

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск адрес: по адресу "Ресурсы" - 71052, 71055, 71056

№ 35
(447)

2017

ВОРОВСТВО

Главная тема:

Александр Филиппов

**С какого-то уровня управлять
компанией без КРІ — невозможно**

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

«Мираторг», открыто объявив о своих претензиях к коммерческому директору, буквально всколыхнул мир бизнеса (который, кажется, не удивить коррупцией («Это воздух, которым мы дышим», — сказал как-то Ю. Щекочихин).

Управление Персоналом решил узнать мнение о проблеме у ряда экспертов. Мнения сильно разделились. Читайте...

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Лонгаров*



стр. 5

Разработку KPI вам предложит масса консультантов, которые возьмут за это приличные деньги...



Александр Филиппов,
«Ригла»

стр. 11

Раз руководство пошло на такие действия, значит, они рассчитали, что результат будет такой, который они преследуют...



Сергей Сон,
«СытинЪ»

стр. 16

5 2 % сотрудников компаний знают о злоупотреблениях, и 51 % сотрудников предпочитает о них молчать, опасаясь за свою карьеру...



Изабелла Атласкирова,
«СааС Проект»

стр. 20

Ключевое слово для описания ситуации на текущей стадии уголовных и судебных разбирательств — «возможно»...



Юлия Вербицкая (Линник),
«Русские меценаты»

стр. 26

Компании необходимо сработать на опережение и не дать просочившейся информации принять негативный оттенок...



Евгений Кронов,
KDS Legal

стр. 34

Активный поиск всё новых преступных схем идёт в ногу с изменяющимся законодательством, которое хоть и стремится к совершенству, но никогда не бывает идеальным...

Андрей Комиссаров,
«Комиссаров и Партнеры»

стр. 32

Когда каждый сотрудник ощущает свою значимость и понимает свой вклад в общее дело. В такой атмосфере людям просто невыгодно обманывать компанию...



Владимир Овелян,
«Dostaевский»

стр. 61

Иногда простое умение вовремя похвалить сотрудника и сказать спасибо за работу становится удивительно мотивирующим фактором для повышения эффективности и лояльности к компании...

Татьяна Шараева,
АО «Meeting Point»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

KPI
KPI не работает сам по себе
Александр Филиппов, «Ригла»

11

ВОРОВСТВО

**Персонал может подворовывать —
каждый на своём уровне**
Сергей Сон, «СытинЪ»

16

**Сотрудники предпочитают «не замечать»
нечистоплотность коллег**
Изабелла Атласкирова, «СааС Проект»

20

**Свобода полномочий — это индульгенция
от уголовного преследования**
Юлия Вербицкая (Линник), «Русские меценаты»

26

Не всё так просто в «датском королевстве»
Евгений Кронов, KDS Legal

32

Мониторинг закупочных цен необходим всегда
Владимир Овелян, «Dostaевский»

34

**Нельзя сказать, что сообщение
о выявлении нечистого на руку
высокопоставленного сотрудника организации
негативно повлияет на её деловую репутацию**
Андрей Комиссаров, «Комиссаров и Партнеры»

41

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Восемь путей к созданию команды,
способной к сотрудничеству**
Линда Граттон, Тамара Эриксон

61

EXECUTIVE OFFICE SPACE

**Executive office space — офисный формат,
дефицит которого ощущается на рынке**
Татьяна Шараева, АО «Meeting Point»

KPI

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

TR@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
TR@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

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

www.top-personal.ru

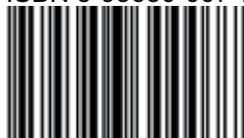
Подписано в печать 11.09.2017 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

KPI не работает сам по себе

*Попробуйте отправиться
в путешествие без
планирования поездки
(маршрут, отели и т. д).
Всё может быть неплохо...
но непредсказуемо... Так и
бизнес без планирования...*



**Александр
Филиппов**

**генеральный директор
аптечной сети «Ригла»**

❖ Можно ли управлять компанией без использования KPI?

 принципе, да. Ведь можно жить без планов, можно жить без KPI, можно просто жить сегодняшним днем, не заглядывая в будущее. Однако мне думается, что большинство компаний этим инструментом пользуются. Для того чтобы управлять компанией даже среднего размера, KPI нужны — для контроля не за процессом, а за результатом. Чем она крупнее, тем сложнее выстраивать систему управления. С какого-то уровня без KPI компанией управлять невозможно.

Необходимость внедрения данной системы должен осознать либо собственник, либо управленец. Человек, занимающийся бизнесом, строит планы — по прибыли, по деньгам, которые он хочет иметь, оценивает риски.

Я уверен, что и маленькие компании применяют свои показатели эффективности деятельности, если собственник хочет заниматься бизнесом, поэтому можно сказать, что система KPI стала нормой успешной компании.

❖ Ранее разработку KPI вели «штучные» специалисты. Кто может делать это сегодня?

— На самом деле это действительно проблема. Разработку KPI вам предложит масса консультантов, которые возьмут за это приличные деньги. Однако они не отвечают за результат деятельности вашей компании — могут предложить лишь дорожную карту или некий план, поэтому предпочтительно, чтобы KPI разрабатывался менеджментом компании. Каждый руководитель подразделения компании разрабатывает KPI для своих сотрудников в зависимости от целей высшего уровня. KPI должны пройти экспертизу у HR, у финансистов. Затем эти показатели выливаются в мотивационные схемы.

❖ Какие аспекты построения системы KPI являются основными?

— Во-первых, конечно, ключевые показатели эффективности деятельности должны разрабатываться в самой компании, они должны быть оцифрованы и посчитаны, под них должна выстраиваться отчетность. То, что невозможно посчитать по KPI, не имеет никакого практического смысла.

Во-вторых, в разных подразделениях KPI могут иметь некие противоречия, поэтому вся система ключевых показателей должна быть сбалансирована таким образом, чтобы одни из

них не довели над другими. Например, для менеджера, который занимается сдачей в субаренду, показатель тем лучше, чем больше площадь помещения, которое он сдал под аптеку. В то же время в другом функционале есть такой показатель, как

Как должна влиять система KPI на работу компании и мотивацию сотрудников?

— Необходимо каждый год составлять карту целей из расчета пятилетнего цикла развития компании. И если по итогам одного из этих пяти лет за-

МАЛО ИМЕТЬ KPI, НУЖНО ПРАВИЛЬНО ПОСТАВИТЬ ЭТИ ЦЕЛИ

выручка, — он напрямую коррелирует с площадью аптеки. Соответственно, эти два KPI должны друг друга уравнивать. Другой пример: показатели департамента собственной торговой марки (СТМ) и показатели деятельности департамента маркетинга входят в противоречие друг с другом. Первый департамент хочет продать весь товар СТМ, но так не бывает, поскольку в аптеке должен быть выбор и оригинальных препаратов, и дженериков.

Вывод прост: мало иметь KPI, нужно правильно поставить эти цели. А чтобы не возникало противоречий между показателями, нужны нормативы. Здесь необходимо искать показатель — золотую середину, которую можно посчитать. Нормативы могут меняться в зависимости от ситуации на рынке.

планируемый результат не получен, нужно провести корректировку. Цель высокого уровня разбивается на более мелкие — из них выстраиваются цифры второго уровня. Они в свою очередь бьются на еще более мелкие цели. В результате получается карта, в которой в каждой графе указаны определенный показатель и фамилия человека, который отвечает за его выполнение. Это очень упрощает задачу руководителя в управлении компанией: не нужно контролировать каждый день деятельность того или иного менеджера, однако есть KPI, которые он должен выполнять, и оценка его труда зависит не от того, как много проводится работы, а насколько она эффективна. Как много работает менеджер, вообще никого не волнует: если менеджер работает много, то это зачастую не для того, чтобы добиться

результата, а чтобы себя оправдать. Если же результата нет, значит, нет ключевого показателя, а это главная оценка. Ведь к нему привязывается мотивация.

Есть также второстепенные показатели, однако, не контролируя их, мы не можем качественно развивать компанию. Например, деятельность

влиять на погоду и температуру воздуха. Говорят, продавцы мороженого и воды в этом году терпят большие убытки, потому что лето холодное. Поэтому показатели, на которые менеджер не может повлиять, могут быть только справочными.

Важно различать объективные причины выполнения либо перевыполнения

РАЗРАБОТКУ KPI ВАМ ПРЕДЛОЖИТ МАССА КОНСУЛЬТАНТОВ, КОТОРЫЕ ВОЗЬМУТ ЗА ЭТО ПРИЛИЧНЫЕ ДЕНЬГИ

сотрудников компании, которые отвечают за состояние материально-технической базы, напрямую не влияет на финансовый результат, но жить в доме, в котором наведен порядок, проще и приятнее.

❗ Какие ошибки чаще всего возникают при разработке KPI и как их избежать?

— Главные ошибки очевидны. Первая: не работает KPI, на который менеджер не в состоянии повлиять, либо он не понимает рычагов, через которые это возможно. Такие показатели не относятся к целеполаганию и к целедостижению, поскольку от человека не зависят. Например, мы не можем

KPI и роль менеджеров, управляющих KPI. Бывает, показатели перевыполняются, но это не заслуга менеджмента, просто так сложилась ситуация. При этом сотрудник должен получить свою мотивацию независимо от причин: мотивация должна предусматривать отклонения как вверх, так и вниз.

Вторая ошибка — отсутствие нормативов. Обязательно должна быть либо конечная цифра, к которой мы стремимся, либо норматив, в рамках которого определенный KPI должен просматриваться.

Третья ошибка — неграмотно выставленные показатели. В результате цели высшего уровня не достигаются.

Нужно понимать, что наше завтра делается сегодня.

Также хотелось бы отметить, что при внедрении системы KPI обязательно необходим тестовый период, как минимум квартал, чтобы проверить ее работу, как говорится, на жизненном материале. Иначе потом ошибки придется исправлять уже непосредственно в процессе.

❗ Можно ли при помощи KPI полностью искоренить, например, халатность?

— В менеджменте нет таких волшебных инструментов. KPI — одна из степеней контроля и за рисками, и за менеджментом. Самое главное: с помощью этих показателей менеджер может получить адекватную оценку своего труда. Как сказать человеку, хорошо он работал или плохо? Мерилом является результат, в данном случае результат оценивается через систему KPI.

❗ Как на практике происходит процесс изменений системы KPI?

— Система показателей бьется на кварталы, полугодия, месяцы. Если случаются какие-то события, которые значительно влияют на достижение тех или иных KPI, возможна их корректировка. Если эти изменения незначительны, их может внести руководитель подразделения. Если же речь идет о корректировке стратегических

целей, акцентов, создается специальная группа, которая предпринимает меры для приведения системы KPI в стабильное состояние.

❗ Какие критерии, шаблоны пришлось пересмотреть в процессе применения KPI?

— Основное понимание, которое пришло с опытом, — KPI должны быть сбалансированы и не должны вступать в противоречие в разных подразделениях компании.

❗ Опишите основные «фишки» KPI для директора аптеки?

— Основной показатель — выполнение плана по выручке и по чекам like-for-like, работа с картами лояльности, выполнение показателя «тайный покупатель».

❗ Чего не может сделать система?

— Система управления KPI не может работать сама по себе — к ней нужно прикладывать усилия. Кроме того, она не будет считать сама себя — показатели должны быть справедливыми и объективными, только тогда они будут работать. Конечно же, система не сможет работать без людей. Это всего лишь один из элементов управления бизнесом, который не способен заменить менеджера.

❗ Почему еще много компаний откровенно игнорируют KPI?

— К KPI прилагается еще такая система, как планирование. Однако в большинстве российских компаний менеджмент не умеет, не научен планировать. Никто не говорит, что планирование — это плохо, в то же время никто не любит этим заниматься, поскольку процесс составления плана и его осмысления требует времени. Попробуйте съездить в путешествие, не спланировав его. Возможно, все будет хорошо и вам понравится. Но все будет так, как будет. Планирование же позволяет добиться, чтобы было так, как вы захотите: маршрут, гостиница и прочее. И тогда количество неожиданных событий и факторов уменьшается. То же самое с KPI: есть точка А и точка В, в которую нужно прийти. Необходим план действий, позволяющий перейти от исходной цифры показателя к целевой, поэтому планирование — важнейшая составляющая управления компанией по тем же KPI.

❗ Какие горизонты будущего у этой системы?

— Конечно, система будет развиваться: развиваются IT-возможности, благодаря которым работа с KPI становится проще. Если раньше было сложно посчитать ряд показателей, то теперь появились роботы, которые делают это в ежедневном режиме. Например, для аптек теперь можно рас-

считать показатель по количеству SKU в чеке, по размеру средней покупки, по количеству чеков like-for-like, по выручке like-for-like. И если раньше эти показатели считались «полуручным» способом раз в месяц или в квартал, то теперь робот делает это ежедневно, и по любой аптеке можно видеть результат.

Еще один момент: KPI — вещь не статичная, появляются новые цели и задачи в коммуникациях с потребителем, развивается e-commerce и т. д. Через мотивацию те или иные процессы в компании нужно расширять, поэтому для людей, которые занимаются электронной коммерцией, будут разрабатываться новые показатели. Это живой организм, который развивается, причем развивается самим менеджментом — никто не придет и не расскажет, какие KPI вам надо выработать, чтобы достичь успеха.

* Александр Филиппов, генеральный директор аптечной сети «Ригла».

Беседовали Алексей Макеенко
и Ольга Прудовская

Журнал



2017 г.

Справка о компании: Аптечная сеть «Ригла» — это 1768* аптек в 47 регионах России.
Сайт: <http://www.rigla.ru>

Персонал может подворовывать — каждый на своём уровне

Прямой контакт топ-менеджера с акционерами усыпляет, как правило, бдительность службы безопасности в отношении этого топ-менеджера.



