

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий журнал в области "Ресурсы" - 71052, 71055, 71056

№ 31
(443)
2017

Выпускники вузов

Главная тема:



Мария Ковалева



Лидия Ферантонова



Андрей Устюжанин



Юлия Шикарева




Ирина Макова

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Инфантильные ребята или креативные и любознательные выпускники вузов — каковы же они на самом деле?

Мнения экспертов , кажется, немного разные, но истина кроется где-то в вузах — ну не могут они (как и сами студенты в большинстве своем) сразу готовиться к практике работы... Всем кажется, что как-то сложится... А вот Тиньков так не считает и готов сам учить будущих работников.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Лонгаров*



стр. 5

Когда все вокруг согласны, сложно находить прорывные решения, находить какую-то уникальность. Или искусственный интеллект окажется ближе, чем мы думаем...



Мария Ковалева,
АО «Газпромбанк»

стр. 15

Покорность – это рабство, а вот лояльность – это нормальные взаимоотношения между работником и компанией...



Юлия Шикарева,
«КДМ»

стр. 8

Сильные, умные, хорошие, конечно, есть. Их-то и ждут, их-то и ищут, но, конечно, они в дефиците. 30-35%, а то и меньше, реально интересны сегодня бизнесу...



Лидия Ферапонтова,
КА «Визави Консалт»

стр. 11

Тех, кто похитрее и понимает, что на первичном собеседовании надо понравиться и, возможно, нужно что-то скрыть, вычисляют по нюансам диалога, по реагированию на повторные «тупые» вопросы...



Андрей Устюжанин,
Кадровый центр «Эксперт»

стр. 18

Если мы говорим о том, сколько готовых специалистов придет после вуза к работодателям, в банки, то ответ – ноль....



Ирина Макова,
БКК «Коломенский»

стр. 47

Мы часто наблюдаем картинку, когда в погоне за инновациями руководители забывают об обоснованности той или иной инвестиции, ее смысле...



Евгений Молчанов,
Digital Zone

стр. 39

Если ты не присутствуешь в цифре, то не присутствуешь на рынке. Или присутствуешь на нем, но в позиции избушки на курьих ножках, которая поворачивается к гостям задом, к лесу передом или не поворачивается – как пойдет...



Валерий Пантелеймонов,
сеть отелей «Невский Берег»

стр. 57

В общественном сознании у нас с советских времен, усилившись в 90-х, сложилось мнение, что все предприниматели в той или иной степени жулики...



Антон Бехметьев,
Юридическое бюро
«Бехметьев и партнёры»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

РЕКРУТМЕНТ

5 Огромный разрыв между тем, чему учат в вузах, и что необходимо на практике

Мария Ковалева, АО «Газпромбанк»

8 Инфантильные ребята бродят по рынку труда

Лидия Ферапонтова, КА «Визави Консалт»

11 «Упасть и перекататься в другую контору» — тренд времени и поколения

Андрей Устюжанин, «Кадровый центр Эксперт»

15 Непокорные будут идти против правил

Юлия Шикарева, «КДМ»

18 Проблема выпускников реальна, и с этим надо что-то делать

Ирина Макова, БКК «Коломенский»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

22 Закон успешных инноваций: Зачем клиент «нанимает» ваш продукт и как знание об этом помогает новым разработкам

Клейтон Кристенсен

ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

39 Лошади должны подстраиваться под карету цифровизации

Валерий Пантелеймонов, сеть отелей «Невский Берег»

42 Паруса цифровизации надо правильно поднимать и регулировать

Юлия Серебрянская, 2wtrade

47 Ажиотаж на цифровизацию излишен

Евгений Молчанов, Digital Zone

СОЦСЕТИ

51 Отзывы в сети: как работник может навредить репутации компании

Светлана Васильева

ПРАВО

57 Нынешняя ситуация и перспективы «посадок» предпринимателей

Антон Бехметьев, ЮБ «Бехметьевъ и партнёры»

УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

61 Джей Глен Майнер

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

www.top-personal.ru

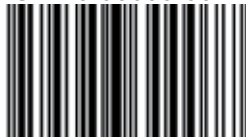
Подписано в печать 14.08.2017 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

№31
(443)

Издаётся с 1996 г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

Учредитель:

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала

Эксперты

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

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

Подписные агентства
Андрей Чапайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

Огромный разрыв между тем, чему учат в вузах, и что необходимо на практике

*ТНК ищет себе персонал
еще со школьной скамьи*



Мария Ковалева

**начальник управления
развития АО
«Газпромбанк»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

УП Тиньков сказал, что сегодня очень сложно из выпускников вузов выбрать кого-либо на работу в банки. Почему Тиньков столь категоричен? Неужели так слабы выпускники?

— Сегодня мы наблюдаем большой разрыв между тем, чему учат в вузах, и тем, что нужно работодателю. На входе мы получаем не готового к реальной работе специалиста. При этом у ребят часто романтические представления о предстоящем и нет готовности брать на себя ответственность, мало кто демонстрирует вдумчивый подход и способность анализировать.

При этом не брать выпускников мы не можем. Рынок труда ограничен, плюс специфика рядовых банковских позиций предполагает, что туда идет молодежь. Молодежь является потенциальными клиентами банка, поэтому должен быть кто-то, кто хорошо понимает эту целевую группу, их потребности.

Поэтому роль подбора усложняется, воронка становится больше.

УП Какой процент выпускников этого года сможет быть интересен бизнесу (с конкурентными зарплатами)?

— Мне сложно оценить в процентах, во многом это зависит и от направления деятельности. В среднем могу сказать, что после ассесмента на роль продавца в Москве (банковский фронт-офис) можно брать одного из 10-15 человек.

УП Покорность работодателю и лояльность — есть ли и в чем разница между понятиями?

— Разница колоссальна. Покорность, на мой взгляд, не подразумевает инициативы, вовлеченности в работу и, собственно, той же лояльности. Покорность — это про сказали-сделал. Лояльность — про готовность работать именно на этот бренд и этих людей, про готовность прощать какие-то ошибки и желание сделать что-то лучше.

УП Как выявить потенциально непокорных выпускников вузов?

— Есть различные методики и шкалы. Например, в той же типологии личности DISC мы можем увидеть, насколько человек склонен играть по

ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ
www.ural-press.ru / 8-(499)-700-05-07

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

правилам. При этом если не склонен — не значит, что он нам не подходит. Если он профессионален или мы видим в нем потенциал — это задача управленца — научиться встроить такого человека в коллектив, не потеряв его уникальность и направив его пыл в нужное русло.

УИ Когда стоит закрыть глаза на непокорность и даже, наоборот, считать удачей привлечение такого специалиста?

— Собственно, написала выше. Если мы хотим сотрудников думающих, сотрудников мыслящих нестандартно, сотрудников, которые не будут молчать, глядя на ошибки, которые никто не заметил или боится признать. Когда все вокруг согласны, сложно находить прорывные решения, находить какую-то уникальность. Или искусственный интеллект окажется ближе, чем мы думаем.

УИ Тиньков собирается организовать бизнес и готовить себе кадры в вузах. Реально ли это, и надо ли заниматься не своим делом?

— Готовить персонал, который делает твой бизнес лучше, — на мой вкус, вполне себе свое дело. Есть и социальная функция в этом — поднимется общий уровень. Даже те, кто в компанию не попадут, будут более подготовлены к реальной жизни.

Многие транснациональные компании ищут себе людей, еще со школьной скамьи прочесывая все регионы в поисках талантов. Наличие своей кафедры в вузе у компании тоже не новость. Если образование студент получает не для научной деятельности, то вполне логично, что заказчик-бизнес и должен контролировать то, что там происходит. Это как отношения HR-функции с бизнесом внутри компании: да, HR — профи, но бизнес дает заказ и всегда валидизирует продукт. И даже внутри компаний, часто в рознице, HR-функция переезжает прямо внутрь бизнеса, чтобы быть максимально близко, на острие. Сегодня нет времени на длинные цепочки поставок. Вне зависимости от того ВУЗ это или внутренняя структура.

* Мария Ковалева, начальник управления развития АО «Газпромбанк».

Беседовал Александр Гончаров

Журнал  2017 г.

Справка о компании: АО «Газпромбанк». Год основания — 1990. Численность — 13 тыс. сотрудников. Сайт — gazprombank.ru

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Инфантильные ребята бродят по рынку труда

*Удача — привлечь
независимых*



*Лидия
Ферапонтова*

**руководитель практики
«Банки и финансовые
структуры» КА «Визави
Консалт»**

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

И Тиньков сказал, что сегодня очень сложно из выпускников вузов выбрать кого-либо на работу в банки. Почему Тиньков столь категоричен? Неужели так слабы выпускники?

— Думаю, Тиньков не просто так говорит о дефиците перспективных хороших выпускников. Греф тоже совсем недавно высказался о качестве образования и качестве выпускников, речь, правда, шла о юристах, но суть проблемы пересекается.

Могу поделиться нашей статистикой, нам тоже время от времени поступают запросы на эту категорию специалистов. В банках готовы брать совсем-совсем зеленых и далее обучать.

Это либо в направление IT (стартовые позиции аналитики, тестировщики), либо в экономический, финансовый блок.

Что наблюдаем? Реально процентов 60 очень слабые, инфантильные ребята с потребительским отношением и к жизни в целом, и к будущему работодателю. Есть диплом, есть вполне приличный средний балл, но нет платформы для роста. Это потенциальные исполнители.

Есть категория отличников, в них много вкладывали родители, они закончили лучшие вузы, они молодцы. Но... основная мотивация — деньги. У них очень завышенные зарплатные ожидания. Они всегда в режиме «торгов», всегда готовы продать себя по дорожке. Про лояльность к работодателю говорить не приходится.

Сильные, умные, хорошие, конечно, есть. Их-то и ждут, их-то и ищут, но, конечно, они в дефиците. 30-35%, а то и меньше, реально интересны сегодня бизнесу.

И Покорность работодателю и лояльность — есть ли и в чем разница между понятиями?

— Покорность — скорее, зависимость; лояльность — это общность, приверженность интересам, идеям и т. д.

И Как выявить потенциально непокорных выпускников вузов?

— Анализировать их мотивацию.

И Когда стоит закрыть глаза на непокорность и даже, наоборот, считать удачей привлечение такого специалиста?

— Если непокорность читать как независимость, то это сильное качество, например, для главного экономиста

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



банка, это необходимая компетенция во всех новых проектах (первое, что приходит в голову — «Альфа-лаборатория»). Конечно, удача привлечь такого.

УП Тиньков собирается организовать бизнес и готовить себе кадры в вузах. Реально ли это, и надо ли заниматься не своим делом?

— На мой взгляд, прекрасная и, главное, всесторонне полезная идея. Тиньков — сильный бизнесмен, из «непокорных», способный делать мегау-

спешные проекты. Порадуемся за ребят, которые попадут в «поток».

* **Лидия Ферапонтова,**
руководитель практики
«Банки и финансовые структуры»
КА «Визави Консалт»

Беседовал Александр Гончаров

Журнал



2017 г.

Справка о компании: КА «Визави Консалт»: подбор персонала среднего и высшего звена, а также редких специалистов в разных профессиональных областях для российских и западных компаний по всей России, СНГ и за рубежом. Оценка персонала, исследование рынка труда, проведение профессиональных отраслевых ивентов. Работа в 40 городах России, Белоруссии и Украины.

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



«Упасть и перекататься в другую контору» — тренд времени и поколения

*Тех, кто похитрее, можно
вычислить по нюансам
ответов на повторные
«тупые» вопросы*



**Андрей
Устюжанин**

**«Кадровый центр
Эксперт»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

УП Тиньков сказал, что сегодня очень сложно из выпускников вузов выбрать кого-либо на работу в банки. Почему Тиньков столь категоричен? Неужели так слабы выпускники?

— Думаю, что он так категоричен, потому что сделал выводы на основании практического опыта. Выпускники, как всегда, разные. Часть из них — светлые головы, которые приятно

бун и видим в повседневном общении. Ведущий вуз России МГУ им. Ломоносова отстаивал свое право принимать выпускников на отличной от других вузов основе, а именно — традиционной и более сложной. Думаю, это все достаточно ясно говорит об уровне подготовки современных выпускников.

Кроме того, нас — людей старшего возраста — учили стойко сопротивляться трудностям и лишениям не только в несокрушимой и легендарной Советской Армии, но и в школе, и

А МОЖНО, БУДУЧИ ЛОЯЛЬНЫМ, ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ НА ЭТОТ НЕДОЧЕТ, ПОПЫТАТЬСЯ АРГУМЕНТИРОВАННО ОТСТОЯТЬ СВОЮ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ

взять к себе на учебу любому вузу, в том числе международному, но значительная часть, на мой взгляд, имеет ряд недостатков, которые снижают заинтересованность в них работодателя.

Я уже лет 5 назад впервые услышал, что ведущие вузы понизили требования к знаниям абитуриентов. То, что эти знания зачастую ужасающие, мы нередко слышим с высоких три-

в вузе, и везде. Общество было пронизано духом борьбы с трудностями. Сейчас идеология другая — надо, чтобы тебе было хорошо и комфортно, и, вообще, жить нужно в кайф. Многие современные молодые люди предпочитают под давлением трудностей не сопротивляться, а «упасть и перекачаться на другое место», что наглядно видно из их резюме. Места работы меняются, как в калейдоскопе, и с головокружительной быстротой.

❗ Какой процент выпускников этого года сможет быть интересен бизнесу (с конкурентными зарплатами)?

— Наше агентство не работает на подборе молодых специалистов, нам заказывают высококвалифицированный персонал. Поэтому взвесить этот процент точно мне сложно. Интуитивное ощущение, полученное при наблюдении самых разных жизненных и ком-

свою точку зрения. По большому счету, это позиция человека не заинтересованного в успехе компании. Как в известном детском фильме-сказке: «Что воля, что не воля — все равно».

