БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 38 (450) 2017

WWW.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" – 71052; 70056; 72026;

Главная тема: УДАЛЁННЫЕ РАБОТНИКИ

Александр Коркин

Василий Шавин

Юлия Конецкая

Анастасия Подорожная

Марианна Попова-Иванова

Александр Бланк

Анна Глазкова

Анна Филатова

Марина Малашенко

Партнёры

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

«Свободу Юрию Деточкину... » — почти так понимают формат УДАЛЁННОЙ работы многие кандидаты.

Эксперты УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ рассмотрели эту проблему и дали немало важных советов.

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Александр Гончаров

стр. 5

Нужно чётко прописывать обязанности удалённых сотрудников. Например: быть доступным, в определённый срок отвечать на письма, регулярно читать почту, отправлять отчёты по запросу. Если не учесть эти моменты в документах, потом возникнут проблемы — сотрудник перестаёт быть доступным: он вроде как работает, а на самом деле занимается своими делами…

Александр Коркин,
Pepeliaev Group

стр. 13

Этим нивелируется важнейшее преимущество дистанционной работы — определение по усмотрению самого работника режима труда и отдыха…

Василий Шавин,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского

стр. 19

Будут полезны относительно новые технологии (например, JobVite, HireVue и др), направленные на распознавание мимики, речи, soft skills…

Юлия Конецкая,
BizForce

По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07 По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07

стр. 24

Если человек точно знает, что его премируют, это неинтересно…

Анастасия Подорожная,
ООО «Лаборатория МИР24»

стр. 30

Мы умышленно не увязываем систему бонусов с той заработной платой, которая выплачивается удалённым работникам…

Марианна Попова-Иванова,
«Агентство МАРИАННА»

стр. 35

Мы стали пытаться найти уязвимые места и критиковать сами себя до того, как это начнут делать клиенты или рынок…

Александр Бланк,
CULINARYON

стр. 43

Масштаб — враг корпораций, и чем они больше, тем больший ущерб нанесут им Чёрные лебеди»…

Анна Глазкова,
Биофармацевтическая компания «ФОРТ»

По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07 По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№38 (450) 2017 г.

Издается с 1996 г.

Содержание

УДАЛЁННЫЕ РАБОТНИКИ

5 Закройте все «щели», куда могут спрятаться ленивые и «умные» удалённые работники
Александр Коркин, Pepeliaev Group

13 Специфика работы с удалёнными сотрудниками: секрет кроется в деталях...
Василий Шавин, ННГУ им. Н.И. Лобачевского

19 Отчёты удалённых работников не должны «повисать в воздухе»
Ольга Терпигорева, DPD

19 Принимайте решения вовремя — это мой главный совет «дорожной карты» управления
Юлия Конецкая, BizForce

24 «Джекпот» — лучшая форма премии: она мотивирует своей неожиданностью и непредсказуемостью
Анастасия Подорожная, ООО «Лаборатория МИР24»

30 Только сравнительная практика может вам показать, какой формат работына конкретной позиции выгоден — удалённо или в офисе
Марианна Попова-Иванова, «Агентство МАРИАННА»

ТРИБУНА ДИРЕКТОРА

35 Крупным компаниям самокритичность присуща в меньшей мере
Александр Бланк, CULINARYON

УПРАВЛЕНИЕ

43 Вертикальная система контроля и управления станет могилой в XXI веке
Анна Глазкова, Биофармацевтическая компания «ФОРТ»

ЛИДЕРСТВО

53 Перед тем как растить лидеров, подумайте, зачем и что они все будут у вас делать
Анна Филатова, «Семь+Я»

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

57 «Старую кожу» корпоративных правил компания должна сбрасывать регулярно за ненадобностью...
Марина Малашенко, OneTwoTrip

УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

63 Хамди Улукайя

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 02.10.2017 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 >

Объединенная редакция
ИД Управление персоналом

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

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Сергей Пронин, главный эксперт по бизнесу

Михаил Богданов, эксперт по поиску и подбору персонала

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

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

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

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

Закройте все «щели», куда могут спрятаться ленивые и «умные» удалённые работники

Тщательно пропишите специфику отчётности, связи и контроля – у вас не будет проблем в работе с удалёнными работниками, а если и будут, то суд встанет на вашу сторону.

Александр Коркин

руководитель группы практики трудового и миграционного права компании Pepeliaev Group

Уже тысячи удалённых сотрудников работают в штате крупных фирм, но «недосягаемы» физически для работодателя. Как бы Вы советовали подписывать с ними договоры и акты, особенно должностные инструкции?

Сейчас обмен документами можно делать удалённо. При заключении договора о дистанционной работе особых вопросов нет — оформляется электронная подпись, все документы удалённый сотрудник спокойно может подписывать в электронном виде. Но некоторые документы придётся пересылать — например, трудовой договор.

Что касается подписания должностных инструкций, я бы здесь обратил внимание прежде всего на то, что нужно чётко прописывать обязанности удалённых сотрудников. Например: быть доступным, в определённый срок отвечать на письма, регулярно читать почту, отправлять отчёты по запросу. Если не учесть эти моменты в документах, потом возникнут проблемы — сотрудник перестаёт быть доступным: он вроде как работает, а на самом деле занимается своими делами. Мы на практике клиентам в трудовых договорах либо отдельными соглашениями прописывали порядок взаимодействия при удалённой работе. Либо издаются локальные нормативные акты (положения, политики), регулирующие порядок удалённой работы.

Работодатели всё чаще проигрывают суды уволенным телеработникам. Почему?

— По моим ощущениям, нет перекоса явно в пользу компаний или в пользу телеработников. Статистика по трудовым спорам в целом такова, что по делам о восстановлении на работе в 60 % случаев выигрывают компании. Что касается дел по зарплате — в 90 % случаев выигрывают сотрудники, но в этих делах, как правило, требования бесспорны, то есть работодатель не заплатил сотруднику. Понятно, что такой спор работник всегда выиграет. А в целом, я думаю, что с годами работодатели будут делать всё меньше ошибок при оформлении отношений с удалёнными работниками.

Примеры споров в статье Л. Рудакова — что бы Вы дополнили и какой совет дали юристам фирм?

— Все приведённые в статье рекомендации логичны — и про должностные инструкции, и про трудовой договор. Нужно смотреть, чтобы тру-

довой договор соответствовал тому, как будет строиться взаимодействие с работником. Действительно, с удалёнными сотрудниками очень сложно решать проблемы с прогулами. Мы обычно не рекомендуем увольнять за отсутствие на рабочем месте, так как самого рабочего места, по сути, нет. По большому счёту, он работает там, где хочет.

УП Электронный документооборот законен — как его воплощать в жизнь без риска?

— Бытует такое мнение, что в трудовом праве всё нужно оформлять на бумаге. Это не совсем так, потому что уже много лет действует закон об электронной подписи. Он предусматривает, что любые документы могут оформляться с использованием электронной подписи. Из этого правила исключения могут быть предусмотрены только федеральным законом. Поскольку таких исключений для трудовых отношений нет, то, в принципе, можно оформлять документы в электронном формате даже для обычных работников, не только для дистанционных.

ЕСЛИ ПЕРВЫЙ РАЗ СОТРУДНИК ЗАДЕРЖАЛ ОТЧЁТ НА НЕСКОЛЬКО ДНЕЙ, ПОСЛЕ ЧЕГО СРАЗУ ЖЕ СЛЕДУЕТ УВОЛЬНЕНИЕ, ТО ЭТО ДОВОЛЬНО РИСКОВАННО

Что касается отчётов, то многие компании включают в трудовой договор с дистанционными работниками условие об увольнении за непредоставление отчётов, например. Единственное, что работодатель должен учитывать, — чтобы требования были разумными. Если первый раз сотрудник задержал отчёт на несколько дней, после чего сразу же следует увольнение, то это довольно рискованно. Такое увольнение будет сложно отстоять в суде. Хотя в договоре с дистанционным работником можно прописать дополнительные основания для увольнения, всё равно нужно подходить разумно и не допускать перегибов.

Но сотрудники инспекции труда, некоторые суды считают, что все документы должны быть оформлены в бумажном варианте. И это, конечно, сдерживает бизнес. Сейчас некоторые компании вводят электронный документооборот, хотя есть много ню-

НУЖНО ЧЁТКО ПРОПИСЫВАТЬ ОБЯЗАННОСТИ УДАЛЁННЫХ СОТРУДНИКОВ. НАПРИМЕР: БЫТЬ ДОСТУПНЫМ, В ОПРЕДЕЛЁННЫЙ СРОК ОТВЕЧАТЬ НА ПИСЬМА, РЕГУЛЯРНО ЧИТАТЬ ПОЧТУ, ОТПРАВЛЯТЬ ОТЧЁТЫ ПО ЗАПРОСУ. ЕСЛИ НЕ УЧЕСТЬ ЭТИ МОМЕНТЫ В ДОКУМЕНТАХ, ПОТОМ ВОЗНИКНУТ ПРОБЛЕМЫ — СОТРУДНИК ПЕРЕСТАЁТ БЫТЬ ДОСТУПНЫМ: ОН ВРОДЕ КАК РАБОТАЕТ, А НА САМОМ ДЕЛЕ ЗАНИМАЕТСЯ СВОИМИ ДЕЛАМИ

ансов. Но если оформлять усиленные квалифицированные подписи для работников (сейчас это можно сделать совсем недорого, бывает даже дешевле 500 рублей на человека), то можно использовать электронный документооборот.

маге. Особенно это обременительно для компаний, представленных в разных городах. Пересылка документов занимает очень много времени, иногда бумаги теряются. Когда можно будет перейти на электронный документооборот без боязни того, что это будет

НА ПРАКТИКЕ МЫ ИНОГДА СТАЛКИВАЕМСЯ С ТЕМ, ЧТО, КОГДА НА ДИСТАНЦИОННЫЙ ФОРМАТ РАБОТЫ УХОДЯТ ДАЖЕ ЛОЯЛЬНЫЕ, СОЗНАТЕЛЬНЫЕ, ПРОДВИНУТЫЕ СОТРУДНИКИ — ОНИ СО ВРЕМЕНЕМ РАССЛАБЛЯЮТСЯ И ОТДАЧА СТАНОВИТСЯ НИЖЕ

Как правило, компании начинают работать с удалёнными сотрудниками с таких документов, по которым Трудовой кодекс не предусматривает подписи. Например, получение расчётных листков, ознакомление с графиками. Сейчас разрабатываются поправки в трудовое законодательство, которыми однозначно будет предусмотрена возможность использовать электронные подписи в трудовых отношениях. Если закон будет принят без излишних ограничений, это сильно ускорит переход бизнеса на электронный формат. Потому что сейчас огромное количество документов оформляется на бу-

признано незаконным, это сэкономит миллиарды рублей.