Сергей Сон

**генеральный
директор торгово-
производственной
компании «Сытинъ»
(Сочи)**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Почему «Мираторг» решил рассказать о проблеме, тогда как многие молчат?



Я думаю, что это делается в назидание всем менеджерам, которые работают в

пока ещё не готовы выносить подобные ситуации на всеобщее обозрение. Мы, например, стремимся к этому уровню, но пока ещё не готовы делать подобные случаи показательными.

Я изучил информацию про «Мираторг»: эта компания постоянно находится в развитии. Я думаю, что через какое-то время путём «Мираторга» пойдут все развивающиеся компании и начнут выносить подобные ситуации

МЫ ВИДИМ ТИПИЧНУЮ СХЕМУ МОШЕННИЧЕСТВА ЧЕРЕЗ ФИРМЫ-«ПРОКЛАДКИ»

компании. Раньше на Руси было лобное место, и там казнили людей в назидание всем остальным, чтобы не воровали. Это показательно. То, что делает «Мираторг», также показательно для всех сотрудников, начиная с топов и заканчивая последним грузчиком, который может кусочек колбасы украсть. Но если кусок колбасы украдёт каждый, то в масштабах компании это будут достаточно большие потери.

Действительно, многие компании решают спорные ситуации в досудебном порядке. И по-хорошему эти вопросы нужно решать до суда. Многие зависят от уровня компании. Многие

на общественное обсуждение. Это произойдёт через 5-10 лет.

УП Сможет ли Юля отбиться?

— Материалы дела пока не предаются огласке. Поэтому можно только предполагать исходя из имеющейся скудной информации. Схема мошенничества лежит на поверхности. «Мираторг» — это достаточно большой и известный холдинг. И раз руководство пошло на такие действия, значит, они рассчитали, что результат будет такой, который они преследуют. А они хотят огласки. И огласки с результатом в

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

свою пользу. Скорее всего, Юлию Аксёнову накажут по закону. «Мираторг» добивается этого — предположительно, что это и произойдёт.

М Смогут ли следователи доказать факт возможной коррупции?

— На самом деле, это уже действия правоохранительных органов. А материалы в деле, насколько я понял, не имеют широкой огласки. Я, как пред-

есть производство и продажи, как и у нас. Поэтому я понимаю «Мираторг». Чтобы развитие всех подразделений шло равномерно и не хромало, надо приложить массу усилий. Всё делается за счёт плановой экономики, за счёт построения планов. Приведу пример. Допустим, к чемпионату мира по футболу у компании есть крупный контракт, и нужно нарастить объём производства говядины на 100 %. А продавники за этот год не успеют прирасти в

ЧЕРЕЗ КАКОЕ-ТО ВРЕМЯ ПУТЁМ «МИРАТОРГА» ПОЙДУТ ВСЕ РАЗВИВАЮЩИЕСЯ КОМПАНИИ И НАЧНУТ ВЫНОСИТЬ ПОДОБНЫЕ СИТУАЦИИ НА ОБЩЕСТВЕННОЕ ОБСУЖДЕНИЕ

приниматель, могу предположить, что есть схемы и варианты, которые позволяют Юлии уйти от наказания. Но для этого должна быть прозрачность всего проекта. Ей изначально надо было заявить свой проект работы с клиентами и согласовать бизнес-план с учредителями, просчитать с экономистами, утвердить все моменты. И тогда компания может пойти на такие затраты, но они будут обоснованы.

«Мираторг» — это холдинг, у него

продажах на 100%. Тогда принимается решение именно коммерческим директором, кем Юлия и была, выработать бизнес-план: «Мы год торгуем 50 % объёма по опту с нулевой прибылью — и это даст возможность нарастить объёмы другого подразделения. Это не просто — нарастить производство на 100 %. Таким образом, имея нулевую прибыль в такой-то части продаж, к чемпионату мира по футболу мы достигаем прироста на 100 %». И «Мираторг» входит в этот контракт.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



И учредители сразу получают скачок по прибыли 100 %. Таким образом, два подразделения — производство и продажи — в 2018 году выравниваются. Для Аксёновой такая позиция — это выход.

практически нет материалов, можно только предполагать. Я посмотрел рост «Мираторга» по продажам. У них очень хорошая динамика. С 2014 по 2015 год они приросли по курам — с 20 тыс. тонн на 75 тыс. тонн, по сви-

РАЗ РУКОВОДСТВО ПОШЛО НА ТАКИЕ ДЕЙСТВИЯ, ЗНАЧИТ, ОНИ РАССЧИТАЛИ, ЧТО РЕЗУЛЬТАТ БУДЕТ ТАКОЙ, КОТОРЫЙ ОНИ ПРЕСЛЕДУЮТ

В большой компании все бизнес-процессы должны быть прозрачными. Так как Аксёнова была коммерческим директором, стратегические планы писались не без её участия. Она должна была прописать и утвердить на совете учредителей свои действия. И всё это было бы согласовано, и всё было бы прозрачно. Я думаю, что, раз «Мираторг» поднял этот вопрос — такой прозрачности не было. Сейчас же, исходя из материалов дела, мы видим типичную схему мошенничества через фирмы-«прокладки».

не — с 370 тыс. тонн на 413 тыс. тонн, по говядине — прирост в 10 раз.

Есть специфика быстрого роста, когда компания не успевает отстраивать свои подразделения, структуру и функционал сотрудников. Мы через это проходили.

Если этот рост был запланирован, тогда под него должны были быть запланированы все бизнес-процессы. Тогда воровства и мошенничества не должно было быть. Если это произошло, значит, где-то была лазейка, которой мошенники и воспользовались. Значит, компания слишком быстро развивалась, не успевая отстраивать способы защиты бизнеса.

УП Кто виноват в случившемся и как не допускать подобного?

— Не наше право рассуждать, кто виноват. Для этого есть специальные органы. Тем более что у нас на руках

Виновата в этой ситуации не только



служба безопасности, но и многие другие подразделения — и отдел продаж, и бухгалтерия. Это всё взаимосвязано. Единственный выход из положения — чётко прописанные бизнес-процессы.

У О чём обычно молчат акционеры? Или где и как персонал может подворовывать у своей компании по-крупному?

— Юлия Аксёнова была топ-менеджером и имела непосредственный доступ к акционерам. Как все моменты работы с клиентами обсуждались, трудно сказать. Возможно, компания пострадала из-за того, что был нарушен регламент именно в структуре: слишком большое доверие было оказано топ-менеджеру. Коммерческий директор не должна была иметь прямого доступа к акционерам. И, конечно, акционеры сыграли определённую роль. И, возможно, служба безопасности закрывала глаза на дей-

ствия топ-менеджера, видя доверие учредителей.

Персонал может подворовывать — каждый на своём уровне, начиная с грузчика и заканчивая топ-менеджером, если процессы не отстроены, что возможно в связи с быстрым ростом компании. Например, не успела отстроить процессы служба безопасности или бухгалтерия. Поэтому «Мираторг» и пошёл на этот шаг, чтобы придать делу огласку вплоть до уголовного преследования своего топа.

* Сергей Сон, генеральный директор торгово-производственной компании «Сытинъ» (Сочи).

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

Справка о компании: Сайт компании — sonsytin.ru. Свою деятельность компания «Сытинъ» начала в 1992 году как производитель корейских солений и кондитерских изделий. Продукция выпускается под фирменным брендом «Сытинъ». В 2013 году появилось новое направление — сеть кафе быстрого питания «Сытный ряд». На сегодняшний день продукция под торговой маркой «Сытинъ» поставляется в Ростовскую область, Краснодарский край, Ставропольский край и Абхазию.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Сотрудники предпочитают «не замечать» нечистоплотность коллег

*Хорошо, что «Мираторг»
всё озвучил, а то ведь
99 % фирм «сопят в две
дырочки»...*

*Звонить во все колокола
надо из-за того,
что половина коллег
предпочитают молчать,
взирая на воровство... и
это особо актуально в
свете борьбы с коррупцией
в госкомпаниях.*



*Изабелла
Атласкирова*

**юрист, генеральный
директор «Саас
Проект»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Почему «Мираторг» решил рассказать о проблеме, тогда как многие молчат?

 Компания «Мираторг», рассказав о скандале, связанном с возбуждением уголовного дела против бывшего коммерческого директора компании «ТК «Мираторг» Юлии Аксёновой (по статье ст. 201, ч. 2 УК РФ «Злоупотребление полномочиями»), сделала верный пиар-ход, стремясь подтвердить свой имидж компании, нетерпимой к проявлениям воровства и коррупции среди сотрудников. Использование менеджерами компании служебного положения, тем более в корыстных целях, рассматривается компанией как большое зло, о чём заявляют представители компании.

Поэтому громкое дело в отношении коммерческого директора ТК «Мираторг» может рассматриваться руководством компании как лишний плюс к корпоративному имиджу. С другой стороны, с помощью широкой огласки этого дела именно со стороны руководителей компании достигается цель по формированию общественного мнения не в пользу Юлии Аксёновой, и это также имеет большое значение.

Сможет ли Юля отбиться?

— Как показывает практика, уголовные дела в отношении руководителей такого уровня заводят в подавляющем большинстве случаев только тогда, когда есть надежда довести их до конца и завершить обвинительным приговором. Ситуация с компанией «Мираторг» не исключение. Поэтому Юлии Аксёновой отбиться от претензий высшего руководства компании будет очень сложно. Тем более что компания потерпела убытки в 11,6 млн рублей. Деятельность Аксёновой «тянет» на 10 лет лишения свободы с лишением права занимать определённые должности или заниматься определённой деятельностью на срок до 3 лет. Однако компания «Мираторг», скорее всего, подаст к Юлии и гражданский иск о возмещении ущерба.

Смогут ли следователи доказать факт возможной коррупции?

— Такие дела обычно доказываются достаточно легко, так как выявить стороны, участвующие в коррупционных схемах, не так и сложно. Тем более что в коммерческих организациях злоупотребляющие своим положением менеджеры редко предпринимают все необходимые меры для того, чтобы их деятельность не смогли разоблачить сотрудники правоохранительных органов. Будут опрошены возможные свидетели, привлечены участники сделок со стороны мясокомбинатов, которым

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Юлия Аксёнова реализовывала мясо по заниженным ценам, после чего доказать вину коммерческого директора будет гораздо проще.

УП Кто виноват в случившемся и как не допускать подобного?

— В случившейся ситуации виновата, безусловно, система управления компанией. Не только для «Мира-

сотрудники среднего и низшего звена зависят от старших менеджеров, от заместителей директоров гораздо больше, чем от высшего руководства и собственников, к которым у них просто нет доступа.

Чтобы не допускать подобных ситуаций, необходимо повышать эффективность механизмов контроля над деятельностью руководителей

ЗЛОУПОТРЕБЛЯЮЩИЕ СВОИМ ПОЛОЖЕНИЕМ МЕНЕДЖЕРЫ РЕДКО ПРЕДПРИНИМАЮТ ВСЕ НЕОБХОДИМЫЕ МЕРЫ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НЕ СМОГЛИ РАЗОБЛАЧИТЬ СОТРУДНИКИ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ

торга», но и для большинства других российских торговых организаций характерно наличие данных проблем. В коррупционных схемах участвуют многие сотрудники компании, и они предпочитают молчать о них из чувства ложной солидарности. Например, согласно международному докладу ЕУ 2017 г., 52 % сотрудников компаний знают о злоупотреблениях, и 51 % сотрудников предпочитает о них молчать, опасаясь за свою карьеру. Ведь

подразделений компаний, более интенсивно работать службам безопасности. Процессы ценообразования и выбора контрагентов также должны очень тщательно контролироваться вышестоящим руководством компании. Необходимо проверять все крупные сделки, а также обращать пристальное внимание на деятельность контрагентов с целью выяснения, не являются ли они фиктивными фирмами-однодневками, созданными для



реализации мошеннических и коррупционных схем.

УИ О чём обычно молчат акционеры? Или где и как персонал может подворовывать у своей компании по-крупному?

— Обычно большинство компаний не склонны афишировать подобные

«списывают» продукцию под видом бракованной или просроченной. Очень распространена продажа с предельно допустимыми скидками. В результате ту прибыль, которую могла бы получать компания, получает посредник при сделке. Через систему скидок, всевозможных рекламных акций крупные деньги выводятся из компании, и их получают топ-менеджеры.

52 % СОТРУДНИКОВ КОМПАНИЙ ЗНАЮТ О ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЯХ, И 51 % СОТРУДНИКОВ ПРЕДПОЧИТАЕТ О НИХ МОЛЧАТЬ, ОПАСАЯСЬ ЗА СВОЮ КАРЬЕРУ

инциденты из соображений сохранения «доброе имя». В частности, им проще требовать с менеджера возмещения понесённых убытков, в том числе в гораздо большем размере, чем действительно были нанесены убытки, угрожая привлечением к уголовной ответственности.

Ситуация, сложившаяся в «Мираторге», очень распространена среди российских компаний — за определённые откаты руководители подразделений поставляют продукцию по заниженным ценам реализаторам,

* Изабелла Атласкирова, юрист, генеральный директор «Саас Проект».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

Справка о компании: Компания «Саас Проект» занимается разработкой программного обеспечения, фирменного стиля (брендбук), продвижением в сети Интернет, контекстной рекламой.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Свобода полномочий — это индульгенция от уголовного преследования

Доказать вину будет архисложно, так как покупатели могли и напрямую закупать товар (если иного не было запрещено).



Юлия Вербицкая

**Председатель
Фонда поддержки
искусств и музейной
деятельности «Русские
меценаты»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

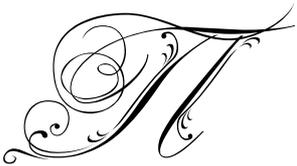


Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Почему «Мираторг» решил рассказать о проблеме, тогда как многие молчат?