Лояльность — это заинтересованность в успехе компании, которая требует и творческого подхода, и

ТЕХ, КТО ПОХИТРЕЕ И ПОНИМАЕТ, ЧТО НА ПЕРВИЧНОМ СОБЕСЕДОВАНИИ НАДО ПОНРАВИТЬСЯ И, ВОЗМОЖНО, НУЖНО ЧТО-ТО СКРЫТЬ, ВЫЧИСЛЯЮТ ПО НЮАНСАМ ДИАЛОГА, ПО РЕАГИРОВАНИЮ НА ПОВТОРНЫЕ «ТУПЫЕ» ВОПРОСЫ

мерческих ситуаций, это классическое 20 на 80. А если быть пессимистом, то скорее 10 на 90.

❗ Покорность работодателю и лояльность — есть ли и в чем разница между понятиями?

— Покорность предполагает полное подчинение воле работодателя, исключаящую всякую самостоятельную попытку улучшить общее дело, возразить руководителю, отстоять

решительности. Можно ясно видеть какой-то явный недочет, который не учитывает руководство компании, и помалкивать о нем. А можно, будучи лояльным, обратить внимание на этот недочет, попытаться аргументированно отстоять свою точку зрения. Что оно решит — это уже его дело. Если решило, что так и должно быть, значит надо лояльно выполнять указания руководства, наверно, у него есть причины, чтобы все шло подобным образом.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как выявить потенциально непокорных выпускников вузов?

— Юные и горячие создания, как правило, не считают необходимым скрывать свою исключительность и очень большую ценность для окружающего мира. В основной своей массе непокорного может вычислить и не очень искушенный человек. Тех, кто похитрее и понимает, что на первичном собеседовании надо понравиться и, возможно, нужно что-то скрыть, вычисляют по нюансам диалога, по реагированию на повторные «тупые» вопросы. Человек, склонный к гордыне и плохо владеющий собой, в конечном счете — непокорный, не умеет адекватно реагировать на подобное поведение интервьюера. Причем это относится к любому возрасту. Кроме того, есть проективные методики, очень простые тесты буквально из нескольких вопросов, которые достаточно ясно дают понять, с кем имеешь дело. Но, право, для человека с большим опытом проведения интервью обращаться к ним — это просто терять время. Все ясно из общения.

УП Когда стоит закрыть глаза на непокорность и даже, наоборот, считать удачей привлечение такого специалиста?

— Ну, конкретно такого, если он просто непокорный, удачей никогда не будет, ибо русская пословица из слова Владимира Даля гласит: «Смирный

в артели — клад». А вот непокорного, видящего новые возможности, готового их реализовывать, — это удача. Это те самые 10-20%.

УП Тиньков собирается организовать бизнес и готовить себе кадры в вузах. Реально ли это, и надо ли заниматься не своим делом?

— Тиньков неоднократно доказал, что проекты, за которые он берется, очень успешны. Видимо, он представляет, что делает. Кроме того, он относится к редкому типу серийного предпринимателя — человека, который, переключаясь на другие виды деятельности, добивается успеха. Лично мне представляется, что с его опытом это абсолютно реально, а надо ли ему заниматься этим делом — это его проблема или рациональная возможность.

* Андрей Устюжанин, «Кадровый центр Эксперт»

Беседовал Александр Гончаров

Журнал



2017 г.

Справка о компании: «Кадровый центр Эксперт». Подбор персонала с 2003 года. Основная специализация — поиск сотрудников в следующих сферах: 1) Финансы, 2) IT и телекоммуникации, 3) Строительство и недвижимость, 4) Производство и продажа инженерных систем и оборудования, 5) FMCG.

Непокорные будут идти против правил

*Непокорные тоже
нужны, когда вам нужен
результат, а не процесс*



Юлия Шикарева

HR компании «КДМ»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

УП Тиньков сказал, что сегодня очень сложно из выпускников вузов выбрать кого-либо на работу в банки. Почему Тиньков столь категоричен? Неужели так слабы выпускники?

— С одной стороны, современные выпускники — любознательные и активные личности. С другой, они не привязываются к одному рабочему месту и с легкостью могут поменять работу. Если говорить о компании с жесткими регламентами и прописанными правилами, то вероятней всего выпускникам будет сложно адаптироваться к такой рабочей атмосфере, и работодатель может потратить на это много сил и ресурсов. Однако если компания и должность требуют креативного подхода, нестандартных и быстрых решений, современные выпускники станут прекрасными исполнителями в этой роли.

УП Покорность работодателю и лояльность — есть ли и в чем разница между понятиями?

— Ответ на этот вопрос лежит на поверхности. Покорность — это чаще всего недобровольное подчинение кому-то или чему-то. То есть человек, работая в компании, может быть

совершенно не вовлечен в процесс, может негативно отзываться о своем работодателе, некачественно исполнять свои трудовые обязанности, но при этом покорно приходит на работу каждый день к 9.00. Лояльность же подразумевает под собой верность и приверженность своей компании, ее ценностям и традициям. Лояльный сотрудник приходит на работу в большей степени потому, что ему нравится его работа, а не потому, что он должен. Покорность — это рабство, а вот лояльность — это нормальные взаимоотношения между работником и компанией.

УП Как выявить потенциально непокорных выпускников вузов?

— Непокорные выпускники будут идти против правил. Они не будут готовы постоянно соблюдать регламенты и стандарты, дисциплину и порядок, если им они не угодны. Они не будут признавать авторитарный стиль руководства. Можно задать на собеседовании вопрос: «Случалось ли вам спорить с преподавателем, доказывать свою точку зрения?» Пожалуй, потенциально непокорный выпускник ответит положительно на этот вопрос. Такой человек не боится высказывать свою точку зрения даже человеку выше его по статусу, возрасту и любым другим признакам. Он готов высказывать свое мнение, готов идти против всех, не боится системы.



У Когда стоит закрыть глаза на непокорность и даже, наоборот, считать удачей привлечение такого специалиста?

— Привлечение в свою команду непокорного кандидата можно считать удачей тогда, когда компания занимается реализацией инновационных идей. Когда она не боится сделать вызов современному миру, когда работник поощряет инициативу, а не тушит ее. Когда важен не сам процесс (строго девятичасовой рабочий день с 9 до 18), а конечный результат — продукт или проект, который может противоречить всем канонам правильности, но принесет реальную пользу.

У Тиньков собирается организовать бизнес и готовить себе кадры в вузах. Реально ли это, и надо ли заниматься не своим делом?

— Получить идеально подготовленного специалиста для работы в компании, да еще и в конкретной должности — вот мечта любого HR-специалиста. Только вот где такого взять? Так или иначе, независимо от наличия или отсутствия опыта работы, любому кандидату требуется время на обучение, на адаптацию и прочие моменты вхождения в новую компанию. Подготовив специалиста еще до выхода в его первый рабочий день, компания тратит кучу времени и ресурсов. Но, потратив те же силы и

время на обучение специалистов еще на пути вхождения в компанию, работодатель получит гораздо БОЛЬШИЙ процент прохождения испытательного срока. Получается, обучая специалистов, работодатель получает готовых соискателей на должность. В то же время, обучаясь на конкретную позицию еще в вузе, студент по окончании имеет готовое предложение о работе. Пожалуй, такое сотрудничество будет взаимовыгодно для обеих сторон.

* Юлия Шикарева,
HR компании «КДМ».

Беседовали Ольга Кошарная,

Журнал



2017 г.

Справка о компании: Первый магазин КДМ был открыт в 2000 году. Сегодня 24 магазина КДМ предлагают фурнитуру и комплектующие для производства мебели, представляют ют продукцию собственных торговых марок «КДМ» и «EVA».

Сайт компании <http://kdm-furniture.ru/about.htm>



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Проблема выпускников реальна, и с этим надо что-то делать

*Готовых специалистов в
банки после вуза приходит
— ноль*



Ирина Макова

HR БКК «Коломенский»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сти выпускников к реальной работе, отсутствия у них практических навыков есть на многих предприятиях.

Я думаю, что вузы и компании должны объединяться в плане подготовки будущих специалистов. Особенно профильные вузы — «Банковское дело», «Пищевое производство», «Менеджмент», «Управление персоналом». Компании должны активно участвовать в процессе обучения, если хотят получить себе подготовленные молодые кадры. Надо преподавать прикладные спецкурсы силами опытных работников предприятий, проводить семинары, практикумы, позволяющие выпускникам не быть оторванными от действительности, организовывать своими силами практику для студентов на предприятиях и в компаниях. Потому что у нас абсолютно не организована практическая работа в стенах вузов.

То есть должно быть тесное взаимодействие между образованием и бизнесом. Как оно может быть реализовано? Разными способами. Главное, что пора уже начинать действовать. Иначе мы так и будем брать выпускников на самые низкие позиции и затем долго переучивать. Или же они будут работать не по специальности, а пойдут туда, где они смогут более легким способом получить деньги.

И Тиньков сказал, что сегодня очень сложно из выпускников вузов выбрать кого-либо на работу в банки. Почему Тиньков столь категоричен? Неужели так слабы выпускники?

— Настолько категорично, как Тиньков, я бы не говорила. Но то, что выпускники не подготовлены к работе в реальном секторе — в банках, на производстве — это действительно так. С этим я согласна. В российских вузах в основном теоретическое образование, и это касается всех вузов, не только экономических и финансовых. Все учебные программы построены без участия студентов в реальных рабочих процессах. Поэтому, когда они оканчивают институт, они не представляют, что их ждет в реальной жизни. Но считают себя при этом специалистами. Закончив престижный вуз, они думают, что сейчас их с распростертыми объятиями все компании возьмут. Потом натываются на сложности и разочаровываются.

Зимой в московской мэрии проходило пленарное заседание, на котором в том числе обсуждались вопросы действующих механизмов подготовки кадров. Проблема неподготовленно-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какой процент выпускников этого года сможет быть интересен бизнесу (с конкурентными зарплатами)?

— Я не компетентна в этом вопросе, так как не располагаю статистикой. Но если мы говорим о том, сколько готовых специалистов придет после вуза к работодателям, в банки, то ответ — ноль. Все выпускники могут начать карьеру только с низшей ступени и затем постепенно развиваться с разной скоростью и разной успешностью. Именно как готовые специалисты, выпускники не интересны, только как начинающие. Если их подготовкой занималось конкретное предприятие, если они идут на должность, навыкам которой обучались — тогда они еще могут претендовать на звание специалиста и конкурентную зарплату, но таковых единицы.

УП Покорность работодателю и лояльность — есть ли и в чем разница между понятиями?

— Покорность и лояльность — конечно, разные вещи. Покорность — это черта характера, сформированная теми или иными событиями, ситуациями. А лояльность — это позитивное отношение к определенной компании.

УП Как выявить потенциально непокорных выпускников вузов?

— Выявить потенциально непокорных выпускников вузов можно.

Главное — понять, какие задачи стоят: вам надо найти «слугу», покорного исполнителя или полноценного, эффективного работника. Я думаю, что это выявляется в ходе первичной беседы. Если HR, проводящий собеседование, имеет навык проведения интервью, навык работы с соискателями, он увидит по определенным критериям отбора, кто перед ним — непокорный или покорный. Достаточно задавать вопросы, чтобы понять, насколько человек креативен и активен — это даже в хобби выражается. Узнайте, насколько он любит высказывать идеи, вмешиваться в бизнес-процессы. Если нужен более глубокий анализ, то можно организовать входящее тестирование.

УП Когда стоит закрыть глаза на непокорность и даже, наоборот, считать удачей привлечение такого специалиста?

— Непокорность нужна тогда, когда это не простой исполнитель. То есть человек не просто перепечатывает, как секретарь-машинистка, готовые документы. А когда решает, пусть на своем небольшом уровне, определенные вопросы или предлагает идеи. Когда он должен быть мотивирован на работу и развитие. Покорность хороша в редких случаях, а непокорность нужна во всех креативных профессиях.

Тиньков собирается организовать бизнес и готовить себе кадры в вузах. Реально ли это, и надо ли заниматься не своим делом?

— Если работодатель хочет заполнить квалифицированные, подготовленные, готовые работать сразу после диплома кадры, он должен участвовать в их подготовке. Если Тиньков собирается организовать свое учебное заведение, то почему бы и нет. В конце концов, каждый институт организуется не педагогом и не специали-

стом, а менеджером. Поэтому такой подход имеет смысл. Но то, что образование надо менять, переводить его в более прикладное русло, я с этим согласна на сто процентов.

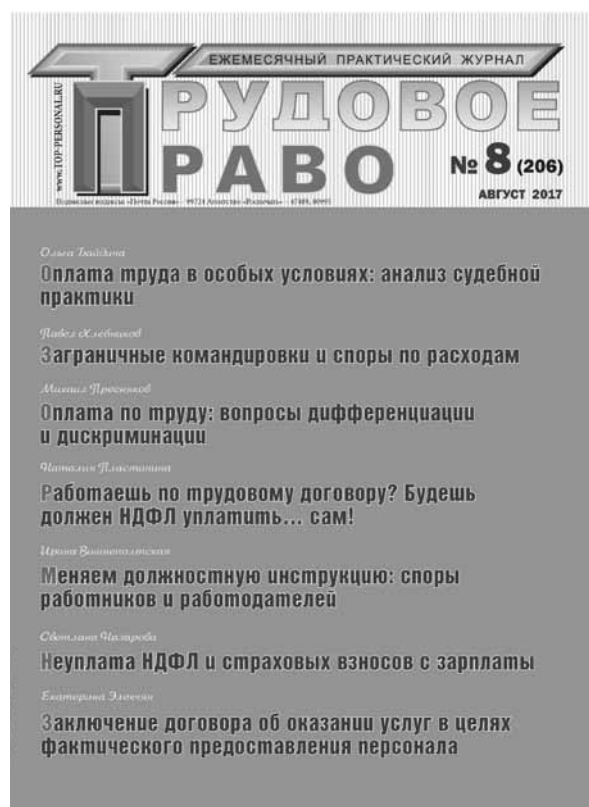
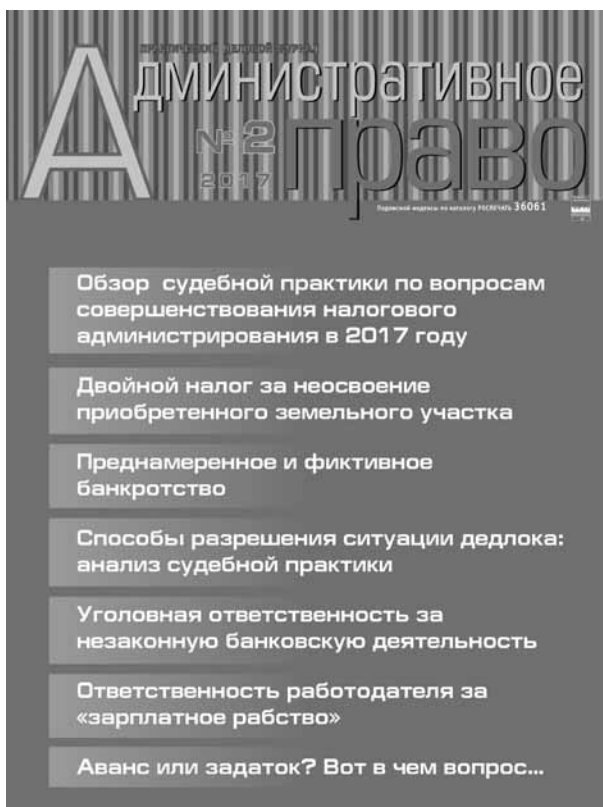
* Ирина Макова,
HR БКК «Коломенский».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал ,

2017 г.