Сдельная оплата труда или почасовая при удалённом труде — как обезопасить себя от исков работников при этом формате (акты приёмки — недостатки — пропажа итогов труда — срыв сроков и так далее)?

— В данном случае многое очень сильно зависит от специфики деятельности. Если есть что-то, что можно посчитать — написанные статьи, переведённые страницы, то можно

оформлять сдельную оплату. Насколько я знаю, большинство офисных работников работают по довольно стандартной схеме — это оклад и какая-то премиальная часть.

Как же обезопасить себя от исков удалённых работников? В принципе, точно так же, как и с обычными сотрудниками. Главное — нужно чётко фиксировать обязанности в должностных инструкциях и в трудовых договорах. Если сотруднику поручают особо важные задания, то фиксировать это распоряжениями. Хотя бы по электронной почте направлять задание. А если передаются дорогостоящие комплектующие — следует фиксировать факт передачи этих предметов.

Что касается срыва сроков, то тут действует совершенно стандартная история — фиксируется распоряжение руководителя: к какому сроку необходимо сделать задание. Если оно не делается, во-первых, возможна дисциплинарная ответственность, как и при обычных отношениях. Либо, если оформлен договор о дистанционной работе, можно предусмотреть увольнение за нарушения.

На практике мы иногда сталкиваемся с тем, что, когда на дистанционный формат работы уходят даже лояльные, сознательные, продвинутые сотрудники — они со временем расслабляются и отдача становится ниже, возникают проблемы. Некоторые сотрудники занимаются личными делами в рабочее время. Поэтому главная проблема наших клиентов — как контролировать удалённых сотрудников, а это решается через чёткое определение обязанностей, через чёткое описание порядка взаимодействия.

ОТДЕЛЬНЫЕ РАБОТНИКИ НАЧИНАЮТ ЗЛОУПОТРЕБЛЯТЬ СВОИМ ПОЛОЖЕНИЕМ, И СТАНОВИТСЯ ПОНЯТНО, ЧТО ИХ ЛУЧШЕ НЕ ОТПУСКАТЬ НА ВОЛЬНЫЕ ХЛЕБА, А НУЖНО, ЧТОБЫ ОНИ СИДЕЛИ В ОФИСЕ

Второй момент — политика компании в отношении уже действующих сотрудников. Мы рекомендуем про-

МЫ ОБЫЧНО НЕ РЕКОМЕНДУЕМ УВОЛЬНЯТЬ ЗА ОТСУТСТВИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ, ТАК КАК САМОГО РАБОЧЕГО МЕСТА, ПО СУТИ, НЕТ. ПО БОЛЬШОМУ СЧЁТУ, ОН РАБОТАЕТ ТАМ, ГДЕ ХОЧЕТ

писывать, что этот удалённый режим работы может быть отменён. То есть составляется дополнительное соглашение с сотрудником, где указывается, что в определённых случаях компания вправе принять решение о прекращении удалённой работы. Часто руководитель подразделения понимает, что эффективность работы удалённых сотрудников падает и всё уже совсем не так радужно, как виделось в начале. Либо отдельные работники начинают злоупотреблять своим положением, и становится понятно, что их лучше не отпускать на вольные хлеба, а нужно, чтобы они сидели в офисе. Поэтому мы включаем в договоры разного рода оговорки в пользу работодателя, чтобы можно было переиграть эту историю.

МЫ РЕКОМЕНДУЕМ ПРОПИСЫВАТЬ, ЧТО ЭТОТ УДАЛЁННЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ МОЖЕТ БЫТЬ ОТМЕНЁН

Поэтому важно заранее продумать, какие могут возникнуть проблемы при переводе офисных сотрудников на дистанционную работу, что может пойти не так. Затем эти вещи надо положить на бумагу и ознакомить с ними людей, чтобы не было претензий, непонимания из разряда «меня не предупредили» или «мы договаривались о другом».

* Александр Коркин, канд. юрид. наук, руководитель группы практики трудового и миграционного права компании Pepeliaev Group (Санкт-Петербург).

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал Управление персоналом, 2017 г.

Справка о компании: Александр Коркин специализируется в области трудового и миграционного права, законодательства о персональных данных и защиты информации. Обладает большим практическим опытом досудебного и судебного урегулирования трудовых споров, а также оспаривания актов государственной инспекции труда и прокуратуры. Сайт компании — www.pgplaw.ru.

Специфика работы с удалёнными сотрудниками: секрет кроется в деталях...

Как обезопасить себя от ещё не до конца понятных и необычных исков удалённых работников

Василий Шавин

канд. юрид. наук, доцент кафедры гражданского права и процесса ННГУ им. Н.И. Лобачевского

Уже тысячи удалённых сотрудников работают в штате крупных фирм, но «недосягаемы» физически для работодателя. Как бы Вы советовали подписывать с ними договоры и акты, особенно должностные инструкции?

Включение в 2013 году в Трудовой кодекс РФ главы 49.1, определяющей особенности регулирования труда дистанционных работников, было велением времени. Законодатель уже не мог игнорировать тот факт, что много самой разной работы можно выполнять удалённо, то есть не «сидя в офисе» на стуле и за столом, предоставленными работодателем, а удобно расположившись «на песочке под пальмой» или вообще непрерывно перемещаясь по миру. Требование новой экономики — давать людям возможность выбора: 1) формы сотрудничества между работодателем и работником и 2) за что платить — за процесс или за результат.

В то же время сама по себе работа вне места нахождения работодателя не является чем-то новым. Работа на дому упоминается уже в КЗоТ 1922 года, а существовала она, видимо, вообще всегда. Специальную главу о надомниках сразу имел и Трудовой кодекс РФ. По сути, надомная работа ничем не отличается от дистанционной (кроме обязательного использования Интернета, но это инструмент, а не существо). Тем не менее было принято правильное, на мой взгляд, решение «удвоить сущность», потому как «дистанционный», или «удалённый», работник звучит гораздо красивее и моднее, чем «надомник».

Поскольку при дистанционной работе использование информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети «Интернет», является обязательным как для собственно выполнения трудовой функции, так и для осуществления взаимодействия между сторонами, то я рекомендую все взаимоотношения строить на основе электронного взаимодействия. А именно: подписывать все необходимые бумаги (заключать трудовой договор и дополнительные соглашения к нему, знакомить под роспись с локальными нормативными актами, приказами (распоряжениями), уведомлениями, требованиями, иными документами) путём обмена электронными документами. Но не забывать, что некоторые из них должны быть направлены работнику по почте (не электронной). Каких-либо причин отказываться от этой опции, предложенной государством, смысла не вижу. Примеры трудовых споров, при-

ведённые в статье, показывают, что суды имеют возможность разобраться и правильно оценить доказательства, касающиеся электронного документооборота.

УП Работодатели всё чаще проигрывают суды уволенным телеработникам. Почему?

— Из четырех приведённых в статье примеров судебных дел три выиграли работодатели. Полагаю, что результаты рассмотрения гражданских дел о признании увольнений дистанционных работников незаконными укладываются в общую статистику: 2/3 таких споров выигрывают работодатели, 1/3 — работники.

УП Примеры споров в статье Л. Рудакова — что бы Вы дополнили и какой совет дали юристам фирм?

— В статье Л. Рудакова нет комментариев к приведённым им судебным актам. Совет «правильно оформлять должностную инструкцию» ко второму примеру» и «прописывать полный список обязанностей» — к третьему, на мой взгляд, таковыми не являются. А примеры-то приведены любопытные, из них можно сделать несколько полезных выводов.

1. Дело № 33-19873/2017 (Апелляционное определение от 24.05.2017 Московского городского суда).

Ключевым моментом по данному спору является признание судами правомерным увольнения за неэффективную работу. Работодатель оценил итоги работы регионального менеджера – истца за отчётный период (первый квартал 2016 г.), признал их неудовлетворительными, а работу регионального менеджера — неэффективной, и принял решение об увольнении работника с учётом наличия у него дисциплинарных взысканий (замечания и выговора) за невыполнение плана продаж.

Вывод: работодатель вправе ставить работнику планы работы (например, план продаж), контролировать их выполнение, а за невыполнение плановых показателей — привлекать к дисциплинарной ответственности вплоть до увольнения.

1. Дело № 33-7310/2017 (Апелляционное определение от 11.05.2017 Свердловского областного суда).

Редкое дело с юридически правильным и, самое главное, понятным обоснованием.

Работодатель проиграл процесс не из-за того, что им неверно была составлена должностная инструкция. Работодатель проиграл процесс из-за того, что не понял разницы между трудовым договором, который является соглашением сторон, и должностной

инструкцией, которая является локальным нормативным актом, то есть односторонним документом. Основания увольнения дистанционного работника по инициативе работодателя могут быть предусмотрены трудовым договором (ч. 1 ст. 312.5 ТК РФ), то есть по соглашению сторон, и не могут быть прописаны в локальном нормативном акте, в том числе в должностной инструкции, то есть в одностороннем порядке.

ПРАВОПРИМЕНЕНИЕ В НАШЕЙ СТРАНЕ В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ СВЯЗАНО С РИСКОМ

Вывод: судом дано правильное толкование, на мой взгляд, толкование правового статуса и правовой природы должностной инструкции, которое может быть использовано в практической работе: должностная инструкция не является договором или его частью, не является соглашением сторон, а потому в ней не могут быть предусмотрены те нормы, которые оформляются по соглашению сторон.

2. Дело № 33-4427/2017 (Апелляционное определение от 12.04.2017 Московского городского суда). Этот спор, по сути, аналогичен первому. В нём идёт речь о невыполнении менеджером по работе с клиентами обязанности предоставить отчёт о работе в установленный срок и по установленной форме. За что работница и была уволена. Причём каких-либо дисциплинарных взысканий к ней ранее не применялось.

Дело № 33-1146/2015 (Апелляционное определение от 20.01.2015 Московского городского суда). Очередное дело о пропуске работником месячного (экстремально короткого) срока для обращения с иском в суд о восстановлении на работе. Примечательно оно тем, что суд признал правомерным исчисление срока со дня получения приказа об увольнении по электронной почте. Работодатели могут взять на заметку подобный пример и заявлять о пропуске срока для обращения в суд при ознакомлении работника с какими-либо документами посредством электронной почты.