о данному вопросу могу выразить лишь своё субъективное мнение: потребность осветить данную ситуацию в СМИ связана с эмоциональной реакцией руководителей и собствен-

вознаграждение она предоставила исключительные условия, преференции и дополнительные скидки. Если это так, то она не могла не понимать, что её действия влияют на уменьшение прибыли компании и её работодателей, то есть она осознанно пошла на эти действия и обманула их доверие.

Вместе с тем следует отметить, что ключевое слово для описания ситуации на текущей стадии уголовных и судебных разбирательств — «возможно». Несмотря на то, что уголовное дело возбуждено и следствие ведёт-

КЛЮЧЕВОЕ СЛОВО ДЛЯ ОПИСАНИЯ СИТУАЦИИ НА ТЕКУЩЕЙ СТАДИИ УГОЛОВНЫХ И СУДЕБНЫХ РАЗБИРАТЕЛЬСТВ — «ВОЗМОЖНО»

ников компании «Мираторг» на происходящее. Владельцам бизнеса стало очевидно, что лицо, которому они доверили функции коммерческого управления, не оправдало их надежд. Возможно, имел место сговор между коммерческим директором и фирмами, известными ей ранее (или ставшими таковыми в период осуществления ей трудовой деятельности), в соответствии с которым им за дополнительное получаемое от этих компаний

ся, необходимым количеством доказательств для предъявления коммерческому директору обвинения и уж тем более приговором суда компания «Мираторг» не располагает.

Таким образом, заявления о доказанной виновности Юлии преждевременны. И прекращение уголовного дела или вынесение судом оправдательного приговора могут повлечь серьёзные репутационные риски и

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



компенсаторные иски к компании «Мираторг» и/или лицам, данную информацию распространившим.

С точки зрения юридических плюсов в освещении ситуации — абсолютно не вижу таковых. И вот почему: если есть необходимость в освещении, то, как правило, комментируется не возбуждение дела, не проведение следственных действий, а результат. По данному конкретному делу результат пока не очевиден.

Исходя из текста статьи, мы видим, что два собственника решили доверить ведение коммерческих вопросов некоей даме. При этом круг её полномочий был определён довольно широко. Например, она имела право вести переговоры с клиентами, имела право предоставлять им определённые скидки. Как правило, размер этих скидок согласовывается с высшим менеджментом компании, собственниками. И размер скидок, и объёмы их предоставления. Например, постоянному приобретателю могут предоставляться скидки в размере 10–15 %, а тому, кто занимает позицию лояльности, то есть приобретает товар только этой компании — до 20 %. Как правило, это фиксируется в договорах. Но и отсутствие данной фиксации не есть уголовное преступление.

Соответственно, Юля имела право сама определять, кому и какие разме-

ры скидок она будет предоставлять. И если иных ограничений не было, то тогда обвинять её не в чем. Свои полномочия она исполнила, контракты она заключила, и эти контракты были оплачены. Какие претензии?

Сможет ли Юля отбиться?

— Здесь вопрос касается представления доказательств на стадии следствия. Почему? Если, допустим, будут даны показания лиц, с которыми она вступала в отношения, будет доказан факт коммерческого подкупа, то состав уголовного дела налицо. Если же таких доказательств представлено не будет, то это обычная коммерческая деятельность организации. Всем известно, что на рынке существуют постоянные клиенты — клиенты, которые взаимодействуют с конкретным поставщиком. Они получают от него уникальные условия — то, что она им и предоставляла, а коммерческая деятельность уголовно наказуемым деянием не является.

Если следствие соберёт доказательства, подтверждающие выплату ей денежных средств за предоставление скидок выше тех, которые были установлены менеджментом, или возникновение ситуации, когда, получив продукцию, они не рассчитались, не оплатили — это основания для возбуждения уголовного дела и доведения

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

его до суда с последующим вынесением обвинительного приговора.

Но, исходя из информации в статье, которая комментирует стадию предварительного следствия, пока состав преступления не понятен и не раскрыт. Поэтому ещё раз отмечаю, что делать какие-либо заявления преждевременно.

преждевременны. Надо дождаться завершения процесса.

Смогут ли следователи доказать факт возможной коррупции?

— Только в случае, если будут даны соответствующие показания. Если такие показания даны не будут, то поведение коммерческого директо-

МЕНЕДЖМЕНТ ИЛИ СОБСТВЕННИК КОМПАНИИ ДОЛЖНЫ ОПРЕДЕЛИТЬ ПРАВИЛА, ПО КОТОРЫМ, В ТОМ ЧИСЛЕ, КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР МОЖЕТ ЗАКЛЮЧАТЬ СДЕЛКИ

Есть ещё один важный нюанс. Дело в том, что в России сотрудники, работающие в одной крупной компании, которая специализируется, например, на строительстве или на поставках мяса, имеют право (не ограниченное ни законами, ни какими-либо нормами деловой этики) организовывать самостоятельные юридические лица. И делать заявление о том, что «мы не будем работать с компаниями, в которых работают наши бывшие сотрудники», не в норме правового поля. Это совершенно эмоциональный довод. Поэтому какие-либо заявления пока

ра должно быть квалифицировано в условиях нормального гражданского оборота как коммерческая деятельность. В данном случае менеджмент или собственник компании должны определить правила, по которым, в том числе, коммерческий директор может заключать сделки. Например, было бы установлено, что она может заключать подобные сделки и предоставлять преференции только крупным компаниям (и существовал их перечень), и только тем компаниям, для которых они являются единственным поставщиком. То есть эти фирмы-по-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



средники не покупают товар больше ни у кого и не вправе заключать договор с другими крупными компаниями. Тогда коммерческий директор нарушала правила компании, сама выбирая партнеров для сделок. Но если эти правила установлены не были — тогда получается, что коммерческий директор ничего не нарушила.

УИ Кто виноват в случившемся и как не допускать подобного?

— Уделять внимание внутренним правилам компании, определять перечень контрагентов, фиксировать предоставление скидки в том размере, в котором это возможно, и вести надлежащий контроль. Потому что в данном случае коммерческий директор, возможно, и совершила некорректные действия, но говорить об уголовной ответственности, о том, что она обязательно будет привлечена, пока преждевременно.

Ещё один важный момент. Всё дело в том, что крупные поставщики имели возможность покупать как у компаний-посредников, так и у компании «Мираторг» напрямую. И этот довод — он в защиту коммерческого директора. Если бы она заблокировала им возможность приобретать и создала условия, при которых они могли бы взаимодействовать только с посредником, тогда её вина была бы более очевидна. А если компании могли покупать нарав-

не с другими, то она не препятствовала коммерческой деятельности. И определяла поставщиков, исходя из своих представлений об их добросовестности и возможности исполнения обязательств.

УИ О чём обычно молчат акционеры? Или где и как персонал может подворовывать у своей компании по-крупному?

— Часто такие ситуации возникают из-за отсутствия точных правил игры, которые доводятся до всех участников внутри крупного корпоративного оборота. Важно создание единого регламента, который позволяет контролировать закупки. В идеале, проверять топов надо ещё на их входе в компанию. Скорее это вопрос работы психологов, которые рассматривают кандидатуры, а также вопрос внутреннего доверия.

Выносить этот вопрос на обсуждение на этом этапе преждевременно. После того, как будут совершены следственные действия, компания может при желании озвучить результаты. Освещение процесса, итог которого пока непонятен, влечёт определённый репутационный риск для компании. Например, если они дело проиграют, но при этом имели место факты недобросовестной деятельности со стороны коммерческого директора, для контрагентов и для

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



сотрудников компании становится очевидным, что подобного рода деятельность остаётся безнаказанной. Поэтому целесообразнее сначала получить результат и уже потом делать его достоянием прессы.

Основные профилактические меры — это создание правил игры как для крупного, так среднего и мелкого менеджмента, создание системы поощрений, определение контрагентов в обычной и прозрачной политике, то есть собственники компании должны иметь возможность общаться с управленцами и среднего, и мелкого звена, получать от них информацию напрямую. Тогда они не окажутся в вакууме, который может повлечь нарушение их прав.

В российской действительности подобные ситуации происходят довольно часто. Поскольку зачастую собственники бизнеса уделяют мало внимания созданию системы правил, предпочитая назначать на финансовые должности людей, которым лично доверяют.

* Юлия Вербицкая (Линник), адвокат, предприниматель, Председатель Фонда поддержки искусств и музейной деятельности «Русские меценаты».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал 'УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ'

2017 г.

Справка о компании: Юлия Вербицкая (Линник) известна как адвокат не только в нашей стране, но и за рубежом. Специализация — судебное разрешение всех видов гражданских споров, дел, проистекающих из строительной и инвестиционной деятельности, включая споры, связанные с защитой прав обманутых дольщиков, вопросы реновации и долговые обязательства. Юлия Вербицкая (Линник) — специалист, который, будучи коллекционером искусства, специализируется на всех видах споров этой категории: сделки с предметами искусства, подделки, фальсификации, хищение предметов искусства и истребование их из чужого незаконного владения.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Не всё так просто в «датском королевстве»

Совсем не факт, что обвиняемой Юлии это нанесёт имиджевый ущерб. Есть немало примеров, когда даже осуждённых топов другие компании брали к себе намеренно как опытных и «жжёных».



Евгений Кронов

**партнёр компании
KDS Legal**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



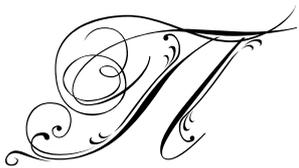
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Почему «Мираторг» решил рассказать о проблеме, тогда как многие молчат?



Издание публичной огласке подобных негативных ситуаций, конечно, большая редкость. Это удар по имиджу компании в глазах уже

дит политику «чистых рядов», может быть правдой лишь частично. Публичная «порка», как правило, нужна в двух случаях: человек крайне неугоден и не хочет добровольно признаться, покаяться в содеянном и освободить занимаемую должность. Либо информация о подобных «серых схемах» стала достоянием гласности вопреки воле компании. Нужно было предпринять решительные действия по восстановлению репутации. В такой ситуации компании необходимо сработать на опережение и не дать просочившейся

КОМПАНИИ НЕОБХОДИМО СРАБОТАТЬ НА ОПЕРЕЖЕНИЕ И НЕ ДАТЬ ПРОСОЧИВШЕЙСЯ ИНФОРМАЦИИ ПРИНЯТЬ НЕГАТИВНЫЙ ОТТЕНОК

имеющихся партнёров и потенциальных контрагентов. Раз в коллективе работают такие нечистые на руку специалисты, тем более из числа топ-менеджеров, то у любой уважающей себя организации может возникнуть вопрос, стоит ли связываться с такой компанией?

Почему «Мираторг» поступил прямо противоположным образом, можно лишь догадываться. Официальные заявления о том, что компания прово-

информации принять негативный оттенок, а преподнести её в максимально выгодном свете.

Сможет ли Юля отбиться?

— Что касается перспектив возбуждённого по ст. 201 УК РФ дела в отношении Юлии Аксёновой, то говорить о них непросто. Сам факт возбуждения дела по такой статье, в отличие от многих других в отечественной уголов-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



но-процессуальной действительности, согласно моему немалому адвокатскому опыту, отнюдь не всегда приводит не только к обвинительному приговору, но даже и к направлению дела в суд.

Диспозиция данной статьи не очень удобна для органа следствия с точки зрения доказывания. Как показывает практика, следователи зачастую с этим не справляются. Должны быть обоснованы и доказаны три составляющих: действия должны совершаться

чѐта коммерческого директора перед собственниками компании. Куда при всѐм этом «выпала» фигура генерального директора? Был ли в организации коллегиальный исполнительный орган (совет директоров или правление)? Должны ли были сделки получать как «вертикальное», так и «горизонтальное» одобрение?

Данные вопросы урегулированы учредительной, корпоративной документацией, начиная от устава и за-

ДИСПОЗИЦИЯ ДАННОЙ СТАТЬИ НЕ ОЧЕНЬ УДОБНА ДЛЯ ОРГАНА СЛЕДСТВИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ДОКАЗЫВАНИЯ

вопреки интересам организации, лицо должно извлечь выгоды для себя и других лиц, и в итоге действия должны причинить существенный вред организации. Причѐм, в соответствии с действующим национальным уголовно-процессуальным законодательством, следственный орган обязан доказать именно все три условия. В противном случае состав преступления будет неполным, и уголовное дело подлежит прекращению.

Прежде всего, нужно понимать, как был урегулирован механизм от-

канчивая приказами руководителя компании. Вряд ли возможно, что вменяемые г-же Аксѐновой сделки были крупными и требовали одобрения «сверху», однако в таких компаниях типичен контроль со стороны специальных внутренних служб («безопасники», юристы, экономисты). Совершенно очевидно, что, если такие согласования имелись, доказать, что действия Аксѐновой совершены вопреки интересам компании, почти невозможно, ведь на это должен быть прямой умысел. Если же есть хоть малейшее нарушение в таком согласовании, то этот

момент следствие сочтёт для себя уже решённым.

Относительно получения выгод в этом деле будет непросто. Если аффилированность фирм-контрагентов ничем не подтверждается (как сейчас это сообщается в СМИ), то привязка может быть лишь на основании показаний именно руководителей этих

лишь простую выкладку о движении денежных средств, а вывод следствие опять же делает фактически голословно.