Справка о компании: БКК «Коломенский» работает с 1956 года. Занимается производством хлебулочных и кондитерских изделий. Имеет собственную лабораторию. Сайт компании <http://kolomenskoe.ru/>





Клейтон Кристенсен, Тедди Холл,
Карен Диллон и Дэвид Данкан

Закон успешных инноваций: Зачем клиент «нанимает» ваш продукт и как знание об этом помогает новым разработкам



Глава 9

КОМПАНИЯ, СКОНЦЕНТРИРОВАННАЯ НА РАБОТЕ

ЦЕНТРАЛЬНАЯ ИДЕЯ

Многие компании отличаются пафосными миссиями, охватывающими самые разнообразные намерения, от мотивирования сотрудников до обсуждения стратегий и привлечения инвесторов. Но практически все компании очень стараются приложить свое программное заявление к повседневной деятельности.



Однако когда работа в компании выведена на передний план, отдельные трудовые потоки наделяются смыслом, а сотрудники понимают, почему их труд имеет большое значение. Четко сформулированная работа раскрывает в своем роде «замысел командира», снимая необходимость в мелочном менеджменте, поскольку мотивацией для сотрудников на всех уровнях становится осознание того, как выполняемые ими обязанности укладываются в общий процесс, помогающий клиентам выполнять нужную работу.

Не так давно основатель Intuit Скотт Кук организовал мозговой штурм с целью усовершенствовать один из ведущих продуктов компании — TurboTax. Годами команда задумывалась лишь о том, как улучшить встроенный в TurboTax «опросник», где клиенты отвечали на вопросы и подставляли нужные данные при заполнении налоговой декларации. Каждый год команда спорила о возможностях усовершенствования этого инструмента, шлифуя, оттачивая и добавляя специфические элементы, что привело к максимально возможным точным результатам.

Руководствуясь самыми благими намерениями дать клиентам желаемое, вспоминает Кук, команда Intuit по развитию продуктов проводила масштабные опросы клиентов, выясняя, какие новые функции те хотели бы видеть в продуктах компании. И клиенты могли многое рассказать. Они накатали огромный список

пожеланий. «Они затребовали 150 функций», — говорит Кук. И компания набросилась на предоставленные отзывы. Команды по разработке неделями спорили, какие характеристики из списка следовало включить в обязательном порядке. Все, отмечает Кук, руководствовались тем, что, по их мнению, было правильным для клиента. Но в действительности проку от этих мнений особого не было. «Мы устроили охоту на функции. Слишком часто шли на поводу у пользователей, исполняя их просьбы». Однако отсутствие четкого понимания того, на какую работу клиенты нанимают их продукт, «категорически мешало разграничивать, какие же функции нужны. Все равно что плыть по морю без компаса».

Тогда Intuit поставила на должность генерального директора TurboTax нового руководителя, Сасана Гударзи. Он-то и задумался о том, что TurboTax, вероятно, не улавливает сути. Клиенты нанимали TurboTax не ради обладания более качественным инструментом опросника. «Сасан подвел компанию к более глубокому пониманию того, — рассказывает далее Кук, — какую проблему пользователи в действительности хотели видеть решенной». Многие годы компания бросала все силы на хорошую цель, но не на ту, что больше всего была нужна покупателям. Те вообще не хотели работать с опросником. Они не хотели вводить данные. Они нанимали TurboTax для заполнения налоговой декларации. Точка.



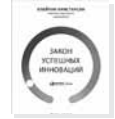
Переход от оптимизирования опросника до полного отказа от него представлял собой поистине кардинальное преобразование. Но весьма воодушевляющее. Осознание работы, признается Кук, послужило толчком к взрыву креативности в компании. Как только команда сосредоточилась на необходимой для выполнения работе, стало понятно, над решением какой задачи следует работать TurboTax: заполнение налоговых деклараций без необходимости отвечать на какие-либо вопросы и вносить данные.

Как такое возможно? Гударзи и его команда до сих пор трудятся над решением этой проблемы, но прогресс уже налицо. Например, если клиент разрешает TurboTax получить данные формы W-2 у компании, осуществляющей расчет и выплату заработной платы, вроде ADP, базовую информацию можно сразу же загрузить в налоговую декларацию клиента. Чтобы создать настоящий TurboTax без опросника, может потребоваться около десяти лет, говорит Кук, но даже маленькие шажки, предпринятые в направлении к поставленной цели, уже успели многое изменить в восприятии клиентов. В 2015 году Intuit экспериментировала с предварительно загруженными данными, вроде сведений о выплаченных заработных платах, всего в одной главе (в зависимости от ситуации налогоплательщика насчитывается от четырех до сорока глав) опросника TurboTax. Всего с одной заранее заполненной главой произошло

заметное повышение числа клиентов, заполнявших опросник TurboTax, даже если им приходилось вручную править те или иные сведения, подставляемые автоматически.

В случае с TurboTax команда, занимавшаяся постоянным усовершенствованием опросника, работала с дефектным аналитическим материалом. Но именно так поступает большинство компаний, следуя неверным инновационным принципам. Как может лидер неустанно спланировать команду вокруг такой непростой цели и помогать ей придерживаться выбранного курса? «Думаю, это вопрос на \$64 миллиарда», — говорит Кук. Постоянный фокус на работе подстегивает сотрудников выбирать новые и более эффективные методы работы.

Глубокое понимание необходимых для выполнения работ должно служить толчком для лавины вопросов об организации компании, объектах оценки и вознаграждении, приоритетах и совместном разрешении проблем. Как выразился Кук, у нас пока еще нет всех ответов на эти вопросы, но руководители, у которых мы брали интервью для данной книги, рассказали нам, что теория работ — это действенное средство для фокусирования и управления компанией. По словам Кука, в случае Intuit компания настолько сосредоточена на работах пользователей, что имеет возможность функционировать как «сеть стартапов», где маленькие команды запускают новые пилотные продукты при



минимальном одобрении высшего руководства, поскольку эти продукты явно синхронизированы с работами. Когда каждый участник команды понимает, что цель — это «заполнение декларации», все они движутся в одном направлении.

Генеральные директора, у которых мы брали интервью для настоящей книги, поведали нам, что ориентирование компании на работу обеспечивает четыре очевидных преимущества:

— Позволяет распределять принятие решений с четкой целью — сотрудники компании наделены правом принимать решения, синхронизированные с работой, и проявлять самостоятельность и креативность.

— Направляет ресурсы на самое важное — и высвобождает ресурсы из того, что важным не является.

— Вдохновляет людей и унифицирует культуру ради того, что имеет для них наибольшее значение.

— Оценивает самое важное — прогресс клиентов, вклад сотрудников и стимулы.

Фокус на необходимой для выполнения работе порождает не только единичную идею касательно инновации, но зажигает вечную Полярную звезду инноваций. Он помогает соединить то, на что рассчитывает высшее руководство, и то, что инстинктивно делают рядовые сотрудники. Результат одновременно и вдохновляет, и открывает перспективы.

Большинство компаний руководству-

ется той или иной миссией, и если им повезет, сотрудникам удастся запомнить ее слово в слово. Однако подобные программные заявления формулируются на столь высоком уровне и в столь обобщенном виде, что сотрудникам довольно трудно использовать их как руководство к действию, принятию решений и инновациям. Рассмотрим, к примеру, приведенные ниже программные заявления нескольких компаний из списка Fortune 500.

ПОМОЧЬ ЛЮДЯМ ВЕСТИ ЗДОРОВУЮ ЖИЗНЬ. (Vecton, Dickinson and Company)

Разрабатывать и производить инновационные лекарственные препараты, помогающие пациентам бороться с тяжелыми недугами. (Bristol-Myers Squibb)

Наша мечта — реализовать колоссальный потенциал железной дороги «Берлингтон Нозерн и Санта-Фе» за счет оказания транспортных услуг, стабильно отвечающих ожиданиям наших клиентов. (BNSF [Burlington Northern and Santa Fe])

В основе Chevron Way лежит наше стремление стать международной энергетической компанией, которой восхищаются из-за ее сотрудников, партнерских отношений и качества работы. (Chevron)

Мы стремимся стать самой уважаемой в мире фирмой, оказывающей финансовые услуги, обслуживая компа-



нии и физические лица более чем в ста странах. (J.P. Morgan)

Это лишь случайная выборка, но она отражает типичные корпоративные формулировки миссий. В них нет ничего плохого. Они словно темы нашей жизни, о которых я упоминал ранее, — я хочу быть хорошим отцом. Я хочу быть хорошим мужем. Я хочу вносить вклад в свое сообщество. Но одних только их недостаточно, чтобы служить руководством к ежедневному принятию решений.

А вот четких характеристик работы достаточно. В отличие от примера с желтыми жирами, компании Unilever за последние годы удалось превратить самый старый в мире бренд «здорового» мыла Lifebuoy в один из самых быстрорастущих брендов, включив работу в свою миссию — помогать детям в развивающихся странах доживать до пяти лет. Нельзя привязывать инновации к общей цели помогать детям жить, но можно выстраивать их на основании конкретных обстоятельств таких проблем. По утверждениям специалистов, чтобы уничтожить болезнетворные микробы, необходимо тщательно мыть руки с мылом под горячей водой не менее тридцати секунд. Однако в обстоятельствах, в которых Unilever реализовывала свою инновацию, подобное вряд ли имело место. Большинство людей моет руки примерно семь и редко дольше пятнадцати секунд. Дети, как правило, управляются куда быстрее. На развивающихся рынках ситуация складывалась еще более пуга-

ющая. В Индии, к примеру, в год от желудочно-кишечных заболеваний умирает почти 400 000 детей младше пяти лет, в среднем это составляет более 1000 смертей в день. Тем не менее матери и дети во многих частях Индии и других развивающихся странах не имеют сформировавшейся привычки мыть руки.

Поэтому Unilever разработала серию продуктов, которые помогали покупателям осуществить изменение к лучшему, — в своих специфических обстоятельствах. Меняющее цвет мыло увлекало детей, побуждая их достаточно долго тереть руки, чтобы убить микробов. Мыло меняло цвет по прошествии десяти секунд — все, что требовалось для уничтожения микробов благодаря специальной формуле Unilever (и развлекало детей достаточно долго, чтобы те мыли руки как положено). Миссия по спасению детских жизней производила мощный эффект, но только вкупе со спецификой работы, которую пытались выполнять потребители, Unilever смогла вдохнуть жизнь в самый старый бренд мыла. Чем лучше вы понимаете суть работы, тем качественнее налаживаете внутренние с ней связи.

ИНТУИТИВНЫЙ СЦЕНАРИЙ

В процессе принятия каждодневных решений руководителю приходится полагаться на сотрудников всех рангов. Эти решения определяют реальную



стратегию компании. Как мы уже обсуждали, основа корпоративной культуры — это совместное воплощение сотрудниками одних и тех же целей. Если они трудятся сообща с прицелом на необходимую для выполнения работу, зарождается культура, поддерживающая эту работу и глубокую связь с ней. Если эта культура формируется вокруг работы, люди самостоятельно делают все, что нужно, для достижения успеха.

Но подобное чутье не появляется за одну ночь. Это, скорее, результат совместного обучения сотрудников, которые сообща работают над решением проблемы и выявляют эффективные методы. Пока выбранный ими подход дает нужные результаты, культура продолжает укрепляться и превращаться во внутренний свод правил и принципов, на которые сотрудники опираются при принятии решений. Благодаря этому компания становится самоуправляемой. Руководителям не приходится насаждать правила. Они понимают «командирский замысел» — военный термин, объясняющий, почему солдаты любого ранга знают, как принимать верные решения без конкретного приказа. Они четко представляют себе цели и приоритеты командира.

Задача бизнес-лидеров — добиться того, чтобы сотрудники каждый день принимали правильные решения без неусыпного контроля. В этом нет ничего нового: еще в Древнем Риме императоры посылали своих наместников

управлять завоеванными территориями за многие тысячи километров. Провожая колесницу и понимая, что наместника он не увидит еще несколько лет, император хотел быть уверенным в том, что приоритеты его дублера не идут вразрез с его собственными и что тот будет использовать привычные методы разрешения проблем.

Четко сформулированные характеристики работы, доступные для понимания каждого сотрудника, служат той же цели — точка фокуса для принятия надлежащих решений без постоянных указаний. Даже при отсутствии специальных инструкций сотрудники знают, как сбалансировать компромиссы, неизбежно возникающие с любой новой инициативой. Что самое важное? На какие компромиссы нельзя пойти? Какова конечная цель? Какова моя роль в ее достижении? Теория работ дает вам подходящий взгляд для принятия каждодневных решений, связанных с работами, которые вы выполняете в жизни клиентов. Она же обучает языку интеграции, с помощью которого маркетологи, инженеры, торговые агенты и сотрудники службы поддержки могут взаимодействовать друг с другом, а не просто передавать информацию один одному.

В представлении Жака Гуле из Mercedes концепция необходимой для выполнения работы идеально служит своей цели «благодаря простоте. Простейшая формулировка — всего несколько слов. Необходимая. Для. Выполнения. Работа.