Электронный документооборот законен — как его воплощать в жизнь без риска?

— Такая постановка вопроса не совсем верна. Правоприменение в нашей стране в любом случае связано с риском. Это связано как с количеством контролирующих лиц, так и с качеством их квалификации. Здесь можно говорить лишь о снижении риска и уменьшении возможных негативных последствий.

В целом, нормы Трудового кодекса РФ об электронном взаимодействии с дистанционным работником прописаны чётко и понятно. Для минимизации рисков работодателю следует прописать в трудовом договоре те положения, которые предусматривает Кодекс. Например, обязанность и срок направления подтверждения о получении электронного документа от другой стороны (ч. 4 ст. 312.1 ТК РФ). И следовать этим правилам.

Сдельная оплата труда или почасовая при удалённом труде — как обезопасить себя от исков работников при этом формате (акты приёмки — недостатки — пропажа итогов труда — срыв сроков и так далее)?

— Вопрос противоречив: с одной стороны, вопрос звучит прямо — как обезопасить себя от исков работников. С другой, прослеживается и второй вопрос — как правильно оплачивать труд дистанционных работников. Отвечу на оба.

Как уже указывалось в ответе на предыдущий вопрос, полностью обезопасить работодателя от исков со стороны работников невозможно, поскольку невозможно ограничить право работника на подачу искового заявления. А раз так, то повод для этого — лишь вопрос времени. Правильнее ставить вопрос в такой плоскости: как работодателю доказать свою правоту в суде или надзорно-контрольным органам. В данном случае по вопросу выплаты заработной платы.

Сначала разберёмся с подходами к оплате труда дистанционных работников. В целом, есть только варианты оплаты: либо оплачивается время работы (повременная система оплаты труда), либо оплачивается результат работы (сдельная система оплаты труда).

Поскольку суть дистанционной работы — работа вне рабочего места, находящегося под контролем работодателя, то использование первого варианта, во-первых, затруднительно — работодатель не контролирует отработанное время. Во-вторых, нецелесообразно, так как этим нивелируется важнейшее преимущество дистанционной работы — определение по усмотрению самого работника ре-

жима труда и отдыха. На мой взгляд, лучший вариант — те или иные варианты сдельной оплаты, когда заранее устанавливаются сдельные расценки, то есть стоимость единицы продукции или иного измеримого показателя.

ЭТИМ НИВЕЛИРУЕТСЯ ВАЖНЕЙШЕЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ — ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПО УСМОТРЕНИЮ САМОГО РАБОТНИКА РЕЖИМА ТРУДА И ОТДЫХА

Для минимизации споров следует придерживаться таких правил. Первое — заранее и однозначно установить размер оплаты, в документе должны быть подписи обеих сторон («живые» или электронные). Второе — прописать и соблюдать сроки выплаты заработной платы. Так как труд дистанционный, то и оплата будет «дистанционной» — на счёт в банке, а потому зафиксировать такое нарушение просто и исправить его не получится. Третье — строго выплачивать фиксированную часть заработной платы. О премиях, бонусах и проч. можно спорить, но оклад (хотя его и нет при сдельной оплате) платить копейка в копейку и в срок.

* Василий Шавин, канд. юрид. наук, доцент кафедры гражданского права и процесса ННГУ им. Н.И. Лобачевского.

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал Управление персоналом, 2017 г.

Справка о компании: Сайт эксперта — www.vshavin.ru. Василий Шавин, кандидат юридических наук, доцент кафедры гражданского права и процесса ННГУ им. Н.И. Лобачевского.

Отчёты удалённых работников не должны «повисать в воздухе»

Сегодня софт позволяет наблюдать за работой удалённых работников почти как в офисе... Но есть одна большая проблема – собеседование при удалённом формате пока не позволяет считать психотип кандидата и почувствовать его. В итоге – много ошибок при рекрутменте удалённых работников.

Юлия Конецкая

партнёр BizForce

Удалённые работники — чем их рекрутинг отличается от обычного?

С технической точки зрения никаких сложностей нет: давно уже придуманы различные программы, которые помогают контролировать работу удалённых сотрудников. Но при рекрутинге во время личных встреч опытный рекрутер способен считать массу важной информации о кандидате, которая теряется при дистанционных собеседованиях. Причём это важно для обеих сторон — и работодателю надо чётко понять не только профессиональные знания, но и психотип кандидата, чтобы он максимально органично вписался в компанию и должность. И работнику важно почувствовать корпоративную культуру компании — посещение офиса очень многое даёт. Сотрудник видит и близость к руководству, и принята ли в компании политика открытых дверей или, наоборот, в ней царит строгая иерархия.

При собеседованиях с удалёнными сотрудниками будут полезны относительно новые технологии (например, JobVite, HireVue и др), направленные на распознавание мимики, речи, soft skills, анализ профиля кандидата на предмет успешности его как соискателя. Эти технологии позволяют провести скоринг по выбранным параметрам и принять финальное решение о кандидате.

Второй момент — есть определённая специфика рынка труда в каждом регионе, которую надо «прощупать» до собеседования через открытые источники, чтобы по возможности учесть это при собеседовании.

И третье — самое главное для удалённых сотрудников — это предельно внимательно и аккуратно проводить их адаптацию и в будущем выстраивать с ними коммуникацию. Их надо познакомить с компанией, с коллективом, с неформальными моментами. Дистанционно работающий человек не должен чувствовать себя отдельно от коллектива: он должен чувствовать, что он часть его.

Удалённого сотрудника нужно подключать к внутреннему порталу, дать ему возможность общаться с коллегами и начальством через скайп и другие программы. Эффективно будет пригласить его пару раз в офис, чтобы он представлял, с кем взаимодействует. Достаточно одного личного контакта, чтобы в дальнейшем выстроить плодотворную коммуникацию.

Как сэкономить на контроле удалённых работников (насколько они недисциплинированны)?

— Тут нам в помощь будут различные технические сервисы (например, CrocoTime или его аналоги), которые разработаны именно для удалённых сотрудников. Они фиксируют действия сотрудников на рабочих местах: показывают распределение рабочего времени, анализируют, насколько сильно загружены удалённые сотрудники, фиксируют, сколько времени они тратят на выполнение каждой задачи и когда начинают и заканчивают работать.

Более экономичный вариант, который наиболее распространён, — это использование спецфункций при выдаче корпоративных симок сотрудникам, но они не информативны: даётся очень узкая информация.

Ключевая роль во взаимодействии и выстраивании контроля — это близкий контакт удалённого работника с его руководителем. Если этот момент корректно отстроен, со стандартными, регулярными проверками реперных точек, если присутствует промежуточный и финальный контроль, то тогда коммуникация будет выстроена.

Обязательно необходимо продумать отчётность. Отчёты не должны повисать в воздухе. Обязательна обратная связь, обсуждение деятельности, результатов, потребностей. Тогда сотрудник будет работать вовлечённо. Потому что человек выкладывается на работе, только если видит, что результат его деятельности востребован. А если сотрудник понимает, что все его вопросы подвисают, всё уходит в болото, то каким бы «достигатором» этот сотрудник ни был, он всё равно рано или поздно «сдуется», и его эффективность сойдёт на нет.

Как правильно и безопасно увольнять неподходящих по деловым качествам удалённых работников?

— Здесь самый критический период — это испытательный срок. Если человек его не проходит — не сдаёт задания в срок, его работа не дотягивает до определённого уровня — его можно уволить. Главное — предварительно прописать в документах все требования к данному сотруднику.

Расскажу про профилактические мероприятия, позволяющие безболезненно пройти этот период для обеих сторон. Необходимо составить сотруднику план-задание на испытание с обязательной фиксацией ожидаемого результата, чтобы можно было по окончании испытания сравнить с реальным результатом — что он выполнил, а что нет. С точки зрения законодательства такой план-задание на

испытательный срок надо составить до подписания трудового договора. Потому что сотрудник может, прочитав задания, сказать: «Спасибо, но я не готов с вами сотрудничать».

При грамотном взаимодействии нужно разработать отчётность, KPI для оценки работы, чтобы можно было оценивать результаты. И понятно, что всё это нужно скрупулёзно зафиксировать в локальных нормативных актах, то есть в положении о премировании, в положении об испытании, в правилах внутреннего трудового распорядка, в должностных инструкциях — это много бумажной работы.

Будут полезны относительно новые технологии (например, JobVite, HireVue и др), направленные на распознавание мимики, речи, soft skills

УП Премии — какие форматы для удалённых работников работают и мотивируют, а какие нет?

— Всегда нужна комбинация материальных и нематериальных мероприятий. И регулярная работа с удалёнными сотрудниками в этом плане. Важно обсудить с ними, какие моменты будут их мотивировать. Часто именно люди подскажут вам необычные, неформальные идеи. Грубо говоря, компания может предложить соцпакет в формате «кафетерия»: выделить определённую сумму, а сотрудник уже из предложенного компанией перечня выбирает то, что для него актуально в настоящий момент. Это может быть обучение, покупка нужных книг, медуслуги, абонемент в фитнес-клуб. У разных сотрудников разные запросы.

И понятно, что им всегда будет приятно ощущать, что компания о них заботится. Особенно, если попадает полностью в точку под их запрос. Это сильно располагает сотрудников к компании, делает их лояльными.

А если затрагивать премии, то они бывают стандартно нескольких видов: по результатам компании, подразделения или за личные результаты. Здесь многое зависит от должности, так как иногда удалённый работник

даёт личный результат (вёрстка, дизайн), а иногда он важен как член команды — и тут надо завязывать результат на подразделение.

Ваше мнение об ошибках работодателей в сотрудничестве с удалёнными работниками, описанных в статье Л. Рудакова?

— В настоящее время удалённый работник несёт в себе определённые трудовые риски для работодателя:

- судебная практика окончательно не сформирована,
- документооборот возрастает и требует совсем другой степени проработки по сравнению со стандартным штатным сотрудником.

Работодателю необходимо хорошо взвесить возможные сложности, затраты, с одной стороны, и экономическую выгоду, с другой стороны, прежде чем принимать решение о работе с удалённым работником.

Работники каких профессий уже скоро тоже смогут работать удалённо?

— В компании «Билайн», в рамках проекта BeeFree, несколько тысяч сотрудников работают дома 3-4 дня, а в оставшиеся дни посещают офис. Если бизнес-процессы выстроены и грамотно прописаны, регламентированы, на входе и на выходе каждого процесса есть точки контроля, то человек практически на любой должности может работать удалённо. Однако на практике есть как положительные примеры, как с «Билайном», IBM и Microsoft, так и отрицательные.