В такой ситуации у г-жи Аксёновой и её защиты есть все шансы побороться и доказать свою невиновность, однако защита должна быть активной и наступательной, а позиция самой Аксёновой

У Г-ЖИ АКСЁНОВОЙ И ЕЁ ЗАЩИТЫ ЕСТЬ ВСЕ ШАНСЫ ПОБОРОТЬСЯ И ДОКАЗАТЬ СВОЮ НЕВИНОВНОСТЬ

компаний, которые, как сообщается, ранее были сотрудниками «Мираторга». «Разговорив» их, следствие докажет умышленное извлечение выгод и преимуществ. В противном случае это будет лишь голословным утверждением, так как контрагенты могут заявить, что не знали о том, что для других цены выше, и не просили о такой уступке г-жу Аксёнову.

Существенный же вред доказывается лишь одним — заключением судебной финансовой аналитической экспертизы. Нередко в уголовных делах сталкиваешься с тем, что следствие «ленится» и проводит лишь простую судебную бухгалтерскую экспертизу, что в корне неверно, так как та даёт

— выверенной и последовательной. В своей юридической практике я и коллеги из моей компании придерживаемся именно такой тактики, которая в подавляющем большинстве случаев даёт положительный для доверителя результат.

Смогут ли следователи доказать факт возможной коррупции?

— Относительно «возможной коррупции»... Законодатель относит саму статью 201 УК РФ к категории преступлений против интересов службы в коммерческих и иных негосударственных организациях, поэтому о коррупции говорить тут неуместно. Едва ли можно предположить коррупционную

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



связь г-жи Аксёновой с государственными чиновниками, необходимую для совершения инкриминируемого ей преступления.

УП Кто виноват в случившемся и как не допускать подобного?

— Хищения со стороны менеджмента компании — это процесс творческий, и нечистоплотные работни-

принятием наиболее значимых для неё решений;

— грамотно организованная работа службы безопасности компании с использованием всех современных технических достижений (естественно, в рамках действующего законодательства), которая должна отслеживать оперативную деятельность как рядовых сотрудников, так и менеджмента и

КОНТРОЛИРОВАТЬ ВСЕХ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ЛИЧНО АБСОЛЮТНО НЕВОЗМОЖНО

ки подходят к нему зачастую просто самозабвенно. Отдельного способа борьбы с такими «управленцами», разумеется, нет. Для решения данной проблемы необходим исключительно комплексный подход, который, по моему мнению, должен включать следующее:

— проведение максимально подробного сбора информации о потенциальных контрагентах, её проверка и последующий анализ перед заключением контрактов, в том числе due diligence;

— формирование внутри компании органов, осуществляющих контроль за

исключить действия, противоречащие интересам компании;

— профессиональная деятельность юридической службы компании.

У нас есть серьёзный многолетний опыт выстраивания подобных систем, доказавших на практике свою эффективность.

УП О чём обычно молчат акционеры? Или где и как персонал может подворовывать у своей компании по-крупному?

— Акционеры в крупных компаниях, естественно, не могут и не долж-



ны вникать во все детали операционного процесса. Контролировать всех топ-менеджеров лично абсолютно невозможно. Любая крупная компания управляется по модели управленческой пирамиды, когда руководитель эффективно может контролировать не более 7-10 человек. Соответственно, возможности у менеджмента учитывать «свой» интерес открываются весьма перспективные. Это и «откаты» за участие сторонних или аффилированных организаций в сделках с компанией — работодателем менеджера, завышение расходов, в которых учитывается «своя доля», и наконец, самая примитивная схема прямого воровства: с помощью фирм-однодневок, замаскированная под оплату «серых» услуг.

В заключение не могу не отметить, что подавляющее большинство юридических и финансовых проблем как у физических, так и у юридических лиц

возникает из-за несвоевременного обращения к соответствующему профессионалу. Зачастую люди ошибочно полагают, что сами смогут разобраться во всех не свойственных им вопросах, но, к сожалению, это удаётся далеко не всегда.

* Евгений Кронов, партнёр компании KDS Legal.

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

Справка о компании: KDS legal — юридическая группа, в которую входят МГКА «Де-Юре», юридическая фирма KDS, компания Drewitz Albrandt & Kollegen Gmb и Michael Vorkas & Partners LLC. Группа имеет представительства в Великобритании, Германии, Канаде, на Кипре.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Мониторинг закупочных цен необходим всегда

*Признание проблемы и
вовлечение в её решение
коллектива – самый
верный путь*



**Владимир
Овелян**

**генеральный
директор компании
«Dostaевский»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

УП Почему «Мираторг» решил рассказать о проблеме, тогда как многие молчат?

Нередание инцидента огласке характеризует «Мираторг» с положительной стороны. Компания открыто говорит о своих проблемах, пытается привлечь внимание бизнеса. В данном случае открытость не вредит имиджу компании, а, наоборот, укрепляет доверие, помогает пресечь возможное появление подобных ситуаций в будущем.

В своей практике мы сталкивались с воровством сотрудников, правда, в более мелком масштабе — на производстве. Правильным решением стало именно открытое признание проблемы и формирование корпоративной системы ценностей, когда каждый сотрудник ощущает свою значимость и понимает свой вклад в общее дело. В такой атмосфере людям просто невыгодно обманывать компанию.

«Dostaевский» сотрудничает с компанией «Мираторг» не первый год. Мы довольны качеством продукции и сервиса поставщика и не сталкивались со злоупотреблением ценовой политикой. Со стороны «Мираторга» к нам не по-

ступало предложений закупать продукцию через сторонние компании.

УП Кто виноват в случившемся и как не допускать подобного?

— Любые проблемы в компании являются сигналом руководителю о том, что необходимы изменения. Нельзя забывать про контроль: автоматизацию операционного, складского, управленческого и финансового учёта, проведение ежедневных, еженедельных и ежемесячных инвентаризаций, систему видеонаблюдения, проверку и контроль документации, проверку ответственных сотрудников службой безопасности компании, проведение открытых тендеров для поставщиков, мониторинг и контроль цен на закупки.

* Владимир Овелян, генеральный директор компании «Dostaевский».

Беседовала Ольга Прудовская

Журнал **УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ**

2017 г.

Справка о компании: Компания «Dostaевский» создана в 2014 году и является сегодня одной из лидирующих на рынке доставки еды — свежей пиццы, суши и роллов, бургеров, осетинских и русских пирогов, тортов. В активах компании 14 производственных точек в Санкт-Петербурге, 10 — в Москве, свыше 1000 сотрудников. Услугами компании пользуются более 650 000 человек. За первые 6 месяцев 2017 года в горячих цехах «Dostaевский» произведено более 1,5 млн пицц и 1 млн пирогов.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Нельзя сказать, что сообщение о выявлении нечистого на руку высокопоставленного сотрудника организации негативно повлияет на её деловую репутацию

*Тема вороватых топов
бесконечна (на днях
«Роснефть» огласила
арест своего топа
с Сахалина), но в
каждом случае стоит
внимательно изучать
этот «остаповский
опыт».*

*Андрей
Комиссаров*

**руководитель
коллегии адвокатов
«Комиссаров и
Партнеры»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Почему «Мираторг» решил рассказать о проблеме, тогда как многие молчат?



Очевидно, что дать однозначный ответ о причинах огласки ситуации с Юлией

Аксёновой невозможно, поскольку подлинные мотивы известны только

говорит о том, что служба безопасности предприятия успешно работает. Также это может стимулировать контрагентов к заключению новых контрактов, ведь предполагается, что нечистых на руку сотрудников в компании больше нет.

Вместе с тем есть все основания полагать, что Аксёнова сильно повздорила с руководством «Мираторга» и огласка была направлена в том числе и на её дискредитацию в глазах бизнес-сообщества. После столь громко-

ШИРОКАЯ ОГЛАСКА МОЖЕТ ВЫСТУПАТЬ И В КАЧЕСТВЕ ПРЕВЕНТИВНОЙ МЕРЫ, НАПРАВЛЕННОЙ НА ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ СОВЕРШЕНИЯ АНАЛОГИЧНЫХ ДЕЯНИЙ ДРУГИМИ СОТРУДНИКАМИ КОМПАНИИ

руководству компании. Нельзя сказать, что сообщение о выявлении нечистого на руку высокопоставленного сотрудника организации негативно повлияет на её деловую репутацию.

На это можно смотреть и с другой стороны: преступник выведен на чистую воду и более не сможет саботировать работу и причинять ущерб компании. Факт выявления преступления

го скандала ни одна серьёзная компания не примет Аксёнову не только на аналогичную, но и какую-либо иную ответственную должность.

Также можно сказать, что возникший общественный резонанс зачастую способствует скорейшему разрешению уголовного дела, поскольку правоохранительным органам значительно сложнее создавать волокиту

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



в делах, привлекающих повышенное внимание прессы и общественности. Аналогичным образом обстоит ситуация и с коррупцией. Кроме того, широкая огласка может выступать и в качестве превентивной меры, направленной на предупреждение совершения аналогичных деяний другими сотрудниками компании.

той работников, работавших по гражданскому договору. В этот же период другой сотрудник «Мираторга» осуждён за кражу солнечной батареи стоимостью 11 тысяч рублей. В декабре 2016 года общественность узнала о трактористе «Брянской мясной компании», подразделения агрохолдинга «Мираторг», осуждённом за кражу не-

ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР, ПОЛЬЗУЯСЬ СЛУЖЕБНЫМ ПОЛОЖЕНИЕМ И ДОВЕРИЕМ РУКОВОДСТВА, ЗА ДВА ГОДА ВЫВЕЛ ИЗ КОМПАНИИ ПОД РАЗНЫМИ ПРЕДЛОГАМИ БОЛЕЕ СТА МИЛЛИОНОВ РУБЛЕЙ

«Мираторг» с завидной регулярностью сообщает прессе о своих сотрудниках, пойманных на воровстве или уличённых в мошенничестве и привлечённых за это к уголовной ответственности. Прессой были освещены следующие случаи преступлений в «Мираторге». В октябре 2016 года сотрудник «Мираторга» осуждён за покушение на кражу мраморной говядины на сумму 8 847,22 рубля. В ноябре 2016 года бывший руководитель фермы «Акуличи», принадлежащей ООО «Брянская мясная компания» агрохолдинга «Мираторг», осуждён по ст. 159 УК РФ за махинации с зарпла-

скольких катушек шпагата. В январе 2017 года была обнародована ситуация с водителем транспортной службы Трубчевского подразделения «Мираторга», осуждённым за махинации с путевыми листами. Ущерб «Мираторга» составил 28 тысяч рублей.

Это далеко не все случаи. При этом практически каждый материал, информирующий преступников, содержит примерно одинаковые выводы: сотрудник потерял высокооплачиваемую стабильную работу в компании «Мираторг», либо отлично сработала служба безопасности «Мираторга», как, на-

пример, в сообщении о предотвращении ими «дерзкой кражи» 570 початков кукурузы. Очень напоминает обыкновенную рекламу, поэтому сообщение о деянии Юлии Аксёновой вполне может быть и своеобразной пиар-акцией.

Ущерб от преступления Аксёновой причинён в особо крупном размере, происшествие сейчас у всех на слуху. Оно получило довольно большой общественный резонанс, в отличие от сообщений о краже нескольких катушек верёвки или нескольких килограммов говядины. Конечно, сумма в 11 миллионов по московским меркам не является каким-то вопиющим случаем, да и для компании с уставным капиталом без малого два миллиарда рублей — это капля в море. Однако всё-таки это куда лучше, чем пиар на сообщениях о мелкой краже. Видимо, поэтому руководство «Мираторг» решило сообщить прессе о скандале, не дожидаясь разрешения уголовного дела.

Сможет ли Юля отбиться?

— Без ознакомления с материалами уголовного дела дать какой-либо прогноз довольно трудно. Всё будет зависеть от доказательственной базы, которую удастся сформировать следствию, а также от профессионализма адвоката Юлии. Коррупционную составляющую также не стоит сбрасы-

вать со счетов. Вместе с тем вероятность того, что она получит реальный срок, крайне мала. Граждане, осуждённые за преступления данной категории, чаще всего получают условный срок.

Смогут ли следователи доказать факт возможной коррупции?

— В случае обвинительного приговора компания сможет взыскать с бывшего коммерческого директора всю сумму ущерба, причинённого преступлением, но вот получит ли «Мираторг» реальные денежные средства — вопрос спорный, поскольку в аналогичных случаях злоумышленники стараются оформлять имущество, добытое преступным путём, не на себя. Думается, что вопрос об окончательной правовой квалификации деяния Юлии пока остаётся открытым, поскольку злоупотребление полномочиями нередко сопровождается мошенническими действиями.

Кто виноват в случившемся и как не допускать подобного?

— В сложившейся ситуации можно говорить о наличии вины сотрудников собственной безопасности «Мираторга», поскольку они должны следить и пресекать аналогичные ситуации. Вместе с тем нельзя говорить и об отсутствии вины непосредственного руководства Аксёновой: ведь именно они

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ошиблись, поставив её на эту должность, проявили доверие, предоставили большую свободу действий.

Многие крупные компании для предотвращения подобных ситуаций имеют в своем штате опытного полиграфолога и всё необходимое оборудование. Сотрудники регулярно проходят проверки на полиграфе. Следует отметить, что такая проверка может

проверку, а те, кто отказался, как правило, не задерживаются в компании.

УП **О чём обычно молчат акционеры? Или где и как персонал может подворовывать у своей компании по-крупному?**

— Ни одна компания не застрахована от хищений, совершаемых должностными лицами. К самой рас-

АКТИВНЫЙ ПОИСК ВСЁ НОВЫХ ПРЕСТУПНЫХ СХЕМ ИДЁТ В НОГУ С ИЗМЕНЯЮЩИМСЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ, КОТОРОЕ ХОТЬ И СТРЕМИТСЯ К СОВЕРШЕНСТВУ, НО НИКОГДА НЕ БЫВАЕТ ИДЕАЛЬНЫМ

быть произведена только с письменного согласия сотрудника. Лицо, в отношении которого проводится проверка, подвергается существенному психологическому давлению и физическому напряжению, что может негативно отразиться на здоровье. В связи с этим психофизиологическое исследование не может быть проведено в отношении беременных женщин и несовершеннолетних, а также в отношении лиц, у которых есть проблемы со здоровьем. Практика показывает, что большинство сотрудников соглашаются на

пространённой схеме можно отнести заключение сделок с определёнными контрагентами за так называемый «откат». Его размер может варьироваться, но в среднем он составляет десять процентов от цены договора. В группе риска, как правило, находятся менеджеры по продажам, закупкам и иные сотрудники, уполномоченные на поиск и избрание контрагентов.