Ничего мудреного и излишне сложного. Но какая она мощная в своей простоте — и помогает сфокусироваться».

Не так-то просто правильно сформулировать цели, увязав их с работами. Как мы уже говорили, работы отличаются сложностью и требуют глубокого понимания изменений к лучшему, которые пытаются произвести клиенты. Но если вам это удастся, продуктивность компании получит мощнейший толчок, ведь полученная ясность обеспечивает задействование намного большей части человеческого капитала при правильном балансе самостоятельности и синхронизации.

Поскольку нам известно, что стратегия выводится из повседневных решений, принимаемых сотрудниками касательно ресурсов, процессов и приоритетов, ясность в отношении работ, на которые вас нанимают клиенты, снабжает вас своего рода интуитивным сценарием.

ДВУСТОРОННИЙ КОМПАС

Как только команда OnStar компании GM выяснила, что покупатели нанимали сервис для душевного спокойствия во время езды за рулем, обретенная ясность сместила фокус внимания с клеветных новых примочек на целевые функции для клиентов, увязанные с необходимой для выполнения работой. Этот фокус проявился не только в том, что и

как команда включила в сервис OnStar, но и в каждодневных решениях, принимаемых сотрудниками на всех уровнях компании. В таких организациях, как GM, имеются практически безграничные возможности для разработки сервисов, подобных OnStar. Но следует ли это делать? Ясное представление о необходимости для выполнения работе значительно упростило вопрос включения и исключения определенных функций и услуг. Что реализовывать, а что нет? Какие технические приоритеты были наиболее важны? Какие не способствовали повышению ценности? Как мы общаемся с нашими клиентами? Как нам убедиться, что дилеры не служат препятствием для выполнения работ, на которые нас нанимают клиенты? «Настоящая проблема в том, как заставить этот сгусток энергии — свою команду — ориентироваться на будущий план действий, часть из которых пока еще не видна. Теория работ в этом помогает, — говорит Чет Хубер, генеральный директор OnStar. — Невероятно мощная штука, если правильно ею пользоваться».

До тех пор, пока Хубер с командой не переключились на необходимую для выполнения работу, они перебирали все возможные крутые примамбасы, которые только мог предложить OnStar в техническом плане. Оптимизация вокруг необходимой для выполнения работы, по словам Хубера, казалось бы, сузила и ограничила взгляд команды, но в действительности обеспечила полезную



ясность. На анализ вариантов уходило гораздо меньше времени и сил. «Возможность сфокусироваться здорово все упрощает».

Ураганы «Катрина» и «Рита», обрушившиеся на побережье Мексиканского залива в 2005 году с разницей в месяц, породили целую серию новых впечатлений и процессов, необходимых для выполнения обещания о душевном спокойствии. Когда пришел ураган «Катрина», OnStar был достаточно нов и еще не эксплуатировался в условиях природной катастрофы. Когда на информационно-справочную службу обрушился шквал звонков, тут же вскрылись самые различные проблемы, не учитывавшиеся ранее. Звонок мог поступить от находящегося в состоянии паники клиента за рулем, которому сообщали, что его план OnStar не подразумевал инструкции в режиме реального времени. Изначально OnStar требовал, чтобы клиенты приобретали модернизированную версию с доступом к плану, который предоставлял инструкции.

К моменту приближения «Риты» OnStar осознал сложившуюся ситуацию: эти проблемы касались не только отдельных пользователей, но приобрели масштаб регионального кризиса. И хотя нельзя представить более мощного стимула к покупке апгрейда, чем возможность быть застигнутым ураганом, людям, предоставляющим данную услугу, такая позиция казалась неправильной — она не согласовывалась с работой,

на которую их нанимали. Поэтому сотрудник, отвечавший за эту часть сервиса OnStar, принял решение незамедлительно предоставлять звонившим из зоны бедствия все функции, предлагаемые OnStar, не требуя апгрейда текущего плана. Вне всяких сомнений, это было правильное решение, говорит Хубер, «разговор занял всего пятнадцать секунд в моем офисе. Не думаю, что найдется много компаний, где подобное было бы возможным».

Не в самую последнюю очередь потому, что принять решение и выполнить его — два совершенно разных действия. Уровень разработки OnStar на тот момент технически не позволял сотруднику просто объявить, что все находившиеся в опасных зонах автоматически получают доступ ко всем услугам OnStar. Сервису пришлось ввести несовершенные обходные варианты — «нам предстояло быстро соорудить нечто из клейкой ленты и застёжек-липучек», как вспоминал впоследствии сам Хубер. Например, OnStar нужно было разработать систему, которая бы отслеживала звонки из зоны бедствия и перенаправляла их в специальную справочную службу, имеющую доступ к полезной информации в реальном времени, в частности оптимальным путям эвакуации или актуальным прогнозам погоды.

Реализовать все это на практике представлялось делом непростым. Однако сложности осуществления никогда не затеняли ясность поставленной цели.



Команда была сориентирована с точностью лазера.

По мнению Хубера, необходимая для выполнения работа служила компасом.

Как и Кук из Intuit, Хубер обнаружил, что сила фокусирования на необходимой для выполнения работе простирается намного дальше, нежели понимание того, какие свойства и функции нужны больше всего. Ясность необходимой для выполнения работы мотивировала сотрудников выкладываться на сто процентов, поскольку они отчетливо понимали, почему это так важно. Когда стрелка на «двустороннем компасе» явно указывает на глубокое понимание работы, должен сдвигаться и второй ее конец, настраиваясь на более подробные характеристики работы.

«Стоило возникнуть чему-то, о чем мы никогда не задумывались, но очевидно связанному с нашим компасным направлением движения, как люди просто делали что надо. Просто принимались за работу, — говорит Хубер. — Мы не видели типичной реакции “Не вешайте на меня еще и эту обязанность”». Вместо этого, утверждает Хубер, повторяя слова Кука из Intuit, команда нередко черпала силы в этом фокусе.

Приведем пример двустороннего компаса в действии. После того, как в ходе обсуждений с врачами из пунктов скорой помощи выяснилось, что передача спасателям службы 911 заблаговременной информации о тяжести автомобильной аварии может спасти жизни,

команда Хубера с готовностью сплотилась вокруг цели с новыми процессами. Им предстояло решить исключительно трудную техническую проблему — какая информация помогала установить серьезность автокатастрофы? Возникла потребность в сложном алгоритме и возможность автоматического определения релевантной информации. Изменение скорости. Использование ремней безопасности.

Направление силы удара. Сколько машин участвовало в аварии? И так далее. «Помню обсуждение с инженерами, — вспоминает Хубер. — Я немного нервничал. Определенно, дело было нужное, но очень уж непростое и дорогостоящее. Но через относительно короткий промежуток времени они вернулись и ответили: “Мы, скорее всего, с этим справимся”. И не потому, что я заставлял их вкалывать по ночам и выходным. Просто они знали, что поставлено на карту, и это идеально соотносилось с работой, на которую нас нанимали. Мы ведь не над тем трудились, как встроить в сервис OnStar купоны на латте в Starbucks. Мы жизни могли спасти».

Как обнаружил Хубер, четко сформулированная работа, необходимая для выполнения, может послужить фундаментом для формирования корпоративной культуры: мы решаем проблемы таким образом, поскольку знаем, что имеет значение и почему.

Пол Леблан из университета Южного Нью-Хэмпшира верит, что четкое пред-



ставление его учебного заведения о работе стимулирует сотрудников устранять любые препятствия, возникающие перед студентами. «Наша культура позволяет сотрудникам претворять данный подход в жизнь», — говорит он. Например, один из консультантов поддерживал студентку, которая пожаловалась на отсутствие финансовых средств. Она была матерью-одиночкой без какой-либо помощи со стороны родни. Этот консультант по собственной инициативе решил купить подарочную карту на \$200 в местном продовольственном магазине и отправил студентке. В другой раз сотрудник службы техподдержки и консультант, работавшие с очень больной студенткой, которой до выпуска не хватало всего нескольких зачетов, передали ее дело декану, убедив его в том, что студентка проделала достаточную работу, чтобы получить степень. Получив разрешение, они лично привезли ей диплом в больницу. «Подобные поступки совершаются без всяких подсказок, — поясняет Леблан. — Но они в точности соответствуют необходимой для выполнения работе».

Я пристально слежу за тем, чтобы мы продолжали формировать структуры и культуру, в которых люди совершают подобный выбор без посторонних указаний». В своем лучшем проявлении теория работ способствует «бережливым» операциям: убытки, издержки и временные затраты систематически минимизируются, так как при синхронизации с работой, по словам Леблана, потери

времени, сил и ресурсов сводятся к минимуму. «Когда я управляла American Girl, у нас в ходу было одно высказывание, — сообщает основательница компании Плезант Роулэнд. — “American Girl — это история, а не вещь”. Мы постоянно использовали эту короткую фразу, чтобы быть честными. Подойди вы к любому сотруднику компании, и он подтвердил бы мои слова. Мы все были фанатиками и думали, что сможем изменить мир и оттянуть взросление хотя бы на несколько лет». Фокус на работе, подчеркивает Роулэнд, постоянно надеялся все новыми полномочиями сотрудников любых рангов. «Всем, кто работал со мной, необходимая для выполнения работа пришлась по душе — сделать детство более ярким для девочек и их матерей».

ОЦЕНИВАТЬ ТО, ЧТО ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

«Что измеряется, то осуществляется». Обычно это правило используется в позитивном ключе для стимулирования руководителей оценивать критерии эффективности и усовершенствований. Однако данные, используемые нами для оценки эффективности, допускают двойное толкование. Да, они обеспечивают оценку и управление, однако также создают модель окружающего мира. Менеджеры в компании — в особенности высшего звена — редко знакомы с кли-



ентами напрямую. Они знают тех только на основании данных — моделей и таблиц, которые раскладывают на составные части, а потом преобразуют реальных людей в «сегменты» согласно приписываемым качествам. Когда компании организуются в коммерческие единицы, ответственные за продукты с определенными характеристиками, или единицы, ответственные за определенные группы потребителей, данные проходят соответствующие фильтры, выводя модели, которые редко отражают работы клиентов.

«В современном мире мы с легкостью можем столько всего оценить: электронные страницы, трафик, коэффициент эффективности, частотность... Нам столько всего нужно было оценивать, что наши люди погрязли в измерениях всех показателей, удобных для оценки, поскольку наши серверы были переполнены», — говорит основатель Intuit Скотт Кук. Но, несмотря на объем данных, получаемых Intuit с каждым кликом клиента, отсутствовало нечто чрезвычайно важное. «Мы не оценивали то, что имело для клиентов наибольшую значимость. Поскольку это трудно измерить. Однако оно имеет колоссальное значение. Мы не оценивали, изменяем ли к лучшему жизни клиентов».

«Изменение к лучшему жизни клиентов» не выразалось в каком-то одном фрагменте данных, имевшихся в наличии у компании. Но можно было оценить, обеспечивала ли Intuit впечатления

от покупки и использования, на которые рассчитывали клиенты, нанимая ее программное обеспечение. Компания, к примеру, знает, что бухгалтеры, нанимающие ее программное обеспечение, пытаются сэкономить время на заполнение клиентских налоговых деклараций. Благодаря этому у них появляется возможность взять больше клиентов (и, следовательно, зарабатывать больше денег) или просто остается больше свободного времени для собственных дел. Помогали ли программы Intuit достичь этой цели?

Кук, долгое время входивший в совет директоров компании Amazon, приводит этого гиганта онлайн-розничной торговли как пример оценки самого важного для работ клиента, не упуская при этом из виду и повышение эффективности. Как мы обсуждали ранее, основатель Amazon Джефф Безос с момента создания компании предельно четко сознавал важность в розничном бизнесе трех факторов: широкого выбора, низких цен и быстрой доставки. Известный сегодня инновационный процесс Amazon «от клиента к компании» ежеминутно отслеживает упомянутые три критерия. Безос рассматривает задержки доставки не как случайности или неудовлетворительное качество работы, а как обязательные для искоренения «дефекты».

Чтобы оставаться верной изначальному принципу «низких цен», Amazon разработала работа для покупок, автоматизированную поисковую систему, которая



дважды в день вылавливала цены сотен контрольных продуктов. Если обнаруживалась более низкая цена, цена на Amazon автоматически опускалась ниже конкурентной. Вот почему вы иногда видите неожиданное снижение цены, пока товар лежит у вас в корзине. Если более низкая цена падает ниже определенного порога валовой прибыли, к анализу подключается человек.

Все в системе разработано для повышения эффективности, но в ее фокусе — эффективное выполнение работы, на которую покупатели нанимают Amazon. Каждый несколько месяцев Безос лично вручает награду «Просто сделай это» — старую кроссовку Nike — сотруднику, отступившему от своих непосредственных обязанностей, чтобы сделать нечто на благо компании. Подобный фокус постоянно напоминает сотрудникам, что важнее всего для клиентов Amazon.

Университет Южного Нью-Хэмпшира отличается аналогичным фокусом. «Наш успех определяется успехами клиентов», — говорит президент Пол Леблан. Хотя университет отслеживает огромные объемы данных на микроуровне, Леблан и его команда руководителей держат на прицеле один решающий статистический показатель: пришли бы выпускники университета снова сюда учиться, если бы им выпал шанс? В сущности, верное ли решение они наняли для выполнения своей работы? На начало 2016 года 95% опрошенных ответили утвердительно. По словам самого Леблана: «Мы можем

оценивать массу вещей. Но то, что вы оцениваете, имеет значение».

РАБОТЫ МЕНЯЮТ ВСЕ...

В день взрывов во время Бостонского марафона 15 апреля 2013 года Кларк Гилберт не отрывал взгляд от экрана телевизора и компьютерного монитора в гостиничном номере, пока мир пытался осознать творившийся хаос после террористической атаки. Гилберт просидел почти всю ночь, следя за новостями. Он пытался разобраться в шокирующей трагедии. Но его повышенный интерес к новостным обзорам объяснялся не только позицией сознательного гражданина: на тот момент Гилберт занимал должность генерального директора Deseret News Publishing Company⁴⁸, компании, выпускающей старейшую ежедневную газету Юты Deseret News. На следующее утро, проходя по коридорам гостиницы к лифту и пересекая вестибюль, он не смог удержаться от критического взгляда на стопки газет за порогами номеров и в вестибюле. В них ни словом не упоминались последние события, поскольку газета вышла из печати еще до появления важных подробностей. В течение ночи час за часом раскрывались все новые детали, появлялись видео со взрывами, публиковались десятки фотографий, корректировалась первоначальная ошибочная информация, постепенно назывались имена жертв и героев. За



этот промежуток времени успел пройти целый новостной цикл.