В РФ пока немного работающих примеров. Такие кейсы могут внедряться в компаниях:

- с грамотно выстроенными бизнес-процессами,
- с перестроенными IT-системами, которые в том числе предусматривают защиту информации,

с высоким уровнем зрелости как сотрудников, так и руководителей.

* Юлия Конецкая, партнёр BizForce.

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, 2017 г.

«Джекпот» — лучшая форма премии: она мотивирует своей неожиданностью и непредсказуемостью

Неподходящие кандидаты более всего убивают идею замены офисных работников на удалённых.

Анастасия Подорожная

генеральный директор ООО «Лаборатория МИР24»

Цифровые подписи и прочие системы распознавания (по лицу, по почерку) никогда не использовали и не собираемся.

Уже тысячи удалённых сотрудников работают в штате крупных фирм, но «недосягаемы» физически для работодателя. Как бы Вы советовали подписывать с ними договоры и акты, особенно должностные инструкции?

Я руководжу четырьмя командами, три из них удалённые. Опыт в этой теме наработан приличный. Если работник не может приехать и подписать документ очно, мы отправляем бумаги почтой в двух экземплярах, один из которых необходимо вернуть обратно по указанному адресу. Экземпляр работника — без видимых отличий. На документе компании штамп «Принадлежит компании такой-то» и наклейка с текстом «Просим отправить данный экземпляр по адресу». До момента отправки просим сделать скан в хорошем разрешении, не менее 150 dpi.

Работодатели всё чаще проигрывают суды уволенным телеработникам. Почему?

— Работодатели в целом проигрывают суды. Чаще стали проигрывать, потому что работники чаще стали обращаться. Раньше не принято было так поступать.

Я не знаю ни одного случая, когда работодатель как юридическое лицо выиграл бы суд у работника как у физического лица. Работник законодательством РФ очень хорошо защищён и практически во всех случаях прав.

...ОТСЛЕЖИВАНИЕ МАРШРУТОВ, ПО КОТОРЫМ ОН ХОДИТ, ПРОГРАММ, КОТОРЫЕ ОН ОТКРЫВАЕТ...

Примеры споров в статье Л. Рудакова — что бы Вы дополнили и какой совет дали юристам фирм?

— Основные советы озвучены в статье, и с ними не поспоришь. У уда-

лённого работника в договоре должны быть прописаны причины увольнения, причины дисциплинарных взысканий, а также чёткие KPI, согласованный вид отчётов о проделанной работе, сроки, когда их необходимо предоставить. И штрафы, если сроки нарушены или KPI не соблюдены. Из-за большого количества тонкостей с удалёнными работниками рекомендуется заключать не трудовой, а гражданско-правовой договор.

Электронный документооборот законен — как его воплощать в жизнь без риска?

— На мой взгляд, меньше рисков при бумажном документообороте. Но зато электронный документооборот легче хранить, шифровать, делать резервные копии. При бумажном документообороте утерянная бумага — всегда проблема для бухгалтерии. При электронном — любые документы восстанавливаются за минуты. Главное — правильно их называть, прописывать назначение в комментариях и хранить в папках по датам или предназначению. Назовёте документы scan1.jpg, scan2.jpg — и ничего не найдёте. Назовёте по контрагенту-дате-номеру договора — точно не запутаетесь.

Сдельная оплата труда или почасовая при удалённом труде — как обезопасить себя от исков работников при этом формате (акты приёмки — недостатки — пропажа итогов труда — срыв сроков и так далее)?

— В первую очередь не нанимать безответственного работника.

Цифровые технологии позволяют очень многое — от собеседования по скайпу до тотальной слежки за человеком. Например, отслеживание маршрутов, по которым он ходит, программ, которые он открывает. Можно проанализировать поведение в социальных сетях, время, проведённое на рабочем месте. Установить веб-камеру, позволяющую видеть поведение в реальном времени. В digital довольно просто выяснить, ответственный работник или так себе. Для одних работодателей — это логи, системы багтрекинга, скорость решения задач и прошлые кейсы. Для других

В IT ЕСТЬ ПРАВИЛО: ОДНА ЗАДАЧА — ОДНО РЕШЕНИЕ

— это тесты профпригодности, очные выезды в офис (например, один раз в неделю).

Вы, наверное, знаете, что офис издательства «Манн, Иванов и Фербер» большей частью состоит из удалённых сотрудников. Это не мешает МИФу быть топовым издательством — одним из лучших, без преувеличения.

Сдельная оплата труда, на мой взгляд, больше подходит к российским реалиям. При почасовой оплате труда проще разочароваться.

УП Удалённые работники — чем их рекрутинг отличается от обычного?

— На мой взгляд, ничем не отличается. И удалённый, и обычный работник должны быть замотивированными и ставить интересы компании выше собственных. Мы считаем таких соискателей «голодными». Это очень важное понятие, критерий, мерило — примерьте его на своих сотрудников. Если соискатель не «голоден», он не стремится. Если он не стремится, зачем он нужен.

УП Как сэкономить на контроле удалённых работников (насколько они недисциплинированны)?

— Ведение системы багтрекинга, чёткая постановка задач и реальных сроков быстро покажут, чего стоит не только ваш работник, но и вы сами. Не всем и не каждому по душе и по плечу работа с удалёнными специалистами. Приемлемый срок выполнения задачи руководитель должен просчитать сам, с малой погрешностью во времени. Для такого расчёта надо глубоко вникать в задачи, а не просто их делегировать.

В IT есть правило: одна задача — одно решение. Например, нужен дизайн логотипа и форматирование документа. Это две задачи. Однако многие постановщики по-прежнему объединяют их в одну, а потом удивляются: пропущено, не замечено, не так понято. Управленец удалёнными работниками в первую очередь учится сам.

УП Как правильно и безопасно увольнять неподходящих по деловым качествам удалённых работников?

— Правильно прописывать условия увольнения и расторжения или приостановления действия договора. Заключать гражданско-правовой договор, в котором возмездность имеет форму вознаграждения. Размер вознаграждения определяется соглашением сторон и выплачивается после подписания акта приёмки-сдачи работы или выполнения услуг.

Условиями для прекращения отно-

шений или паузы в отношениях могут быть отсутствие задач для конкретного работника и нарушение сроков или KPI. В нашей команде так работают дизайнеры. Нет задач — нет работы — нет зарплаты. Сотрудник не жалуется. Совершенно спокойно берёт заказы на стороне.

Премии — какие форматы для удалённых работников работают и мотивируют, а какие нет?

— Регулярные премии не мотивируют. Например, тринадцатая зарплата. Если человек точно знает, что его

ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК ТОЧНО ЗНАЕТ, ЧТО ЕГО ПРЕМИРУЮТ, ЭТО НЕИНТЕРЕСНО

премируют, это неинтересно. Чтобы получить премию, сотрудник должен приложить усилие. Только усилие вознаграждается.

Мотивирует так называемый «джекпот». О «джекпоте» хорошо написано в книге Карен Прайор «Не рычите на собаку». «Джекпот» — это неожиданная выдача премии, используемая ограниченно и условно, чтобы подкрепить значительный прорыв в работе.

Ваше мнение об ошибках работодателей в сотрудничестве с удалёнными работниками, описанных в статье Л. Рудакова?

— Самые распространённые ошибки часто совершаются не со зла, а от нехватки времени. Руководителю некогда вникать в тонкости трудовых отношений. Кадровики принимают на работу в штатном порядке, не задумываясь о последствиях.

Чтобы уменьшить количество ошибок, за приём на работу не того человека или за отсутствие индивидуального трудового договора должен быть ответственный. Не формально ответственный, желающий лишь собрать необходимые копии документов и подписи на ряде бумаг. А человек, которому не всё равно. Таким человеком может быть юрист или коуч, час работы которого обойдётся дешевле,

чем финансовые потери от судебных тяжб.

Работники каких профессий уже скоро тоже смогут работать удалённо?

— Удалённо даже врачи работают, современные мессенджеры позволяют и в горло заглянуть, и диагностику провести. DocDoc.Ru — живой тому пример. Понятно, что удалённо не сделать операцию и не засеять поля, но множество профессий уже доступны в удалённом формате. А зачастую даже в более качественном варианте. Юристы и бухгалтеры, разработчики и переводчики, дизайнеры и так далее.

Не могу сказать, что за удалённой работой ближайшее будущее, но она определённо востребована и имеет право на существование.

* Анастасия Подорожная, генеральный директор ООО «Лаборатория МИР24».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, 2017 г.

Справка о компании: ООО «Лаборатория МИР24». Ключевые компетенции компании — аналитика больших данных и разработка мобильных приложений под Android и iOS. Сайт компании — Мир24.москва.

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

Только сравнительная практика может вам показать, какой формат работы на конкретной позиции выгоден — удалённо или в офисе

Удалённые работники более дисциплинированны, чем офисные, и это факт.

Марианна Попова-Иванова

HR-директор компании «Агентство МАРИАННА»

способности выполнять поставленную задачу чётко в срок и в том объёме, который работодатель ему готов оплачивать.

УП Удалённые работники — чем их рекрутинг отличается от обычного?

Рекрутинг удалённых работников значительно проще, чем обычных, потому что сейчас у рекрутеров есть в наличии достаточно большая платформа ресурсов, на которых фрилансеры ищут работу. Поэтому поток соискателей на ряд должностей значительно выше, чем сотрудников, которые хотят попасть «на постоянку» в офис.

УП Как сэкономить на контроле удалённых работников (насколько они недисциплинированны)?

— Я бы не говорила о недисциплинированности удалённых сотрудников. Из моей практики, удалённые сотрудники даже более дисциплинированы, потому что их заработок напрямую зависит от результата. Здесь дело в другом: насколько грамотно работодатель сможет составить трудовой договор, в котором будет предусмотрен порядок предоставления отчёта и информации удалённого сотрудника, чтобы закрыть его объёмы работ. Дисциплинированность удалённого работника напрямую зависит от его самоорганизованности,

Есть два способа контроля таких людей. Во-первых, трудовым договором у нас предусмотрен порядок предоставления некоторого объёма работы. Во-вторых, если мы работаем с сотрудником «на удалёнке» без посещения офиса, то мы работаем с помощью электронной подписи. Соответственно, все материалы, которые предоставляет удалённый работник, сдавая свою работу, мы можем контролировать — её качество, своевременность и объём. И в случае нарушения им обязательств к удалённому сотруднику можно применить дисциплинарное взыскание точно так же, как и ко всем работникам — в том числе изменять уровень оплаты его труда, если человек работает по сделке.

