

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск адрес: по адресу "Ресурсы" - 71052, 71055, 71026.

№ 32  
(444)

2017

19-20 сентября  
в Москве

Генеральный партнёр



Выпускники вузов

Главная тема:



Геше Майкл Роуч

Я обучаю людей по всему миру  
древним принципам успеха

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Идея «закладывать семена» в свой мозг объясняет многие успешные карьеры и судьбы предпринимателей.**

**Рекомендуем посетить семинар Майкла и задать ему уточняющие вопросы.**

*Успехов в бизнесе!*  
*Главный редактор ИД*  
*Александр Гончаров*



**Е**динственное качество, которое нужно любому предпринимателю, чтобы быть успешным: ему просто нужно знать, как сажать семена...



**Е**сли мы знаем, откуда появляются успех и счастье, мы можем заставить их прийти...



**Геше Майкл Роуч,  
бизнес-тренер**

**О**дин из самых популярных мемов этого года — знаменитый ждун «я что-то нажала и все исчезло»...

**Виктор Потапов,  
RCNTEC (ООО «АРСИЭНТЕК»)**



стр. 39

**С** помощью следственных органов решаются вопросы недобросовестной конкуренции, совершаются рейдерские захваты...



Эрнест Асланян,  
Институт бизнеса и права

стр. 45

**Р**ядом с предпринимателем во избежание массы проблем должен быть не только хороший бухгалтер, но и хороший юрист...



Сергей Крылов,  
«Лига защиты должников»

стр. 53

**Т**опы принимаются не генеральным директором и не HR-директором — один-два человека могут ошибиться. Прием топа происходит командой...



Станислав Союнов,  
Proplex

стр. 26

**Г**енеральные директора во всем мире ставят человеческий капитал превыше всего, но в списке самых важных функций компании отделу по работе с персоналом отводится лишь восьмое или девятое место...

Рэм Чаран, Доминик Бартон,  
Деннис Кэри

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

### ПРИНЦИПЫ УСПЕХА

**Я обучаю людей по всему миру  
древним принципам успеха**

Геше Майкл Роуч, бизнес-тренер

### CRM

**«Цветная капуста» вот-вот появится  
на рынке CRM-систем**

Виктор Потапов, RCNTEC

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Сначала люди, потом стратегия:  
Новая роль директора по персоналу**

Рэм Чаран, Доминик Бартон, Деннис Кэри

### ДИСКУССИЯ

**Платон прав, но истина...**

Эрнест Асланян, Институт бизнеса и права

**Зуб за зуб**

Сергей Крылов, «Лига защиты должников»

### МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

**Мы прошли эволюцию от «красной» модели  
(управление по правилам, жесткий стиль,  
должностные инструкции, приказы)  
к «синей» организации с элементами «оранжевой»  
и «зеленой»**

Станислав Соинов, Proplex

### УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

**Исидор (Айседор) Штраус**

64

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

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

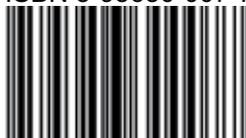
Подписано в печать 21.08.2017 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№32  
(444)

Издаётся с 1996 г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

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



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала

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

# Я обучаю людей по всему миру древним принципам успеха

*Идея «семян», которые мы закладываем в наш мозг, приведет каждого к успеху, — считает Роуч.*



**Геше Майкл  
Роуч**

**бизнес-тренер**

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

**М** Майкл, вы жили в Индии много лет, прежде чем вернулись на Запад и основали бизнес. Следовало снять голливудский фильм о вашей жизни — настолько она увлекательна. Какова была ваша мотивация для решения уехать в Индию и стать монахом?

 был студентом Принстонского Университета, и у меня была довольно хорошая жизнь. Однажды я узнал, что моя мать умирает от рака груди. Мы были очень близки, и я был шокирован.

Ваша главная черта характера — это...  
*страсть делать мир счастливым.*

Деньги — это...  
*как огонь, который может приготовить вашу еду или сжечь ваш дом.*

На одном из занятий, что я посетил, был мальчик из Индии. Однажды я спешил на занятие и увидел его сидящим со скрещенными ногами под деревом — сегодня я бы сказал, что он был похож на Будду!

Он махнул мне рукой, подзывая посидеть с ним. Я сказал: «Нет, мне нужно на занятия», потому что я никогда не пропускал уроков.

Он сказал: «Ничего из того, что ты изучаешь здесь, в этом большом университете, не сможет помочь тебе».

«И что же мне делать?» — спросил я.

Он сказал: «Тебе нужно ехать в Индию. Там ты найдешь все ответы».

Что-то переключилось в моем сознании в тот момент, и я сразу же ответил: «Да, я поеду». Я получил разрешение от глав университета, которые решили даже, что будут передавать мне мою стипендию для учебы в Индии.

Эта учеба должна была продлиться всего несколько месяцев, но в итоге я обучался в Тибетских буддистских монастырях 25 лет.

Кстати, крупная студия в Голливуде спрашивала у меня позволения снять

Лучший день в вашей жизни  
— это... *вне сомнений,  
когда я встретил  
своего Учителя  
Сердца.*

кино о моих опытах; мы пока не пришли к соглашению.

### Как Индия изменила вас?

— У меня всегда было много духовных инстинктов, но они не были особенно организованы. Система древних книг в тибетском монастыре насчитывает 2500 лет, и она описывает каждый шаг духовного и личного прогресса. Поездка в Индию предоставила мне доступ к этой прекрасной традиции до конца моей жизни.

### Почему вы решили основать бизнес после возвращения?

— Однажды в 1976 году я медитировал в монастыре и добился духовного прорыва, который изменил всю мою жизнь. Во время той медитации я понял, что должен работать с алмаза-

ми, хотя до этого у меня не было никакого интереса к алмазам или бизнесу как таковому. Так я нашел дорогу в алмазный бизнес.

Мой учитель, который являлся одним из наиболее образованных лам в Тибете, порекомендовал мне начать работать в бизнесе, потому что он считал, что это подарит мне хороший баланс. Хотя тибетский монастырь и является, скорее всего, удивительнейшим местом на земле, он все же находится вдали от реальной жизни нормальных людей. Мой лама считал, что я мог бы более эффективно помогать людям, если бы напрямую испытал на себе нормальную, наполненную работой жизнь обычных людей.

### Как буддизм и буддистская философия помогли вам создать и развить алмазную компанию с оборотом в более чем 200 миллионов долларов, которую вы продали Уоррену Баффету в 2009 году?

— Если кратко, буддизм гласит, что все, что мы когда-либо испытываем, и все, кого когда-либо встречаем, происходят из семян у нас в разуме. Эти семена мы сажаем, когда помогаем кому-то в их жизни или причиняем им вред.

Если это правда, то я могу намеренно посадить семена для опреде-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ленных событий — таких, как успешная продажа акций или их рост в цене, — если, к примеру, я посвящу себя какому-нибудь серьезному проекту помощи кому-то в его финансовом успехе. Мы называем такого человека «кармическим партнером».

Я очень строго применял этот принцип, пока мы строили наш бизнес, который вырос из нуля до статуса самой большой алмазной ювелирной компании в мире. Я верю, что этот принцип ответственен за львиную долю нашего успеха.

Кстати, моим «кармическим партнером» была группа тибетских беженцев. Я учил их пользоваться компьютером и

Если страна/город — то... *На данный момент мне очень нравится Шэньчжэнь: стильный и классный молодой город в Китае, полный замечательных людей, занимающихся восхитительными вещами.*



платил им за то, что они спасали свои древние религиозные книги. Мы перепечатали более миллиона страниц за последние 30 лет и выложили их все в бесплатный онлайн доступ.

### Как вы стали бизнес-тренером?

— Примерно в 1998 году мне позвонили из «Даблдэй Корпорейшн», которая сейчас является частью «Пенгуин Рендом Хаус» — самого крупного издательства мира. Они узнали о невероятном успехе нашей алмазной компании и спросили меня, не напишу ли я книгу о нашей кармической методике.

Я написал эту книгу, которая называется «Алмазный огранщик», и за последние 15 лет она стала одной из самых хорошо продаваемых книг о бизнесе в мире — теперь она издана на более чем 20 языках.

Люди, прочитавшие книгу, стали

связываться со мной и спрашивать, не приеду ли я в их страну с семинарами, и это привело к созданию очень успешной компании по бизнес-тренингу под названием «Институт алмазного огранщика».

**❗ Вы попробовали оба направления: работа в управлении компанией и обучение менеджеров и предпринимателей. Что вы предпочитаете и почему?**

— Думаю, что прямое руководство и тренинг людей в бизнесе идут рука об руку; на самом деле мне нравится комбинация. Я обучаю людей по всему миру древним принципам успеха, и потом, когда я возвращаюсь домой, наступает время применять все это в моих собственных организациях. Это постоянный процесс совершенствования техник, которым я обучаю, во время моей реальной корпоративной жизни.

**❗ Вы побывали во многих странах со своими разными бизнесами. Помните ли вы ваш первый визит в Россию? Какими были ваши первые впечатления? Как ваше представление о России изменилось со временем?**

— Мы посещаем более 30 городов в почти 20 странах в год, обучая более 20 000 людей ежегодно. Я ясно помню свой первый визит в Россию.

Я в течение 5 лет изучал русский язык в Принстоне, потому что я любил русскую литературу и хотел читать все это в оригинале. Я ждал своего шанса увидеть эту страну своими глазами.

Мой первый визит прошел в Санкт-Петербурге в 1980-х. Я организовал проект с Российской академией наук, чтобы завести каталог из более 100 000 тибетских манускриптов, хранящихся в Институте востоковедения близ Эрмитажа.

Этот проект занял 18 лет постоянной работы с членами нашей команды, так что, конечно, я успел близко познакомиться со своими коллегами в институте. Однажды, после того, как мы стали хорошими друзьями, я рассказал им, что, пока я рос, Россия всегда позиционировалась как злодей в наших газетах. Они смеялись и сказали мне, что, когда они росли, их газеты писали то же самое об Америке. И тогда мы «дали друг другу пять» и хорошо посмеялись.

Годы спустя после этого я проникся благодарностью за три вещи, присутствующие русским. Во-первых, они любят книги, и поскольку книги являются одной из самых любимых вещей в моей жизни, это заставляет меня чувствовать себя ближе к русским. Во-вторых, они работают очень усердно и обладают обширным видением. В-третьих,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Ваша любимая книга (по бизнесу/художественная литература) — это... *«Сутра Алмазного Ограничника»*, которая является древнейшей напечатанной книгой в мире, в честь которой я назвал свою компанию — гениальная презентация пустоты от Будды.

они очень душевные люди в близкой дружбе. Американцы, напротив, не много менее способны развивать такую теплоту в дружбе, я считаю.

**УП** Есть ли какая-нибудь разница в уважении к бизнесу и предпринимательству в разных странах? Отличаются ли ваши русские партнеры от американских, индийских или других в данном контексте?

— Каждая из 20 стран, что мы ежегодно посещаем, отличается от остальных в ведении бизнеса. Я уже узнал об этом в алмазном бизнесе, который поистине глобален; мы каждый день работаем с продавцами алмазов из различных стран.

И снова, я думаю, что разница между русским и американским бизнес-стилями в том, что русские, с которыми я работаю, склонны мечтать и одобрять крупные новые идеи. В течение нескольких лет я читал лекции в Санкт-Петербурге в офисе Главпочтамта, где происходили первые события русской революции. Можно почувствовать признательность за новые бизнес-идеи в этом месте революционных идей; и это позволяет мне чувствовать себя как дома с моими собственными революционными идеями!

**УП** Вы думаете, что каждый человек может научиться создавать успешный бизнес или это удел «особенных» людей?

— Каждый приходит в эту жизнь с определенными возможностями, и это помогает многим развить врожденные способности к успешному бизнесу. Каждый может научиться развивать эти способности. Я думаю, что важнее всего иметь умелого биз-



нес-наставника, который может помочь нам шаг за шагом. С таким руководством любой может добиться успеха.

### **И** Какие личные качества необходимы человеку, желающему стать предпринимателем?

— Я сказал бы, что есть, по сути, только одно качество, которое нуж-

«И кто прав? — спрошу я. — Человек или собака?»

«Оба правы, — ответите вы, — человек может использовать эту вещь, чтобы написать письмо, а собака может использовать ее как игрушку — без проблем».

Затем я возьму данный объект и положу на стол, потом попрошу всех

## **«КАК РУЧКА ПРОЯВЛЯЕТСЯ ИЗ РАЗУМА ЧЕЛОВЕКА?»**

но человеку, чтобы стать успешным предпринимателем. И это знание о том, откуда происходит все в этом мире. Если мы знаем, откуда появляются успех и счастье, мы можем заставить их прийти, и достаточно легко.

Мне нравится иллюстрировать это примером с ручкой. Если я возьму ручку и спрошу: «Что это?» то, конечно, вы ответите: «Это ручка».

«И если я покажу ее собаке, увидит ли собака в ней ручку?» — спрашиваю я.

«Нет, — скажете вы, — Собака увидит ее как нечто, что можно пожевать — игрушку».

выйти из комнаты: всех людей и всех собак. Теперь комната пуста.