Заголовки газетных статей в холле гостиницы служили неммым укором: работы, на которые люди нанимали традиционные печатные газеты, более чем прекрасно выполняли другие источники. В вестибюле не нашлось ни одной газеты — включая его собственную, — которая бы оказалась наилучшим решением для тех, кто хотел следить за актуальным развитием событий. Их обошли круглосуточные телевизионные новости, блоги на крупных новостных сайтах и даже Twitter. Если вы еще не знали о бостонских взрывах, вы, должно быть, жили в пещере.

Подобная мысль посещала Гилберта, конечно же, не впервые. Индустрия печатных СМИ десятилетиями вела безнадежную борьбу за наем на работу сенсационных новостей. Сам же Гилберт вот уже несколько лет руководил реорганизацией в *Deseret News*, стремясь развивать цифровые возможности компании, чтобы конкурировать в мире моментальных новостей. Однако освещение взрывов на Бостонском марафоне натолкнуло его на мысль о том, что, сосредоточившись на цифровом потенциале, он не решит главный вопрос: на какую работу нас нанимают читатели?

Исторически складывалось так, что газеты нанимались на четыре или пять четко различимых работ. Предположим, тематические объявления были нацелены на такие работы, как «помоги мне

трудоустроиться» или «помоги найти дешевую вещь, которую я могу купить на выходных». Колонки обозревателей могли быть нацелены на работу «найти того, кто разделяет мою точку зрения или кто поможет мне сформировать свою точку зрения». А до революции в скоростной коммуникации, вызванной появлением интернета, печатные СМИ были тем средством, к которому люди обращались за актуальными новостями, или, по словам Гилберта, работой «расскажи мне, что прямо сейчас происходит в моем сообществе». Однако смешав в кучу все эти работы и не выполняя толком ни одну из них, газеты никак не могли осознать, какую работу люди действительно хотели выполнять, будь то посредством печатного СМИ или онлайн-публикации. Осмысление ситуации позволило бы им удвоить усилия и подобрать для этих работ еще более конкретное решение, перестав впустую расходовать ресурсы, цепляясь за работы, для которых они уже совсем не подходят. Если имелось множество лучших решений для работы «расскажи мне, что прямо сейчас происходит в моем сообществе», могла ли найтись необходимая для выполнения работа для *Deseret News* — и могла ли она привлекать внимание?

В поисках ответа на этот вопрос Гилберт и его команда обратились к теории работ. По признанию Гилберта, то, что начиналось как демографическая сегментация, на деле привело к сегмента-



ции по работам. «Мы обнаружили один сегмент в стране в попытках решить весьма распространенную работу: я хочу быть в курсе событий, быть более уверенным в своих знаниях и при этом сохранять верность собственным убеждениям с тем, чтобы что-то изменить и дома, и в обществе».

Целевая аудитория состояла из нескольких подгрупп: толерантные верующие (люди, придерживающиеся веры и семейных ценностей, но не относящиеся к какой-то конкретной конфессии), страстные верующие (люди с однозначными религиозными убеждениями) и борющиеся (люди, которые хотели бы присоединиться к одной из двух категорий, но жизнь с которыми обошлась более сурово). Собранные вместе, эти три подгруппы получили общее название «единомыслящие верующие». Они высоко ценили семью, в своих поступках в целом руководствовались верой, беспокоились из-за падения нравственных ценностей, много внимания уделяли обучению детей и хотели приносить пользу обществу.

Примечательно, что в исследовании Deseret News единомыслящие верующие составляли почти 56% американских потребителей новостей, но при этом оставались несправедливо обойденными. Частично их игнорирование традиционными СМИ объяснялось невозможностью определить их по стандартным демографическим или психографическим показателям. Среди них не преобладали ни

бедные, ни богатые, ни демократы, ни республиканцы, ни городские, ни сельские жители. Этим потребителей новостей отличала совершенно иная необходимая для выполнения работы, и никто в СМИ ее не выполнял. Главные средства массовой информации зачастую предлагали новости об ужасной стороне жизни. Эти же потребители новостей жаждали содержательных новостей и анализа без полемики из надежных источников. Но при этом они также хотели, чтобы новости отражали насущные для них вопросы, включая их семьи, их взгляды на веру и желание понимать происходящее. Гилберт описал неудовлетворенные новостные привычки единомыслящих верующих такими словами: «Они читали The New York Times и смотрели Шоу Ханнити и ненавидели их обоих. Они восхищались строгостью и глубиной The New York Times, но ощущали разобщение с ключевыми ценностями и даже пренебрежение ими. Какие-то ценности пропагандировались Шоном Ханнити, но его речи казались злыми и спорными». Заняв эту свободную нишу, Deseret News принялась выполнять работу, нужда в которой всегда присутствовала у американских читателей, оставаясь при этом невыявленной и неудовлетворенной.

Deseret News связана с Церковью Иисуса Христа Святых последних дней, но исторически была более-менее традиционной газетой. Она конкурировала с другими местными и национальными газетами за статус главного источника



новостей в регионе. Анализируя работы с точки зрения функционального, эмоционального и социального аспектов, команда Deseret выявила значительные расхождения между тем, что предлагали традиционные СМИ (включая и изначальную версию Deseret News), и тем, что хотели многие потребители. «Мы нашли работу: “Быть в курсе событий с помощью новостей, отражающих мои ценности”, — говорит Гилберт. — Люди нуждаются в подобной информации с тем, чтобы увереннее жить в соответствии со своими убеждениями и что-то изменить в своем доме и сообществе». Они не искали новостей в стиле «шок и ужас». «Мы знали, что, если сумеем затронуть эмоциональный аспект работы, люди станут читать нас все больше и больше».

Гилберт использовал свое новое знание, чтобы сформулировать задачу перед руководителями: найти работу, для которой печатные газеты все еще подходят, и направить все усилия на ее выполнение. «Я постоянно говорил своим людям: “Вам придется делать вид, будто читатели уже знают историю, о которой вы пишете. Новости устарели. Это контекст для потребления всего, что мы выпускаем из печати”».

К счастью для команды Deseret News, подобный подход позволил быстро найти весьма привлекательную работу, связанную с углубленным осмыслением и анализом уже случившихся новостных событий. Для описания работы

они заимствовали акроним у издателей Dallas Morning News, PICA: «Perspective, Insight, Context, and Analysis» (перспектива, осмысление, контекст и анализ). Читатели нуждались во всем перечисленном после того, как событие уже имело место и попало в новости. Другими словами, имелась работа, направленная на помощь читателям в понимании смысла и релевантности новостного события после того, как оно стало известно широкой общественности. Но это была лишь функциональная часть работы. Эмоциональный аспект работы для Deseret News превалировал над функциональным и помогал читателям увязывать происходившие события с их сокровенными интересами, сосредоточенными на семье и вере. «Мы хотим стать для американской семьи тем же, чем The Washington Post стала для политики федерального округа Колумбия», — говорит Гилберт.

Описание Гилберта идеально подчеркивало важность обстоятельств в формулировании работы: «Мы осознали, что в функциональном плане у газеты все еще оставалась роль, даже если та плелась в хвосте. Это обстоятельство “завтрашнего утра”, обстоятельство, которое имеет место уже после того, как история прошла в новостях и люди узнали основные факты. Люди не могут вечно слушать, как CNN повторяет одно и то же. На следующий день всем нам нужен более глубокий анализ сути происходящего».



Ясное представление работ, которые Deseret News могла в явной форме выполнять, снабдило ее не только компасом, помогающим формировать решения и конкурировать с другими новостными ресурсами, но и фильтром для того, чего делать не следует. Возьмите, к примеру, освещение сессии законодательного собрания в конгрессе. Традиционные новостные ресурсы сказали бы: «Мы освещаем законодательное собрание» и предоставили бы подробное описание всех законопроектов и дебатов во время сессии. Однако взгляд с точки зрения работ привел к иному подходу: «На одну страницу формата А1 с обзором законодательного собрания могло приходиться тридцать законопроектов. Но мы предпочитали сосредоточиться на пяти моментах, которые были способны затронуть вашу семью. Как только мы установили работу, связанную с верой и семьей, она начала полностью влиять на то, как мы искали, отбирали и подавали новости. Все сводилось к пониманию работы читателей — умению встать на их место». К тому же у такого подхода имелось и еще одно преимущество: ясность в подборе подходящих сотрудников для выполнения необходимой работы для читателей. «Мы не Sacramento Bee» — этот девиз был призван четко донести отличие. «Этим я пытался сказать, что мы не традиционная газета. Мы не типичные представители. Мы использовали эту фразу, чтобы подчеркнуть то, что мы не станем делать, поскольку это

идет вразрез с нашей необходимой для выполнения работой, — поясняет Гилберт. — Всем было прекрасно известно: худшее оскорбление — статья или страница наподобие Sacramento Bee. Это последнее, что бы вы хотели услышать о своей работе в компании».

Гилберт признавался, что не все в компании приняли новый подход. И кого то из сотрудников пришлось переобучить или уволить. Но другой стороной перемен оказалась культура, сфокусированная на общих для всех целях: «Отчасти наш успех можно объяснить возможностью нанимать и развивать талантливых людей, искренне верящих в существующий пробел в освещении новостей, связанных с верой и семейными ценностями».

«Переориентация всей организации на необходимую для выполнения работу действительно изменила абсолютно все», — признается сейчас Гилберт. Deseret News может похвастаться поразительным увеличением тиража по сравнению со своими традиционными печатными конкурентами. Плюс к этому у нее увеличился и онлайн-трафик. Она также осознала, что задействовала и важный социальный аспект работы — объединять читателей-единомышленников. «Как только мы объединили в социальном плане нашу аудиторию, между ними нашлись огромные связи. Это было так волнительно: мы свели вместе социальные сообщества в интернете, связанные общими интересами в вопросах веры и семьи».



Но вместо того, чтобы выстраивать социальные сообщества вокруг привычных публикаций, команда Deseret News принялась выстраивать сообщества на фундаменте эмоциональной пользы самой работы, создавая группы в Facebook на темы, связанные с верой и семейными ценностями. Благодаря этому новости могли охватить куда большую аудиторию. Число последователей в социальных медиа выросло с нескольких миллионов до 100 миллионов (посредством различных социальных каналов, созданных FamilyShare Network, принадлежащей Deseret). Такое число шокировало людей, никогда ранее не слышавших о Deseret News. И это, как утверждают Гилберт и его коллеги, тесно связано с необходимой для выполнения работы. «Мы наладили прочный контакт с людьми, которые могли никогда к нам не прийти. Когда мы выстраивали свою стратегию вокруг необходимой для выполнения работы в противовес газетному продукту, то открыли свой рынок более широкой аудитории, чем могли бы мечтать».

НЕ ВЫПАДАЯ ИЗ КОНТЕКСТА

Любая успешная компания добивается первоначального успеха, сознательно или бессознательно выполняя полезную работу для группы потребителей. Поначалу мало что стоит на пути процессов или правил, называемых нами «приори-

теты», вроде того как компании оценивают перспективы, платят руководителям и определяют успех. Успешный стартап обычно строится вокруг работы, благодаря которой все выглядит как маленькая группа людей, каждый участник которой исполняет множество ролей, но разделяет общее понимание того, что позволяет клиенту совершать изменение к лучшему.

Со временем многое меняется: развитие требует дополнительных уровней менеджмента и усиленной коммуникации. Четкие индивидуальные обязанности и конкретные процессы — простая необходимость в качестве лекарства от хаоса. Неформальная, зачастую бессознательная манера, в которой компании на начальном этапе организуются вокруг необходимой для выполнения работы — ибо именно так обеспечивается ценность и генерируется прибыль, — по мере роста становится несостоятельной и неконтролируемой. Организационная единица неизбежно смещается в сторону фокуса на клиентах, продуктах, конкурентах и инвесторах, вследствие чего фокус на работе становится все более расплывчатым. Усиленный контроль и эффективность сопряжены с определенным риском. Риск состоит в том, что менеджеры видят своей задачей оптимально функционирующие внутренние процессы, а не действенное выполнение необходимых работ клиентов.

Журнал



2017 г.

Лошади должны подстраиваться под карету цифровизации

УТ Как цифровизация проникла в ваш бизнес?

— Цифровизация пришла в наш бизнес незаметно и постепенно, но на данный момент работа отеля без нее совершенно невозможна. Если раньше можно было вести управленческий учет в табличке Excel (а до того, в советское время, на карточках и в grossбухах), а в свете локации отелей сети (Невский Проспект, Площадь Восстания, Московский Вокзал) основным каналом привлечения внимания клиентуры была наружная реклама, то сейчас 60% гостей обеспечивают компании онлайн-бронирования. Управление номерным фондом фактически и практически невозможно без серьезных профильных программ. Уже сейчас понятно, что в перспективе невозможно будет обойтись без электронного



*Валерий
Пантелеймонов*

**совладелец и
генеральный директор
сети отелей «Невский
Берег»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



менеджмента доходов, так называемого RMC, без мобильных приложений для гостей, инженерных служб и служб горничных, а все эти факторы складываются в достаточно сложную цифровую систему.

УП Иногда новое дает эффект не в прибыли, а в скорости-качестве-сервисе. Что дала вам цифровизация?

— На сегодняшний день цифровизация дает присутствие в бизнесе в принципе. Если ты не присутствуешь в цифре, то не присутствуешь на рынке. Или присутствуешь на нем, но в позиции избушки на курьих ножках, которая поворачивается к гостям задом, к лесу передом или не поворачивается — в общем, как пойдет. И управлять качественно этим процессом ты бессилен при отсутствии инструментария.

Если говорить о скорости-качестве-сервисе, то это, скорее, для меня вопрос соединения человека и цифровизации или человека внутри нее, если угодно. И как раз здесь возникает ее

синергия посредством управления грамотного персонала.

