The Walt Disney Company компания Waymo в нашем списке неплательщиков указана, скорее, как удивительное исключение из правил. Не так давно сотрудники дочерней компании Google, которая занимается разработкой беспилотных автомобилей, стали увольняться с работы. Почему? Оказалось, платили им... слишком много!

На старте компании работникам, которые приходили в Waymo, предлагали необычную систему компенсаций. По такой практике менеджмента сотрудники фирмы получали сверхвысокие выплаты, которые рассчитывались на основе стоимости проекта. Помимо этого, у некоторых сотрудников подразделения были бонусы и даже доля в бизнесе! Но Google не устроила и такая формулировка трудового договора. В компании начали увеличивать суммы выплат соразмерно рыночной оценке самой компании Waymo. Факт не вызывает удивления, если не знать, что проект не приносил доходов. Вообще. В итоге по результатам четвёртого квартала 2015 года расходы на сторонние подразделения, в том числе и проект Waymo, выросли до \$ 3,5 млрд. Параллельно с этим зарплаты разработчиков беспилотных автомобилей достигли своего пика. И здесь началось то, что двумя годами позже смогли объяснить только психологи. Сотрудникам не «не доплатили», а «переплатили». К началу 2017 года из Waymo уволилась большая часть сотрудников. Многих беспокоила

остановка развития проекта, кто-то решил создать свой собственный бизнес. Аналитики считают, что такая сверхмера в зарплатной концепции предприятия усугубила ситуацию ослабления проекта. Как бы странно это ни звучало, но, получая такие незаслуженно высокие зарплаты, сотрудники утратили финансовые стимулы, и оставаться им было уже незачем...

NOTA BENE

Трудовой Кодекс Российской Федерации грозит работодателю административным и даже уголовным наказанием за удержание заработной платы. Разрешить ситуацию можно с помощью трудовой инспекции, прокуратуры и судебных органов. Если зарплату задерживают на короткий срок, сотрудник вправе требовать компенсацию в размере 1/300 от ставки рефинансирования, действующей в период задержек в Центробанке. На предприятиях с хорошей репутацией к зарплате положенную сумму плюсуется без напоминания. При длительной задержке сотрудник имеет право не выходить на работу, правда, известить об этом работодателя необходимо в письменной форме. Если решить ситуацию на своём уровне не удаётся, юристы советуют обращаться в трудовую инспекцию, прокуратуру или суд.

Седа Каспарова

Журнал  ПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

(январь-март)

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:



Рэй Крок



Рэй Крок — американский предприниматель, ресторатор, основатель сети ресторанов быстрого питания — фастфудов

McDonald's.



Рэймонд Альберт Крок родился 5 октября 1902 года в Оак-Парке, пригороде Чикаго, штат Иллинойс, в семье иммигрантов чешского происхождения. Изначально обучался на водителя скорой помощи, затем — с 20-х до 50-х годов прошлого века — пробовал себя в разных профессиях: продавал бумажные стаканчики, выступал с джазовым оркестром как пианист, работал на местной радиостанции в Оак-Парке. Какое-то время за питание и крышу над головой трудился в одном из ресторанов Рэя Дамбо, имея целью набраться опыта ведения ресторанного бизнеса. Однако в итоге Крок стал разъезжать по всей стране, продавая машины-миксеры для смешивания молочных коктейлей. Вскоре он стал партнером братьев Макдональд — владельцев небольшого ресторана в Сан-Бернардино, Калифорния. Это им принадлежит идея открытия ресторана быстрого питания. В 1961 году Рэй Крок подписал соглашение и выкупил за 2 миллиона 700 тысяч долларов и 1,9% с продаж все права на компанию. Заметим, что после подписания соглашения у Крока появились разногласия с братьями Макдональд, поскольку ему не были переданы пра-



ва на недвижимое имущество и оригинальное оборудование. Крок завершил сделку, однако, несмотря на его многократные напоминания, братья так и не отправили ему официальные документы с разрешением. Тогда Крок выстроил новый ресторан McDonald's рядом со старым рестораном.