Через 10 лет я буду...  
*гордым отцом  
тысяч учителей,  
которые будут  
обучать тому,  
что я узнал и  
изучил.*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



«Чем является этот объект теперь? — спрошу я. — Ручка ли это или игрушка?»

«Когда в комнате никого нет, — ответите вы, — этот объект пока ничем не является — ни ручкой, ни игрушкой».

Верно. Теперь следующий вопрос, который нам следует задать: «Как ручка проявляется из разума человека?»

Происходит следующее: в разуме человека есть маленькое ментальное семя. В тот момент, когда человек

## **ЕДИНСТВЕННОЕ КАЧЕСТВО, КОТОРОЕ НУЖНО ЛЮБОМУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ, ЧТОБЫ БЫТЬ УСПЕШНЫМ: ЕМУ ПРОСТО НУЖНО ЗНАТЬ, КАК САЖАТЬ СЕМЕНА**

«А если человек вернется в комнату и возьмет эту вещь, чем она тогда станет?»

«Тогда она станет ручкой».

«Когда вы говорите, что она становится ручкой, имеете ли вы в виду, что ручка происходит сама из себя? Или она проявляется со стороны человека; из его разума?»

«Она должна проявляться со стороны человека, из его разума. Потому что, если собака вернется в комнату первой, тот же самый объект станет игрушкой — и эта игрушка будет проявляться из разума собаки».

входит назад в комнату и видит объект, это семя раскрывается.

Из семени появляется сияющий образ: образ ручки. И затем разум помещает образ на объект, и объект становится ручкой.

Этот процесс так налажен, что человек теперь может использовать ручку в качестве ручки, чтобы написать письмо — что также происходит из его разума!

Теперь, если предприниматель хорошо понимает данный процесс, он может попросту посадить семена, чтобы сделать свои проекты успешными. Это единственное качество,

Каким был оборот компании «Андин», когда вы из нее ушли? Я ушел из активной работы в 1999 году, чтобы пройти трехлетний молчаливый период отшельничества. В то время оборот компании составлял 100 миллионов. Я продолжал помогать им путем консультаций.

которое нужно любому предпринимателю, чтобы быть успешным: ему просто нужно знать, как сажать семена. Такая посадка всегда происходит в 4 шага, которые мы называем «4 шага кофейни»:

**Шаг #1:** Решите, чего вы хотите достичь. Это может быть финансовая свобода, или отличные отноше-

ния, или хорошая энергия и здоровье.

**Шаг #2:** Найдите другого человека, который хочет того же. Например, если вы хотите основать бизнес, найдите человека, который также хочет начать бизнес.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**Шаг #3:** В течение часа каждую неделю помогайте этому человеку — бесплатно — достичь его/ее цели. Восприятие себя помогающим другому человеку посадит ваше семя. Мы поощряем людей помогать другим за кофе в какой-нибудь местной кофейне, потому что это удобное, нейтральное место для обоих участников.

**Шаг #4:** единственное качество, которое нужно любому предпринимателю, чтобы быть успешным: ему просто нужно знать, как сажать семена. Это следует делать в короткой медитации (мы называем ее «Кофейной медитацией») каждый вечер, когда вы готовитесь ко сну. Подумайте о деталях того, как вы помогаете другому человеку, и порадитесь тому, что делаете. Это секрет, который заставляет ваши семена вырастать в большой успех, как я сделал со своей алмазной компанией.

**УП** Первый финансовый успех часто отвлекает молодых бизнесменов на соблазны, как, например, роскошный шопинг, путешествия и т.д. Иногда случается противоположное: предприниматель полностью погружается в свой бизнес — куча работы, мало отдыха, и все, что зарабатывается, тратится на развитие компании. Можете ли вы нам сказать, является ли один из данных вариантов правильным, или должен быть баланс? Когда мы можем начать отходить от бизнеса и посвящать больше времени самим себе?

— Нет ничего неправильного в том, чтобы наслаждаться жизнью: я бы сказал, что цель нашей жизни в том, чтобы наслаждаться ею и в то же время помогать окружающим. Чтобы достичь должного баланса в бизнесе и личной жизни, мы используем то же самое замечательное решение: Четыре шага. Вот как это работает:

Сколько ваших книг было опубликовано, если примерно подсчитать? В скольких странах они были опубликованы? Я опубликовал 16 книг, коллекций и обширных переводов. Они были опубликованы на более чем 20 языках в 25 странах. Примерная стоимость продаж около 2 миллионов — сложно сказать точнее, потому что в странах вроде Китая и Вьетнама мои книги популярны в изданиях черного рынка.



**Шаг #1:** Сформулируйте свою цель: я хочу достичь идеального баланса одновременно в моем бизнесе и личном росте.

**Шаг #2:** Найдите другого знакомого вам человека, у кого сложности с достижением того же баланса.

**Шаг #3:** Раз в неделю проводите час за работой с этим человеком за чашечкой кофе в местной кофейне,

чтобы вы увидели себя достигающим идеального баланса в работе и личном развитии!

**УИ** В каких тренингах вы принимали участие в качестве ученика?

— Если честно, как только вы понимаете, откуда происходит мир, вам не нужны никакие другие тренинги, потому что вы можете заставить произойти все, что захотите. Так что у меня

## ВАЖНЕЕ ВСЕГО ИМЕТЬ УМЕЛОГО БИЗНЕС-НАСТАВНИКА, КОТОРЫЙ МОЖЕТ ПОМОГАТЬ НАМ ШАГ ЗА ШАГОМ

стараясь по мере вашей возможности предложить ему решения того, как он может достичь баланса в жизни. Будьте другом, который может выслушать и внести предложения о том, что вы видите в его жизни — что-то, что, возможно, он сам не замечает.

**Шаг #4:** Не забывайте проводить свою Кофейную медитацию, обдумывая приятные вещи, которые вы делаете для этого человека. Этот шаг является ключевым для того, чтобы семя росло быстрее и становилось сильнее.

Эти 4 шага автоматически посадят семена в вашем разуме для того,

никогда не хватало терпения сидеть на тренингах в качестве ученика, потому что это выглядит как слишком много работы ради ничтожного результата, если сравнить с 4 шагами.

**УИ** Какие семинары запомнились больше всего? Можете ли вы назвать других бизнесменов или предпринимателей, которые повлияли на вас в бизнесе или предпринимательстве, или в какой-либо конкретной индустрии?

— Благодаря удаче (или семенам) со мной были лучшие люди в алмазной индустрии, которые помогли мне

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



начать. Я могу назвать для примера Офера, Айю Азрилант и Эхуда Коен, хотя они не проводили семинаров и не писали книг. Я также люблю послушать бизнес-лидеров, которые используют семена, не осознавая, что они их используют.

ли бы они организовывать программы, чтобы обучать этому в своей стране. Я бы сказал, что каждый из них рискует кучей денег и времени, потому что они для себя поняли, что эта система принесет успех и процветание каждой стране мира без необходимости

## ЕСЛИ МЫ ЗНАЕМ, ОТКУДА ПОЯВЛЯЮТСЯ УСПЕХ И СЧАСТЬЕ, МЫ МОЖЕМ ЗАСТАВИТЬ ИХ ПРИЙТИ

Например, основатель корпорации «Сони» сказал, что мы должны предугадывать желания клиентов до того, как они сами поймут, чего они это хотят. Это весьма буддистский подход!

в старой идее конкуренции. Честно говоря, эти друзья и знакомые и являются теми бизнесменами, которыми я более всего восхищаюсь.

И мне нравится, как @, основатель @, говорит: «Конкуренция — для неудачников». Я верю в то же самое: если мы поймем, что мы получаем вещи, когда делимся тем, что имеем, то нужда в конкуренции отпадет. На самом деле я недавно написал книгу, у которой есть подзаголовок «Гибель глобальной конкуренции».

**У** У вас большой опыт. На первый взгляд кажется, что вы уже всего достигли. Каковы ваши цели сегодня? Есть ли страны, в которых вы еще не побывали и которые хотели бы посетить? Есть ли люди, с которыми вы хотели бы встретиться? Что-то еще?

**У** Чьим опытом в бизнесе вы более всего восхищаетесь, и почему?

— Мы знаем людей по всему миру, которые узнали о ручке и 4 шагах и затем пришли к нам и спросили, не мог-

— Вы правы насчет того, что у меня была невероятная жизнь, и я часто говорю, что я — самый счастливый человек из тех, кого я знаю. Я люблю бывать в новых странах, встречаться с новыми друзьями, посвящать их в знания о ручке и 4 шагах кофейни. Моей конечной целью было бы запу-

Сколько семинаров у вас бывает за год? В каких странах вы проводите наибольшее их количество? *В 2017 и 2018 годах у нас назначены семинары в 35 городах в 20 странах на каждый год — это примерно 20 000 участников. Больше количество семинаров приходится на Европу и Азию — там люди особенно хорошо откликаются на древнюю мудрость.*

стить такую революцию, при которой люди по всему миру научатся быть успешными через посадку семян: целенаправленно помогая другим людям достичь сначала их целей. Затем мне хотелось бы посмотреть, забудут ли люди, использующие 4 шага, кто помог им начать.

**У Каким совет новым предпринимателям?**

— Если вы узнали о 4 шагах кофейни и используете их, вы можете стать более успешными, чем когда-либо мечтали. Я никогда, никогда, никогда не думал, что помогу создать величайшую алмазную ювелирную компанию в мире. Или помогу распространить эти прекрасные идеи в таком количестве стран.

**У Существует ли так называемая «жажда бизнеса»? И если да, то что это?**

— Я много лет прожил в тибетских монастырях, которые заполнены

весьма умными и способными людьми. Но, если честно, это лучшие люди бизнеса со всего мира. И что меня в моей жизни весьма удивило, это что большинство из этих людей бизнеса томятся тайной жадью не просто достичь успеха и делать деньги для себя, но найти способы делать это так, чтобы помогать всему миру быть успешным. И это 4 Шага.

Благодарю вас за очень умные и интересные вопросы! Спасибо за интервью!

\* Геше Майкл Роуч, бизнес-тренер.

Беседовала Виктория Макарова

Журнал



2017 г.



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

# ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

АВГУСТ 2017

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

*Наталья Пластинина*

**Посадить предпринимателя-мошенника до суда — просто и законно!**

*Наталья Зыкова*

**Материальная ответственность руководителей перед акционерами фирм**

*Давел Хлебников*

**Анализ последних изменений «дачного законодательства»**

*Артём Ломакин*

**Ответственность юридического лица за незаконную эксплуатацию объекта капитального строительства**

*Ксения Човикова*

**Регистрация нежилой недвижимости: споры**

*Анна Чепурова*

**Служебное жильё: судебные споры**

*Ольга Москалева*

**Однодневки и бизнес: плательщик должен понимать, кому он платит деньги**

# «Цветная капуста» ВОТ-ВОТ ПОЯВИТСЯ на рынке CRM-систем

*Спустя 40 лет после появления, ПК игры, кажется, вырвались в лидеры. А что с бизнесом? В нем все интересно, конспиративно (а значит, велика опасность отставания от коллег), разнообразно и перспективно.*

*Все разработчики уже давно заявляют, что «опыты по выведению цветной капусты успешно идут, и скоро кролики перестанут голодать вовсе...» (по роману Фазилья Искандера «Удавы и кролики»).*

**Виктор  
Потапов**

**вице-президент по  
работе с персоналом  
в компании RCNTEC  
(ООО «АРСИЭНТЕК»)**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

## **УП** Чем принципиально CRM эффективнее обычных методов работы — бумаги и карандаша?



чем отличаются счета от калькулятора? В принципе, можно работать и с тем, и с другим, но с калькулятором проще и привычнее.

В качестве CRM-системы могут выступать любые инструменты контроля и учета взаимодействия с клиентом — будь то блокнот с ручкой или файл Excel.

Но если вы управляете взаимодействием с тысячами клиентов, финансовыми потоками и департаментом продаж из нескольких десятков человек, то перечисленных выше инструментов вам точно не хватит. Чем прежде всего может помочь современная CRM-система? Один из главных пунктов — это создание общей базы контрагентов. Если каждый менеджер по продажам будет вести учет на бумажке или просто фиксировать всю историю взаимодействия в голове, определить эффективность работы отдела продаж окажется невозможным. Грамотное использование CRM дает возможность выявлять эффек-

тивность работы и получать статистику по работе с лидами. Опираясь на такие данные, можно не просто повысить качество работы, но и строить бизнес-стратегию.

## **УП** 40 лет назад игры для PC и сегодня — это фантастика. А что с CRM?

— Относительно CRM — значительно изменились как сами системы, так и отношение к ним в компаниях. Если говорить про эволюцию CRM-систем, то можно начать с почти механической Rolodex (Полодекс) от английского rolling и index — это вращающаяся картотека с данными клиентов, по сути, ручной поисковик. Изобретенные аж в 1958 году, эти каталоги были распространены в Европе и США до конца 80-х и вполне успешно соседствовали с развивающимися технологиями. В 1970-е в компаниях стали распространяться персональные компьютеры и началась оцифровка данных, ранее собранных вручную. Это значительно ускорило поиск нужных контактов.

Первый софт для управления контактами, отдаленно напоминающий сегодняшние решения, появился в середине 80-х — система АСТ компании Conductor Software — прародитель сегодняшних CRM-систем.