УП Как правильно и безопасно увольнять неподходящих по деловым качествам удалённых работников?

— Здесь нужно использовать ту же систему оценки и аттестации работника, как и квалифицированного специалиста. И основанием для этого будут те документы, материалы, которые представлены конкретным сотрудником, подлежащим оценке. В компаниях существуют аттестационные ко-

миссии. Работника точно так же можно аттестовать, провести оценку его профессиональной деятельности и в случае несоответствия уволить.

Но по опыту могу сказать, что увольнять удалённо работающих людей приходится крайне редко. Например, в компании один диспетчер работает «на удалёнке», а второй в офисе. Со временем клиент приходит к тому, что удалёнка даёт больше результата, чем офисные сотрудники, и переводит и второго человека на дистанционный режим.

УП Премии — какие форматы для удалённых работников работают и мотивируют, а какие нет?

— Прекрасно работает система мотивации, когда мы говорим об увеличении объёмов работ. Скажем, программисту было поручено создать контент специально под продажи. А он на собственное усмотрение создал две альтернативные платформы, что предусматривает систему инноваций по положению о премировании. И на этого сотрудника эта система мотивации, безусловно, распространяется.

Для дистанционных работников очень хорошо работает система нематериальной мотивации. У нас на практике есть система, когда удалённые сотрудники получают точно такие же преференции по посещению фитнес-центров и выезды на различные корпоративные мероприятия. Мотивация работает прекрасно.

Удалённые сотрудники работают практически по системе бонусов. В данном случае мы умышленно не увязываем систему бонусов с той заработной платой, которая выплачивается удалённым работникам. Иначе эту систему очень трудно контролировать. И получается, что сотрудник больше нацелен на привлечение этих бонусных работ, их выполнение, нежели на работу, которая является его трудовой функцией.

УП Ваше мнение об ошибках работодателей в сотрудничестве с удалёнными работниками, описанных в статье Л. Рудакова?

— Самая большая проблема, с которой сталкивалась я, — это непонимание работодателем отличия гражданско-правового договора от трудового договора с удалённым работником. Очень многие работодатели всё равно хотят контролировать удалённого работника примерно так же, как и своего штатного работника. Это касается и самого рабочего времени, и нахождения его на встречах. Хотя это в корне неверно, поскольку привлечение удалённого работника позволяет работодателю перейти на другую форму трудовых отношений и отойти от контроля рабочего времени и контролировать

исключительно результат выполняемой работы. И при этом очень эффективно экономить свои затраты.

Работники каких профессий уже скоро тоже смогут работать удалённо?

— Безусловно, это сфера HR-research, которая работает в таком формате уже достаточно долгое время. Это, безусловно, программисты, которые практически создали рынок удалённой работы в России. Это диспетчеры логистических компаний, которые всё чаще сейчас работают «на удалёнке». Это творческие профессии. Достаточно большой пласт профессий постепенно переходит в удалённый режим работы: всё, что касается тренингов, преподавания, переводов.

Есть вопрос, который не совсем работодателями учитывается, — это вопрос охраны труда и техники безопасности. Дело в том, что, когда у вас есть удалённый работник, вы как работодатель фактически не несёте ответственности за организацию безопасных условий его труда. Отсюда вытекает, что вы не несёте ответственности за аттестацию рабочего места, что для работодателя значительно экономит денежные средства по оплате специальной оценки условий труда. Это первый большой блок, который отличает формат работы с удалёнными сотрудниками.

МЫ УМЫШЛЕННО НЕ УВЯЗЫВАЕМ СИСТЕМУ БОНУСОВ С ТОЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТОЙ, КОТОРАЯ ВЫПЛАЧИВАЕТСЯ УДАЛЁННЫМ РАБОТНИКАМ

Второй блок, который я бы хотела отметить, — это возможность компенсации расходов работнику без НДФЛ, что тоже достаточно выгодно для работодателя. Это все те затраты, которые несёт работник для выполнения трудовой функции. Скажем, мобильная связь для общения, интернет, служебный автомобиль. И это тоже позволяет компенсировать работодателю затраты работнику и при этом не нести налоговой нагрузки. И ещё важный момент — это возможность не арендовать дополнительные площади под создание рабочего места данному конкретному работнику.

Теперь сделаю акцент на некоторых юридических моментах, связанных с работой с удалёнными сотрудниками. Очень многие работодатели не обращают внимания на то, что статьёй 312.1 Трудового кодекса РФ чётко определено то, что есть порядок принятия работы работодателем от удалённого работника. И на практике могу сказать, что большое количество работодателей пренебрегают этим моментом и принимают документы без оригинальной подписи путём outlook-почты или корпоративного портала. И в случае спорной ситуации — при неудовлетворённости удаленного работника заработной платой или непринятием работодателем объёмов работ — при отсутствии электронной подписи возможны достаточно большие проблемы, так как нет подтверждения законности данных отношений. Здесь могут быть два пути: либо мы обмениваемся с удалённым работником документами исключительно на бумажном носителе (это может быть сделано по почте или при встрече), либо удалённо работающий сотрудник оформляет электронную усиленную подпись, и работодатель фиксирует это в трудовом договоре. И это является подтверждающим инструментом с точки зрения регулирования наших взаимоотношений.

Есть ещё один вопрос — он касается табеля учёта рабочего времени для удалённых работников. Это момент возникает у всех кадровиков. Как же табелировать рабочее время, если мы его не контролируем? В законе ничего об этом не сказано. Нормативных актов, регулирующих этот вопрос, на сегодняшний день также нет. Но существует практика, которую есть смысл применять в большей части компаний. Если человек на сделке, то мы фиксируем его результаты. Если человек на окладе, то имеет смысл табелировать его время как обычного работника с указанием выходных дней согласно всему штату организации. И с оформлением явки всех тех дней работы, когда человек удалённо работает на работодателя. Этот вопрос пока стоит достаточно остро. И пока глобальная практика по нему не сложилась.

*** Марианна Попова-Иванова, HR-директор компании «Агентство МАРИАННА».**

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал Управление персоналом, 2017 г.

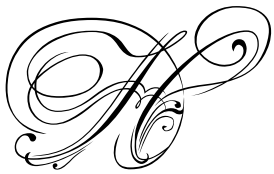
Крупным компаниям самокритичность присуща в меньшей мере

Если в пустыне дожди не идут, то в иных краях они нон-стоп.

Александр Бланк

соучредитель международной сети кулинарных студий CULINARYON

Самокритичность — это не болезнь Винни-Пуха и вечного сомнения?



а мой взгляд, самокритичность свойственна людям, которые никогда не останавливаются на достигнутом. Такие люди постоянно совершенствуются и всё время стараются научиться чему-то новому, улучшить уже имеющиеся навыки. Для меня это не болезнь. Это качество, которым должен обладать каждый лидер.

Мне нравится книга «Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания». Автор, которым является Эндрю Гроув, возглавлявший компанию Intel в самые сложные моменты её истории, подробно описал всё, что он и его коллеги делали в кризисные времена. И ключом к успеху как раз были нежелание почивать на лаврах и, конечно, самокритичность.

Для каждого человека она имеет разное значение. Для кого-то это возможность ныть и говорить: «Какой я плохой». А для кого-то это источник для самосовершенствования. Для меня самокритичность — возможность для движения вперёд и антоним самодовольства.

Самокритичный кандидат Вам интересен? На какую позицию?

— Я думаю, что самокритичность не должна быть основным и, уж тем более, единственным положительным качеством кандидата. Должны быть и другие плюсы. Но здоровое сомнение: «Могу ли я делать лучше?», и понимание аспектов, которые также можно усовершенствовать, над которыми можно поработать дополнительно, — это, несомненно, очень важные характеристики для любого кандидата. Конечно, не каждая сфера этого требует. Но для тех, кто использует прежде всего свой ум (маркетинг, продажи), это особенно актуально.

Как Вы понимаете самокритичность топ-менеджера (на примере вашей компании и личного опыта)?

— Давайте возьмём пример последней недели в нашей компании — международной сети кулинарных студий CULINARYON, которая существует уже пять лет и на протяжении всего этого времени занимает лидирующую позицию на рынке. Вроде бы всё и так хорошо. Но мы с топ-менеджерами решили проанализировать, что ещё можно сделать для улучшения компании, а также действительно ли наша

структура ценообразования и наши предложения позволяют нам достигать максимума. Мы стали пытаться найти уязвимые места и критиковать сами себя до того, как это начнут делать клиенты или рынок. По итогам брейнсторминга было принято решение осуществить то, чего не делалось пять лет, — более точный, более динамичный подход к ценообразованию, похожий на тот, что используется авиакомпаниями. Даже несмотря на уже имеющийся хороший результат, мы проявили самокритику и нашли способ превратить «хорошо» в «лучше». Если каждый год или каждый квартал не пересматривать бизнес, пытаясь найти его «болевые точки», в итоге за вас это сделает сам рынок.

НЕ УВЕРЕН, ЧТО САМОКРИТИЧНОСТЬ, ТЕМ БОЛЕЕ ПУБЛИЧНАЯ, НЕОБХОДИМА ДЛЯ УСПЕХА ПОЛИТИКА

Когда самокритичность опасна для бизнеса?

— Важно знать меру. Нельзя всегда быть недовольным и постоянно говорить, что что-то сделано недостаточно хорошо. Для мотивации команды очень важно замечать и отмечать успехи. Руководитель, который постоянно в чём-то не уверен и с «завидным постоянством» что-то меняет, несёт в себе опасность для бизнеса. Например, слишком частые изменения в системе мотивации отдела продаж. В таких условиях сотрудники начинают думать о самих изменениях даже больше, чем о целях, которые могут быть достигнуты с их помощью. Возможно, такая тактика может помочь улучшить показатели, но может и помешать команде и клиентам понять условия игры. Самокритичность сама по себе — это хорошо. Вопрос в масштабах.

Как проявляется здоровая самокритичность у глобальных компаний? Или её там нет?

— Большие механизмы более инертны. Крупным компаниям самокритичность свойственна в меньшей мере. Она является более сложной из-за большого количества уровней коммуникации — это мешает. Но, совсем отказываясь от самокритики, компании перестают развиваться, самосовершенствоваться. Есть такая примета: если компания покупает новую колос-

сальную по размерам корпоративную штаб-квартиру и украшает её невероятно дорогими (но иногда совершено безвкусными) объектами искусства — часто это признак начала конца, поскольку становится очевидно, что компания начала почивать на лаврах, мыслить тщеславно.