Со временем небольшой ресторан расширился до McDonald's Corporatio, и по всему миру открылась сеть предприятий быстрого питания. При создании сети Крок использовал идею конвейера, как у автомобильного магната Генри Форда, и жесткую стандартизацию, чтобы каждый гамбургер, приготовленный на кухнях McDonald's, независимо от места нахождения ресторана — в Нью-

Йорке или Токио — был одинакового вкуса. То есть установил строгие стандарты, по которым изготавливалась еда и обслуживались клиенты. В результате талантливого подхода к маркетингу бренд Рональда Макдональда стал известным в США и во многих странах мира.

Помимо ресторанов, Крок основал заведения для борющихся с алкоголизмом и запустил программу под названием «Дом Рональда Макдональда» — международную сеть благотворительных гостиниц для родителей тяжелобольных детей, находящихся на лечении.

В 1974 году он стал владельцем профессионального бейсбольного клуба «Сан-Диего Падрес».

Рэй Крок умер 14 января 1984 года в возрасте 81 года от сердечной недостаточности.

Журнал «Тайм» включил Рэя Крока в список 100 наиболее важных людей века. На момент смерти состояние Крока оценивалось в \$500 млн.

Некоммерческая Национальная Деловая Премия

«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

25 апреля в «Империал Парк Отель & SPA»

Номинации:

ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ
ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ
ЛУЧШИЕ HRD
ЛУЧШИЕ СЕО

А так же

ЛУЧШИЕ КАПИТАНЫ

• бизнес-школы • вузы • деловые журналы • деловые сайты • издательства • кадровые агентства
• консалтинговые компании • коучинговые центры • тренинговые компании • юридические фирмы

По вопросам участия и спонсорства

TP@TOP-PERSONAL.RU

Консорт-групп приглашает на семинары

CONSORT Group, один из ведущих брендов в области поиска, подбора и аутсорсинга персонала, хотел бы поделиться с Вами наработками в сфере кадрового консалтинга, сделанными за 25 лет операций нашей Группы на российском рынке труда.

На сегодняшний день мы можем предложить следующие семинары в исполнении ведущих специалистов CONSORT Group с многолетним опытом работы в кадровом консалтинге:

- **Social Networking: искусство личного общения**
- **Изменения в законодательстве, касающиеся предоставления временного персонала**
- **Рекрутмент для нерекрутеров**
- **Оценка мотивации, личностной пригодности и лояльности кандидатов на работу и действующих сотрудников**
- **Особенности и технологии массового подбора персонала**

+7 (495) 970-1203
CONSORT.RU



ISBN 978-5-91671-448-7
(Серия «Искусственный интеллект»)

Альпина Паблишер, 2017.

© David A. Mindell, 2015
This edition published by
arrangement with
Viking, an imprint of
Penguin Publishing Group,
a division of Penguin
Random House LLC

© Издание на русском
языке, перевод,
оформление. ООО
«Альпина нон-фикшн»,
2016

Дэвид Минделл

Восстание машин отменяется! Мифы о роботизации

Человек и робот — где пролегает граница между ними, и какие опасности несет наша близость?

Опираясь на личный опыт, многочисленные интервью и данные новейших исследований, наиболее авторитетный ученый в этой области Дэвид Минделл предлагает закулисный взгляд на самые инновационные области применения робототехники. Блестящий научный анализ, изложенный доступным языком, убедительно раскрывает мысль автора, что жесткие границы, которые мы прочертили между людьми и роботами, между ручным и автоматизированным управлением, только мешают пониманию наших взаимоотношений с робототехникой. Автор развенчивает идею автономных роботов, предлагая взамен обнадеживающее послание о центральной роли человека в технологическом ландшафте, который мы сейчас создаем.