Примерно тогда появилось понимание того, что выигрывает и получает



прибыль тот, кто лучше обслуживает клиентов. Это понимание во многом пришло благодаря Томмасу Зибелю и его Siebel Systems — он первый сосредоточился на удовлетворенности клиентов, отталкиваясь в своих разработках именно от их потребностей и запросов. Именно Зибель добавил в CRM то, что мы называем KPI и клиентской аналитикой.

Дальше бились между собой аналитические и оперативные CRM-системы (выиграли, конечно, универсальные), облачные и коробочные (тут все неоднозначно до сих пор), появились CRM с открытым кодом, CRM на любой вкус и цвет.

### **П** Как много в мире вариаций систем?

— Выбор CRM-систем на рынке огромен — легко потеряться в разнообразии. Поэтому при выборе нужно подумать, какие вопросы вы прежде всего хотите решить с помощью CRM. Где-то лучше реализованы одни функции, где-то другие.

Глобально CRM-системы можно поделить на два типа — облачные и «коробочные».

Малому и среднему бизнесу почти всегда удобней работать с SaaS-системой как сервисом. Вся информация будет храниться на серверах

поставщика, не нужно думать о том, как хранить накапливающиеся данные, не придется самостоятельно следить и устанавливать обновления.

В коробочной (Stand-Alone) версии тоже есть свои плюсы-минусы. Так, например, установив программное обеспечение на собственный сервер, можно вносить изменения в исходный код — это может быть важно, когда бизнес требует внедрения нетипичных решений. Например, мы пользуемся CRM-системой Bitrix24, которая встроена в одноименный корпоративный портал. У нас, как у разработчика, есть достаточно ресурсов, поэтому мы своими силами значительно «допилили» коробочную версию под свои нужды и сделали ее удобной для нас.

Но такие ресурсы есть не у всех, и надо понимать, что доработка системы может стоить дорого и затянуться надолго. Для малого и среднего бизнеса это обычно лишняя трата времени, денег и нервов.

Дальше нужно смотреть на то, как реализованы те или иные функции — если основной инструмент взаимодействия телефон, обратите внимание, насколько хорошо реализована в системе интеграция с телефонией. Если основная масса заявок падает через сайт, изучите, насколько легко интегрировать систему с сайтом. Так-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



же стоит обратить внимание, есть ли в той или иной CRM возможность планирования и постановки задач, есть ли у системы русская локализация (у большинства ведущих производителей есть). Помимо разнообразия самих CRM-систем, существует огромный разброс по стоимости, на это так или иначе также приходится обратить внимание при выборе.

### **УП** А у нас?

— Отечественных решений довольно много, и пользоваться ими можно и нужно. Для малого и среднего бизнеса они обладают рядом преимуществ. Например, проще с техподдержкой и документацией — все в полном объеме представлено на русском. К тому же российские CRM ориентированы на наши бизнес-реалии и проще интегрируются с другими решениями рынка. Среди распространенных можно отметить такие CRM-системы, как Bitrix, «Мегаплан», 1С, Mango и др. Не так давно собственную CRM «Мобильное предприятие» для малого бизнеса представил «Билайн».

### **УП** Часто ли стоимость CRM и зарплата персонала превышают выгоды?

— Смысл любого бизнеса в получении прибыли. По факту, и такая ситуация не редкость, компании вязнут в многолетних процессах внедрения

сложных систем. В наше время, когда технологии меняются каждые полгода, тратить время на многолетние разработки и внедрение — непозволительная роскошь. Мы в своей компании используем методологию SCRUM, которая позволяет поэтапно внедрять и использовать части программного обеспечения. Есть слона по кусочкам, так сказать. Ну а если затраты на организацию бизнеса превышают доход от бизнеса, это явный признак того, что пора что-то менять. Важно понимать потребности и перспективы своего развития.

### **УП** Много критики дешевых систем. Почему?

— Дешевые CRM — это стандартная ограниченная функциональность. Шаг влево, шаг вправо — всегда дополнительные расходы. Тут опять (ну как и всегда) нужно подумать, зачем вам CRM и какие функции наличествуют в бесплатной версии, а какие идут за деньги как дополнительные услуги. Когда изучите вопрос, может оказаться, что платная CRM, как это ни парадоксально, дешевле, чем бесплатная. Также стоит обратить внимание, входит ли в бесплатную версию техническая поддержка. Выбирая в пользу бесплатной системы, нужно учитывать и то, что, скорее всего, отделу продаж придется подстраиваться под CRM, а не наоборот (что было бы правильней).

# ОДИН ИЗ САМЫХ ПОПУЛЯРНЫХ МЕМОВ ЭТОГО ГОДА – ЗНАМЕНИТЫЙ ЖДУН «Я ЧТО-ТО НАЖАЛА И ВСЕ ИСЧЕЗЛО»



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП** Можно ли «обезьяну» научить работать с CRM?

— Для пользователя работа в CRM складывается из набора простых операций, в большинстве случаев это техническая работа по занесению информации: контакты, лиды, сделки и т.д., ну а простым операциям способен научиться каждый.

## **УП** Какова «защита от дурака» в системах? (Потеря данных и ошибки особенно волнуют.)

— Существуют разные уровни защиты. Например, очень важно организовать безопасный доступ к CRM-системе внутри компании, чтобы каждый сотрудник при входе проходил аутентификацию.

Для нас информация имеет большое значение, поэтому для входа в корпоративный портал и в CRM мы добавили второй, дополнительный фактор защиты — переменный пароль, который генерирует мобильное приложение на личном смартфоне. Пароль «от 1 до 8», или один на весь отдел, приклеенный на стикере к монитору — распространенная ситуация, согласны? Двухфакторная аутентификация — отличный способ борьбы как с халатностью, так и со злоумышленниками.

Также в CRM обычно есть возможность ограничения прав доступа — ру-

ководитель сам решает, какому сотруднику какие права дать. Также в некоторых системах есть возможность отследить действия сотрудников, и если они покажутся подозрительными, принять меры.

Один из самых популярных мемов этого года — знаменитый ждун «я что-то нажала и все исчезло» — хорошо иллюстрирует еще один страх, связанный с внедрением CRM-систем. Может ли такое случиться с вашей базой данных? Почти во всех CRM предусмотрены ежедневные бэкапы, и если сотрудник по ошибке удалил не ту информацию, данные обычно можно восстановить. Но, возвращаясь к вопросу о минусах дешевых CRM, — в бесплатных версиях такие услуги обычно не предусмотрены совсем.

Если вы пользуетесь облачной услугой, нужно обратить внимание на то, как часто делаются бэкапы, как хранятся данные у поставщика, сколько стоит хранение резервных копий и какие условия/риски прописаны в договоре.

Если вы выбираете коробочную версию, перед вами встает еще одна проблема — правильный выбор системы хранения данных, но это тема для отдельной статьи.

Наши данные «бэкапятся» в режиме реального времени и хранятся на соб-

ственной СХД в трех резервных копиях  
— за них мы спокойны.

### УП Будущее систем похоже на игры?

— Вполне возможно. В бизнесе (и не только в бизнесе) наблюдается тенденция геймификации. Применение в работе подходов, характерных для игр, может повысить вовлеченность сотрудников и, как следствие, эффективность бизнес-процессов. Геймификация в бизнесе важна для привлечения молодых ребят из «Поколения Z», для них реальность — это то, что они видят на экране своего монитора, и все коммуникации строятся через виртуальное общение. У нас в RCNTEC большинство сотрудников работает удаленно. Для онлайн-взаимо-

действия мы используем виртуальный офис, который немного напоминает компьютерную игру — в нем можно перемещаться из одной виртуальной комнаты в другую, менять цвет аватаров и эффективно решать рабочие вопросы так, будто на самом деле вы не в разных городах, а в одной комнате.

\* Виктор Викторович Потапов,  
вице-президент по работе  
с персоналом в компании RCNTEC  
(ООО «АРСИЭНТЕК», разработчик  
IT-решений для бизнеса).

Беседовала Алена Юрова

Журнал



2017 г.

Эксклюзивное интервью для  
УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ  
Эксклюзивное интервью для  
УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ  
Эксклюзивное интервью для  
УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ  
Эксклюзивное интервью для  
УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

CRM

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ  
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»  
(Безупречная система доставки)  
[www.ural-press.ru](http://www.ural-press.ru) / 8-(499)-700-05-07**





Рэм Чаран, Доминик Бартон,  
Деннис Кэри

# Сначала люди, потом стратегия: Новая роль директора по персоналу



**ГЕНЕРАЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА ЗНАЮТ, ЧТО** при достижении своего успеха компания опирается на человеческие ресурсы. Не бизнес создает ценность, а люди. Но стоит присмотреться — и под внешним слоем благополучной ситуации в большинстве компаний обнаруживается одна и та же картина: генеральные директора практически не контактируют с директорами по персоналу и самим отделом по работе с персоналом, а потому часто недовольны их работой. Исследование McKinsey и Conference Board закономерно показало, что генеральные директора во всем мире ставят человеческий капитал превыше всего, но в списке самых важных функций компании отделу по работе с персоналом

отводится лишь восьмое или девятое место. И здесь необходимы изменения.

Пришло время отделу по работе с персоналом сделать тот же скачок, который совершил финансовый отдел за последние несколько десятилетий, став настоящим партнером генерального директора. Так же как финансовый директор помогает генеральному вести бизнес, поднимая и распределяя финансовые ресурсы, руководитель отдела по работе с персоналом должен помогать генеральному директору, открывая и возвращая таланты — особенно ключевых сотрудников — и работая над эффективным использованием энергии всей организации. Управлению человеческим капиталом должен быть присвоен тот же приоритет, что и управлению финансовым капиталом в 1980-х, в начале эры «финансовых сверхдиректоров» и серьезной конкурентной перестройки бизнеса.

Генеральные директора могут жаловаться на то, что руководители их служб по работе с персоналом слишком завалены административными делами или же ничего не понимают в бизнесе. Но будем честны: только генеральный директор может развить отдел по работе с персоналом и разрушить препятствия, мешающие директору по персоналу стать стратегическим партнером. В конце концов, именно генеральные директора в свое время инициировали выход финансового отдела за пределы простой бухгалтерии. И они же несут ответствен-

ность за создание маркетинговых отделов, которые раньше были частью тех структур, что занимались исключительно продажей.

Развитие отдела по работе с персоналом требует полного переосмысления ключевых задач его директора. В ходе этого процесса потребуется заключение принципиально нового договора с руководителем и запуск механизма, который мы называем «большая тройка» — центральная группа, состоящая из генерального директора, финансового директора и директора по персоналу. В результате директор по персоналу принимает не меньшее участие в производстве ценности, чем финансовый директор. Вместо того чтобы выглядеть группой поддержки, которую привлекают только для реализации уже принятых решений, директор по персоналу сможет играть главную роль в утверждении корпоративных решений, будучи соответствующим образом к этому подготовлен.

Все это станет стимулом для важных перемен в карьерной траектории топ-менеджеров отдела и других начальников компании. Более того, бизнес в целом выиграет от лучшего управления не только его финансовыми ресурсами, но и человеческими. Мы с уверенностью утверждаем это, опираясь на опыт таких компаний, как General Electric, BlackRock, Tata Communications и Marsh, которые выполняют свои обязательства перед людьми, занятыми в их бизнесе.



## ИДЕЯ ВКРАТЦЕ

### Проблема

Генеральные директора постоянно ставят человеческий капитал выше других, но, как правило, недооценивают своих директоров по персоналу и считают деятельность отдела по работе с персоналом менее важной по сравнению с другими структурами компании.

### Решение

Директор по персоналу должен стать настоящим стратегическим партнером генерального директора.

### Метод

Генеральному директору следует полностью изменить описание должности директора по персоналу и создать совет по принятию основных решений, состоящий из генерального директора, финансового директора и директора по персоналу.

## НОВЫЙ ДОГОВОР ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА С ДИРЕКТОРОМ ПО ПЕРСОНАЛУ

Работа финансового директора частично определяется инвестиционным сообществом, советом, независимыми аудиторами и регуляторами. Чего нельзя сказать о роли директора по персоналу — сферу его деятельности определяет только генеральный директор.

Старший топ-менеджер должен иметь ясное представление об огромном вкладе, который может вносить директор по персоналу, и проговаривать эти ожидания максимально четким и конкретным языком. А письменное их изложение позволит удостовериться, что генеральный директор и директор по персоналу имеют общее понимание необходимых действий и желаемых результатов.

Генеральному директору стоит начать переосмысление работы с беседы со своей командой и ключевыми членами совета, особенно комитета по оплате (который более точно было бы назвать комитетом «по талантам и оплате»), спросив их, чего они ждут от идеального директора по персоналу. Кроме выполнения стандартных обязанностей руководителя отдела — наблюдение за удовлетворенностью сотрудников и вовлеченностью их в деятельность, премии и оплата, распределение и тому подобное — что еще мог бы делать этот директор по персоналу?

Вот три варианта, которые кажутся нам самыми важными: прогнозирование результатов, диагностика проблем и распределение рабочих указаний, которые способствуют росту ценности бизнеса.

Некоторые из этих вещей могут казаться обычными функциями директора по персоналу, но на практике они встречаются довольно редко, к разочарованию большинства генеральных директоров.

## ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Генеральные и финансовые директора обычно совмещают принятие трехлетнего плана и годового бюджета. Директор по персоналу должен быть способен оценить реальную возможность достижения поставленных деловых целей, используя свои знания о персонале.

Насколько вероятно, к примеру, что ключевая группа или началь-

ник способны на своевременные перемены в темпе быстрых изменений внешнего окружения; смогут ли члены команды скоординировать свои усилия? Директор по персоналу должен поднимать такие вопросы и предлагать свои варианты ответов.

Так как работа компании во многом зависит от соответствия людей занимаемой должности, директор по персоналу может оказать неоценимую помощь, реалистично оценивая, подходит ли конкретный человек для решения той или иной задачи. Особого внимания требуют задачи повышенной важности. Во многих случаях отдел по работе с персоналом склонен оценивать всех сотрудников одинаково, но, по нашим наблюдениям, 2% людей вносят 98% вклада в эффективную деятельность компании. В этом случае мог бы принести пользу качественный тренинг, особенно если он сфокусирован на одной-двух вещах, мешающих человеку раскрыть свой потенциал, но он тоже не всемогущ. От не-

подходящего кандидата нет средства. Огромный разрыв между талантами руководителя и требованиями к его работе создает проблемы для самого начальника, его руководства, коллег и результатов работы.

Поэтому, не дожидаясь причинения существенного ущерба, директор по персоналу должен взять на себя инициативу по определению пробелов в навыках или поведении, особенно в отношении тех самых 2%. То же самое необходимо сделать и при смене требований к работе.

Директор по персоналу совместно с финансовым директором также должен задаться вопросом, насколько хорошо ключевые индикаторы работы, распределение должностей и бюджеты соответствуют желаемым результатам. При необходимости они вдвоем должны разработать новые параметры. Финансовая информация — самая распространенная основа для стимулирования и оценки работы, потому что ее легко измерить, но директор по персоналу может предложить альтернативы. Людям нужно платить исходя из того, какую ценность они приносят компании — формируя некую комбинацию важности работы и качества ее выполнения. Финансовый отдел и отдел персонала должны работать вместе, чтобы заранее определять предполагаемую ценность, используя качественную оценку наряду с количественной. Представьте начальников этих отделов, которые обсуждают менедже-



ра подразделения, совещаются с генеральным директором и топ-менеджером группы.

Их цель — лучше понять, что необходимо менеджеру для победы в конкурентной борьбе в самый ее разгар. К примеру, что нужно, чтобы быстрее перейти на цифровой формат бизнеса, — преобразование команды или перераспределение фондов? Прогнозирование успеха означает оценку того, насколько хорошо подготовлен менеджер к внешнему давлению и возможностям, насколько выносливым он окажется, если возникнут серьезные экономические проблемы, и насколько быстро он сможет перевести все в цифровой вариант. Соответственно, нужно разработать необходимые параметры.

В другом случае топ-менеджер по маркетингу должен будет создать возможность использования прогностических данных в рекламе. Финансовому директору и директору по персоналу нужно понять, что новые конкуренты придут и разрушат ценность компании, если менеджер не сможет быстро погрузиться в изучение основ анализа данных и не поспешит нанять для этого людей. Разработанные параметры должны отражать, насколько быстро действует начальник отдела маркетинга, переориентируя свой отдел. Специальный набор параметров разрабатывается для приема на работу: какие шаги и когда должен предпринять менеджер по маркетингу? Каждый из этих шагов надо со-

вершить своевременно, к определенному моменту. Другой набор параметров может описывать распределение бюджета: после того как недавно принятые работники освоились, есть ли необходимость для менеджера в перераспределении бюджета? И действительно ли эти деньги поднимают доход, маржу, долю на рынке в выбранных сегментах или узнаваемость бренда? Эти улучшения можно измерить, хотя и не сразу.

Директор по персоналу также должен уметь делать осмысленные прогнозы относительно конкуренции. Как настоящий армейский генерал, изучивший своего противника, он должен быть вооружен информацией о конкурентах и о том, в каком режиме их ключевые сотрудники, принимающие и исполняющие решения, взаимодействуют со своими коллегами из его организации. Прогнозы должны включать в себя вероятное влияние любых изменений, связанных с персоналом компаний-конкурентов, — модификация системы поощрений, рост текучки, прием на работу новых экспертов — и предположения, как эти перемены могут повлиять на положение компании на рынке. К примеру, в 2014 году компания Apple начала прием на работу специалистов медицинских технологий — ранний предупреждающий знак, что можно ожидать резкого изменения в использовании часов и, возможно, других аппаратов Apple для медицинских целей. Они могли бы найти применение в здравоохранении, производстве медицинских то-

варов или в клиниках. Точно так же организационная перестройка конкурента или перераспределение руководителей могут означать концентрацию усилий на определенных линиях продуктов, что может сильно осложнить конкурентную борьбу.

Служка за конкурентами обычно возможна через «охотников за головами», прессу, сотрудников, нанятых из других компаний, поставщиков или клиентов их клиентов. Даже анекдотическая информация вроде «их вице-президент по вопросам маркетинга — человек цифровой, а не человеческий», «она постоянно стрижет цены и не может вырастить бизнес» или «руководитель их нового подразделения перешел из быстрорастущей компании» способны увеличить силу прогноза. К примеру, Motorola могла бы противостоять конкуренции Apple, если бы ее директор по персоналу сообщил генеральному директору, что Apple начала переманивать у них технических специалистов.

Директор по персоналу должен сравнивать: подразделение за подразделением, команду за командой, руководителя за руководителем. Причем сравнивать нужно не только с продвинутыми конкурентами, но и с нетрадиционными, которые могут войти на рынок. Действительно ли человек, которому поручили заниматься уходом за волосами в компании X, опытнее и энергичнее, чем наш новый руководитель подразделения? Лучше ли справляется команда

разработчиков беспроводных сенсоров компании Y с групповой работой, чем мы? Ответы на подобные вопросы могут спрогнозировать результаты, которые вскоре появятся в виде цифр в финансовых отчетностях.

## ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ

Директор по персоналу находится в таком положении, что именно он будет в ответе за недостаточно хорошую работу организации или недостижение целей. Генеральный директор должен учиться получать такую информацию от директора по персоналу, а не слепо доверять консультантам.

Директор по персоналу вместе с генеральным и финансовым директорами должен искать промахи, потому что причина большинства проблем — люди. Идея в том, чтобы смотреть дальше очевидных внешних факторов, таких как падение процентных ставок или резкая смена курса валюты, а также связывать цифры с происходящим в социальной жизни компании, анализируя эффективность совместной работы сотрудников. Правильный диагноз означает правильное средство и позволяет избежать необдуманной замены людей, которые принимают хорошие решения, но не обладают нужным везением.

Если наблюдается резкий экономический спад и производительность снизилась по сравнению с прошлым годом,



следует задаться вопросом: «Как на это отреагировал руководитель?» Замер ли он, как олень в свете фар, или перешел в наступление? Насколько быстро он двигался относительно конкурентов и внешних изменений? Вот где директор по персоналу может помочь отличить оплошность руководителя от фундаментального несоответствия данной работе, дать оценку тому, насколько он вынослив, — такая информация будет полезна в процессе планирования будущих назначений.

Но концентрация на отдельных руководителях — только половина уравнения. Директор по персоналу обязан быть экспертом в определении того, как работают различные части социальной машины, и систематически заниматься поиском действий, создающих «бутылочные горлышки» или ненужные движения. Так, однажды генеральный директор одной компании просматривал цифры по важной линии продукции и заметил, что третий год подряд по ней наблюдается снижение доли рынка и падение прибыли.

Товар, предназначенный для медицинской диагностики, на который рассчитывала компания, обещал перевернуть рынок, но все еще не был готов к выпуску. К поиску причин был подключен директор по персоналу, началось расследование. В итоге выяснилось, что команда маркетологов из Милуоки и научно-исследовательская группа во Франции не смогли договориться о

спецификациях. Было организовано несколько личных встреч на месте, и проблема решилась.

Директор по персоналу, диагностирующий проблемы и выдвигающий вопросы на рассмотрение, дорогого стоит, но зачастую этим специалистам недостает подобной открытости. Такое поведение, как сокрытие информации, невозможность выразить несогласие при отказе действовать и подсиживание коллег, часто проходит незамеченным. Некоторые генеральные директора идут другим путем, вместо того чтобы пресекать конфликты своих прямых подчиненных, которые высасывают энергию и ставят всю организацию в неопределенное положение. Рассмотрим, к примеру, проблемы, которые возникают, когда сотрудники отделов не могут работать вместе. В подобной ситуации ни грандиозное снижение цен, ни перераспределение бюджета, ни выговоры не смогут остановить ухудшение дел в компании. Так что директор по персоналу, которые обнаруживают и выводят разрушительные взаимоотношения на поверхность, — на вес золота!

В то же время директор по персоналу должен наблюдать за сотрудниками, выявлять людей с сильной энергетикой и развивать их потенциал. Зависит от них напрямую результат работы или нет — это люди, которые стараются вникнуть в суть дела, переоформляют идеи, создают неформальные связи, подталкивают к совместной работе и в целом делают

организацию здоровее и продуктивнее. Они могут быть скрытой силой за спиной группы, создающей ценность.

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ ДЛЯ ПРИБАВЛЕНИЯ ЦЕННОСТИ

Динамичные компании знают, что нужно перемещать капитал, когда появляется такая возможность, не поддаваясь при этом чересчур типичным императивам инерции бюджетирования («у вас будет то же финансирование, что и в прошлом году, плюс-минус 5%»). Когда McKinsey просматривала размещение капитала более 1600 американских компаний за последние 15 лет, то обнаружила, что агрессивные перераспределители — компании, которые перенесли за это время более 56% своего капитала в различные отрасли, — имели общую доходность для акционеров на 30% выше, чем компании, переместившие гораздо меньше средств.

Компании обязаны быть такими же гибкими, как их человеческий капитал, а директор по персоналу должен с готовностью предлагать действия, которые приведут к созданию ценности или дадут такую возможность. Это может быть обнаружение чьих-либо скрытых талантов и добавление этого человека в список сотрудников с большим потенциалом, перемещение людей на иные позиции, чтобы инициировать рост на дру-

гом рынке, или приглашение стороннего специалиста для развития новых технологий. Хотя перераспределение капитала очень важно, передвижение людей вместе с ним — вот что действительно работает.

Сегодня эффективное взаимодействие с внешней средой требует от руководителей таких возможностей и навыков, которые раньше не развивались, например знания определенных алгоритмов, психологического комфорта в процессе быстрых перемен или умения быстро перейти к электронному бизнесу. Возможно, такой талант в компании имеется, но прозябает на нижних уровнях. И чтобы эти люди смогли внести свой вклад, их, возможно, потребуется поднять на три организационных уровня сразу вместо медленного продвижения по существующей карьерной лестнице. Директора по персоналу должны искать людей, которые могут стать будущими создателями ценности, а затем в буквальном смысле слова фантазировать на тему раскрытия их таланта. Способность оценивать людей должна быть особым навыком директора по персоналу, так же как для финансового директора — способность делать выводы из цифр.

В компании Dow Chemical обнаружили, что агрессивный прием на работу молодых предпринимателей — это скорейший путь к созданию большего количества «инноваций короткого цикла» наряду с традиционными длинными про-



цессами научных исследований. Доля сотрудников в возрасте до 30 лет выросла с 9% в 2004 году до 15% в 2014 году. Чтобы получить больше от этих новых талантов, компания обновила свои требования к карьерной лестнице, благодаря чему удалось продвинуть двадцати- и тридцатилетних на более высокие должности относительно быстро. Кроме того, их довольно рано стали приглашать на всемирные лидерские встречи.

Другой способ дополнительного получения ценности — рекомендовать механизмы для наведения индивидуальных мостов или увеличения своих возможностей. Сюда могут входить перемещение человека на другую должность, организация собраний для оказания ему помощи или выделение нужного специалиста для отработки определенного навыка. К примеру, чтобы сделать технологическую экспертизу маленьких стартапов, которые он финансировал, знаменитый венчурный инвестор Джон Доэрт использовал широкую сеть своих контактов, чтобы познакомить людей, создавших эти бизнесы, с лучшими учеными в Bell Labs. Руководствуясь теми же принципами, директор по персоналу вместе с коллегами из других организаций может придумать лучшее применение их сетям, чтобы связывать одних людей с другими, помогая всем сторонам наращивать потенциал.

Также директор по персоналу может рекомендовать разделение какого-либо отдела на подгруппы, чтобы стимулиро-

вать рост и воспитать больше лидеров в области работы с прибылями и убытками. Он может предложить кандидату в руководители освоить конкретные навыки, чтобы заниматься национальным подразделением или большим отделом. Остальные рекомендации могут быть ориентированы на улучшение социального фона: качества отношений, уровня доверия и способности к коллективной работе, а также решительности. Директор по персоналу может, к примеру, регулярно работать с подразделениями, чтобы писать отзывы раз в месяц, а не раз в год, так как уменьшение отрезка времени между действием и реакцией увеличивает мотивацию и улучшает качество работы.