В жизни любой компании есть разные этапы, и важно, чтобы во главе компании был в меру недовольный руководитель, понимающий, что именно нужно менять, чтобы двигаться вперёд. Хороший пример компании, в которой есть такой лидер, — Сбербанк. Несмотря на все инновации, которые были внедрены специалистами в новейшую IT-систему, компания не стесняется заявлять, что этого мало и нужно двигаться ещё быстрее.

Почему роковые ошибки иногда всё же совершаются?

— Окружающая среда, а также факторы, которые на неё влияют, постоянно меняются. Поэтому каждая компания должна всегда задаваться вопросом: что сделать, чтобы быть актуальной и завтра, и послезавтра, и через 10 лет. Сегодня акционеры компании и руководство смотрят гораздо более короткими горизонтами, не загадывая на будущее. Возможно, дело в том, что за последние 20 лет срок нахождения генерального директора на своём посту сократился в среднем примерно в 2 раза.

«Не сомневаются только дураки!» — Ваш комментарий к этой сентенции?

— Можно сказать, что только малообразованные люди считают свою точку зрения исключительно правильной и не предполагают никакой альтернативы. Представим человека, который всю жизнь живёт в Израиле и никогда нигде не был, не смотрит телевизор, не читает газеты. Он знает, что с марта по октябрь не бывает дождя, и уверен, что так везде. Более образованные люди знают больше, поэтому могут оценить ту или иную ситуацию не с одной и даже не с двух сторон (как монету), а сразу с нескольких (как кубик).

В целом, с этой сентенцией я скорее согласен, чем нет. Только выразился бы несколько иначе: не дураки, а просто люди, владеющие недостаточным объёмом информации.

Много ли несамокритичных руководителей в бизнесе у нас в стране?

— В мире есть страны, в которых авторитарная модель управления распространена гораздо больше, чем коллегиальная. Естественно, когда есть возможность высказывать свою точку зрения, имеет место быть и

плюрализм мнений. Это помогает осознать, что ваше мнение не единственно верное. Что же касается России, то по историческим причинам авторитарная модель здесь, наоборот, более распространена, а потому самокритичность не является отличительной чертой российского бизнес-сообщества.

поративной культуры. Есть тренинги, направленные на развитие профессиональных компетенций, а есть стажировки между отделами, позволяющие взглянуть на работу другого отдела изнутри. Сами сотрудники говорят, что опыт, который они приобретают за время работы в других департаментах (даже несколько дней), является бес-

— А ЧТО, ЕСЛИ МЫ ИХ ОБУЧИМ, И ОНИ УЙДУТ? — А ЧТО, ЕСЛИ МЫ ИХ НЕ ОБУЧИМ, И ОНИ ОСТАНУТСЯ?

Это сложно изменить за один день. Ведь даже в народных сказках, которые мы читаем в раннем детстве, с одним из героев, до 33 лет лежавшим на печи, что-то происходит абсолютно «нежданно-негаданно», а не в результате упорной работы. Так возникает и развивается определённый формат мышления. У Валерия Панюшкина по этому поводу есть прекрасная книга «Код Горыныча», в которой раскрывается тайный смысл сказок. Но вникать хочет далеко не каждый.

УП Тренинги в вашей компании — какова их цель?

— Для сотрудников нашей компании мы предлагаем большое разнообразие тренингов. Это важная часть кор-

ценным. Помимо всего прочего, мы практикуем тренинги личностного роста, направленные на развитие личных качеств сотрудников (анализ, структурирование, коммуникации, тайм-менеджмент и др.).

УП Что ждёт компанию, в которой людей не учат, не тренируют, не мотивируют думать?

— А что, если мы их обучим, и они уйдут? — А что, если мы их не обучим, и они останутся?

Глубокомысленно, не правда ли? Когда я занимался управлением активами, выполнял следующее упражнение: каждое утро в 8 часов я мысленно продавал весь портфель акций, а в 9

часов так же мысленно покупал обратно. Если вдруг я понимал, что что-то из этого купить обратно уже не хочу, значит, это нужно продавать и в реальной жизни. То же самое происходит между сотрудниками и компанией: сотрудники выбирают работодателя в качестве места работы, а работодатель нанимает сотрудников. Ничего не вкладывая в желающих развиваться специалистов, компания может сэкономить сегодня, но при этом рискует потерять их завтра.

МЫ СТАЛИ ПЫТАТЬСЯ НАЙТИ УЯЗВИМЫЕ МЕСТА И КРИТИКОВАТЬ САМИ СЕБЯ ДО ТОГО, КАК ЭТО НАЧНУТ ДЕЛАТЬ КЛИЕНТЫ ИЛИ РЫНОК

Самокритичный главбух — что это?

— Самокритичный главбух задаёт себе вопрос, достаточно ли он образован в рамках тех изменений, которые из года в год происходят в законодательстве одной или нескольких стран, где работает компания. Конечно, самым лучшим вариантом развития событий является положительный ответ специалиста. Но такой уровень информированности и образования требует немалых усилий, в том числе проявления самокритики.

Самокритичный шеф-повар?

— Большинство выдающихся поваров очень и очень самокритичны. Они постоянно недовольны своим результатом. Но именно через самокритику лежит их дорога к звёздам Мишлен. Очень легко остаться просто хорошим поваром, который просто готовит вкусную еду и которым клиенты просто довольны. Но этого не достаточно для того, чтобы стать по-настоящему выдающимся профессионалом. Совершенство достигается через постоянное самосовершенствование.

В нашей компании уровень профессионализма шефа клиенты оценивают по шкале от 1 до 10. Средний уровень удовлетворённости выше 9 баллов. Теоретически, шеф может расслабиться. Но на самом деле

только благодаря постоянной самокритике и работе поваров над собой эти показатели постепенно дошли до планки 9,5 и даже превысили её. И теперь, когда с уровня 9,6 оценка вдруг падает до 9,4 — это целая трагедия для шефа. Причём речь не о синдроме отличника с синяками под глазами, но красным дипломом в руках. А об искреннем интеллектуальном любопытстве — что произошло, что можно изменить и как сделать это лучше. В такой ситуации большую роль играет команда, которая может вовремя предоставить обратную связь, помочь сохранить баланс в работе и достичь наиболее высоких результатов.

ДЛЯ КОГО-ТО ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ НЫТЬ И ГОВОРИТЬ: «КАКОЙ Я ПЛОХОЙ». А ДЛЯ КОГО-ТО ЭТО ИСТОЧНИК ДЛЯ САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

УП Как в уверенном и успешном лидере выглядит дух самокритичности, приводящий его к успеху?

— Самокритичными могут быть как интроверты, так и экстраверты. Но критично важным фактором является высокий уровень устойчивости к стрессу. Если ты самокритичен, но не устойчив к стрессу, вся жизнь становится болью. Сложно быть хорошим руководителем, постоянно нервничая.

УП Ельцин был самокритичным?

— Безусловно, был. Но только в какой-то момент, на ранних стадиях своей карьеры.

УП Лидеры Китая, США, КНДР?

— Всё, что я говорил ранее о самокритике, актуально для бизнеса. В политике другие правила. Политика более ситуативна и беспринципна. Не уверен, что самокритичность, тем более публичная, необходима для успеха политика. Я бы разделял публичную самокритичность и процесс принятия решения. Возможно, решение принимается на основе какого-то структу-

рированного подхода, а уже потом его пытаются оправдать популистской начинкой.

Когда самокритичность может стать минусом?

— Когда она смешивается с неуверенностью в себе. Для человека, который ни во что не верит, постоянно во всём сомневается, самокритичность будет минусом. Чтобы двигаться вперёд, необходимо уметь принимать решение. Интересно: неуверенные в себе люди иногда используют самокритичность в качестве отговорки и объяснения причин непринятия того или иного решения.

Ваши правила самокритики?

— Первое — руководствоваться не эмоциями, а точными данными. Второе — предоставить себе достаточное количество времени на обдумывание той или иной идеи, чтобы не принимать решение сразу, дать ему отлежаться. Это может помочь увидеть, как в примере с кубиком, ещё какую-то грань. Третье — вовлекать в процесс команду. Отдельный специалист — это хорошо, но правильно — работать в команде. Это оказывает положительное влияние на всех. Четвертое — привлекать специалистов, владеющих большим объёмом знаний в конкретной области, чем я. Порой очень важно иметь возможность своевременно получить настоящее экспертное мнение. Пятое — всегда запрашивать обратную связь у коллег. Например, мы два раза в год проводим оценку персонала по методу «360 градусов»: все сотрудники оценивают себя, коллег, подчинённых и руководителей. Результаты оценки — отличная возможность задуматься, всё ли правильно я делаю.

* Александр Бланк, соучредитель международной сети кулинарных студий CULINARYON.

Беседовала Анна Баграмова

Журнал УП Управление персоналом, 2017 г.

Вертикальная система контроля и управления станет могилой в XXI веке

Наличие человеческого фактора дезорганизует систему, поскольку с течением времени не человек начинает управлять системой, а система человеком

Анна Глазкова

CEO Биофармацевтическая компания «ФОРТ»; вице-президент IMA Moscow

Какие риски развития любой успешной компании всё-таки присутствуют сегодня?

Негативные сценарии, которые образуются под влиянием внешней среды, такие как события техногенного характера или мировой финансовый кризис, сложно спрогнозировать и предугадать. Единственное средство спасения — быть готовым к любым потрясениям и неприятностям. Испытания как хорошая тренировка — позволяют держать бизнес в тонусе и разум в ясности. По меткому замечанию Нассима Таллеба, «отсутствие колебаний на рынке приводит к безнаказанному накоплению скрытого риска. Чем дольше рынок не испытывает потрясений, тем хуже будут последствия от шока»[1].

Современный мировой тренд: бизнес-среда переходит в цифровое поле, а значит, увеличиваются риски хищения коммерческой и стратегической информации, угрозы кибератак на серверы и несанкционированного проникновения в электронное пространство, сети и хранилища данных. Защита данных — одна из главных задач, которую должен решить бизнес в пору своего роста и зрелости.

С другой стороны, потенциал успеха современного бизнеса зависит в полной мере от того, насколько компания готова к внедрению киберфизических систем в производство и к эре квантовых компьютеров.