УП Заставь дурака богу молиться... Наблюдали ли вы у коллег подобное с цифровизацией?

— Ответить на этот вопрос довольно сложно — и в плане коллегиально-го уважения, и в силу отсутствия прямых примеров. Нужно понимать, что этот бизнес можно сравнить с очень сложным живым организмом, который находится в постоянном движении, динамично меняется и все время развивается, поэтому, вероятнее всего, здесь не происходит таких вещей. В силу того даже, что невозможно быть хорошим капитаном большого судна, не обладая достаточным интеллектом.

УП Одно зерно — это зерно, а миллиард — это?.. Что будет, когда цифровизация станет глобальной?

— А миллиард зерен — элеватор. На данный момент понятно, что доля интернет-торговли будет очень быстро увеличиваться и стремиться к ста процентам, но, конечно, все равно

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»**

(Безупречная система доставки)

www.ural-press.ru / 8-(499)-700-05-07

остается человеческий фактор. Когда цифровизация перешагнет за порог ста процентов, я думаю, наибольшее значение и вес будут иметь те компании, которые сохраняют внимание к человеку, обладая при этом всеми возможными цифровыми инструментами. Дело в том, что индустрия гостеприимства в принципе построена на человеческом факторе, и при всей глобализации процессов извне и снаружи — это ее основа.

У Ваши советы коллегам — директорам фирм в свете статьи П. Хлебникова. Что важно успеть сделать сегодня?

— Принять для себя тот факт, что электронный документооборот, в особенности, в области права становится решительным и имеет преимущественное право перед остальным документооборотом. Сегодня жалоба на портале ГосУслуг имеет значение ничуть не меньшее, чем жалоба в администрацию Президента, а, возможно, порой и большее. И в приоритете — принимать, отслеживать, контролировать, отражать и так далее.

Коллегам максимально важно сегодня в полной мере обеспечивать защиту персональных клиентских данных и всей возможной коммерческой информации, которой обладает бизнес в электронном виде. И особое внимание уделять цифровым следам, которые оставляют ваши живые гости

или клиенты. Именно потому, что зарабатывать деньги порой гораздо проще, чем зарабатывать репутацию.

У Вам придется менять персонал в потоке из-за невозможности адаптации к цифровизации?

— Нет. Персоналу придется меняться и адаптироваться к любым новым нюансам и проявлениям цифровизации. Не потому, что мы стоим во главе фантастического авангардного движения, а потому, что мир в целом меняется ежедневно. И без изменения сознания и набора опций, которым ты обладаешь, невозможно развиваться вместе с ним и двигаться вперед. Но в современном обществе это, как мне кажется, уже давно не является проблемой хотя бы даже потому, что уже выросло несколько поколений, для которых цифра стала неотъемлемой нормой жизни.

* Валерий Пантелеймонов, совладелец и генеральный директор сети отелей «Невский Берег».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал

2017 г.

Справка о компании: Сеть отелей «Невский Берег»

расположилась в старинных домах Санкт-Петербурга.

Сайт отелей nevskybereg.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Паруса цифровизации надо правильно поднимать и регулировать



**Юлия
Серебрянская**

**генеральный директор
международной
компании 2wtrade.**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Как цифровизация проникла в ваш бизнес?

— Без цифровизации мы в принципе не можем работать. Помимо управленческих решений, мы принимаем еще решения операционные. И эти решения мы делаем как раз на основе цифр. Нам по специфике своей деятельности приходится работать с Африкой, Латинской Америкой. И здесь даже не столько знание языка нужно, сколько понимание цифровых технологий.

Мы пробовали не обращать внимания на цифру, пробовали подходить к бизнесу по-русски, на уровне вербального общения, рассуждений, вопросов о семье, о здоровье, но все это только ухудшало ситуацию. И как только мы перевели компанию строго под цифровые технологии, то есть превратили московский офис в контрольно-ревизионный центр, многие процессы встали на свои места.

Сейчас с одного ноутбука можно управлять довольно серьезными процессами доставок. И это возможно прежде всего благодаря цифровым процессам, умением работать с ними и пониманию того, что только цифра дает возможность бизнесу развивать-

ся в современном мире, не теряя преимуществ. Все сотрудники должны при таком подходе к бизнесу владеть цифровыми технологиями.

Иногда новое дает эффект не в прибыли, а в скорости-качестве-сервисе. Что дала вам цифровизация?

— Она везде дает понемногу, и за счет этого получается более успешная картина бизнеса. Цифровые технологии позволяют не зависеть от рабочего времени. Вы можете посмотреть информацию и днем, и ночью, и утром. Далее, вы, опять же, независимы от людей — вы можете проверять информацию сами. Точно так же любой сотрудник может посмотреть данные в любую минуту времени. Соответственно, если случается форс-мажор, то об этом можно узнать довольно быстро.

Поскольку данные лишены эмоциональной окраски, то ты воспринимаешь картину более реалистично. Если низкий показатель, то это, соответственно, плохо. Что касается сервиса, то, конечно, современные технологии очень помогают повышать его уровень. Все зависит от тех денег, которые вы вкладываете в цифровые технологии. Соответственно, если вы много вкладываете, то можете добиться довольно хороших результатов. Особенно, если вы умеете пользоваться цифровыми технологиями.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Есть другой момент: многие компании вкладывают бюджеты, нанимают высококвалифицированных специалистов, но совершенно не понимают, для чего это нужно, как они будут этим пользоваться. Потому что другая беда — это как приучить коллектив работать с цифровыми технологиями. Есть общая проблема — неумение работать с числовой информацией. Для этих целей нужен другой контингент сотрудников. Нужны специалисты, которые умеют понимать числовой формат, умеют его считывать. А сейчас, к сожалению, выпускники институтов не так трепетно к числам относятся. Плюс было утрачено целое поколение. В свое время все, кто не хотел учиться, шли в гуманитарные вузы. Такие люди точно не умеют работать с цифрой. Потому что в сферах, где нужно включать голову, цифры, где нужно помнить информацию, им очень сложно работать, и они выпадают.

И если компания решила перейти на цифровые технологии, конечно, ей очень серьезно придется корректировать свой коллектив. Потому что люди незнания технологий будут компенсировать разговорами. И на их обучение придется потерять много времени. Потому что у нас в целом общество не совсем умеет пользоваться такими вещами. Другой момент, что если компания разработала качественный интерфейс, сделала удобные отчеты, всю информацию видишь через систе-

му, то здесь шансов, что сотрудники будут быстро обучены, больше.

Все моменты, которые связаны с социальными сетями, завязаны на клиповом мышлении — они из другой области и не располагают к тому, чтобы человек работал с цифровыми технологиями. В случае с цифрой нужно погружаться, сконцентрировать внимание, разобраться.

УП Заставь дурака богу молиться... Наблюдали ли вы у коллег подобное с цифровизацией?

— Есть такой момент. У нас основная задача — это вовремя загрузить отчеты. И мы перевели этот процесс на автоматизацию. Но периодически возникают ситуации, когда выясняется, что работа не сделана, потому что что-то полетело, сломалось, не так загрузилось, не так передалось. То есть менеджер начинает с себя снимать часть ответственности за процесс. И перекладывает либо на систему, либо на разработчиков, либо на людей, поддерживающих систему. Таким образом менеджер снимает с себя ответственность за результат. Такой подход многим на руку.

Или, например, напридумывают, что нужны детальные отчеты. А когда начинают пользоваться детализацией, то только запутывают ситуацию — не могут выделять главное, суть. Сотруд-

ники постоянно запрашивает дополнительные отчеты, дополнительные данные, путаются в них, а потом не могут свести концы с концами.

Случай был недавно интересный. У нас есть определенная норма для специалистов, которые принимают входящие вызовы. Один специалист, который только начал работать с цифровой системой, сообщил, что чтобы он ни делал, его объем работ отстает от общего уровня обработки заявок. Мы ему посоветовали изменить некоторые технические детали. Через 3-4 дня он достиг 18% при норме обработки 40%. И уже когда наш старший руководитель разработки решил сам посмотреть, что же происходит, он увидел, что при норме 40% сотрудник выполняет 60%. Оказывается, он смотрел не на те данные, мучил людей на местах, требовал результаты, был недоволен их качеством. А все потому, что не умеет пользоваться цифровой системой. Он как раз из поколения, когда многие вещи решались словами.

Были у нас случаи, когда, желая представить лучшие показатели, пытались договориться с разработчиком, чтобы они меняли данные, неправильную логику процесса. Это все меняется, отслеживается, но такие ситуации все же регулярно происходят. Про работу менеджеров по продажам все выводы делаются на основе цифры, и

они иногда пытаются улучшить показатели себе в плюс.

И Одно зерно — это зерно, а миллиард — это?.. Что будет, когда цифровизация станет глобальной?

— Чем доступнее охват, тем проще общение, передача информации, что позволяет перешагивать границы, многие барьеры. Все-таки у нас хорошая школа. Умея обращаться с цифровыми технологиями, компания может выйти на глобальный уровень. Не выезжая из России, можно делать товар мирового уровня. И это может любая компания. Если вы хорошо владеете технологиями, сейчас нет разницы, на каком участке планеты вы это делаете.

И Ваши советы коллегам — директорам фирм в свете статьи П. Хлебникова. Что важно успеть сделать сегодня?

— Сегодня российским компаниям нужно успеть перейти на цифровые технологии. Неважно, чем вы занимаетесь. Даже если у вас автосервис или автомойка, вам нужно подружиться с технологиями. Если вы до сих пор не понимаете, что такое компьютер, мобильный телефон и не получаете плюсов от использования гаджетов, то это скорее нужно исправить. Потому что в целом мы придем к управлению через мобильный телефон, даже не через компьютер. Потому что решать вопросы оперативно можно только через те

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



гаджеты, которые находятся под рукой. Поэтому нужно их осваивать и не бояться этого, а делать это фишкой своей компании.

УП Вам придется менять персонал в потоке из-за невозможности адаптации к цифровизации?

— Персонал придется менять в сторону аналитиков — людей, которые могут координировать, составлять, сопоставлять. Потому что работать с цифровой информацией должны более подкованные специалисты, чем просто менеджеры по продажам.

Современный менеджер по продажам должен быть человеком искусным не только в общении, но и в пользовании всеми этими технологиями. Он должен быть продвинутым пользователем абсолютно всех гаджетов — они для него должны быть очень простыми и интересными. Потому что тот, кто не может, например, работать с камерой — сфотографировать документ, отправить его, он уже не конкурентоспособен на рынке. Сейчас мобильный телефон, в принципе, может заменить абсолютно все. Он позволяет полноценно работать, договариваться о встречах, отправлять документы, получать подтверждения, ставить подписи и так далее. В этом направлении нужно думать и двигаться. Мобильные люди, которые не боятся гаджетов, не боятся систем, активно используют

разные приложения, будут иметь преимущество у любого работодателя.

Я уже не говорю о том, что если вы в офисе грамотно расставили камеры, то вам даже там появляться не нужно. Вы можете с мобильного телефона давать задание сотрудникам через видеоканал. Они услышат ваш голос, зададут вопросы, а затем вы будете за ними наблюдать — кто работает, а кто халтурит. Технологический прорыв должен сопровождаться прорывом в сознании. Это основной момент. Важно, чтобы технологии были удобны для использования. Если в вашей компании перешли на цифровой путь, то и люди должны быть фанатами цифры, должны получать от этого удовольствие, знать, как получить результат. Жизнь меняется каждый день. И мы должны быть динамичными. И все должно быть органично в компании.

* Юлия Серебрянская, генеральный директор международной компании 2wtrade.

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

Справка о компании: Международная компания 2wtrade — управление сетью колл-центров, финансовое обслуживание, управление доставкой, разработка и обслуживание информационных систем. Компания управляет курьерскими сервисами, отправляющими заказы за рубеж. Сайт компании <http://2wtrade.com/>

Ажиотаж на цифровизацию излишен



**Евгений
Молчанов**

**директор,
руководитель
направления Enterprise
компании Digital Zone**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

УП Как цифровизация проникла в ваш бизнес?

— Для удобства управления проектами, которые ведут программисты, тестировщики, аналитики, верстальщики и дизайнеры, эффективна система учета рабочего времени Redmine, куда сотрудники списывают часы, затраченные на решение задач проекта. Кроме того, в Redmine можно офор-

вые процессы: оформление отпусков, оценку персонала; выступает единой базой данных по организации: хранит контакты сотрудников, данные по дням рождения и юбилеям в компании.

УП Иногда новое дает эффект не в прибыли, а в скорости-качестве-сервисе. Что дала вам цифровизация?

— Цифровизация позволила структурировать данные по всем сотрудникам компании независимо от того, в каком городе они находятся, упорядо-

ПРЕЖДЕ ЧЕМ ВНЕДРИТЬ ЧТО-ТО — ПРОКОНСУЛЬТИРУЙТЕСЬ

мить заявки для удовлетворения рабочих нужд: обращение в техническую поддержку, постановка задач дизайнерам и верстальщикам.

Также высоко эффективна ERP-система — собственная разработка, которая автоматизирует поиск и бронирование ресурсов под проекты (поиск осуществляется по отделам, квалификации, сертификатам, занятости), что особенно актуально при учете географической распределенности компании. ERP автоматизирует типо-

чила бизнес и HR-процессы. Сократился цикл принятия решений благодаря налаженному процессу делегирования задач, четкого распределения ответственных за участки и конкретные проекты.

Важно отметить, что Redmine существенно улучшила работу производственного отдела: трекинг часов позволяет контролировать расходы на каждый проект, отслеживать занятость персонала. Например, руководитель подразделения направляет на допол-

нительное обучение сотрудников, которые в данный момент не заняты на каком-либо проекте, тем самым повышая его квалификацию. Redmine не допускает и перезагрузки персонала: все данные видны в системе.

основном это происходит со стартапами, когда они в недостаточно продуманную или протестированную модель вкладывают десятки миллионов рублей, но в силу изначального несовершенства бизнес не взлетает. Имен-

МЫ ЧАСТО НАБЛЮДАЕМ КАРТИНКУ, КОГДА В ПОГОНЕ ЗА ИННОВАЦИЯМИ РУКОВОДИТЕЛИ ЗАБЫВАЮТ ОБ ОБОСНОВАННОСТИ ТОЙ ИЛИ ИНОЙ ИНВЕСТИЦИИ, ЕЕ СМЫСЛЕ

Redmine в интеграции с ERP помогает выделить главные артефакты каждого проекта в любой момент времени: быстро узнать, кто был разработчиком, а кто — руководителем проекта, найти всю документацию, проконтролировать степень выполнения задач.