Недобросовестные бухгалтеры также могут причинить крупный ущерб организации. Так, например, в одной

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





из петербургских компаний, занимавшейся поставками турецких текстильных изделий в гипермаркеты, главный бухгалтер, пользуясь служебным положением и доверием руководства, за два года вывел из компании под разными предложениями более ста миллионов рублей. Также бухгалтеры имеют возможность совершать различные махинации с оплатой труда.

соглашения к своему трудовому договору об увеличении оклада со 120 тысяч до 600 тысяч рублей. На основании фальшивого документа он издал соответствующий приказ о начислении и передал в бухгалтерию, где были внесены соответствующие изменения в штатное расписание. В общей сложности таким образом он украл у компании 8 751 810 рублей.

ОГЛАСКА БЫЛА НАПРАВЛЕНА В ТОМ ЧИСЛЕ И НА ЕЁ ДИСКРЕДИТАЦИЮ В ГЛАЗАХ БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА. ПОСЛЕ СТОЛЬ ГРОМКОГО СКАНДАЛА НИ ОДНА СЕРЬЁЗНАЯ КОМПАНИЯ НЕ ПРИМЕТ АКСЁНОВУ НЕ ТОЛЬКО НА АНАЛОГИЧНУЮ, НО И КАКУЮ-ЛИБО ИНУЮ ОТВЕТСТВЕННУЮ ДОЛЖНОСТЬ

Нечистые на руку директора имеют возможность использовать как два приведённых способа, так и иные способы.

В качестве примера можно привести преступление, совершённое бывшим директором ООО «СЗА «Прессинформ», который в 2011 году сфальсифицировал решение участника общества о подписании с ним дополнительного

В 2013 году директор совершил новое преступление. Узнав, что один из учредителей решил выйти из общества и ему подлежала выплата действительной стоимости доли, директор поручил бухгалтеру открыть лицевой счёт на имя выходящего учредителя, после чего распорядился о перечислении стоимости доли на данный счёт. Однако деньгами воспользовался сам. Доступ к счёту так и не был предостав-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



лен участнику общества. Таким образом директор украл у участника 300 тысяч рублей.

В то же время указанный директор являлся и директором ООО «Союзпечатать-Курьер». Понимая, что его махинации в первой организации раскрыты и он уже снят с должности, бывший директор отправился в банк, в котором был открыт расчетный счёт ООО «СЗА «Прессинформ», представился директором и отозвал у бухгалтера право первой подписи финансовых документов. Далее он перевёл денежные средства в размере 10 139 450 рублей на ООО «Союзпечатать-Курьер», где всё ещё являлся директором. После этого он как директор подписал несколько договоров займа, по которым «Союзпечатать-Курьер» якобы брало у него как у физического лица займы на те же 10 миллионов рублей, украденных у «СЗА «Прессинформ». В результате он перевёл всю сумму на свой личный счёт в качестве возврата фиктивного займа.

В отношении злоумышленника было возбуждено уголовное дело, завершившееся обвинительным приговором. Преступник был осуждён по ч. 4 ст. 159 УК РФ к шести годам условного срока и штрафу в полмиллиона рублей. Обе компании взыскали ущерб с

виновника, но до настоящего времени денежные средства не возвращены, поскольку по документам должник «гол как сокол».

В большинстве случаев должностные преступления сотрудников сопряжены и с другими преступлениями — взяточничеством, выпуском «левой» продукции, подлогом и мошенничеством. Практика показывает, что наиболее успешными в данном деле являются творческие люди, которые, используя своё нестандартное мышление, изобретают способы условно законного обогащения, за которые крайне сложно привлечь их к ответственности.

Активный поиск всё новых преступных схем идёт в ногу с изменяющимся законодательством, которое хоть и стремится к совершенству, но никогда не бывает идеальным.

* Андрей Комиссаров, руководитель коллегии адвокатов «Комиссаров и Партнеры».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Линда Граттон, Тамара Эриксон

Восемь путей к созданию команды, способной к сотрудничеству



Когда компании начинают работу над крупным проектом, таким как закупка или совершенствование IT-систем, они привлекают большие разнородные коллективы высококвалифицированных специалистов. Нередко такие команды подбираются в спешке в ответ на срочные нужды. Часто их членам приходится взаимодействовать между собой виртуально, а иногда они физически отделены друг от друга огромными расстояниями.

Создание таких команд сплошь и рядом считается единственным способом объединить знания и умения, необходимые для решения сложных задач, с которыми сегодня сталкивается бизнес. Например, когда компания ВВС осве-

щает проведение Кубка мира или Олимпийских игр, она создает огромную команду, состоящую из исследователей, сценаристов, продюсеров, операторов и технических работников, многие из которых никогда не встречались друг с другом до начала проекта. Эти специалисты работают вместе в сложной обстановке «единственного дубля», испытывая громадный стресс. Точно так же, когда главная IT-команда сети отелей Marriott начинает разработку усовершенствованной системы, лучше удовлетворяющей потребности клиентов, ее члены должны тесно сотрудничать с независимыми владельцами гостиниц, экспертами по оценке качества обслуживания, менеджерами глобальных брендов и главами региональных отделений. У всех этих людей тоже есть потребности, и они преследуют собственные цели.

Наше последнее исследование командного поведения в 15 транснациональных компаниях тем не менее выявило интересный парадокс. Хотя большие виртуальные команды, состоящие из высококвалифицированных разнородных специалистов, становятся все более и более значимыми для сложных проектов, именно эти четыре характеристики мешают группам выполнять свою работу. Иначе говоря, качества, необходимые для достижения успеха, — это те же самые качества, которые ему препятствуют. Члены комплексных команд не склонны — при отсутствии другого влияния — свободно делиться информаци-

ей, учиться друг у друга, гибко распределять объем работ, чтобы справиться с неожиданными затруднениями, помогать товарищам закончить работу, чтобы уложиться в сроки, и распределять ресурсы — словом, они не заинтересованы сотрудничать. Они не слишком стремятся «выплыть или утонуть» вместе, не желают друг другу успеха и не воспринимают свои цели как совместимые.

Поговорим вначале о размере команд. За последние десять лет они ощутимо выросли. Новые технологии позволяют компаниям привлекать к участию в проектах все больше и больше людей. Таким образом открывается доступ к широкому объему знаний и опыта. Лет десять назад считалось, что в настоящей команде должно быть не более 20 человек. Сегодня, согласно нашему исследованию, для решения многих сложных задач привлекаются команды из 100 и более специалистов. Тем не менее, как мы обнаружили, если в группе больше 20 человек, их склонность к сотрудничеству по понятным причинам снижается. В правильных условиях крупные команды могут достигать высокого уровня взаимодействия, но создание таких условий требует хорошо продуманных вложений в систему совместной работы всей компании. Причем иногда эти вложения могут оказаться весьма значительными.

Подобное воздействие оказывает на команды и виртуальное взаимодействие. В большинстве тех коллективов,

ИДЕЯ ВКРАТЦЕ

Для крупных изменений в вашей организации — например, включения в ее состав недавно приобретенной фирмы или совершенствования IT-систем — вам понадобятся команды со сложной структурой. Характерные черты этих команд — большая величина, виртуальное общение, разнородность и высокая квалификация членов — критически важны для выполнения масштабных проектов. Тем не менее, по мнению Граттон и Эриксон, те же самые характеристики одновременно сводят на нет способность членов команд работать вместе. Например, с ростом размера команды снижается и степень сотрудничества.

Чтобы сделать эффективность команд со сложной структурой максимальной, создайте основу для со-

вместной работы в вашей компании. В этом вам помогут восемь методов, основанных на построении взаимоотношений и изменениях в культуре компании. Например, создайте в компании устойчивое чувство коллектива, организуя различные мероприятия и виды деятельности, которые соединяют людей вместе и помогают им узнать друг друга. Также используйте неформальное наставничество и коучинг, чтобы сотрудники начали воспринимать взаимодействие с руководством и коллегами как ценную вещь.

Когда руководители, специалисты отдела кадров и лидеры команд вместе начнут энергично применять эти методы, будут включаться в команды со сложной структурой работу непосредственно в день их создания.

которые мы изучили, были сотрудники, находящиеся в самых разных точках земного шара. В нескольких случаях члены одной команды работали в 13 разных географических пунктах. Но, как мы увидели, чем более виртуальной становится команда, тем больше ухудшается сотрудничество, если только компания не принимает никаких мер, чтобы установить культуру совместной работы.

Что касается разнородности команд, то трудные задачи, стоящие перед современным бизнесом, почти всегда тре-

буют привлечения людей с непохожими взглядами и различными биографиями для так называемого перекрестного опыления, порождающего новые открытия и изобретения. Но разнородность в коллективе также создает проблемы. Наше исследование показало, что члены команды сотрудничают легче и естественнее, если воспринимают тех, кто работает рядом, как себе подобных. Различия, которые затрудняют взаимодействие, — это не только национальность, но также возраст, уровень обра-



зования и даже наличие собственности. Сильная разнородность часто означает, что в команде работают люди, которые знают друг друга только поверхностно или никогда не встречались до начала проекта — возможно, это коллеги из разных подразделений компании или вообще привлеченные со стороны специалисты. Мы обнаружили, что чем выше количество незнакомых людей в команде и чем больше расхождение в их образовании и опыте, тем меньше шанс, что члены команды начнут делиться информацией или как-либо еще сотрудничать.

Аналогично, чем выше уровень образования членов команды, тем больше трудностей возникает у них при сотрудничестве. Мы выяснили, что привлечение большого числа экспертов повышает вероятность возникновения непродуктивных конфликтов и тупиковых ситуаций.

Итак, как руководители могут улучшить способность организации выполнять сложные задачи, требующие высокого уровня сотрудничества, и сделать максимальной эффективность больших разнородных команд, в то же время уменьшив недостатки, связанные с их структурой и составом?

Чтобы ответить на этот вопрос, мы тщательно изучили 55 больших команд и выявили среди них те, которые, несмотря на свою сложную структуру, демонстрировали высокий уровень сотрудничества. Иными словами, они достигли

успеха как благодаря своему составу, так и вопреки ему. Используя метод статистического анализа, мы выделили более 100 факторов — в том числе такие, как постановка задачи и культура компании, — которые могут повлиять на успешность сотрудничества. Они обнаруживаются, например, в желании обмениваться знаниями и помогать другим в работе. На основании этих факторов мы выделили восемь методов, способствующих успеху, то есть позволяющих командам преодолевать трудности, связанные с размерами, взаимодействием на расстоянии, разнородностью и высокой квалификацией. Затем, чтобы узнать, работают ли наши методы, мы опросили команды, которые строго следовали этим принципам. В данной статье мы подробно расскажем о каждом из них. Они делятся на четыре основные категории: поддержку со стороны руководства, методы отдела кадров, назначение правильных лидеров и формирование структуры самой команды.

ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА

На самом базовом уровне успех или провал команды в совместной работе отражает философию высших руководителей организации. Команды преуспевают, если руководители вкладывают средства в поддержку социальных отношений, сами демонстрируют коллек-

ИДЕЯ НА ПРАКТИКЕ

Для поощрения сотрудничества в командах со сложной структурой авторы рекомендуют следующие методы.

Что могут сделать руководители

- **Вкладывать средства в построение и поддержку социальных отношений во всей организации.**

Пример. Генеральный директор Королевского банка Шотландии при строительстве новой штаб-квартиры отдал распоряжение сделать в помещении внутренний дворик, представляющий собой что-то вроде городской главной улицы с магазинами, уголками для пикников и клубом отдыха. Такое архитектурное решение подтолкнуло людей встречаться друг с другом каждый день, что способствовало развитию сотрудничества в группах со сложной структурой.

- **Моделировать коллективное поведение.**

Пример. В Standard Chartered Bank высшие руководители часто замещали друг друга на торжествах внутри банка, на ключевых мероприятиях в других организациях и на внутренних совещаниях. Паттерны их коллективного поведения могли видеть все работники Standard Chartered Bank, поскольку руководители много ездили по филиалам, да и на разных сайтах появлялись фотографии, где они вместе выполняют свою работу.

- **Использовать наставничество, чтобы повысить культуру сотрудничества.**

Пример. В компании Nokia для каждого недавно принятого на работу сотрудника его менеджер составляет список всех людей в организации, с которыми он должен познакомиться, предлагает темы, которые он может обсудить с каждым из них, и объясняет, почему важно завязать именно эти отношения.

Что может сделать отдел кадров

- **Вырабатывать у сотрудников особые навыки, необходимые для совместной работы: оценивать других по достоинству, продуктивно участвовать в целенаправленной беседе, творчески разрешать конфликты, управлять программами.**

- **Поддерживать чувство коллектива, организуя мероприятия и такие виды деятельности, как группы по интересам, кулинарные уик-энды или игра в теннис.**

Пример. Неожиданные мероприятия, о которых никто заранее не объявлял, могут сильно поддержать командный дух. Так, сеть Marriott отметила годовщину открытия первого отеля компании, оформив столовую в стиле пятидесятых и организовав конкурс твиста для команд.