## ЧЕГО ДЕЛАТЬ НЕ НАДО

В дополнение к четкому объяснению того, что предполагается на этапах прогнозирования, диагностики проблем и рекомендаций к действиям, в новом рабочем договоре директора по персоналу должно быть определено, чего делать не требуется. Это помогает сосредоточиться и обеспечивает свободное время, позволяя переходить на более высокий уровень. К примеру, можно освободить отдел персонала от сопровождения сделок и административной работы, в том числе от управления преимуществами, передав эти функции другим подразделениям, как уже начали делать некоторые компании. Первый вариант

— возложить эту ответственность на финансового директора. В Netflix традиционные для отдела по работе с персоналом процессы и действия организованы в рамках финансового отдела, а специалисты по персоналу занимаются только поиском талантов и их развитием. Другой вариант, который возникает на наших глазах, — создание общей функции обслуживания, которая реализуется совместными усилиями отдела по работе с персоналом, финансового и ИТ-отделов. Отчет о результатах выполненной работы может быть отправлен в финансовый отдел, но это делать не обязательно.

Оплата труда всегда была традиционной компетенцией директора по персоналу, но сегодня для него может представлять трудность адекватная оценка тех своеобразных задач, с которыми сталкивается руководитель бизнеса, точно так же как финансовому директору бывает трудно понять нюансы социальных взаимодействий. Так как оплата имеет огромное влияние на поведение, быстроту и динамичность всех сотрудников корпорации, наилучшим решением для генерального и финансового директоров будет непосредственное участие в ее формировании. В то время как директор по персоналу может играть главную роль в этом процессе, решения об оплате должны приниматься совместно всеми тремя руководителями и — учитывая растущую активность крупных инвестиционных организаций — с участием совета директоров.

## ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРИГОДНОСТЬ ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ

Держа в руках новый договор, генеральный директор должен оценить, насколько хорошо директор по персоналу подходит по требованиям к этой работе и в какой точке развития ему нужно быть через три года. Большинство директоров по персоналу прошли через горнило отдела по работе с персоналом. У некоторых из них было прямое продвижение по карьерной лестнице, у некоторых нет. Исследование биографий директоров по персоналу из компаний списка Fortune 100, проведенное Корном Ферри, показало, что только 40 из них имели значительный опыт, не связанный с управлением персоналом, до того как они заняли руководящую позицию.

Такой бэкграунд может осложнить восприятие терминов в сфере прогнозирования, диагностики и распределения обязанностей для улучшения работы бизнеса. Однако участие директора по персоналу в нужных совещаниях расширит понимание им бизнес-процессов. Генеральным директорам стоит дать директорам по персоналу шанс вырасти до своей новой роли, оценивая прогресс квартал за кварталом.

Измерение качества работы директора по персоналу долгое время было проблематичным. Этого руководителя обычно оценивали по прикладным задачам, таким как запуск нового проек-



та в рамках бюджета, прием на работу нужного количества людей из нужных мест или повышение стабильности и вовлеченности сотрудников. Но все же эти действия не связаны напрямую с созданием ценности. В соответствии с превращением отдела по работе с персоналом из центра затрат в создателя ценности работу теперь нужно измерять по конкретным результатам и их взаимосвязи с доходом, размером прибыли, узнаванием бренда или долей на рынке. И чем теснее эта связь, тем лучше.

Директор по персоналу может формировать свою ценность разными способами:

- переводя ключевого сотрудника из одного отдела в другой и тем самым улучшая его производительность;
- организуя участие специалиста в коучинг-сессии, что позволит закрепить новые для него важнейшие навыки;
- вводя человека со стороны на ключевую позицию в компании;
- объединяя нескольких специалистов для создания нового бизнеса или инициативы, поднимающей нижнюю или верхнюю планку;
- переназначая менеджера подразделения на другую должность, потому что он не сможет справиться с поставленной задачей за два года;
- находя и смягчая трения там, где необходима слаженная командная работа.

Такие действия наблюдаемы, исчисляемы, достоверны и тесно связаны с производительностью компании.

Вот подходящий случай для примера: в одной из компаний руководителем отдела вместо корпоративного «долгожителя», занимавшего пост исполнительного вице-президента, был назначен многообещающий молодой специалист. Под его руководством объединили сразу три отдела — и в большой компании тут же начались перемены. Новый вице-президент, ориентированный на рост и разбирающийся в электронике, нашел схожие моменты в трех бизнес-технологиях и производственных процессах, что позволило сократить цикл разработки продукта почти вдвое. За три года эти подразделения стали бесспорными лидерами в конкурентной борьбе.

## СОЗДАНИЕ «БОЛЬШОЙ ТРОЙКИ»

Чтобы сделать директора по персоналу настоящим партнером, генеральный директор должен создать совет топ-менеджеров корпорации, куда войдут и финансовый директор, и директор по персоналу. Формирование такой команды — единственный хороший способ связать финансовые показатели с людьми, их достигающими. Также это является сигналом для всей организации, что отдел по работе с персоналом допущен в ее святая святых, а вклад директора по персоналу в ее работу теперь будет аналогичен вкладу финансового директора. Хотя некоторые компании рады видеть директора по персоналу толь-

ко в расширенной группе, куда входят, скажем, технический директор или директор по управлению рисками, «большая тройка» — центральная группа, она задает направление компании и должна совещаться отдельно от всех остальных. «Большая тройка» определяет судьбу бизнеса, глядя в будущее в длительной перспективе, в то время как остальные погружаются с головой в текущие рабочие моменты. Она же гарантирует, что компания уверенно держится на плаву, фокусируясь на любых проблемах в реализации задуманного.

В компании Marsh, которая является мировым лидером в страховой брокерской деятельности и управлении рисками, генеральный директор Питер Заффино часто совещался один на один со своим финансовым директором, Кортни Леймкюлер, и директором по персоналу, Мэри Энн Эллиотт. В апреле 2015 года он провел встречу с ними обеими, чтобы оценить курс организации относительно желаемых деловых результатов. «Большая тройка» начала свое заседание с выбора бизнеса из портфолио и проведения вертикальной линии в середине чистого листа презентационного блокнота. Правая сторона предназначалась для оценки производительности бизнеса (компетенция Леймкюлер), левая — для вопросов по внутренней организации компании (компетенция Эллиотт). Горизонтальная линия создавала ячейки для ответов на два простых вопроса: «Что идет хорошо?» и «Что не в порядке?»

«Питер мог сам заполнить всю таблицу два на два, — говорит Эллиотт, — но от совместного заполнения ее ценность росла». Заффино добавляет: «Вся встреча заняла около пятнадцати минут. Мы нашли это упражнение очень полезным. Мы уже ведем бизнес с упорядоченными процессами. Мы делаем глубокие погружения в финансовую сторону организации с помощью ежеквартальных оперативных отчетов, также составляем ежеквартальный отчет по перспективным сотрудникам, анализирующий факторы человеческого капитала. Вы ведь даже не думали, что мы захотим ввести другой процесс, чтобы оценить, насколько хорошо справляемся с бизнесом. Но этот процесс с «большой тройкой» дал нам потрясающий объектив для бизнеса, не добавляя лишней бюрократии.

Совместная работа над синтезом несравнимых данных в одной таблице помогла команде определить объекты на организационной стороне, по которым можно будет прогнозировать работу бизнеса в следующих четырех-восьми кварталах. Значительную ценность происходящему придает диалог, так как связи возникают сами собой. Заффино говорит: «Мы постоянно глубоко копаем, чтобы понять, почему бизнес идет так, как идет. В этих слоях мы копаем вертикально, а не горизонтально, когда на организационной стороне могут появиться распознанные объекты, которые на самом деле принимают большое участие



в работе». В качестве примера Заффино ссылается на применение нового плана продаж, над которым работает отдел по работе с персоналом. Его задача — удостовериться, что бизнес-результаты соответствуют вознаграждению, «поэтому наша премия по итогам продаж не отделяется от общего финансового результата компании, — объясняет он, — также мы не хотели форсировать рост верхней планки, не зная, как инвестировать обратно в бизнес и увеличить прибыльность». Директор по персоналу обдумывала это со своей точки зрения: мотивирует ли такой план продаж на правильное поведение, продвигая эффективность бизнеса в категорию «идет хорошо»?

Наличие связей также помогло участникам определить, что имеет наибольшее значение. «Довольно просто составить список улучшений, — говорит Леймкюлер, — но сложно определить, с чего начать. Когда понимаешь, что именно с организационной точки зрения улучшает эффективность работы, становится легче определять приоритеты. К примеру, управление переводом региональных руководителей бизнеса было большой проблемой для отдела персонала — одно это из-за сложности можно было легко отложить.

Но, видя, насколько бездействие тормозит деятельность компании, я почувствовала, что это срочная задача».

«В мире работы с персоналом мы говорим о понимании и объединении

с бизнесом, — отмечает Эллиотт, — встречи «большой тройки» — практические действия. На встрече с генеральным и финансовым директорами нет места академическому отделу по работе с персоналом. Наша цель — понять, что необходимо делать организации для осуществления своей работы, и связать эти ключевые переменные».

«Нужно еще кое-что сказать о встречах в тесном кругу, — добавляет Леймкюлер, — было бы затруднительно вести эту дискуссию с полным исполнительным комитетом, который в Marsh насчитывает десять человек. В любом случае одно не исключает другого, а, скорее, дополняет». Заффино говорит: «Это был хорошо налаженный способ выработать комплексный подход к бизнесу. Каждый из нас уходил с первой встречи «большой тройки», чувствуя удовлетворение от того, что организация и бизнес скоординированы и что у нас очень удобный подход к бизнесу».

Винод Кумар, генеральный директор Tata Communications, также использует неформальный механизм «большой тройки». Компания Кумара занимается поставками вычислительной техники и компьютерного оборудования, а также созданием единой коммуникационной инфраструктуры для крупных мировых корпораций, в том числе для многих телефонных и мобильных операторов.

# Платон прав, но истина...



*Эрнест Асланян*

**частный детектив,  
и.о. заместителя  
заведующего  
кафедрой уголовного  
права Института  
бизнеса и права**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**У** Новые законы и воля президента требуют деликатно относиться к проверкам бизнеса и запрещают сажать бизнесменов до суда, но что вы видите на практике?



езаконное преследование бизнеса никогда не превратилось бы в столь серьезную для российского общества проблему, если бы в качестве благоприятной почвы не выступало бы не-

конодательства и одновременно по ужесточению ответственности работников следственных органов за незаконное преследование предпринимателей.

В рамках данной политики в конце 2016 г. законодателем были приняты поправки в УК РФ, ужесточающие ответственность за преследование предпринимателей без законных на то оснований. Так, п. 3 ст. 299 УК РФ «Привлечение заведомо невиновного к уголовной ответственности или незаконное возбуждение уголовного дела» предусматривает за незаконное возбуждение уголовного дела, если это деяние совершено в целях вос-

## **БОЛЬШИНСТВО ФАКТОВ НЕЗАКОННОГО ПРЕСЛЕДОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ПРИХОДИТСЯ ЕЩЕ НА ПЕРИОД ДО ВЫНЕСЕНИЯ ПОСТАНОВЛЕНИЯ О ПРИВЛЕЧЕНИИ КОНКРЕТНОГО ЛИЦА В КАЧЕСТВЕ ОБВИНЯЕМОГО**

совершенство российского уголовного законодательства. В конечном итоге проблемы в законодательстве стали предметом особого внимания со стороны бизнес-омбудсмана России Бориса Титова, а затем и Президента РФ Владимира Путина, что привело к принятию комплексных мер по гуманизации российского уголовного за-

препятствования предпринимательской деятельности либо из корыстной или иной личной заинтересованности и повлекло прекращение предпринимательской деятельности либо причинение крупного ущерба, наказание в виде лишения свободы сроком от 5 до 10 лет.

Появление в УК РФ нового состава преступления было направлено на правовое обеспечение защиты прав бизнеса. Но в действительности большинство фактов незаконного преследования предпринимателей прихо-

практика свидетельствует о значительной эффективности данного института даже в текущей ситуации, когда бизнес-омбудсмены имеют ограниченные права и возможности. Тем не менее благодаря их участию был прекращен

## С ПОМОЩЬЮ СЛЕДСТВЕННЫХ ОРГАНОВ РЕШАЮТСЯ ВОПРОСЫ НЕДОБРОСОВЕСТНОЙ КОНКУРЕНЦИИ, СОВЕРШАЮТСЯ РЕЙДЕРСКИЕ ЗАХВАТЫ

дится еще на период до вынесения постановления о привлечении конкретного лица в качестве обвиняемого. Это обстоятельство создает серьезные препятствия для применения ст. 299 УК РФ, что подтверждается незначительным объемом судебной практики по данной статье. В то же время не стоит недооценивать превентивный потенциал ст. 299 УК РФ в борьбе с коррупцией в правоохранительных органах.

Однако применение ст. 299 УК РФ на практике требует создания соответствующих условий, в том числе повышения гражданского контроля над возбуждением уголовных дел по «экономическим» преступлениям, например — со стороны уполномоченных по правам предпринимателей. Судебная

ряд «громких» дел, к примеру — дело ростовского предпринимателя Александра Хуруджи, обвинявшегося в хищении более 500 млн рублей.