И Заставь дурака богу молиться...
Наблюдали ли вы у коллег подобное с цифровизацией?

— Множество раз. Работая в сфере информационных технологий, мы часто наблюдаем картинку, когда в погоне за инновациями руководители забывают об обоснованности той или иной инвестиции, ее смысле. В

но поэтому мы не перестаем убеждать наших клиентов: прежде чем внедрить что-то — проконсультируйтесь.

Тут важную роль играет ажиотаж вокруг технологий. Хочется внедрить все и сразу, пока вас не обошел конкурент. Еще недавно публика говорила о Big Data, но сегодня это уже вчерашний день, настало время IoT. Надо помнить, что быть всегда на острие всех технологий — это дорого и малоэффективно. Гораздо умнее взять лучшее, что предлагает рынок конкретно для вашего бизнеса или сервиса. И идти от желаемого результата в технологии, а не наоборот.

Именно поэтому, когда заказчик

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



выбирает компанию, которая будет разрабатывать под его бизнес информационные системы, она должна детально исследовать бизнес заказчика, соответствие ему технологических пожеланий. Задача грамотного разработчика — не просто взять деньги и разработать какую-то систему, а сделать заказчика успешным.

УП Одно зерно — это зерно, а миллиард — это?.. Что будет, когда цифровизация станет глобальной?

— Смотря что понимать под цифровизацией. С одной стороны, она уже захватила мир: согласитесь, давно никто не сводит бюджет на коленке, не управляет производством по бумажке. Всем этим занимаются специальные системы. С другой, есть еще много сфер, которые в будущем будут оцифрованы — даже общение.

Что произойдет? Жизнь станет более динамичной. Будет явным, подчас трагичным, разрыв между людьми, усваивающими цифровизацию, и теми, кто этого не делает.

УП Вам придется менять персонал в потоке из-за невозможности адаптации к цифровизации?

— Когда сотрудники своими руками создают ту самую цифровизацию, они с ней на «ты». Но, безусловно, мода на технологии быстро меняется,

мы это замечаем. Единственный выход, чтобы постоянно держать руку на пульсе — создать программу повышения квалификации, когда каждый сотрудник имеет личный roadmap развития. Если компания планирует активно использовать цифровые технологии, HR-отдел должен пристально следить за прогрессом обучения сотрудников: регулярно пополнять профессиональную библиотеку, отправлять на курсы, рекомендовать на повышение тех, кто набирается знаний и практики. Дополнительной мотивацией к развитию является разнообразие проектов, что не дает сотрудникам засидеться на одном месте.

* Евгений Молчанов, директор, руководитель направления Enterprise компании Digital Zone.

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

Справка о компании: Digital Zone входит в холдинг DZ Systems, выполняет полный цикл создания информационных систем: ИТ-консалтинг, предпроектное обследование, включающее анализ и оптимизацию бизнес-процессов, разработку, системное тестирование, техподдержку. Компании холдинга расположены в 5 городах России: Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Ульяновске, Уфе. Сайт компании <http://dz.ru/>

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Отзывы в сети: как работник может навредить репутации компании

Светлана Васильева

XXI век можно сравнить с эпохой неолита — происходят кардинальные изменения в жизни общества, революция в сознании и быту. Сегодня глобальные перемены связаны с информатизацией всех сфер деятельности человека, в том числе сферы трудовых отношений. Интернет привлекает возможностью не только получить необходимую информацию, но и поделиться ей. Как часто мы прежде, чем что-то купить, изучаем отзывы в Интернете, так же и находящиеся в поисках работы люди читают информацию о компании, вакансии которых рассматривают в перспективе. Нередко работники оставляют в Сети отзывы о работодателе: каков характер деятельности организации, каковы условия работы и оплаты труда, а также распространяют иную информацию, которая далеко не всегда говорит в пользу компании. Кроме того, находящаяся в открытом доступе информация может привлечь внимание потенциальных партнеров по бизнесу или конкурентов. И кто знает, как находчивые умы смогут использовать полученные сведения в собственных интересах!



любые данные о работе компании: область бизнес-интересов, партнеры, реализованные проекты, квалификация специалистов, даже наличие дресс-кода — создают имидж компании, репутацию. Заслужить хорошую репутацию очень трудно, а испортить ее может даже одна ошибка. Например, некорректное высказывание сотрудника в Интернете, разглашение сведений, которые из коммерческих или этических соображений не должны становиться достоянием общественности, или клевета. Современные компании легко подхватывают новую тему, используют онлайн-ресурсы в конкурентной борьбе, даже ведут на просторах Всемирной паутины корпоративные войны. Как не взрастить в своем коллективе вредителя и наветчика? Как защитить бизнес от ударов по репутации? Прежде всего следует проанализировать правовые основы защиты деловой репутации, легальные инструменты фильтрации контента на предмет информации о компании.

Первый вариант противостояния негативу в Интернете — *использовать меры гражданско-правовой защиты деловой репутации*, предусмотрен-

ной ст. 152 Гражданского кодекса РФ. Статья предусматривает право:

- опровергнуть в судебном порядке сведения, порочащие репутацию, если ответчик не сможет доказать их соответствие действительности;
- удалить публикации, порочащие репутацию;
- возместить причиненный ущерб.

Репутация — это не материальное благо, ценность иного порядка. Не существует легального определения понятия «репутация». Однако это, безусловно, одна из важнейших категорий в социальной и бизнес-среде. Поэтому споры относительно защиты репутации часто отличаются наличием философско-правового подтекста.

Если обратиться к судебной практике по вопросу защиты деловой репутации, то можно выявить ряд закономерностей:

- первая трудность, с которой сталкивается истец — доказывание того, что распространенная в Интернете информация относится к порочащей репутацию. Как правило, всякого рода тексты неприятного содержания норовят отнести к высказыванию «личного мнения», к реализации права на «свободу слова». Установление ха-

рактера публикации отдается на откуп судье, поэтому очень важно точно сформулировать правовую позицию и подтвердить требования доказательствами;

- второе препятствие истца — необходимость подтвердить факт распространения.

Распространением информации может считаться опубликование в печати, радио- и телетрансляции, демонстрацию в кинохронике и других средствах массовой информации. Размещение контента в Сети также считается распространением информации. Но нельзя считать распространением, например, отправку сообщения лично или в чате. Все-таки распространение информации подразумевает ознакомление с ней неопределенного круга лиц;

- следующий нюанс — взыскание ущерба с виновного лица. Как подтвердить наличие ущерба деловой репутации и выручить деньги? Истцу предстоит в судебном порядке доказать следующие обстоятельства:

- наличие сформированной репутации в определенной отрасли деятельности,

- наступление неблагоприятных последствий в результате распространения порочащих сведений,

- факт утраты или снижения доверия к репутации компании¹.

Отметим, что обязанность по доказыванию двух фактов: распространение порочащей информации и, собственно, квалификация этой информации как порочащей репутации, в спорах о защите деловой репутации установлена п. 7 Постановления Пленума Верховного суда РФ от 24.02.2005 года №3 «О судебной практике по делам о защите чести и достоинства граждан, а также деловой репутации граждан и юридических лиц»². Ответчик в свою очередь обязан подтвердить, что содержание публикаций правдивы, то есть соответствуют действительности.

КАКАЯ ИНФОРМАЦИЯ МОЖЕТ БЫТЬ ОТНЕСЕНА К ПОРОЧАЩЕЙ ДЕЛОВУЮ РЕПУТАЦИЮ?

Оценка качества работы организации, мнение о достоинствах и недостатках компании и ее сотрудниках не могут считаться порочащей репутацию информацией. Только утверждение о фактах и событиях,

1 П. 21 Обзора судебной практики Верховного суда РФ от 16.02.2017 года №1, утв. Президиумом ВС РФ // Материал представлен на сайте: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_212958/

2 Постановление Пленума Верховного суда РФ от 24.02.2005 года №3 «О судебной практике по делам о защите чести и достоинства граждан, а также деловой репутации граждан и юридических лиц» // Российская газета, 15.03.2005 г., №50.

происходивших в реальности (якобы происходивших) содержит тот признак, который позволит в суде потребовать удаления контента и выплаты компенсации.

Порочащими репутацию сведениями являются утверждения о нарушении законодательства, совершении непорядочного, нечестного поступка, недобросовестности при ведении предпринимательской и производственно-хозяйственной деятельности, обвинение в совершении неэтичного поступка как в личной, так и в общественной жизни.

Важно! Иск о защите деловой репутации может быть предъявлен к автору порочащих сведений и их распространителю. При этом истцом, по смыслу ст. 152 ГК РФ, должен выступать тот, чья репутацию подвержена негативному влиянию. То есть, если в Интернете появились публикации, порочащие доброе имя руководителя подразделения компании, организации в целом, акционеров и пр., то речь идет не о защите деловой репутации, а о защите чести, достоинства и репутации личности (несмотря на то, что репутация первых лиц компании играет значительную роль в формировании имиджа компании и влияет на ее деятельность). В таком случае помимо гражданско-правовых способов защиты есть ряд других.

Второй вариант противостояния негативу в Интернете — привлечение нарушителя к административной или уголовной ответственности.

КоАП РФ в ст. 5.61 устанавливает, что *оскорбление, то есть унижение чести и достоинства другого лица, выраженное в неприличной форме*³, влечет за собой наступлении административного наказания в виде штрафа. Рекомендуем обратиться с претензией к сайту, на котором размещена оскорбительная для вас информация, с требованием ее удалить. Если ваше требование не будет выполнено, можно обратиться в правоохранительные органы и суд.

Уголовным законодательством предусмотрена ответственность за *распространение заведомо ложных сведений, порочащих честь и достоинство другого лица или подрывающих его репутацию*⁴. К информации, относящейся в уголовно-правовом смысле к понятию «клевета» можно отнести:

- недостоверную информацию о нарушении законодательства;

³ Ст. 5.61 «Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях» от 30.12.2001 года №195-ФЗ // Российская газета, 31.12.2001 г., №256.

⁴ Ст. 128.1 «Уголовного кодекса Российской Федерации» от 13.06.1996 года №63-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации, 17.06.1996 г., №25, ст.2954.

- ложная информация о недобросовестном ведении предпринимательской деятельности;
- сведения о нечестных, непорядочных поступках, якобы совершенных человеком;
- утверждения о непрофессионализме, недобропорядочном поведении.

Толкование ст. 128.1 УК РФ «Клевета» позволяет определить, когда неблагоприятный поступок становится преступлением. Триада защищаемых законом элементов: честь, достоинство, репутация. Честь — совокупность человеческих качеств морального плана, которые достойны уважения со стороны окружающих. Достоинство — совокупность положительных моральных качеств и черт, сознание ценности этих свойств, сочетание их позволяет испытывать чувство уважения к самому себе. Репутация — заслуженная оценка индивида в глазах общества, формирующаяся на основании устойчивого мнения о достоинствах и недостатках человека.

Однако положительная практика за клевету в Интернете очень скромна, очень трудно доказать наличие состава преступления, особенно субъективную сторону — прямой умысел. Клеветник будет признан виновным только если ему было заведомо из-

вестно о ложности распространяемых сведений, если он представлял, что его действия повлекут наступление негативных последствий и желал их наступления.

Вывод: привлечь наветчика к административной или уголовной ответственности можно, если он своими действиями наносит серьезный вред физическому лицу. Доказать виновность человека очень сложно, в 90% случаев суды относят высказывания к категории «оценочных» и оставляют пострадавших с единственным возможным вариантом защиты — использованием гражданско-правовых инструментов защиты чести, достоинства и репутации.

Возникает вопрос: а можно ли уволить сотрудника за распространение негатива или клевету в Интернете? Есть только одно близкое по смыслу законное основание — согласно пп. «в» п. 6 ст. 81 ТК РФ трудовой договор может быть расторгнут по инициативе работодателя, если будет установлен факт *разглашения охраняемой законом тайны (в том числе коммерческой), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, в том числе разглашения персональных данных другого работника.*

Это значит, что если в компании в соответствии с действующими нор-

мами закреплен режим коммерческой тайны, то при установлении вины работника в ее разглашении его можно уволить.

Помимо собственных работников, негативные отзывы в Интернете могут оставлять сотрудники компаний-конкурентов. В таком случае можно говорить о факте недобросовестной конкуренции путем дискредитации, то есть распространении ложных, неточных или искаженных сведений, которые могут причинить убытки хозяйствующему субъекту и (или) нанести ущерб его деловой репутации. Деяние подпадает под действие ст. 14.1 Федерального закона от 26.07.2006 года №135-ФЗ «О защите конкуренции»⁵.

В подобной ситуации следует обратиться к администрации сайта, в Федеральную антимонопольную службу, а затем и в суд.

КАК ИЗБЕЖАТЬ И ПРЕДОТВРАТИТЬ РАСПРОСТРАНЕНИЕ НЕГАТИВА В СЕТИ?

1. Старайтесь расставаться с сотрудниками на доброжелательной ноте. Профилактика всегда эффективнее лечения. Здоровая обстановка в коллективе и хорошие отношения с

работниками позволяет минимизировать риски появления негатива.

2. Если компания крупная, конкуренция высока, то вполне разумно потратить часть бюджетных средств на работу по созданию благоприятного имиджа в интернет-среде. Реагируйте на плохие и хорошие отзывы, возможно, некоторые из них будут конструктивны и помогут улучшить работу.

3. При обнаружении нежелательных публикаций обращайтесь к администрации сайта, жалуйтесь в Роскомнадзор.

4. Следующий шаг — подготовка к судебному процессу. Необходимо юридически грамотно сформулировать позицию по делу по итогам анализа содержания публикаций, нормативно-правовой базы и судебной практики.

Репутация складывается годами, и ни для кого не секрет, как важно ее сохранить. Не позволяйте легко ее разрушить, ведь закон дает множество возможностей защитить ее.