Что могут сделать лидеры команд

- **Удостовериться, что по крайней мере 20–40% новых членов команд знакомы друг с другом.**



ИДЕЯ НА ПРАКТИКЕ

Пример. Когда компании Nokia нужно перевести людей с определенными навыками из одного подразделения в другое или с одной должности на другую, то, вместо того чтобы перемешивать отдельных людей на новых позициях, перемещают целиком небольшую команду.

- Менять стиль руководства по мере развития команды. На начальных этапах проекта больше ориентируйтесь на поставленную задачу, напоминайте о цели команды и об ответственности ее членов. Когда неизбежно начнут возникать конфликты,

переключитесь на построение взаимоотношений.

- Ясно распределять роли, чтобы члены команды могли выполнять свою работу независимо друг от друга. Тогда они будут проводить меньше времени, обсуждая обязанности или защищая свою территорию. Но, чтобы достичь цели, оставьте возможность для неоднозначности. Если у членов команды не будет четко определенных задач, они с большей вероятностью потратят свое время и энергию на совместную работу.

тивное поведение и создают то, что мы называем «культурой подарков» — когда сотрудники воспринимают взаимодействие с руководителями и коллегами как нечто ценное и щедро даруемое, то есть как подарок.

Вложение средств в фирменные приемы поддержания отношений

Когда мы рассматриваем сложную команду, демонстрирующую высокую степень сотрудничества и достигающую выдающихся результатов как в производительности, так и в создании новых продуктов, мы обнаруживаем, что в каждом таком случае высшее руководство

сделало значительные вложения в создание и поддержку социальных взаимоотношений внутри всей организации. Есть много способов сделать это, и они весьма различны. Компании, в которых сотрудничество достигает самого высокого уровня, используют то, что мы называем фирменными приемами, — такие приемы надолго запоминаются, их трудно повторить другим, и подходят они именно для деловой среды конкретной организации.

Например, когда генеральный директор Королевского банка Шотландии Фред Гудвин в 2005 году вложил 350 млн фунтов стерлингов в строительство новой штаб-квартиры неподалеку от Эдинбурга, одной из его целей было поощрить продуктивную совместную де-

тельность сотрудников. Новое здание с внутренним двором позволяло 3000 человек ежедневно встречаться друг с другом.

Здание штаб-квартиры было спроектировано так, чтобы повысить степень взаимодействия сотрудников, усилить обмен идеями между ними и создать у них чувство коллектива. Многие офисы имели открытую планировку, окна выходили во внутренний двор, так что пространство получилось сквозным. Территория была спланирована как небольшой городок с магазинами, ресторанами, беговыми и велосипедными дорожками, местами для пикников и барбекю. Там имелся даже спортивный комплекс с бассейном, спортзалом, танцевальными студиями, теннисными кортами и футбольными площадками. По задумке генерального директора, сотрудники, имея в своем распоряжении собственную «главную улицу», будут оставаться на территории штаб-квартиры весь день и хотя бы какую-то часть этого времени станут общаться с коллегами вне офиса.

Чтобы персонал, не работающий в здании штаб-квартиры, чувствовал себя причастным к происходящему, Гудвин также организовал поблизости школу бизнеса, в которой обучались работники других отделений. Их различными способами поощряют проводить время на территории штаб-квартиры и общаться на форумах, созданных специально для того, чтобы у сотрудников была возможность строить взаимоотношения.

И в самом деле, в командах Королевского банка Шотландии, которые мы изучали, были очень прочные социальные связи между сотрудниками — прекрасная основа для совместной деятельности, позволяющая быстро справляться с заданиями. Возьмем, к примеру, коллективы группы улучшения бизнеса, выполнявшие 30-, 60- и 90-дневные проекты, связанные с самыми разными задачами — от ремонта офисных помещений до обновления программного обеспечения. Эти команды состояли из сотрудников самых разных подразделений банка, в том числе из специалистов по страхованию, специалистов по обслуживанию физических лиц и частному банковскому обслуживанию в Европе и Соединенных Штатах. Когда Королевский банк Шотландии купил компанию NatWest и воспроизвел у себя технологическую платформу своего нового приобретения, темпы и успех группы улучшения бизнеса поразили многих рыночных аналитиков.

Компания British Petroleum (BP) известна другими фирменными приемами. Поскольку ее сотрудники разбросаны по всему миру, а в головном отделении их работает достаточно немного, компания стремится выстраивать социальные связи, назначая людей на разные должности в разные подразделения и даже страны, что является частью развития их карьеры. Когда BP приобретает новые бизнесы (а она выросла благодаря поглощению большого количества более



мелких конкурентов), комитет по развитию лидерства планомерно перемещает сотрудников из купленной компании на другие должности внутри ВР. И хотя проще и дешевле было бы оставить руководителей во главе их собственных подразделений, где, в конце концов, они отлично знакомы с существующей системой, ВР вместо этого обучает их работе на новых местах. В итоге сегодня любая руководящая команда состоит из персонала, пришедшего из различных мест. В карьере менеджера ВР четыре места работы в трех разных точках земного шара за 10 лет — в порядке вещей. Быстрая смена ролей вынуждает руководителей учиться знакомиться с новыми людьми и строить с ними взаимоотношения.

Моделирование коллективного поведения

В компаниях с многотысячным штатом немногие сотрудники имеют возможность наблюдать за каждодневной работой руководителей. Несмотря на это, наше исследование показало, что стиль поведения топ-менеджеров играет значительную роль в том, как выстраивается сотрудничество в новых командах.

Когда речь заходит о сотрудничестве, в пример можно привести руководителей Standard Chartered Bank (SCB), которые представляют собой отличные ролевые модели. Это сильная сторона фирмы, возникшая, по мнению многих,

из-за того, что изначально она занималась торговлей по всему миру. Chartered Bank получил полномочия от королевы Виктории в 1853 году. В круг его традиционных интересов входили хлопок из Бомбея (ныне — Мумбаи), индиго и чай из Калькутты, рис из Бирмы, сахар с Явы, табак из Суматры, конопля из Манилы и шелк с Йокогамы. Standard Bank появился в Капской провинции Южной Африки в 1863 году и был известен тем, что финансировал разработки алмазных месторождений и, позднее, золотых приисков. Компания Standard Chartered была сформирована в 1969 году в результате слияния двух банков. Сегодня у нее 57 отделений в 57 странах, причем на внутреннем рынке она не работает.

В Standard Chartered широко распространена практика, когда менеджеры высшего звена часто замещают друг друга. Все они прекрасно знают и понимают работу бизнеса в целом и легко способны поменяться ролями при выполнении практически любой задачи, например провести торжество в одном из отделений, представить банк во время ключевых мероприятий за пределами компании или провести совещание с сотрудниками.

Поскольку образ действия руководства — очень важная часть поддержки культуры сотрудничества, задача состоит в том, чтобы сделать его наглядным. В Standard Chartered команда руководителей высшего звена много путешествует, нормой считаются поездки даже на

ОПИСАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

В основу нашей работы лег научно-исследовательский проект, проведенный Concoours Institute (подразделением BSG Alliance) и программой совместных исследований Лондонской школы бизнеса, который профинансировали Институт углубленного исследования управления и 15 компаний-спонсоров. Проект был создан для изучения практических аспектов совместной работы в современных организациях.

Мы разослали анкеты 2420 людям, в том числе членам 55 команд. Ответили на них 1543 человека (64%). Анкетирование было отдельно проведено для членов групп, лидеров групп, руководителей, оценивающих группы, и начальников отделов кадров участвующих в исследовании компаний. Среди задач, которыми занимались команды, были разработка новых продуктов, оптимизация процессов и поиск новых решений бизнес-задач. Среди принявших участие организаций были четыре телекоммуникационные компании, семь фирм, оказывающих финансовые или консалтинговые услуги, две медиа-компании, одна компания, содержащая гостиницы и рестораны, и одна нефтяная компания. Размер команд колебался от 4 до 183 человек и в среднем составил 44 человека.

Мы задались целью изучить рыча-

ги, которыми руководители могут воспользоваться, чтобы улучшить показатели команды и внести новшества в совместные задачи. Мы изучили множество возможных факторов, в том числе следующие.

- **Общая культура компании.** Мы разработали ряд вопросов, чтобы измерить, насколько в компании развита культура сотрудничества, и выяснить отношение персонала к идее делиться знаниями.

- **Методы и приемы работы отделов кадров.** Мы изучили, как новые сотрудники попадают в компанию, а также как происходит процесс продвижения по службе. Мы рассмотрели, насколько интенсивно проводились тренинги и какого типа они были, как работала система вознаграждений и насколько эффективными показали себя коучинг и наставничество.

- **Социализация и методы создания связей между сотрудниками.** Мы изучали, как часто люди из одной команды участвуют в неформальном общении и какой тип взаимодействия распространен шире всего. Также мы задавали множество вопросов, чтобы выяснить, насколько члены команд бывают активны во время неофициальных мероприятий.

- **Способ постановки задачи.** Мы расспрашивали членов команд и их



ОПИСАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

руководителей о самих задачах. Здесь нас больше всего интересовало, как эти люди их определяют, насколько сложными считают, насколько при выполнении задач членам команд приходится взаимодействовать друг с другом и вовлекаться в отношения с людьми, не входящими в команду.

- **Лидерство в команде.** Мы изучали, что чувствуют члены команд по поводу стиля руководства их лидеров и что думают о нем сами лидеры. В частности, нас интересовало, в какой мере они используют навыки, ориентированные на развитие отношений, а в какой — навыки, связанные с решением задачи, и какие цели они при этом ставят — ве-

дущие к соперничеству или к сотрудничеству.

- **Поведение руководителей высшего звена.** Мы задавали рядовым членам и лидерам команд вопросы об их чувствах по поводу топ-менеджеров компании. В частности, особое внимание мы уделяли тому, что говорят подчиненные о склонностях руководителей к сотрудничеству или к соперничеству.

В целом мы рассмотрели более 100 факторов. Используя метод статистического анализа, мы выделили из них восемь, связанных с успешной деятельностью команд при выполнении сложных задач, направленных на сотрудничество.

относительно короткие совещания. Такое вложение во взаимодействие лицом к лицу позволяет работникам часто видеть начальство в деле. Общение внутри компании интенсивное и максимально открытое, о чем свидетельствуют фотографии руководителей (как всего подразделения компании в стране, так и линейных), работающих вместе.

Модель такого тесного взаимодействия распространяется по всей организации. Сотрудники быстро учатся тому, что лучше решать что-то через неофициальные связи. Например, когда не так давно была запущена большая программа, представляющая новую клиентскую технологию,

команда, отвечающая за это, проявила почти сверхъестественные способности, чтобы выявить ключевые фигуры в различных отделениях банка и найти к ним подход. Личное знакомство членов команды с другими людьми, работающими в компании, привнесло в их взаимодействие ощущение динамичности.

Создание «культуры подарков»

Третья важная задача руководителей — сделать так, чтобы наставничество и коучинг стали неотъемлемой частью

как их собственного привычного образа действий, так и образа действий всей компании. Мы рассматривали традиционный процесс коучинга с четким рас-

пределением ролей и обязанностей и менее формальный, в котором наставничество встраивается в повседневную деятельность.

ПАРАДОКСЫ СОТРУДНИЧЕСТВА

ВОТ ЧЕТЫРЕ ВЕЩИ, которые критически важны для команд, но одновременно разрушают их.

Большой размер

Лет десять назад в командах редко бывало более 20 человек. Наши исследования показывают, что к настоящему времени размер групп значительно увеличился. Несомненно, это произошло из-за развития новых технологий. Часто большие команды создаются для того, чтобы можно было вовлечь в работу максимум заинтересованных лиц, управлять большим количеством самых разнородных видов деятельности и использовать набор самых разных навыков. Вследствие этого теперь во многих командах оказывается по 100 человек и даже больше. Тем не менее наше исследование демонстрирует, что, если размер команды превышает 20 человек, уровень естественного сотрудничества между ее членами снижается.

Виртуальное участие

Сегодня в командах со сложной структурой есть специалисты, которые

работают удаленно, так как поставленные задачи требуют идей и знаний людей из самых разных мест. Члены команды могут находиться в офисах в одном городе или в разных концах земного шара. Только у 40% команд из рассмотренных нами все сотрудники работали в одном месте. Но чем более виртуальной становится команда, тем сильнее понижается качество взаимодействия ее членов.

Разнородность

Часто трудные задачи, с которыми сталкивается современный бизнес, требуют, чтобы в команду быстро объединились люди, имеющие разный жизненный опыт и противоположные точки зрения. До начала работы многие из них едва знакомы, если вообще когда-нибудь встречались. Такая разнородность знаний и мнений может породить прозрения и новые идеи. Тем не менее наше исследование демонстрирует, что чем сильнее разнородность команды и чем больше в ней членов, не знакомых с остальными, тем ниже вероятность, что люди будут делиться знаниями.



ПАРАДОКСЫ СОТРУДНИЧЕСТВА

Высокая квалификация специалистов

Сложные команды часто приносят большую пользу, поскольку объединяют в себе множество людей с разнообразными узкопрофильными знаниями и умениями, способных находить нестандартные решения. Однако мы обнаружили, что чем больше в команде высокообразованных людей, тем

больше шанс возникновения в ней непродуктивных конфликтов.

Выяснилось, что, хотя оба процесса важны, лишь последний способствует более быстрому совершенствованию коллективного поведения. Ежедневный коучинг помогает создать во всей компании «культуру подарков» вместо куда более распространенного «ты — мне, я — тебе».