Форс-мажор — что может стать им для компании?

— Форс-мажор для бизнеса — любая приостановка по непредвиденным обстоятельствам, будь то остановка производства, проекта, финансирования. Неотвратимая сила и непреодолимые препятствия для крупного бизнеса более смертельны, нежели для малого предприятия. «Современные гигантские корпорации отойдут в прошлое, когда их ослабит то, что сами они считают своей сильной стороной: масштаб — враг корпораций, и чем они больше, тем больший ущерб нанесут им Чёрные лебеди»[2].

Крупная корпорация неповоротлива и инерционна по своей природе, именно поэтому не способна стать ни инкубатором, ни центром инноваций.

Малый бизнес не обладает большими ресурсами, но зато более гибок и динамичен. Именно адаптивность спо-

1 Нассим Николас Талеб. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М.:КоЛибри, 2014.

2 Там же.

собствует эволюционному переходу. Малые коллективы, стартаперы творчески подходят к процессу созидания и создания новых продуктов: разрабатывают идею, тестируют промышленные образцы, патентуют продукт, технологию или способ производства, и только потом крупный бизнес подхватывает, развивает, масштабирует идею.

ПОТЕНЦИАЛ УСПЕХА СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА ЗАВИСИТ В ПОЛНОЙ МЕРЕ ОТ ТОГО, НАСКОЛЬКО КОМПАНИЯ ГОТОВА К ВНЕДРЕНИЮ КИБЕРФИЗИЧЕСКИХ СИСТЕМ В ПРОИЗВОДСТВО И К ЭРЕ КВАНТОВЫХ КОМПЬЮТЕРОВ

Какую взаимосвязь Вы видите между рисками развития бизнеса и системой управления? Когда система управления не может ответить на некий форс-мажор?

— В бизнесе нет готовых инструкций для форс-мажора, в отличие от других сфер жизни. Боевая тревога на судне — немедленное приведение корабля в боевую готовность. В самолёте во время форс-мажора — надеть кислородную маску сначала себе, а потом ребёнку. В бизнесе при любых неприятностях надо переходить на ручное управление. При форс-мажоре ценится умение быстро адаптироваться и проявлять спокойствие во время турбулентности.

Я думаю, что идеология системы управления, основанная на сверхконтроле и недоверии, является самым сильным тормозом развития бизнеса. Сотрудники перестают быть самостоятельными, креативными, эффективными. Динамическая разработка ПО Agile — прототип будущих систем управления в компании. Эта культура зародилась в небольших командах 15 лет назад, сегодня в виде модели может быть тиражирована в крупные компании. Конфликт внутри подразделения или между подразделениями приводит к коллапсу и фактически останавливает развитие бизнеса.

Система управления должна быть, с одной стороны, устойчивой, а с другой стороны, гибкой. Современный

тренд системы управления бизнесом — Agile, система гибкого планирования развития компании. Для быстрого реагирования на изменения внешней среды компания должна обитать в пространстве долгосрочной финансовой модели с применением скользящего бюджетирования, что поддерживает бюджет компании в актуальном состоянии.

Устаревшая модель «каскадный водопад» — это неповоротливая система годового планирования и бюджетирования, которая не позволяет быстро реагировать на изменения. Бюрократические процедуры (инвестиционный комитет, утверждение бюджетов, тендеры, многочисленные согласования, контрольные процедуры) тормозят бизнес и, в конечном счёте, снижают его капитализацию. Такая система управления не способна выстоять при форс-мажоре.

УП «Опытным генералам герои в бизнесе не нужны». Как Вы прокомментируете эту сентенцию?

— Героизм и взятие препятствий — негативная черта бизнеса. Если проанализировать причины хаоса и нестабильного синкопированного ритма компании, в анамнезе окажется целый клубок проблем: избыточные процедуры согласования, недоверие, закулисные конфликты, корпоративные игры, неумение делегировать, некачественная обратная связь и расплывчатые цели. Нельзя управлять дивизией из тысячи солдат будто взводом. Невозможно менять двигатель на развивающем скорость автомобиле. Закон и порядок — это определяющие принципы для стабильной работы большого бизнеса с крейсерской скоростью.

Однако для инновационного развития, прорывных технологий, разработки высокомаржинальных продуктов потребуются уникальные сотрудники. Доказано, что всего лишь 1 % творческих вдохновлённых сотрудников способны менять курс и направление бизнеса. Конечно, творческому сотруднику нужен мудрый генеральский совет и твёрдая рука на верном пути. Опытные генералы держат стратегический курс, совершают правильные тактические манёвры, инкубируют кадры и создают атмосферу для плодотворной работы. Так у них появится время для философских размышлений и приятного времяпрепровождения.

УП Дивизионная или вертикальная модели компании — в чём их сила и недостатки в разных ситуациях развития?

— Для современной компании важна структура процессов, а не должности и профессии. Традиционная иерархия превращается в бюрократического

монстра по мере роста бизнеса. Джек Уэлч метко назвал бюрократию «дракулой организационной структуры».

Вертикальная модель управления — пирамида с вертикальной системой контроля, централизованная и неповоротливая — в XXI веке станет могилой в системе приоритетов и ценностей современного бизнеса. В стремительно развивающемся мире нет постоянно заданных параметров, таких как стабильная среда, понятный объём производства и предсказуемые процессы. Вертикальная централизованная система останется актуальной для государственных учреждений и органов исполнительной власти.

Дивизионная модель удобна для многопрофильных предприятий, с продуктовой или проектной специализацией, а также для предприятий с расположением в различных регионах. Достоинство — бизнес лучше понимает заказчика и покупателя. Недостатки — сложная координация и разобщённость персонала.

В интеллектуальном пространстве бизнеса нужны новые структурные модели, способные поддерживать инновации, эксперименты, новую реальность.

Какие топ-менеджеры нужны компании при желании акционеров резко увеличить обороты и темпы роста? Когда стоит работать со старой командой, а когда надо её сменить перед скачком?

МАСШТАБ — ВРАГ КОРПОРАЦИЙ, И ЧЕМ ОНИ БОЛЬШЕ, ТЕМ БОЛЬШИЙ УЩЕРБ НАНЕСУТ ИМ ЧЁРНЫЕ ЛЕБЕДИ»

— При резкой смене курса в бизнесе востребованы менеджеры определённого склада характера: закалённые, храбрые и бесстрашные революционеры. Конечно, революционный путь, в отличие от эволюционного, потребует кардинальных решений: сокращений, жёсткой экономии, производственной перетряски и всяческих треволнений для коллектива. А человек, сотрудник — существо эмоциональное, подверженное нервным срывам, психологическому выгоранию. Кстати, эволюции человечества способствовало эмоциональное восприятие окружающего мира. Вспомним модный тренд для

глобального успеха — эмоциональный интеллект.

Лучшие кадры нетерпеливы, знают себе цену, обидчивы, наиболее чувствительны к давлению, поэтому покидают компанию в первых рядах. Резкие управленческие решения дают кратковременный эффект, это «прибыль одного года». Сократили персонал, разогнали специалистов — профессионалы сами ушли. Бизнес начинает сжиматься, развития нет, время упущено. Во всем должен преобладать здравый смысл. Моя любимая цитата от Джона Рокфеллера: «Не надо бояться больших расходов. Надо бояться маленьких доходов».

УП Цифровизация бизнеса и управление — как Вы понимаете их взаимосвязь?

— Совсем недавно произошёл перевод аналоговых сигналов в цифровую форму, в обозримом будущем квантовые компьютеры станут привычной данностью современного мира. Сейчас мы находимся в процессе цифровой трансформации бизнеса и экономики в целом. Собственно, революция (Индустрия 4.0) происходит на глазах наших современников. Мобильные, «облачные» и социальные технологии, доступ к метаданным, а также аналитика Big Data позволяет осуществлять «бизнес в реальном времени». Цифровой бизнес, или Digital, — это автоматизация бизнес-моделей, которая подразумевает перевод процессов в цифровую форму. Цифровая бизнес-модель глобальна, экономически эффективна, придаёт гибкость и «антихрупкость» системе, а также способна масштабироваться. Скорость и технологичность информационного потока очень велики, топ-менеджменту придётся учиться работать с огромными массивами данных. Не за горами то время, когда искусственный интеллект будет обрабатывать терабайты неструктурированной информации в миллисекунды в режиме реального времени.

Окружающий мир наполняется «цифрами», покупатель становится ценен своими «цифровыми отпечатками», следами в открытом информационном пространстве. Для повышения продаж используется целевой маркетинг, ориентированный на конкретного клиента и перспективную аудиторию. Поэтому современные компании должны пройти через цифровую трансформацию бизнеса, если они собираются дальше существовать.

Конкурентное преимущество всё больше зависит от способности организации встроиться в цифровую среду и создавать новую ценность за счёт использования новых бизнес-моделей. Это означает, что все функциональные области бизнеса должны использовать доступные данные максимально эффективно и с пользой.

Роль топ-менеджмента, в частности CEO, CIO и CFO, при внедрении революционных технологий значима и неоспорима, реализованные Digital-маркетинг, digital-проекты помогают принимать более взвешенные решения в условиях неопределённости и управлять бизнесом в режиме реального времени. Цифровой век создаёт ряд иллюзий, страхов, но в любом случае это дверь для удивительных возможностей. Мы перешли в эпоху бесконечного потенциала.

ЧЕМ ДОЛЬШЕ РЫНОК НЕ ИСПЫТЫВАЕТ ПОТРЯСЕНИЙ, ТЕМ ХУЖЕ БУДУТ ПОСЛЕДСТВИЯ ОТ ШОКА

Почему Kodak, изобретя цифровую систему фото, не развила её и исчезла?

— В 2009 году Kodak с грустью констатировала, что «цифра победила», и скорбно сообщила, что «всё хорошее когда-нибудь заканчивается... Kodak больше не будет производить Kodachrome, подводя черту под её 74-летней жизнью. Это было тяжёлое решение, учитывая её богатую историю». На самом деле победа «цифры» — это закономерное явление после состоявшегося научного открытия.

Ещё в конце 90-х годов Kodak были сделаны исследования о будущем «цифры». Прогнозы исследования были основаны на ряде факторов: стоимости оборудования цифровой фотографии, качестве изображений, совместимости различных компонентов, таких как камеры, дисплеи и принтеры. Всё указывало на то, что век цифровой фотографии не за горами. Проблема состояла в том, что в течение 10-летнего «окна возможностей» Kodak мало сделала для перехода к новым форматам.