Журнал

⁵ Федеральный закон от 26.02.2006 года №135-ФЗ «О защите конкуренции» // Российская газета, 27.06.2006 г., №162.



2017 г.

Нынешняя ситуация и перспективы «посадок» предпринимателей

В свете истории с предпринимателем Сергеем Полонским (напомню: он был осужден по двум эпизодам ст. 159 Уголовного кодекса «Мошенничество»), вновь широко обсуждается вопрос/проблема помещения задержанных по «коммерческим» статьям в СИЗО. Как всегда в таких случаях возникает вопрос трактовки: буквы закона и духа закона.



**Антон
Бехметьев**

**Юридическое бюро
«Бехметьев и
партнёры»**



Полонским то все понятно, в плане того, что понятно, почему ему была избрана такая мера пресечения, как содержание под стражей на время следствия. Он нарушил п.1 ст.108 УПК РФ — скрылся от органов предварительного расследо-

имеются отягчающие обстоятельства. Но проблема заключения под стражу предпринимателей на время следствия шире и глубже.

Во всем развитом либеральном цивилизованном мире за последние 100 лет отношение государства к преступлениям в сфере предпринимательства становится мягче в том плане, что воры, убийцы и неплательщики налогов, например, не должны иметь одинаковые условия ожидания суда.

ВОРЫ, УБИЙЦЫ И НЕПЛАТЕЛЬЩИКИ НАЛОГОВ, НАПРИМЕР, НЕ ДОЛЖНЫ ИМЕТЬ ОДИНАКОВЫЕ УСЛОВИЯ ОЖИДАНИЯ СУДА

вания — соответственно и была избрана мера пресечения: содержание под стражей. Хотя в п.6 Постановления Пленума Верховного суда РФ от 15 ноября 2016 г. № 48 «О практике применения судами законодательства, регламентирующего особенности уголовной ответственности за преступления в сфере предпринимательской и иной экономической деятельности» и говорится, что в каждом случае необходимо обсуждать возможность применения иной, более мягкой меры пресечения, даже если

Т.е. дифференциация должна заключаться в режимах, например, не строгий, а общий или вообще колония-поселение, или условный срок, обязательные работы, штраф (все возможности, кстати, прописаны в частях ст. 159 УК РФ). И, по идее, заключенные предприниматели не должны пересекаться с людьми, совершившими насильственные преступления. Так я понимаю дух ст. 108 УПК РФ, ст. 159 УК РФ и Постановление Пленума ВС РФ от 15 ноября 2016 г. № 48.

На деле все оказывается не всегда так, да и история нашей страны накладывает отпечаток на отношение многих людей, а соответственно, и судей (судьи же, как и представители других ветвей власти, являются отражением общества). А в общественном

только путем решений законодателя, но и с точки зрения изменения общественного мнения по отношению к бизнесу.

Вышесказанное касается в основном духа закона, буква же говорит

В ОБЩЕСТВЕННОМ СОЗНАНИИ У НАС С СОВЕТСКИХ ВРЕМЕН, УСИЛИВШИСЬ В 90-Х, СЛОЖИЛОСЬ МНЕНИЕ, ЧТО ВСЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ В ТОЙ ИЛИ ИНОЙ СТЕПЕНИ ЖУЛИКИ

сознании у нас с советских времен, усилившись в 90-х, сложилось мнение, что все предприниматели в той или иной степени жулики, и всячески приветствуют «посадки» коммерсантов. В Европе и США ситуация сильно отличается из-за того, что доля малого бизнеса (хозяев своего маленького дела) в экономике страны относительно велика, у нас же по последним оценкам 70% экономики — это не то, что хоть какой-то вид частного бизнеса — крупный, средний, малый, — а государственный сектор. Большая часть остального бизнеса — это крупный бизнес. Поэтому к проблеме заключения предпринимателей под стражу необходимо подходить не

нам следующее: ст. 159.5 — 159.7 УК РФ «Мошенничество, сопряженное с преднамеренным неисполнением договорных обязательств в сфере предпринимательской деятельности». Пункты статьи варьируются в зависимости от причиненного ущерба (от 10 000 рублей до свыше 12 млн руб.) и наказание в пиковых случаях — от «до 5 лет» до 10 лет лишения свободы. П.1.1 ст. 108 УПК РФ говорит нам, что заключение под стражу в качестве меры пресечения не может быть применено в отношении подозреваемого или обвиняемого в совершении преступлений, предусмотренных статьями 159 — 159.3, 159.5, 159.6, если эти преступления совершены в сфере

предпринимательской деятельности и если не было следующих обстоятельств:

1) подозреваемый или обвиняемый не имеет постоянного места жительства на территории Российской Федерации;

что следствие вместо применения ст.159.5 с маленьким, но очень важным дополнением «в сфере предпринимательской деятельности», возбуждает дело просто по общей ст.159, мотивируя это тем, что «умысел возник еще до заключения договора». И такая формулировка позволяет обхо-

К ПРОБЛЕМЕ ЗАКЛЮЧЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ПОД СТРАЖУ НЕОБХОДИМО ПОДХОДИТЬ НЕ ТОЛЬКО ПУТЕМ РЕШЕНИЙ ЗАКОНОДАТЕЛЯ, НО И С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО МНЕНИЯ ПО ОТНОШЕНИЮ К БИЗНЕСУ

2) его личность не установлена;

3) им нарушена ранее избранная мера пресечения;

4) он скрылся от органов предварительного расследования или от суда.

В общем, в теории, согласно букве закона, предприниматели достаточно хорошо защищены, чтобы не быть посаженными в изолятор на время следствия.

На практике выходит следующее,

дуть процессуальные особенности, предусмотренные для предпринимателей.

Ну а далее «в связи с тем, что подозреваемый может уклониться и избежать правосудия» или «может помешать следствию» такого предпринимателя сажают в СИЗО до суда. Нужно учитывать, что это имеет кумулятивный эффект и моментально сказывается на других сферах: бизнес уничтожен, люди теряют работу, семья лишается средств к существованию.

Что же по перспективам? Большие надежды у меня на Постановление Пленума Верховного суда РФ от 15 ноября 2016 г. № 48 «О практике применения судами законодательства, регламентирующего особенности уголовной ответственности за преступления в сфере предпринимательской и иной экономической деятельности». В нем еще раз, в дополнение к УК, прямо говорится: разъяснить судам, что часть 1 статьи

не принят) — это декриминализация статей 173.1 173.2 УК РФ «Незаконное образование (создание, реорганизация) юридического лица». В настоящей редакции под нее можно «подвести» многих предпринимателей.

Но не все коту масленица, совсем недавно, 29.07.2017 специальным федеральным законом N 250-ФЗ в УК РФ введены две новые статьи 199.3

В КАЖДОМ СЛУЧАЕ НЕОБХОДИМО ОБСУЖДАТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ИНОЙ, БОЛЕЕ МЯГКОЙ МЕРЫ ПРЕСЕЧЕНИЯ, ДАЖЕ ЕСЛИ ИМЕЮТСЯ ОТЯГЧАЮЩИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

108 УПК РФ устанавливает запрет на применение меры пресечения в виде заключения для предпринимателей, а также разъясняет, что нужно понимать под преднамеренным неисполнением договорных обязательств в сфере предпринимательской деятельности. Таким образом, по смыслу, это Постановление должно исключить трактовку, что умысел, мол, возник до того как человек стал предпринимателем. Другое позитивное начинание (законопроект пока

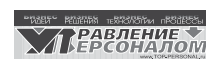
и 199.4 об Уклонение страхователя — физического лица (199.3), а также организации (199.4) от уплаты страховых взносов на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в государственный внебюджетный фонд. В пиковом случае до 4 лет лишения свободы, между прочим... правоприменительной практики пока что, естественно, нет, нам остается наблюдать и мотать на ус.

В ТЕОРИИ, СОГЛАСНО БУКВЕ ЗАКОНА, ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ДОСТАТОЧНО ХОРОШО ЗАЩИЩЕНЫ, ЧТОБЫ НЕ БЫТЬ ПОСАЖЕННЫМИ В ИЗОЛЯТОР НА ВРЕМЯ СЛЕДСТВИЯ

Как бы не говорили о том, что государство поворачивается к бизнесу лицом (а уже даже и говорят меньше), нам остается надеяться на лучшее и вести себя очень грамотно и осторож-

но и не жалеть потратить время на то, чтобы правильно с точки зрения закона выстроить свои бизнес-процессы.

Журнал



2017 г.

www.TOP-PERSONAL.ru

В светлом номере читайте

Ольга Байдина

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

Ольга Байдина

**Приостановление работы как
гарантия получения заработной
платы: как это работает**

Ольга Москалева

После проверки ГИТ

www.TOP-PERSONAL.ru



Ольга Байдина

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

Павел Хлебников

Заграничные командировки и споры по расходам

Михаил Пресняков

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

Наталья Пластичкина

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

Ирина Вишнеполтская

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

Светлана Назарова

Неуплата НДФЛ и страховых взносов с зарплаты

Екатерина Элекян

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

Джей Глен Майнер



Джей Глен Майнер — американский инженер по разработке микросхем, предприниматель, один из основателей Amiga Corporation, и разработке первого мультимедийного персонального компьютера Amiga 1000 (считается отцом Amiga), родился 31 мая 1932 г. в городе Прескотт (штат Аризона, США).



Получил образование в Калифорнийском университете в Беркли, окончив его в 1959 году со степенью бакалавра технических наук.

Карьера Джея Майнера началась с работы над проектами с электронными схемами в области автоматизации медицины. В конце 1970-х годов Джей перешел в крупную компанию по производству видеоигр Atari, где разработал и создал известную микросхему TIA (Television Interface Adapter), которая дала возможность Atari 2600 показывать изображения на экране. Изобретение получило широкое распространение за пределами компании, и появились заказы. Продолжая совершенствовать микросхемы, Джей Майнер занялся разработкой первого чипсета, используемого в 8-битных персональных компьютерах Atari.

Спустя почти 10 лет, т.е. в начале 1980-х годов, Джей Майнер вместе с другими сотрудниками ушел из компании Atari. Они совместно разработали новый проект набора микросхем и основали в городе Санта-Клара компанию Hi-Toro, которая впоследствии стала называться Amiga Corporation. В этой компании был создан проект для разработки микропроцессора на основе процессора Motorola 68000, который предназначался для нового, более мощного, персонального компьютера, названного

Lorraine. Однако для разработки проекта потребовались средства, и компания стала разрабатывать и продавать видеоигры для игровых приставок Atari 2600 и ColecoVision. Инвестором проекта на данном этапе стала компания Commodore, которая вложила в проект \$1 млн и позже стала владельцем компании Amiga Corporation. Результатом работы компании стал новый персональный 32-битный компьютер Amiga 1000 — первый мультимедийный ПК с оперативной системой и графическим интерфейсом.

Еще какое-то время Джей Майнер работает в Commodore, поскольку новый компьютер был популярным, но в компании произошли кадровые перестановки и сменилось руководство, многие сотрудники стали увольняться, и это привело компанию к банкротству. Майнер остался без работы, и через два месяца, 20 июня 1994 года, он умер в возрасте 62 лет от почечной недостаточности в небольшом городке Маунтин-Вью в округе Санта-Клара штата Калифорния, США.

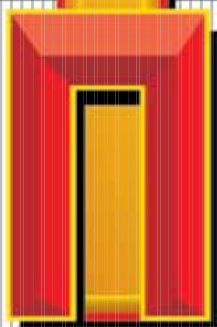
Журнал  2017 г.

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ
в АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»**

(Безупречная система доставки)

www.ural-press.ru / 8-(499)-700-05-07





Ольга Байдина

Оплата труда в особых условиях: анализ судебной практики

Павел Хлебников

Заграничные командировки и споры по расходам

Михаил Пресняков

Оплата по труду: вопросы дифференциации и дискриминации

Наталья Пластинина

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

Ирина Вишнеполтская

Меняем должностную инструкцию: споры работников и работодателей

Светлана Назарова

Неуплата НДФЛ и страховых взносов с зарплаты

Екатерина Элекян

Заключение договора об оказании услуг в целях фактического предоставления персонала

www.TOP-PERSONAL.RU

июль-сентябрь

В номере:

Некоторые вопросы формирования теории документоведения

Российские и международные стандарты о технологии управления документами

Управление технотронными документами: сферы, особенности, современные тенденции

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

Мобильный АРМ эффективный инструмент работы современного руководителя

Проблемы разработки административных регламентов и пути их решения

Национальные стандарты РФ по различным аспектам защиты информации и информационной безопасности

Профессиональное обучение и проверка знаний специалистов по управлению документами организации

**№3
2017**

При поддержке:



Огромные массивы информации, собираемые компаниями, не организовываются таким образом, чтобы достоверно предсказывать успех тех или иных идей. Вместо этого данные говорят лишь о том, что «этот клиент похож на того», «этот продукт обладает такими же техническими характеристиками, как и тот», «эти люди вели себя точно так же в прошлом» или «68% покупателей говорят, что предпочитают вариант А варианту Б». Но подобная информация, по сути, не указывает на то, почему клиенты делают именно такой выбор.

О чем книга

Обычно все изменения продукта происходят путем проб и ошибок: добавляется функционал, модифицируется внешний вид, а дальше – можно только надеяться, что это сработает. На самом деле инновации могут быть куда более предсказуемыми, и куда более прибыльными. В своей новой книге «Закон успешных инноваций» Клейтон Кристенсен рассказывает, что для успеха важно одно: понять, что побуждает покупателей совершать свой выбор. Вы узнаете, как понять задачи клиентов и сможете точно спрогнозировать успех своих нововведений.

Почему книга достойна прочтения

Прочитайте эту книгу, если:

вы устали тратить свои ресурсы на проекты, толку от которых один пшик, вы хотите создавать товары и услуги, которые клиенты точно будут покупать, да еще и платить за них большие деньги, вы хотите конкурировать — и побеждать тех, кто отдает успех инноваций на откуп удаче.

Кто автор

Клейтон Кристенсен — профессор в Гарвардской школе бизнеса, автор девяти книг, пятикратный лауреат Премии Маккинзи за лучшую статью Harvard Business Review и соучредитель четырех компаний, включая Inno-sight, консалтинговую фирму, занимающуюся инновациями.