В компании Nokia неформальное наставничество начинается, как только новый сотрудник приходит на работу. Обычно в течение нескольких первых дней с ним встречается менеджер и составляет список всех людей в организации, с которыми новичку было бы полезно познакомиться независимо от того, где они работают. Это глубоко укоренившаяся культурная норма, которая, возможно, возникла еще тогда, когда Nokia была куда более простой и меньшей по размеру организацией. Менеджер проводит время с новым сотрудником точно так же, как когда-то это было с ним самим, и обсуждает, какие темы тому следует обсудить с людьми из списка и почему важно установить с каждым из них отношения. Затем новый сотрудник начинает активно встречаться с перечисленными коллегами, даже если ради этого ему приходится ехать в другие города. Такой «подарок» со стороны

руководства, которое тратит свое время на обучение и помощь в построении рабочих отношений, мы считаем очень важной частью корпоративной культуры компании Nokia.

МЕТОДЫ ОТДЕЛА КАДРОВ

Итак, что же могут сделать специалисты по работе с персоналом? Разве принципы сотрудничества — это не исключительная компетенция руководителей? В нашем исследовании мы изучили воздействие самых разнообразных методов отделов кадров, в том числе отбор сотрудников, управление производительностью труда, продвижение, вознаграждение и тренинги, а также официально организованный коучинг и программы наставничества.

Кое-что из увиденного нами было достаточно необычным: например, тот

факт, что тип системы вознаграждений (которая может основываться на достижениях отдельных сотрудников или всей команды, иметь четкую связь с коллективным поведением или не иметь) не оказывает воздействия на производительность и внедрение инноваций в командах со сложной структурой. Хотя большинство официальных программ отдела кадров имели ограниченное влияние, мы обнаружили два подхода, которые действительно повышают показатели команд: это тренинг навыков, связанных с коллективным поведением, и поддержка неофициальных отношений. В тех компаниях, где сотрудничество хорошо развито, команда отдела кадров опирается на эти методы или на один из них. Часто они реализуются таким образом, который отражает уникальную корпоративную культуру и стратегию ведения бизнеса.

Обучение необходимым навыкам

Многие факторы, способствующие поддержанию взаимодействия, относятся к так называемой среде сотрудничества — базовой культуре и привычкам компании или группы. Тем не менее мы обнаружили, что некоторые команды, обладающие культурой сотрудничества, не имеют практических навыков ее реализации. Взаимодействие поощряется, люди хотят работать вместе, но не знают как.

Наше исследование показало, что для этого необходимы определенные навыки: понимание ценности других сотрудников, умение принимать участие в содержательных беседах, способность продуктивно и творчески разрешать конфликты и руководить выполнением работ. Отделы кадров или корпоративного повышения квалификации, которые проводят тренинги в этих областях, способны значительно повлиять на результативность команды.

По результатам исследования наибольшие возможности продуктивного сотрудничества показала компания PricewaterhouseCoopers (PwC). При штате в 140 000 сотрудников в почти 150 странах ее тренинги включают модули, посвященные командной работе, эмоциональной отзывчивости, налаживанию личных связей, ведению переговоров, коучингу, корпоративной ответственности и обсуждению стратегий фирмы и общих ценностей. Также PwC обучает сотрудников, как эффективно воздействовать на других и выстраивать здоровые партнерские взаимоотношения.

Ряд других успешных команд, участвовавших в нашем исследовании, представляли организации, практикующие обязательное обучение сотрудников навыкам построения взаимоотношений. Так, основная программа подготовки Lehman Brothers для персонала, работающего с клиентами, предусматривает тренинги по продажам и менеджменту взаимоотноше-



8 ФАКТОРОВ, КОТОРЫЕ ВЕДУТ К УСПЕХУ

1. Вложение средств в фирменные приемы поддержания отношений. Руководители могут поощрять коллективное поведение, делая вполне ощутимые вложения — например, в строительство помещений с открытой планировкой, чтобы поддержать общение, — это демонстрирует их заинтересованность в сотрудничестве.

2. Моделирование коллективного поведения. В компаниях, где топ-менеджеры сами демонстрируют высокий уровень коллективного поведения, команды хорошо сотрудничают.

3. Создание «культуры подарков». Наставничество и коучинг, особенно неформальные, помогают людям построить отношения, необходимые для работы, невзирая на существующие в компании барьеры.

4. Обучение необходимым навыкам. Отделы кадров, которые обучают сотрудников тому, как строить отношения, правильно взаимодействовать с окружающими и творчески разрешать конфликты, могут внести большой вклад в командное сотрудничество.

5. Поддержание чувства коллектива. Когда у людей есть чувство коллектива, им более комфортно общаться друг с другом, так что они с большей вероятностью будут обмениваться знаниями.

6. Назначение правильных лидеров команд. Часто возникают споры о том, какой лидер лучше: тот, кто ориентирован на задачу, или тот, кто обращает особое внимание на отношения, — но на самом деле оба фактора очень важны для успешного руководства командой. Обычно в начале проекта лучше уделить больше внимания задачам, а затем, когда работа будет в самом разгаре, переключиться на отношения.

7. Развитие преемственности отношений. Когда в команде все друг другу чужие, люди неохотно делятся знаниями. Куда лучше, когда хотя бы несколько человек знакомы друг с другом.

8. Понимание четкости ролей и неопределенности задач. Сотрудничество станет лучше, если четко распределить роли среди членов команды и дать людям право выбирать способ достижения результата.

ний. Программа отнюдь не посвящена методам продаж, а скорее, обращает особое внимание на то, как компания Lehman ценит своих клиентов и стремится быть уверенной, что у каждого из них есть доступ к ее ресурсам. По

существу, это курс, ориентированный на стратегию создания партнерского сотрудничества с клиентами на принципах, которые подчеркивают важность основанных на доверии личных отношений.

Поддержание чувства коллектива

Хотя командный дух может развиваться и сам собой, мы обнаружили, что отдел кадров способен многое сделать, чтобы подкрепить его, организовав групповые мероприятия и площадки для совместной деятельности, такие как женские организации, кулинарные уикенды и игра в теннис, или создавая политику, поощряющую такое поведение.

В компании ABN Amro мы изучали

деятельность эффективных команд по управлению изменениями во внутренних службах компании. Эти неформальные группы отвечали за проекты, связанные с внедрением новых технологий во всем банке. Одна команда, к примеру, расширяла спектр банковских услуг, предоставляемых онлайн. Чтобы достичь успеха, ей было необходимо участие людей из разных отделов организации, а также их опыт.

Команды ABN Amro высоко оценили деятельность компании по поддерж-

НАСКОЛЬКО СЛОЖНОЙ МОЖЕТ БЫТЬ ЗАДАЧА, ТРЕБУЮЩАЯ СОТРУДНИЧЕСТВА ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ?

Не все задачи, для решения которых необходимо тесное сотрудничество, сложны. Организуя команду и управляя ею, учитывайте специфику проекта и спрашивайте себя, насколько к нему применимы следующие утверждения.

- Маловероятно, что эту задачу можно успешно решить, используя только те навыки, которые есть у членов команды.
- Задачу нужно передать новой, специально ради этого сформированной группе.
- Задача требует коллективного участия высококвалифицированных специалистов.

- Задача требует согласованного взаимодействия более чем 20 человек.
 - Члены команды, работающие над задачей, находятся более чем в двух городах.
 - Успех в завершении задачи прямо связан с пониманием предпочтений или нужд людей, не входящих в команду.
 - На выполнение задачи способны повлиять неопределенные труднопредсказуемые события.
 - Задача должна быть выполнена в сжатые сроки.
- Если три и более из этих положений верны, то проект требует комплексного сотрудничества.



ке неформальных коллективов. AVN Amgo предоставляет все необходимые технические средства для сотрудничества удаленных групп людей с общими интересами — они часто проводят веб-конференции и активно взаимодействуют в Сети. Компания также советует служащим, отправляющимся в командировки, организовывать встречи с как можно большим количеством людей. После завершения проекта рабочие группы распадаются, но сотрудники продолжают поддерживать связи. Такие приемы способствуют созданию прочного коллектива, который, в свою очередь, увеличивает вероятность успеха будущих проектов.

Активное вложение в неформальные связи также является основным элементом стратегии кадровиков в сети отелей Marriott. Несмотря на свои размеры и глобальный размах, Marriott остается семейным бизнесом, а его глава, Билл Марриотт, делает все возможное, чтобы регулярно доносить эту мысль до своих сотрудников. Он по-прежнему рассказывает историю о том, как в детстве по вечерам пересчитывал липкие монетки — доход от ларька с газировкой, открытого в центре Вашингтона его родителями.

Большая часть вложений отдела кадров Marriott направлена на укрепление дружеской, семейной культуры. Каждый элемент коммуникации подчеркивает высокую ценность персонала. Ряд «внезапных» событий создает ощущение веселья и общности. Например, в сто-

ловой воссоздается атмосфера 1950-х годов, проводится конкурс твиста — так празднуется годовщина открытия первого отеля компании. Вечеринки по случаю дня рождения Билла Марриотта проходят по всей компании и используются как повод подчеркнуть фирменную культуру и ценности. Глава компании недавно начал вести личный блог, в котором рассказывает обо всем — от первых попыток сети стать более «зеленой» и до мест, где любит проводить отпуск его семья, — он делает это для того, чтобы подчеркнуть идею общности в компании.

НАЗНАЧЕНИЕ ПРАВИЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ КОМАНД

В группах, демонстрировавших высокий уровень сотрудничества, личность руководителя явно играла значительную роль. Мы задались вопросом почему. Ответ, как мы увидели, заключался в гибкости этих людей.

Назначайте таких лидеров команд, для которых в равной степени важны поставленная задача и взаимоотношения в группе. Ученые и топ-менеджеры много спорят о том, какой стиль руководства лучше подходит для управления командой. Некоторые считают, что лидеры, ориентированные на взаимоотношения в группе, лучше соответствуют командам со сложной структурой, поскольку люди с большей вероятностью делятся знаниями в атмосфере доверия и до-



брожелательности. Другие возражают, говоря, что сосредоточенность на задаче — способность ясно ставить цели, информировать подчиненных о деталях работы и обеспечивать контроль и обратную связь — гораздо важнее.

В 55 командах, изученных нами, обнаружилось, что истина находится где-то посередине. Во главе самых продуктивных и передовых команд обычно стояли лидеры, которые были одновременно ориентированы и на задачу, и на взаимоотношения в группе. Более того, такие руководители меняли стиль управления во время работы над проектом. На начальном этапе они были сосредоточены на выполнении задачи. Они четко ставили цель, активно обсуждали распределение обязанностей и формулировали ответственность отдельных членов команды. Тем не менее в определенный момент работы над проектом они переключали внимание на отношения внутри группы. Такой переход часто происходил, когда члены команды полностью понимали цели проекта и свои зоны ответственности и когда начинались первые столкновения на почве обмена информацией. Как мы обнаружили, акцент на каком-либо одном стиле руководства в ущерб другому в течение всего времени работы над проектом неизбежно тормозит результативность команды.

Подготовка таких разносторонних руководителей, одинаково хорошо умеющих строить отношения и решать различные задачи, — основная цель раз-

вития лидерства в сети отелей Marriott. Оценка профессиональной пригодности в компании показывает, что менеджеры постоянно совершенствуют оба этих навыка. Чтобы подтвердить свою способность строить отношения, менеджеры должны рассказать о своих личных связях и привести конкретные примеры, как эти связи помогли им добиться успеха. Также они должны привести примеры того, как использовали построение взаимоотношений для того, чтобы справиться с какой-либо задачей. В результате таких обсуждений создается план развития с описанием того, как руководители могут улучшить определенные элементы своих социальных связей — например, проводить регулярные совместные обеды с представителями определенной группы по интересам.

Для того чтобы улучшить свою способность справляться с заданиями, многие сотрудники компании Marriott принимают участие в программах сертификации по управлению проектами и посещают курсы переподготовки, чтобы освежить знания. Доказательство обоих умений становится значимым критерием, по которому персонал отбирают на ключевые лидерские позиции в компании.

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ И ЕЕ СТРУКТУРА

В конце нашего разговора о развитии команд со сложной структурой и об



управлении ими следует сказать о том, как складывается их состав и структура.

Развитие преемственности отношений

Поскольку доверие важно для успешного сотрудничества, формирование команд на основе существующих, «наследственных» отношений увеличивает шансы проекта на успех. Наше исследование показало, что новые команды, особенно с большим количеством людей, незнакомых друг с другом на момент формирования коллектива, сталкиваются с куда более серьезными проблемами в совместной работе по сравнению с командами, где отношения уже устоялись.

Недавно сформированным командам приходится потратить значительное время и усилия на построение доверия во взаимоотношениях. Но, когда хотя бы часть членов команды знакомы и доверяют друг другу, они могут стать теми узлами, вокруг которых со временем образуются новые связи. Внимательно изучив полученные данные, мы обнаружили, что в тех случаях, когда от 20 до 40% членов команды ранее имели прочные отношения друг с другом, степень сотрудничества в команде была выше с самого начала.

Конечно, в этой ситуации помогает, если руководство предпринимает и другие меры для того, чтобы создать со-

циальные связи, разрушающие барьеры внутри организации. Вводный инструктаж в компании Nokia направлен на то, чтобы позволить большому количеству людей в каждой команде узнать друг друга. Это повышает шансы на то, что даже в компании, насчитывающие более 100 000 сотрудников, хотя бы один человек в набранной из разных подразделений команде будет знать еще кого-нибудь и сможет познакомить его с другими людьми.

Nokia также разработала организационную структуру, которая способствует успешному использованию преемственности отношений. Когда возникает необходимость перемещения навыков между бизнес-функциями или подразделениями, компания переводит не отдельных людей, а небольшие команды целиком. Если, к примеру, требуется собрать группу экспертов по рынкам и технологиям для удовлетворения новых потребностей клиентов, она будет сформирована из небольших сложившихся подгрупп, занимающихся разными сферами деятельности. Так обеспечивается развитие и укрепление преемственности даже в тех случаях, когда организация перенаправляет свои ресурсы согласно потребностям рынка. Поскольку компания имеет единую платформу для логистики, отдела кадров, финансов и других направлений, команды могут менять различные сферы деятельности и географическое положение без необходимости изучения новых систем.