Это свидетельствует о необходимости дальнейшего расширения полномочий бизнес-омбудсменов, в том числе в направлении проверки обоснованности возбуждения уголовных дел в отношении индивидуальных предпринимателей и руководителей организаций — юридических лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность.

Другая значимая в данном контексте мера — возможный отказ от помещения под стражу как меры пресечения в отношении лиц, обвиняемых в совершении «экономических» пре-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ступлений. Хотя в 2010 г. был принят ФЗ-60, ограничивший применение заключения под стражу в качестве меры пресечения, данная проблема остается актуальной.

**УП** Часто за «отжатием» бизнеса стоят заказчики — конкуренты. Как можно защитить собственность в России?

— В современной России очень актуален вопрос о незаконном уголовном преследовании предпринимателей. Как известно, уголовное преследование бизнесменов давно превратилось

сложившейся ситуации обращали внимание и правозащитные организации, и первые лица российского государства, поскольку в конечном итоге наличие многочисленных рисков для бизнеса создает препятствия для развития отечественной экономики, завершения формирования гражданского общества.

Наиболее часто незаконное преследование бизнеса принимает форму обвинений в мошенничестве, присвоении или растрате денежных средств, фиктивном или преднамеренном банкротстве. Инициаторами подобных об-

## ОЧЕНЬ ЧАСТО НЕЗАКОННОЕ ПРЕСЛЕДОВАНИЕ БИЗНЕСМЕНОВ СОПРОВОЖДАЕТСЯ ВЫДВИЖЕНИЕМ ТРЕБОВАНИЙ КОРРУПЦИОННОГО ХАРАКТЕРА

в инструмент реализации коррупционных интересов заинтересованных лиц. С помощью следственных органов решаются вопросы недобросовестной конкуренции, совершаются рейдерские захваты. Незаконное уголовное преследование предпринимателей является одним из крайне негативных, но очень распространенных противоправных действий в современной России. Неоднократно на серьезность

винений могут выступать конкуренты, рейдеры, а также коррумпированные сотрудники оперативных и следственных органов.

Распространение незаконного преследования бизнеса в современной России детерминировано совокупностью ряда факторов. Прежде всего, это высокий уровень коррупции в российском обществе. Очень часто неза-

Эксклюзивное интервью для

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



конное преследование бизнесменов сопровождается выдвиганием требований коррупционного характера.

**УИ** Как бы вы рекомендовали на практике защитить бизнесменов от судебной машины и классовой неприязни к ним судейского и силового корпуса?

— Данная ситуация нуждается в срочном исправлении, возможно, в полном отказе от помещения под стражу как меры пресечения по делам в сфере предпринимательской деятельности, кроме исключительных ситуаций, связанных с совершением реальных мошеннических действий, а также попытками скрыться от правосудия.

Таким образом, можно сделать вывод, что и нормативно-правовые основы, и, главное, правоприменительная

практика по защите предпринимателей от незаконного уголовного преследования в современной России нуждаются в дальнейшем совершенствовании. В то же время текущие тенденции в сфере законотворчества свидетельствуют о том, что государством будут предприниматься дальнейшие шаги в направлении обеспечения более эффективной защиты бизнеса от незаконных преследований.

\* Эрнест Асланян, частный детектив, и.о. заместителя заведующего кафедрой уголовного права Института бизнеса и права.

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.



ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕТОВОЙ ЖУРНАЛ

**Административное**

**№ 2**

**2017**

**ПРАВО**

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



**Обзор судебной практики по вопросам совершенствования налогового администрирования в 2017 году**

**Двойной налог за неосвоение приобретенного земельного участка**

**Преднамеренное и фиктивное банкротство**

**Способы разрешения ситуации дедлока: анализ судебной практики**

**Уголовная ответственность за незаконную банковскую деятельность**

**Ответственность работодателя за «зарплатное рабство»**

**Аванс или задаток? Вот в чем вопрос...**

# Зуб за зуб

*Преступления, связанные  
с деньгами, должны  
наказываться деньгами*



*Сергей Крылов*

**юрист, основатель и  
генеральный директор  
компании «Лига  
защиты должников»**

Эксклюзивное интервью для



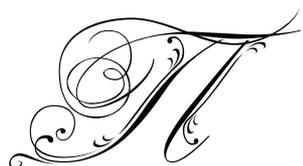
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**И** Новые законы и воля президента требуют деликатно относиться к проверкам бизнеса и запрещают сажать бизнесменов до суда, но что вы видите на практике?



резидент этот закон издал не очень давно. И определенные правоохранительные машины не успели развернуть вектор в другую сторону для того, чтобы ослабить это давление и перейти от закручивания гаек к тому, чтобы предоставить пред-

щие уголовные дела, не дожидаясь проверок, например, территориальных органов налоговой службы и так далее.

В нашей стране, принимая один закон, который якобы улучшает и дает больше преференций малому и среднему бизнесу, в тот же момент всегда выпускаются другие законы, которые закрывают эту возможность и опять сжимают бизнес только с другой стороны.

**И** За какие преступления в экономике все же можно и нужно сажать бизнесменов, а за что нельзя?

## ПРЕСТУПЛЕНИЯ, СВЯЗАННЫЕ С ДЕНЬГАМИ, ДОЛЖНЫ НАКАЗЫВАТЬСЯ ДЕНЬГАМИ

принимателям больше лояльности, дать возможность поднимать российскую экономику.

Хотя наряду с этими законами мы видим то, что параллельно приняты и другие законы и постановления, которые дают больше возможностей правоохранительным, налоговым и фискальным органам оказывать давление на бизнес, возбуждать соответствующи-

— Здесь, я считаю, нужно отталкиваться от разумности. И в первую очередь те преступления, которые имеют большую общественную опасность, должны иметь серьезные наказания. За такие преступления действительно нужно сажать людей, наказывать по всей строгости закона.

Зачастую степень опасности не очень большая, и вина как таковая

Эксклюзивное интервью для

присутствует в силу определенных обстоятельств — таких дел очень много. Не всегда предприниматель умышленно создает налоговые преступления. Надо правильно относиться к этим вопросам, правильно квалифицировать действия предпринимателей. Разграничим данный вид

цию в органах власти, а особенно в правоохранительной системе. Почему? Потому что это не просто бюджет, государственные деньги, это — наш выбор. Именно мы, граждане, платим налоги, чтобы эти органы существовали, мы зависим от их решений, их поступков.

## **ПАРАЛЛЕЛЬНО ПРИНЯТЫ И ДРУГИЕ ЗАКОНЫ И ПОСТАНОВЛЕНИЯ, КОТОРЫЕ ДАЮТ БОЛЬШЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫМ, НАЛОГОВЫМ И ФИСКАЛЬНЫМ ОРГАНАМ ОКАЗЫВАТЬ ДАВЛЕНИЕ НА БИЗНЕС**

преступлений. К примеру, есть прямой умысел в действиях — чиновник берет взятку. Он осознано идет на это, зная, какое наказание грозит в случае обнаружения денежного вымогательства со стороны государственного служащего. А есть другая категория. Например, финансовый директор или бухгалтер сделали ошибку в оплате/отчете, которая стала роковой и привела к конфронтации с налоговой службой.

Считаю, что должна быть очень большая ответственность за корруп-

За последние год-два прошло достаточно много громких дел, и мы увидели, как чиновники различных ведомств достаточно легко отделались, что я считаю неправильным. Обычный предприниматель, который мог даже не знать, как поступить или не мог поступить иначе, совершал небольшие по тяжести преступления и получал за это реальные сроки. В то время как чиновники, умышленно совершая более тяжкие преступления, уходили от ответственности или получали ее в минимальной степени.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** Сотрудники, что-то укравшие в компании, могут сесть, но что делать с бизнесменами, «что-то» недоплатившими в казну (налоги)?

— В любом случае налоги — это денежные средства, которые поступают в бюджет для того, чтобы наше государство могло эти денежные средства планировать, выделять на образование, оборону и так далее. В целом, они нужны для того, чтобы государственная машина могла работать. Из налогов идут зарплаты бюджетникам и пр.

на некий путь исправления. Соответственно, если человек ушел от уплаты, скажем, 100 единиц налогов, то и наказание должно быть настолько значительным для него, чтобы он не хотел совершать это преступление в будущем.

Штрафы за такие правонарушения должны быть очень большими, чтобы лицо, которое совершает преступление, понимало всю меру ответственности. Сажать предпринимателя за это, я считаю, неразумно. Потому что

## **ЕСЛИ МЫ ГОВОРИМ ОБ ОТСУТСТВИИ ЛОЯЛЬНОСТИ СУДЕБНОЙ СИСТЕМЫ, ТО ЕЕ И НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ, ПОТОМУ ЧТО СУДЕБНАЯ СИСТЕМА У НАС НЕЗАВИСИМАЯ**

Конечно, налоговые преступления совершаются не только в нашей стране, но во многих странах по ряду различных причин. За это есть ответственность. И на сегодня достаточно суровая. Прежде всего, это все-таки экономическое преступление. И задачи государства — не просто раскрыть данное преступление. Задача правоохранительной машины — создать соответствующее наказание. И это наказание должно заставить человека понять, что он был не прав и встать

сама судебная, правоохранительная процедура и исполнение наказаний осуществляются на бюджетные средства. Задача государства — пополнять казну. Соответственно, его задача — дать предпринимателю не только меру ответственности за наказание, но и возможность заплатить эти налоги, штрафы. То есть компенсировать те затраты, которые государство понесло в результате применения к нему санкций или наказаний. Резюмируя данный вопрос, я считаю, что по экономиче-



ским преступлениям необходимо наказание, соответствующее с разумностью и степенью ответственности, то есть преступления, связанные с деньгами должны наказываться деньгами. А са-

На этих принципах и строится правосудие, по крайней мере, в нашей стране. Другой вопрос, как защититься бизнесу от правоохранительной системы, от судебной системы, защититься от

## РЯДОМ С ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ ВО ИЗБЕЖАНИЕ МАССЫ ПРОБЛЕМ ДОЛЖЕН БЫТЬ НЕ ТОЛЬКО ХОРОШИЙ БУХГАЛТЕР, НО И ХОРОШИЙ ЮРИСТ

жать человека нет никакого смысла. Потому что деньги не возвращаются, а содержать его надо. Кроме того, таким образом губится жизнь человека. В неуплате налогов нет такой общественной опасности, при которой может пострадать большое количество людей.

**И** Как бы вы рекомендовали на практике защитить бизнесменов от судебной машины и классовой неприязни к ним судейского и силового корпус?

— Здесь все достаточно просто. Этот момент идет на стыке ряда других вопросов. Я специально хочу отметить, что если мы говорим об отсутствии лояльности судебной системы, то ее и не должно быть, потому что судебная система у нас независимая.

посягательств на бизнес конкурентов, защитить свои активы, когда есть большое количество соучредителей или инвесторов.

Все это упирается в одну общую проблему — это недостаточное внимание, которое уделяется юридическим вопросам в компаниях. Потому что все проблемы растут оттуда. Очень часто, используя труд корпоративных юристов, предприниматели, во-первых, пытаются сэкономить на заработных платах. И берут сотрудников, которые не обладают нужной компетенцией. Компании не обучают их, а изменения в законодательстве идут постоянно. Штат сотрудников юридического отдела может не позволять охватывать много смежных, очень важных моментов. Предприниматели боятся отдавать на сторону

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

юридические вопросы. Соответственно, не могут вовремя получать консультацию, правильно выстраивать архитектуру сделок и, как следствие, таким образом предупреждать в будущем появление судебных споров. Не говоря уже о моментах, связанных с правоохранительной системой, будь то налоговые или мошеннические схемы. Мошенничество не должно восприниматься априори как обман. Под эту схему часто подпадает неудачно выстроенная архитектура сделки. Поэтому данный вопрос — это юридический вопрос, вопрос образования и опыта тех юристов, которые сидят в компании.

Это также вопрос своевременного обращения в юридические компании. Рядом с предпринимателем во избежание массы проблем должен быть не только хороший бухгалтер, но и хороший юрист. Это может быть один человек или группа — это не имеет значения.

**УП** Часто за отжатием бизнеса стоят заказчики-конкуренты. Как можно защитить собственность в России?

— То же самое — здесь нужна сильная юридическая поддержка. Все упирается опять в одно и то же. В отсутствие сильной юридической поддержки, которая позволяет обезопасить себя и свой бизнес не только в ходе осуществления бизнес-процес-

сов и совершения сделок. Но еще и на более ранних стадиях, когда идет проверка каких-либо активов, которые предприниматель будет приобретать или уже имеет.

Взаимоотношения с конкурентами, сделки требуют юридической проверки. Как только предприниматель будет иметь рядом с собой сильную команду юристов, ему в принципе не стоит опасаться «отжатия бизнеса» ни со стороны конкурента, ни внутри бизнеса. Не всегда за «отжатием бизнеса» стоят конкуренты, часто это бывают соучредители, особенно на стадии вхождения в бизнес. Не хочу называть компании, но у нас было много стартапов, в которые входили сильные инвесторы, обладающие хорошей юридической защитой, и просто отнимали бизнес у остальных. Рейдерский захват — это обобщающее слово. Это совокупность неких действий, приводящих к некому результату.