Здесь нужно сделать важную оговорку, касающуюся преемственности отношений: при отсутствии надлежащего управления избыток этого ресурса может разрушить сотрудничество. Если значительное число людей в команде знакомы друг с другом, они стремятся создавать сильные подгруппы — по функциональному, географическому или другим общим для них признакам. Когда это происходит, возникает опасность конфликтов между подгруппами. Такие конфликты мы называем «линиями сброса».

Понимание четкости ролей и неопределенности задач

Что важнее для развития сотрудничества — четко определенный подход к достижению цели или не менее четко определенные роли отдельных членов команды? Принято считать, что первое важнее, в то время как неопределенность в назначении ролей будет поощрять людей делиться идеями и всячески сотрудничать.

Наше исследование показывает, что это предположение противоречит истине: сотрудничество возрастает, когда роли отдельных членов команды четко определены и полностью понятны, то есть когда каждый сотрудник понимает, что может выполнить определенный объем работ независимо от других. При отсутствии такой определенности члены команды с большей вероятностью потратят слишком много времени, обсуждая свои роли или

отстаивая свою сферу влияния, вместо того чтобы сосредоточиться на задаче. К тому же они скорее захотят сотрудничать, если на пути к достижению командной цели останутся какие-то неясности. Если команда воспринимает задание как требующее творческого подхода, если в нем есть что-то неизвестное или неопределенное, то ее члены, по всей вероятности, предпочтут потратить время и энергию на сотрудничество.

В компании BBC мы изучали команды, отвечающие за радио- и телевизионные трансляции с двухмесячных променадных концертов 2006 года¹, команды, освещающие чемпионат мира по футболу, и команды, ответственные за ежедневные телевизионные новости. Все эти коллективы были большими: на фестивале работали 133 человека, на чемпионате — 66, на новостях — 72, включая специалистов, имеющих широкий спектр навыков и различные квалификации. Следовательно, у нас были все основания предположить, что в командах часто возникает путаница.

Между тем, с точки зрения понимания сотрудниками собственной роли и ролей коллег команды BBC оказались среди лучших групп в нашем исследовании. Все команды состояли из специалистов, имеющих огромный опыт в своем деле,

¹ Променадные концерты BBC (BBC Proms) — ежегодный фестиваль преимущественно классической музыки, проводящийся в Лондоне с 1895 года (под эгидой BBC — с 1927 года). Берет начало от променадных концертов XVIII–XIX веков, которые проводились в парках среди гуляющей публики и позволяли простым людям приобщиться к классической музыке. — Прим. ред.



и у каждого была своя четко определенная роль. Наблюдалось только частичное совпадение обязанностей звуко- и телеоператоров. В то же время задачи, выполнявшиеся этими командами, по своей природе были неопределенными, особенно в случае с экстренными выпусками новостей. Хитрость, которую проделали руководители BBC, заключается в том, что им удалось определить индивидуальные роли членов команды с такой точностью, что все возможные трения оказались сведены к минимуму.

Члены успешных команд, которые мы изучали в компании Reuters, работали на большом удалении друг от друга и часто даже говорили на разных языках. Основными среди них были русский, китайский, тайский и английский. Эти команды, состоявшие преимущественно из программистов, отвечали за быструю разработку очень сложного ПО и сетевых продуктов. Многие из программистов проводили за компьютером по 12 часов, занимаясь только разработкой кода и ни с кем не разговаривая. Но, как ни странно, такие команды продемонстрировали высокий уровень сотрудничества. Вероятно, это связано с тем, что у каждого человека была возможность самостоятельно заниматься отдельной частью проекта. Высокая скорость и сжатые сроки заставляли людей работать независимо друг от друга, но задача каждого была сформирована с учетом общей цели команды.

Укрепление способности вашей организации к сотрудничеству требует

сочетания различных долговременных вложений — в построение отношений и доверия, в развитие корпоративной культуры, в которой высшие руководители служат ролевыми моделями рабочего взаимодействия. Также вам понадобятся мудрые решения относительно того, как формировать команды, распределять в них роли, ставить цели и задачи. Методы и структуры, эффективные в простых командах из работающих в одном месте и хорошо знающих друг друга людей, с большой вероятностью могут привести к провалу в тех случаях, когда команды становятся сложными.

Большинство факторов, способствующих развитию сотрудничества сегодня, помогали ему и в прошлом. Тем не менее еще недавно у команд не было необходимости в таком количестве членов, в такой разнородности, в совместной работе на расстоянии или в различном опыте — а сегодня все это нужно для решения проблем глобального бизнеса. Модели команд должны меняться в соответствии с требованиями текущей обстановки в деловой среде. Тщательно изучив описанные в этой статье факторы, компании смогут собрать вместе специалистов, нужных для решения сложных проблем бизнеса, и одновременно избежать разрушительного поведения, обычно свойственного таким комплексным командам.

Журнал



2017 г.

Executive office space — офисный формат, дефицит которого ощущается на рынке

*Стало реальностью
иметь личный кабинет,
проводить переговоры,
организовывать семинары
и конференции «под ключ»
— с видом на Кремль и
Госдуму*

**Татьяна
Шараева**

**генеральный директор
«Meeting Point»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Когда был организован Meeting Point, кем и с какой целью?



официальное открытие Meeting Point состоялось 9 декабря 2014 года, но фактически бизнес-пространство работало уже с начала ноября того же года, так как сразу после анонсирования появились клиенты на мини-офисы.

Проект я готовила где-то год, а сама идея возникла у меня ещё в то время, когда я работала на крупные компании и много ездила в заграничные командировки. Там, собственно, и поняла, какого формата офисного пространства не хватает на российском рынке — формата executive office space.

Вместе с партнёрами мы оценили все за и против и решили делать этот проект, ведь ничего аналогичного Meeting Point в России не было. Да, можно встретить приближенное к нам по набору офисных форматов, но мы сейчас говорим именно об executive office space, что предполагает и мини-офисы, и переговорные, и профессиональное конференц-пространство, и деловую гостиную, и комнаты для обслуживания. У нас всё это есть.

Цель Meeting Point — предоставлять уникальный набор услуг, который сегодня особенно актуален и востребован на рынке.

Вы создаёте комфортное пространство для работы, что вы считаете самым важным в этом виде услуг?

— Есть расхожая фраза «дьявол кроется в мелочах», поэтому я особенно много внимания уделяю уровню и качеству предоставляемых услуг вплоть до деталей, вникаю во все моменты, связанные с обслуживанием клиентов. Клиентоориентированность для нас не пустое слово, а реальное действие. Своим сотрудникам я всегда говорю, что они не просто менеджеры на площадке, а личные помощники, которые постоянно прислушиваются к пожеланиями клиента и тем самым дают возможность компании предоставлять максимум сервиса — от фитнес-зала до консьерж-услуг.

Какие сегодня существуют мировые тренды в организации бизнес-пространств?

— Сейчас в моде lifestyle-офис, когда бизнес-пространство становится не просто пространством для работы, а пространством с широким спектром услуг и развитой инфраструктурой. Ни для кого не секрет, что наличие релакс-зоны или лаунж-зоны для обще-

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

ния и отдыха в бизнес-центре является значимым конкурентным преимуществом. Данный тренд подтверждают и многочисленные исследования крупных рекрутинговых компаний, результаты которых показывают, что большинство сотрудников предпочитают работу в офисе, где в наличии такие зоны. В нашем бизнес-пространстве клиенты тоже активно пользуются бизнес-гостиной с кофе-баром. Пятиминутный перерыв за чашкой ароматного кофе и приятным общением с коллегами всегда полезен для поднятия рабочего тонуса.

Какие возможности вы предоставляете для бизнеса?

— Самые широкие, начиная от непосредственно помещений и заканчивая всеми видами услуг, которые необходимы нашим клиентам. Наши возможности ограничиваются только вашей фантазией. Тем более что в этом году мы стали партнёрами сервисной компании Prime Lifestyle Management — одного из признанных мировых лидеров на рынке консъерж-услуг.

Ваша ценовая политика?

— Мы позиционируем себя как премиум сегмент. Иногда меня спрашивают, а не отпугивает ли слово «премиальный» потенциальных клиентов, ведь кто-то может подумать, что за

ним кроется очень высокая цена? Хочу подчеркнуть, что «премиум» напрямую относится к качеству услуг, которые мы предоставляем, а цены у нас вполне доступные. И если любая другая площадка выставляет клиенту отдельные счета за все дополнительные опции, то у нас действует система «всё включено». Например, аренда VIP-переговорной на шесть гостей с обслуживанием стоит от 1000 рублей в час. Согласитесь, что это абсолютно адекватная цена для Москвы.

Кто ваши клиенты?

— Нашими услугами пользуются как крупные российские и международные компании и агентства, так и частные предприниматели, физические лица.

Малый бизнес — как вы ему помогаете?

— В этом году мы подписали контракт с ГБУ «Малый бизнес Москвы», и в рамках этого сотрудничества у нас в Meeting Point регулярно проходят специальные обучающие мероприятия для представителей малого бизнеса и ИП с участием известных спикеров и бизнес-тренеров. Для участия в мероприятиях необходимо зарегистрироваться на сайте ГБУ, а за анонсами можно следить на нашей страничке в Facebook и на нашем сайте.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Кто у вас работает?

— Команда Meeting Point достаточно молодая, средний возраст сотрудников — 25 лет. Большинство пришли из сферы услуг, в частности из агентств по организации мероприятий. Офисным направлением занимаются специалисты из сферы коммерческой недвижимости, а на ресепшн работают студенты старших курсов со знанием нескольких иностранных языков. Кстати, знание английского языка у нас обязательное требование к соискателю, так как часто приходится работать с экспатами и иностранными компаниями.

Ваш подход в работе с персоналом?

— В своё время я основательно изучала вопрос управления персоналом, понимая, что компания — это сотрудники, которые в ней работают. Коллектив у нас небольшой, всего 20 человек, зато очень слаженный и стабильный. Мы даём возможность персоналу расти внутри компании, например, сотрудник ресепшн через какое-то время может стать event-координатором или менеджером клиентского отдела, если проявит активность и покажет отличные результаты работы. На ресепшн мы берём на работу без опыта, но с потенциалом и обучаем: это и работа с кассой, и техника безопасности, и работа со специальными программами, ну и, пожалуй, самое сложное — это работа

с людьми в сфере услуг — опыт, который, на мой взгляд, бесценен.

Как вы мотивируете сотрудников?

— Как я уже сказала, у нас небольшой коллектив, поэтому результаты и эффективность каждого сотрудника на виду. Еженедельные планёрки и отчёты сотрудников дают мне полное понимание результативности каждого из них. Конечно же, стандартные системы мотивации, такие как 13-я зарплата при стабильном выполнении KPI, бонусы за превышение плана продаж для менеджеров клиентского отдела — всё это применяется в Meeting Point, как и в любой другой современной компании. Однако помимо этого я бы хотела акцентировать внимание на человеческом отношении к сотрудникам со стороны руководства компании. Создание этого проекта и работа в малом бизнесе ещё больше доказали мне, что за цифрами и другими показателями нужно уметь видеть людей, и иногда простое умение вовремя похвалить сотрудника и сказать спасибо за работу становится удивительно мотивирующим фактором для повышения эффективности и лояльности к компании.

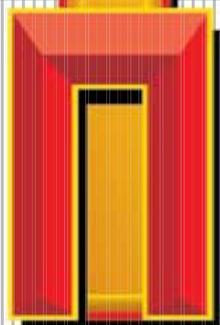
* Шараева Татьяна Николаевна,
генеральный директор «Meeting Point»

Журнал 

2017 г.

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 9 (207)

СЕНТЯБРЬ 2017

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

Ольга Москалёва

После проверки ГИТ

Ольга Байдина

Оплата труда в особых условиях: анализ судебной практики

Александр Чакински

Как уволить «аварийного» водителя

Татьяна Чиколаенко

Споры работников при смене собственника имущества организации

Артём Ломакин

Цифровизация права

Сергей Слесарев

Кommerческая тайна и контроль за работником

Светлана Малютина

Смерть работника на производстве: споры о вине компании в судах

Светлана Чазарова

Главбух «Югры» был «запуган»?

**Почему компании
принуждают персонал
хранить в секрете свой
уровень компенсации,
тогда как конкуренты
узнают его на
собеседованиях?
Что за «игры» вокруг
зарплат?**

Об этом в свежем номере журнала



Коллектив Harvard Business Review уникальное собрание таких ярких умов современности, как Дэниел Гоулман, Питер Друкер, Джим Коллинз и др.

О чем книга

Harvard Business Review — главный деловой журнал в мире. Новый выпуск серии «HBR: 10 лучших статей» посвящен вопросам управления командой.

Если вам нужно повысить эффективность работы команды в рамках компании, эта книга для вас. Из сотен статей HBR, посвященных такой важной для руководителей теме, мы выбрали самые полезные и применимые на практике.

Вы узнаете, как правильно подобрать команду с учетом поставленной задачи; что необходимо учесть при управлении многонациональной командой и командой виртуозов; как поддерживать мотивацию и веру в себя всех членов команды. И, самое главное: научите ваших сотрудников вести аргументированные дискуссии и принимать взвешенные единодушные решения.

Почему книга достойна прочтения

Прочитав книгу, вы сможете скорректировать стратегию подбора и управления командой так, чтобы максимально улучшить ее показатели. Вы научитесь решать конфликты, неизбежно возникающие в многонациональных коллективах и командах, собранных из суперпрофессионалов.

Лучшие статьи о ключевых вопросах управления командой в одном месте — больше не надо собирать подборку Harvard Business Review и читать краткие содержания.