**УП** Многие бизнесмены откровенно плохо относятся к наемным работникам. Можно ли и как изменить этот вектор?

— Будучи сам предпринимателем, я объективно отношусь к подчиненным, но не всегда одобряю тот стиль поведения, то отношение к работе, которое проявляют сотрудники. То, что предприниматели не платят заработной платы, это, безусловно, неправиль-

но. Если начальник не доволен наемным работником — пусть увольняет, нанимает другого. Но пока сотрудник состоит в компании, заработная плата должна выплачиваться. Другой вопрос, что предприниматель берет специалиста и считает, что специалист за определенную сумму должен сделать тот объем, который делает сам предприниматель. Это ошибочное мнение. И когда в течение определенного периода времени сотрудник не достигает запланированных собственником объемов работы, у предпринимателя возникает обида — он считает, что не должен оплачивать такой труд.

Нельзя говорить, что данная проблема касается только работодателя. Данная проблема касается и самих работников, потому что они, на мой взгляд, относятся к вопросам труда инфантильно. Они очень мало обращают внимание на свое образование, на качество работы. У нас сегодня специалисты, получая одно образование, работают по непрофильной специальности. Всегда стараются избежать по-

вышения образования в данной отрасли. И так далее.

Проблема обоюдна, но, на мой взгляд, договориться на тему ее решения можно. Чтобы эти вопросы убрать, нивелировать, нужна определенная корпоративная культура. В крупных компаниях она существует. В более мелком бизнесе до 10-30 человек действительно эта проблема есть. Она связана напрямую с тем, что нет возможности выплачивать большие заработные платы, иметь фонды заработной платы. Потому что это мелкий бизнес, а налоговая система сейчас достаточно сильно зажимает его.

\* Сергей Крылов, юрист, основатель и генеральный директор компании «Лига защиты должников».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

**Справка о компании:** Сайт компании <http://www.anti-dolgi.ru/> «Лига защиты должников» создавалась с целью объединения российского опыта, законодательной базы, работающих механизмов и эффективных инструментов по правовому регулированию рынка антиколлекторских организаций по защите прав и интересов должников, представленных физическими и юридическими лицами.

www.TOP-PERSONAL.RU

ИЮЛЬ-СЕНТЯБРЬ

В номере:

Некоторые вопросы формирования теории документоведения

Российские и международные стандарты о технологии управления документами

Управление технотронными документами: сферы, особенности, современные тенденции

II Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы документоведения и архивоведения: вызовы времени»

Мобильный АРМ эффективный инструмент работы современного руководителя

Проблемы разработки административных регламентов и пути их решения

Национальные стандарты РФ по различным аспектам защиты информации и информационной безопасности

Профессиональное обучение и проверка знаний специалистов по управлению документами организации

№3  
2017

При поддержке:

**Мы прошли эволюцию от «красной» модели (управление по правилам, жесткий стиль, должностные инструкции, приказы) к «синей» организации с элементами «оранжевой» и «зеленой»**

*Мы придерживаемся принципа «Лучшее совещание — совещание, которого не было».*



**Станислав  
Сойнов**

**генеральный директор  
Proplex**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** Как менялся стиль и сама модель управления компании «Проплекс» с момента ее основания? Что толкало топов на смену стиля и модели? Были ли ошибки и какие?



Компанию исполняется в этом году 18 лет, для российского бизнеса это большая история. В первую очередь мы всегда сохраняли преемственность и бизнес-модель с момента основания: мы — комплексный поставщик и производитель ПВХ-профиля и необходимых комплектующих для производства окна, осуществляем продажи через собственную филиальную сеть.

Стиль управления, безусловно, менялся под воздействием внешних факторов — конъюнктуры рынка и экономики в целом. С 2000 по 2008 год был период бурного роста нашей отрасли, и вопросы стиля управления и организационной структуры в это время на повестку не выносились. Структура была стандартной для производственно-коммерческой компании — иерархическая.

Кризисы 2009 и 2013-2014 годов заставили переосмыслить подход к стилю управления и организационной структуре.

Ошибки, конечно, были. Ошибок не делает тот, кто не работает. Мы учились на собственном опыте. Рынок предпринимательства в России очень молодой. В Западной Европе капиталистический рынок развивался поступательно несколько столетий, а у нас традиция предпринимательства была прервана на семьдесят с лишним лет. Пласт предпринимателей начал формироваться, начиная с 90-х годов, и пришлось переосмысливать многие вещи. У нас были ошибки, но мы стараемся делать из них выводы.

Касательно стиля: мы прошли эволюцию от «красной» модели (управление по правилам, жесткий стиль, должностные инструкции, приказы) к «синей» организации с элементами «оранжевой» и «зеленой» — мы руководствуемся и корпоративной культурой, и вопросами экологии, и работаем в проектах, и сохраняем иерархию. Стараемся внедрить положительные стороны каждой модели.

Вывести организацию целиком на какой-то качественный уровень сразу невозможно. Об этом говорит практика мирового бизнеса. Руководство, топ-менеджмент должны находиться хотя бы на один уровень выше общего стиля организации, чтобы была видна цель, куда нужно прийти. Некоторые подразделения тоже идут немного впереди (например, маркетинг или отдел развития) — руководители более

самостоятельны в принятии решений, больше командной работы. А следом за ними подтягивается и вся организация.

Мы понимаем, что основная модель может быть одной, более стабильной и структурированной, но некоторые под-

делями управления. Она имеет место быть в организациях, где цена ошибки и степень риска очень высоки — химическая промышленность, атомная энергетика, армия. В них никакие демократические модели невозможны ни у нас, ни на Западе. Хотя даже в таких организациях руководители, которые

## РЕШЕНИЯ МЫ ПРИНИМАЕМ НА ОСНОВАНИИ ЦИФР, ИЗМЕРИМЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, А НЕ ЭМОЦИЙ И НЕСБЫТОЧНЫХ В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ ПРОГНОЗОВ

разделения начинают показывать примеры движения вперед. Затем остальная часть компании проникается этим духом. Руководители и топы должны видеть эти ступени и перспективы развития.

**У** Есть очень успешные лидеры бизнесов, которые управляют через секретарей и почти не общаются с персоналом и даже с топами. Это не модель, а скорее, стиль. Но в каких моделях такой стиль не работает?

— Это типично «красная» модель организации — жестко структурированная, с четкими регламентами и мо-

прислушиваются к сигналам снизу и общаются с рядовым персоналом, всегда выигрывают.

Из последнего — авария на Фукусиме как раз об этом. Руководство не прислушивалось к тому, что реально происходило на местах, работали по устаревшим регламентам и инструкциям.

Также может быть полезен пример Суворова — на нем строится целый стиль менеджмента. Несмотря на то, что он был командующим, он все равно общался с простыми солдатами и многое от них узнавал.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Точно не сработает «красная» модель в организациях будущего, в холкорпоративных организациях, без единого центра управления, самоорганизующихся сообществах, в креативных и IT-отраслях.

### **У** Опишите ваш стиль управления, его плюсы и минусы.

— У нас есть несколько основных принципов.

Первый — DDD (data driven decisions). Решения мы принимаем на основании цифр, измеримых показателей, а не эмоций и несбыточных в долгосрочной перспективе прогнозов. Мы внедрили систему сбалансированных показателей (ССП) для каждого из подразделений. В рамках общей задачи они декомпозированы. Например, для производства есть показатели по производительности и браку, и достижение этих операционных показателей — это вклад подразделения в общее дело. Не влияя напрямую на чистую прибыль (ряд других подразделений сильно влияет на это), они помогают достичь общей цели.

Руководители уделяют до 50% рабочего времени работе с людьми, нашим главным активом. Кроме того, мы не просто делегируем ответственность, мы делегируем руководителям принятие решений и инициативу — до

50% решений инициируется и принимается ими.

Мы всегда работаем в малых группах, памятуя об эффекте Рингельмана. Этот эффект был открыт в 30-е годы. Условно его можно описать так: 2 человека поднимают каждый по 100 кг, но когда они несут груз вместе, то каждый может нести уже только по 94 кг, потому что надеются друг на друга. Чем больше человек в команде, тем больше падает эффективность работы команды. Когда размер команды достигает 8 человек, эффективность падает до 49%.

Организация командных ролей — это целое искусство, отдельное направление менеджмента в больших командах. Мы, конечно, работаем и в больших командах, но чаще все-таки в малых, чтобы не падала производительность.

Кроме того, мы придерживаемся принципа «Лучшее совещание — совещание, которого не было».

Еще один принцип — работа в региональных виртуальных командах. У нас есть руководители проектов (и федеральных тоже) в регионах. Эту практику мы используем уже около 6 лет. Например, запускается новый продукт, и руководитель может находиться не в центральном офисе, а на Урале, на Юге или в Сибири, и оттуда



набирает свою виртуальную команду. Работа в таких командах, конечно, сложна в силу удаленности участников команды. Но мы используем современные коммуникационные площадки. Работа в таких командах — это наш тренд.

плюс, поскольку в глобальном смысле они более защищены от ошибок.

В целом, когда концерны работают по строгим правилам по всему миру, это приносит успех. Сила больших регламентированных компаний — в ста-

## ИМ НУЖНЫ ДРУГИЕ ЛЮДИ

Также мы активно используем релокацию сотрудников, в т.ч. в центральный офис, и карьерные лифты — многие топ-руководители начинали простыми менеджерами.

Для нас характерна также социальная активность, мы понимаем, что организация должна заниматься не только бизнесом, но и заботиться о тех, кому это необходимо, в регионах присутствия. Мы принципиально это не пиарим вовне, сообщая только своим сотрудникам.

Я люблю свою компанию, поэтому, конечно, буду ее хвалить. Но я прекрасно понимаю, что есть другие модели управления. Например, работа больших компаний, которые не смогут работать так, как мы, — у них очень высокая инерция в принятии решений. Это, с одной стороны, минус (мы более гибкие), но с другой стороны,

бильности и инерции, которая в долгосрочной перспективе работает в плюс. Они защищены от неправильных решений, поскольку принимают их более взвешенно и имеют в этом экспертизу, опыт разных стран и рынков. Этот опыт бесценен, и его нам не хватает.

**■ Как устроена модель управления сегодня у IT-компаний и что в ней вам ценно, а что неприменимо?**

— IT-компании стояли у истоков двух моделей менеджмента — agile и scrum. Это модели проектной работы, их мы применяем у себя прежде всего в сфере разработки новых продуктов и новых технологических решений. Сама идея того, что продукт может быть доработан в процессе его разработки, — это очень правильно.

Каскадная система работы в проекте приводит к тому, что продукт, ко-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

торый выходит, в итоге оказывается неактуальным. Работа в рамках agile и scrum позволяет постоянно дотачивать продукт. Мы работаем в режиме спринтов — короткие промежутки времени, когда выполняются какие-то задачи, приглашается заказчик (в нашем случае внутри компании), который оценивает результат и дает обратную связь. Этот формат абсолютно применим у нас и позволяет делать продукт, который нужен потребителю-клиенту (профильные системы), или IT-продукция (для внутренних нужд компании).

А вот холакратия, которая наблюдается в некоторых IT-компаниях, к нам точно неприменима.

**VI** **Какая часть вашего персонала индифферентно относится к целям компании и не интересуется ее успехами?**

— Если бы всех знали наперечет, это было бы замечательно. Как говорил Джек Уэлч, порядка 10% персонала — это люди, которые абсолютно равнодушны ко всему. Я точной цифрой, касательно нашей компании, не владею. Есть люди равнодушные — на них все держится. Все не могут быть равнодушными. Есть люди, которые приходят на работу исключительно выполнить свои обязанности и все. Не разделяют цели, миссию, их задача — отработать и уйти.

**VI** **Какие методы мотивации сегодня используете, и как они работают?**

— У нас работает корпоративный университет (в первую очередь — коммерческий департамент, логистика, бухгалтерия, финансы, филиальная сеть). У нас в компании есть собственный бизнес-тренер. Для производства мы запускаем кайдзен-кружки. Они работают очень хорошо и помогают выявлять равнодушных людей.

Также у нас есть система наставничества. Для людей, которые готовы делиться своим опытом и работают долгое время (устали, выгорают), наставничество — это новый вызов. Причем не всегда это подкрепляется материальной мотивацией, хотя мы стараемся это делать на основании результативности работы подопечных наставника.

Но даже несмотря на это, всегда остается пул людей, безразличных к происходящему. Как правило, они себя проявляют. Мы оцениваем работу по результату и видим, где у нас сбоят. Тогда принимаем решение либо по ротации с переводом на другую должность, либо по замене таких сотрудников.

Мы всегда даем шанс. Для сотрудника, особенно на руководящей должности, период в 3 года является ключевым — к этому времени человек начинает уставать, обязанности стано-



вятся уже неинтересными. Эти сроки мы с HR-департаментом отслеживаем, ведь у нас есть люди, которые работают по 15 лет. В это время мы либо даем руководителю проект, который он может выполнить, проявить себя, вырасти, либо обоюдно принимаем решение, что ему лучше поискать себя в другой сфере. Если человек заскучал, то это наша недоработка.

Кроме того, мы мотивируем лучших сотрудников отправкой на выставки, конференции и обучение, в т.ч. за рубежом. Для них это качественный прорыв. Они видят новые перспективы работы (по продуктам, по подходу) и возвращаются другими людьми. Например, мы отправляли сотрудников производственного отдела на недельную стажировку в Германию на партнерский завод, для многих из них это первый выезд за рубеж, это был новый вызов. Они вернулись с горящими глазами и программами внедрения инноваций в наше производство. Это гораздо лучше банальной премии.

### Почему «Майкрософт» почти совсем сократил сейлзов в отделениях по всему миру?

— Пересмотр оргструктуры и численности происходит в «Майкрософт» ежегодно перед началом нового финансового года. Во-первых, сейчас сокращают продавцов в департаменте мобильных телефонов, потому что они

признали это направление для себя не очень прибыльным и перспективным.

Во-вторых, они планируют сократить до 10% персонала.

В этом году это также связано с заменой операционного директора. Он занимался работой с персоналом и его численностью в разных департаментах по миру. Сменился топ-менеджер, поскольку над чем-то надо было поработать, а увольнение сейлзов — логичное продолжение изменений. Скорее всего, изменения назрели.

И еще одна причина в том, что сейчас компания переориентировалась на облачные вычислительные услуги, поэтому оптимизация персонала связана с тем, что им нужны другие люди. Скорее всего, сейчас будет происходить тестирование и переаттестация сотрудников. Им нужны другие сейлзы. Вряд ли они совсем откажутся от отдела продаж и сам бренд будет себя продавать, нет, конечно.

### Кризис отрасли — как надо менять модель управления?

— В России есть два типа компаний — быстрые и мертвые. Хочется быть первыми. У нас планирование даже в трехгодичной перспективе — это очень долгосрочное планирование. Хотя в западных компаниях план построен на 10 лет, они понимают, какие про-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

дукты и как будут развиваться, как их внедрять.

В российском бизнесе с последним волатильным периодом планирование носит «револьверный» характер. Подход к бюджетам поменялся за послед-

У нас есть четкие правила игры — чего мы не делаем в условиях кризиса: снижаем и диверсифицируем риски, не зависим от банковской системы, сокращаем кредитный портфель, аккуратно работаем с задолженностями и т.д.

## **ТОПЫ ПРИНИМАЮТСЯ НЕ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ И НЕ HR-ДИРЕКТОРОМ — ОДИН-ДВА ЧЕЛОВЕКА МОГУТ ОШИБИТЬСЯ. ПРИЕМ ТОПА ПРОИСХОДИТ КОМАНДОЙ**

ние 2-3 года — раньше бюджеты были жесткими и не корректировались, сейчас бюджет страны изменяется по ходу в зависимости от курсов валют, цены на нефть и т.д. То же самое и в российских компаниях (особенно малого и среднего бизнеса) — бюджет пересматривается минимум один раз в год. Это нормально, и не нужно относиться к этому, как к чему-то неправильному. Этот период мы должны пройти.

Это не кризис, это новое состояние, в котором мы будем находиться перманентно. Мы вступили в формат новой экономики, когда риски постоянны и риск «черных лебедей» невероятно велик, поэтому нужно четко понимать, чего не нужно делать.

Самые большие риски, которые были, — валютные. В 2014-2015 гг. мы разработали ряд эффективных мер по хеджированию валютных рисков, используя переговоры с западными поставщиками и банковские инструменты.

Эти 3 года научили нас настоящему бизнесу, с большим количеством вызовов, рисков, внезапных потерь, и мы стали гибкими, сухими и поджарыми.

Нужно увеличивать скорость обмена информации в компании. С какой скоростью информация в компании ходит, и как быстро и результативно принимаются решения — это ключевой показатель эффективности в кризис.



И второе — это работа в гембе, реальном месте, где производится продукт, где делается бизнес. Гемба для нас — это производство в Подольске и наши филиалы. Когда ты находишься в Москве, то зачастую не понимаешь, что происходит в регионе. Руководитель должен обязательно работать в гембе — идти на производство и разговаривать с рабочими, с линейными руководителями и руководителями производства, с клиентами, слушать и смотреть на месте. Не по отчетам и цифрам, а непосредственно в гембе.

**У** Компании «без мозгов» (без ГД) сегодня удивляют темпами роста. У них есть будущее? Какое?

— Компания не может существовать без системы управления, просто она трансформируется и принимает другой вид. Это имеет место быть в креативной и IT-сфере и справедливо с рядом допущений: в некоторых отраслях (с высокой ценой ошибки) этого никогда не будет, в других отраслях это возможно, только если переосмысливается роль генерального директора. Это характерно для «бирюзовых» организаций, которых в России пока нет. Они есть на Западе, но это пока не тренд.

Там генеральный директор — вдохновитель, идейный гуру. Он запускает процессы и смотрит, как они идут, не

вмешиваясь. Как правило, генеральный в этом случае — собственник.

Я был в нескольких компаниях в России, которые внедряют «бирюзовые» методы управления. Роль генерального директора действительно размыта, его мало видят, он не вмешивается в операционные процессы, хотя и следит за показателями компании.

Их отличают две вещи. Постоянный контроль по методике «360 градусов» — каждый оценивает каждого. Функция управления и контроля делегирована внутрь самой организации. Второе — всегда очень высокий уровень дохода персонала. Мотивация выстроена так, что люди просто не хотят потерять такое рабочее место и согласны играть по обозначенным правилам. Сказано: бесконечно любить и уважать друг друга — будут, потому что их доход на 40-50% выше, чем по отрасли, не говоря уже про регион присутствия.

**У** Привлекая топов, как вы оцениваете их привычку работать в иной модели и иной корпоративной культуре?

— Это очень болезненный вопрос. Оцениваем в первую очередь на основе результатов, которые топ достиг, и проверяем предоставляемые данные. Также мы проводим психологическое тестирование, использу-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ем методику DISC, стрессовое интервью, но это не гарантирует 100%-ное попадание. Поэтому кейсы мы тоже используем.

Получается 3 уровня проверки: по результативности, тестирование на соответствие принципам и духу организации, проверка по кейсам.

Ошибки случаются. Интервью и устройство на работу — это искусственный процесс. Человек готовится, и чем более он профессионален и лично развит, тем лучше может презентовать себя.

Топы принимаются не генеральным директором и не HR-директором — один-два человека могут ошибиться. Прием топа происходит командой, другими топами, чтобы был широкий круг мнений.

**❗ Как быть, если топ очень нужен, но он не сможет принять ваши ценности и правила управления?**

— Я придерживаюсь мнения, что если человек не разделяет ценности компании и корпоративную культуру, брать его на работу не нужно. В долгосрочной перспективе он неэффективен. Топ — это не та должность, которая может ротироваться часто. Текучка в топ-менеджменте вызовет молчаливые вопросы и непонимание со стороны рядовых сотрудников.

Наша практика последних 4 лет — выращивание топов внутри. Все топы, которые работают сейчас, — это выросшие в компании люди, поэтому сюрпризов гораздо меньше.

**❗ Вас подводили хоть раз принятые вами на работу ценные кандидаты (неожиданно уволились, не оправдали надежд, смогли прикинуться адекватными, иное)?**

— Конечно, такие ситуации были. Я не могу говорить однозначно обо всей истории компании, потому что тогда еще не был генеральным директором. Были прецеденты, ротации, ошибки. Тогда численность сотрудников была гораздо выше, поэтому на новое направление сразу принимали руководителя со стороны, который был не всегда эффективен.

**❗ Почему в России растёт мода работать без HRD даже с персоналом в 2-3 тысячи? Чем они могут полатиться за экономию или сверхнагрузку на руководителей департаментов?**

— Я отношусь к этой тенденции отрицательно. Во-первых, я уверен, что HR-директор — второй человек в компании после CEO, потому что главный актив компании — это люди. Переключать функционал на руководителей департаментов — утопия, так как они должны быть профессионалами в сво-

ей области, но не обязаны быть специалистами в HR.

Можно много что сокращать, но HR — ни в коем случае. Можно сократить неэффективных сейлзов, сэкономить на маркетинге, сократить внешнее продвижение и PR. Мы отказались от рекламы на ТВ, чтобы не тратить миллионы в итоге неэффективных рублей. Лучше работать с главным активом — людьми. Если развивать и учить своих сотрудников, они могут горы свернуть.

HRD должен постоянно следить, что происходит с персоналом, сигнализировать об этом и заботиться.

Я знаю, что в некоторых компаниях есть усиленный HR-департамент, где специальные люди постоянно находятся в командировках в регионах и филиалах, чтобы выявлять проблемы персонала на месте, мотивировать сотрудников.

**У** Какие модели управления в мире бизнеса вам кажутся перспективными и почему?

— Это должны быть комплексные модели, в которых руководители понимают, что такое «бирюзовая», «желтая»

организация, ведут к этим уровням высокого доверия, командной работы, делегирования решений. Гибкие модели, которые позволяют вынести плюсы из кризисных ситуаций.

Как говорил Адизес, важно, чтобы в организации были департаменты, которые отвечают за поддержание бизнеса, его развитие и безопасность. Если в компании есть только развитие, она может улететь далеко в космос и не вернуться. А если думать только об удержании и сохранении, то в среднесрочной перспективе компания придет к краху. Должен быть баланс.

\* Станислав Сойнов, генеральный директор Proplex.



Беседовала Анна Баграмова

Журнал 

2017 г.

# Исидор (Айседор) Штраус



Исидор (Айседор) Штраус — германо-американский предприниматель, совладелец крупнейшей американской сети универмагов «Macy's», родился 6 февраля 1845 года в немецком городе Оттерберг в еврейской семье, где он был старшим из пяти детей. Когда ему было 9 лет, его семья иммигрировала в США и поселились в городе Тэлботтон в штате Джорджия, где они занялись семейным бизнесом — открыли магазин.



Во время Гражданской войны в США Исидор в возрасте 16 лет попытался вступить в ряды армии Конфедеративных Штатов Америки, но из-за возраста его не взяли. Тогда он решил работать клерком в магазине отца и со временем профессионально вырос до представителя семейного бизнеса в Англии. После войны он с семьей переезжает в Нью-Йорк, где Исидор с братом Натаном организовал собственный бизнес по продаже посуды в универмаге «Macy's», и в 1896 году они получили его в свою полную собственность

14 апреля 1912 года Исидор вместе с женой путешествовал на суперсовременном по тем временам лайнере «Титаник», но случилось непредвиденное — лайнер налетел на айсберг и стал постепенно тонуть. Исидор Штраус сесть в шлюпку отказался и разделил участь других пассажиров тонущего корабля. Ночью 15 апреля 1912 года он погиб вместе с супругой. Его тело было найдено и переправлено в Бронкс — самый северный район Нью-Йорка, где его захоронили на кладбище Вудлон. В память об Исидоре Штраусе установлена мемориальная доска на первом этаже универмага «Macy's» на Манхэттене.

**19-20**  
сентября

МОСКВА  
КОНГРЕСС-ЦЕНТР ЦМТ

*Майкл  
Роуч*

4 уровень программы  
Института Алмазного  
огранщика — DCI!

# **БИЗНЕС — НЕ ТОЛЬКО ДЕНЬГИ**

*Успешное личное партнерство — найти,  
сохранить и быть счастливыми*

Генеральный партнёр



# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 8 (206)

АВГУСТ 2017

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

*Ольга Байдина*

**Оплата труда в особых условиях: анализ судебной практики**

*Павел Хлебников*

**Заграничные командировки и споры по расходам**

*Михаил Тресняков*

**Оплата по труду: вопросы дифференциации и дискриминации**

*Наталья Пластинина*

**Работаешь по трудовому договору? Будешь должен НДФЛ уплатить... сам!**

*Ирина Вишнеполтская*

**Меняем должностную инструкцию: споры работников и работодателей**

*Светлана Назарова*

**Неуплата НДФЛ и страховых взносов с зарплаты**

*Екатерина Элекян*

**Заключение договора об оказании услуг в целях фактического предоставления персонала**



### *Кто авторы*

Коллектив Harvard Business Review — уникальное собрание таких ярких умов современности, как Клейтон Кристенсен, Индра Нуйи, Томас Дэвенпорт и др.

### *О чем книга*

Harvard Business Review — главный деловой журнал в мире. Каждый год HBR выпускает сборник, в который входят самые важные статьи за прошедший сезон.

В выпуске 2017 года подобраны публикации по вопросам менеджмента, стратегического планирования и управления кадрами, связанные главной идеей: человеческие знания и опыт продолжают играть важнейшую роль в бизнесе, несмотря на развитие высоких технологий.

Как создать атмосферу сотрудничества и максимально эффективно использовать опыт разных подразделений компании? Как с помощью дизайн-мышления разрабатывать инновации, которые найдут отклик у широкой аудитории? Можно ли слепо доверять данным, полученным с использованием объективных математических алгоритмов? Как найти общий язык с представителями разных культур и научиться искренне сопереживать коллегам и клиентам? Ответы на все эти вопросы помогут руководителям компаний из самых разных отраслей современного бизнеса.

### *Почему книга достойна прочтения*

Прочитав книгу, вы сможете скорректировать стратегии управления персоналом вашей компании.

Научитесь максимально адекватно использовать компьютерные программы и технологические инновации в вашем бизнесе. Лучшие статьи о ключевых вопросах управления компаниями в одном месте — больше не надо собирать подборку Harvard Business Review и читать краткие содержания.