Главный вопрос: почему Kodak с передовым R&D центром, инвестициями, отличными финансовыми результатами, стабильным ростом акций не реализовала потенциал в «цифре» и пришла к печальным последствиям — банкротству в 2013 году и существованию в виде небольшого интернет-магазина. Доля рынка Kodak на протяжении 20 лет (с конца 70-х до конца 90-х годов) составляла более 80 %. Зайдите на сайт Kodak.com сегодня: батарейки, аксессуары для смартфона, картри-

деры, чернила, лампочки, ну и фирменные кружки.

Уверенность, порождённая длительным успехом старой бизнес-модели, утрата контролируемой креативности, неспособность менеджмента — это стратегический провал, который стал причиной десятилетнего падения Kodak и его краха.

УП Компании с «распределёнными мозгами (без директора)» сегодня показывают рост выше рынка. В чём риски такой системы управления?

— ИТ-директора вынуждены искать баланс между предоставлением бизнес-единицам свободы принятия решений, связанных с различными приложениями, и обеспечением того, чтобы данные не разворачивались неконтролируемым образом различными частями бизнеса, что, в конечном счёте, может сыграть самую негативную роль.

Многоуровневый контроль трансформируется в координацию процессов и операций благодаря ИТ. Автоматизация ликвидирует пресловутый человеческий фактор, конфликты, корпоративные игры, но, к сожалению, вместе с людьми.

Время диктует новые правила: сегодня бизнесу нужные талантливые амбициозные люди, не связанные тяжёлой иерархией принятия решений. Действительно, умные, компетентные люди, неравнодушные и требовательные, повышают производительность, влияют на скорость развития бизнеса, а значит — в конечном счёте увеличивают капитализацию компании и её прибыльность.

На следующей ступени мирового технологического будущего компании предпочтут нейросети живым сотрудникам, прежде всего из-за того, что эта технология обладает потенциалом по оптимизации различных процессов и исключает человеческий фактор с его вечными ошибками, конфликтами интересов и пристрастием к бюрократии. Экспертные оценки оставляют человеку всего лишь 50 % от общего числа рабочих мест к 2030 году.

УП Дублирование важных процессов — когда стоит применять его и как минимизировать расходы?

— Дублирование оправдано только в одном случае: когда требуется двойной контроль, «четыре глаза», для исключения злоупотреблений и ошибок, связанных с человеческим фактором. Доверие увеличивает скорость бизнеса, дублирование и избыточный контроль тормозят и глушат. Другой вопрос, когда это необходимо для целей обеспечения безопасности. К примеру, контрольные процедуры в стандартах качества при производстве

лекарственных препаратов — постулат GMP (Good Manufacturing Practice; Надлежащая производственная практика). Вместе с тем по требованиям к системе внутреннего контроля при организации системы менеджмента качества дублирование контрольных функций не допускается.

и мобильные приложения, интернет-магазины.

Почему в Японии уже 25 лет нулевой рост экономики (при её высокой маржинальности и инновационности)?

В БИЗНЕСЕ НЕТ ГОТОВЫХ ИНСТРУКЦИЙ ДЛЯ ФОРС-МАЖОРА

Microsoft уволил почти всех своих сейлзов. Как понимать такой ход развития?

— Компания Microsoft объявила о своём решении сократить 10 % от общего числа sales-менеджеров — это три тысячи рабочих мест. Причина в том, что Microsoft концентрирует внимание на развитии «облачных» сервисов, тем самым сокращая затраты на реализацию оборудования и ПО. «Облачный» бизнес растёт семимильными шагами, а «облачные» продукты показывают рост 15 %, это растущий рынок, одна из самых перспективных рыночных ниш. Цифровые технологии изменили картину рынка, изменив при этом поведение потребителей. Продажами занимаются не сотрудники, а технологии: мультиканальные продажи — omnichannel, социальные медиа

— Японская экономика стагнирует по ряду причин: демографическая диспропорция, убыль населения, дефляция и долговая нагрузка 11,5 трлн долларов при ВВП 5 трлн долларов. При этом высокая покупательская способность, достижения в области научных исследований, высоких технологий, биомедицине, робототехнике, автомобилестроении и космических разработках.

Видны ли сегодня примеры будущих систем управления бизнесом? Какие?

— «Ferrari» организационного дизайна — проектные команды без должностных инструкций и без иерархического деления. Успех определяется способностью к постоянным измене-

ниям. Это означает, что сотрудники должны быть готовы к разным ролям в проекте и постоянно осваивать новые горизонты на профессиональном поприще.

Один из ключевых принципов менеджмента — способность генерировать энергию и стимулировать творческую активность людей, направлять энергию на достижение стратегических целей бизнеса. Здесь потребуются управленческие навыки понимания драйверов индивидуального и группового поведения, а также адекватная оценка собственных действий. Ведь любое предприятие живёт по законам системы, а сложная система — это динамический хаос.

Наличие человеческого фактора дезорганизует систему, поскольку с течением времени не человек начинает управлять системой, а система человеком. «Во многих крупных компаниях процесс заменяет мышление», — отметил Илон Маск, основатель компании Tesla, в одном из своих интервью. Зачастую своими неконструктивными действиями сотрудники разрушают бизнес, искренне не осознавая всего масштаба и последствий своего мелкотравчатого поведения. Как уберечься от энтропии системы? Я имею в виду не только материальные вещи, но и нематериальные факторы (интерес, любознательность, любовь к профессии, личностный рост, сознание).

* Анна Глазкова, канд. экон. наук, CEO Биофармацевтическая компания «ФОРТ», вице-президент IMA Moscow (Institute of Management Accountants).

Беседовала Алена Юрова

Журнал УП Управление персоналом, 2017 г.

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

Перед тем как растить лидеров, подумайте, зачем и что они все будут у вас делать

Лидерство как феномен – это сильный мотиватор роста персонала, движитель компании, и его никогда не стоит игнорировать.

Анна Филатова

директор по персоналу «Семь+Я»

Лидерство как феномен в бизнесе — почему Вам эта тема интересна?

В современном мире очень важно иметь в компании лидеров, и не только на руководящих позициях. Лидер — это не только тот, кто ведёт за собой. Лидер — это тот, кто проявляет проактивную позицию в продвижении каких-то идей, нестандартных подходов к решению задач. Именно поэтому тема лидерства занимает ведущее место в бизнесе в настоящий момент.

ТЕМА ЛИДЕРСТВА ЗАНИМАЕТ ВЕДУЩЕЕ МЕСТО В БИЗНЕСЕ В НАСТОЯЩИЙ МОМЕНТ

Программы обучения лидерству в крупных компаниях почти всегда не дают лидеров на выходе. Почему?

— Я не соглашусь с этим утверждением. Программы обучения лидерству дают лидеров на выходе. Но лидеров, пожалуй, в том понимании, которое было озвучено ранее, — не все лидеры становятся руководителями. Нестандартный подход к решению проблем, какую-то инициативность всё-таки удаётся воспитать в людях.

Мало кто из обученных лидерству красиво платит компании (либо так и работают, либо уходят)? Почему?

— Это происходит в тех компаниях, которые не могут обеспечить дальнейший рост — профессиональный или карьерный — тем людям, в которых они вложили свои временные, финансовые или интеллектуальные ресурсы. Если вы не можете дать это человеку, в котором вы воспитываете лидерские качества, то действительно тогда лучше не стоит этим заниматься.

Есть успешные компании, которые лидеров ищут на рынке? В чём разница в итоге?

— Должен быть здоровый баланс в вопросе поиска лидеров на рынке.

Внешние лидеры, как правило, приходят сразу на позицию руково-

дителя, а внутренних лидеров выращивают, постепенно готовят их к руководящей должности. По сути, это кадровый резерв.

УП Кто и как должен выбирать тех, кого стоит учить лидерству?

— В первую очередь у этих людей должны быть ярко выраженные ценностные качества, совпадающие с корпоративной культурой компании. Если такое совпадение есть, то такому человеку, конечно, нужно дать дорогу, его стоит вести к вершинам карьеры и профессионализма.

УП Лидерами рождаются или становятся?

— Наверно, около 60 % задатков лидера даётся при рождении, и 40 % — это результат работы над собой.

УП Кого, кроме Вас, можно считать лидером и чем ваши лидеры отличаются от простых менеджеров?

— В нашей компании лидером, безусловно, является генеральный директор. Лидерские позиции совпадают с позициями топ-менеджеров нашей компании. Наверное, они отличаются от обычных менеджеров своей неравнодушной позицией к тому, что происходит в компании и какой она станет в будущем.

УП Не каждого директора можно назвать лидером. А многих ли ваших руководителей можно назвать лидерами своих подразделений?

— Большинство.

УП Лидер должен решить проблему и взять ответственность на себя. Вы даёте такое право своим руководителям?

— Безусловно, каждый из наших руководителей несёт ответственность за работу своего подразделения, за принятые им решения.

УП Если выращивать лидеров, то кто отвечает за селекцию, «полив», «прореживание»...?

— За селекцию, во-первых, отвечает HR-подразделение и учебный центр компании. Во-вторых, тот руководитель, в чьём поле растёт будущий лидер.

УП Новые лидеры могут быть угрозой старым. Как решать этот вопрос?

— Я бы не назвала это угрозой. Новые лидеры могут казаться угрозой только для людей, которые боятся конкуренции. Если человек действительно лидер, который заинтересован в развитии своих подчинённых, то никакой угрозы в подросшем лидере быть не может.

Испытание лидерством — как Вы это понимаете на практике?

— Есть такая фраза: «Огонь, вода и медные трубы». Наверное, «медные трубы» как раз и есть испытание лидерством. Важно, чтобы человек, пройдя обучение и развив в себе те задатки, которые были даны при рождении, не потерял своих личностных ценностных качеств.

Если ваша фирма вырастет до 3, а то и 7 тысяч сотрудников — оставите старую команду топов или придётся искать новых?

— Топы и любые руководители должны органично расти вместе со своей компанией. Тут стоит вопрос желания самого менеджера развиваться и расти. У нас это одна из ценностей компании, поэтому все наши руководители органично растут. Я думаю, что они вправе претендовать на должность в нашей компании, когда мы дорастём до 7000 сотрудников.

Два медведя в одной берлоге — что если у Вас вырастет лидер, который станет сильнее Вас и бросит Вам вызов (борьба авторитетов)?

— Я абсолютно нормально к этому отнесусь. Если действительно покажет себя с сильной стороны как активный, энергичный, неравнодушный управленец, то это как раз тот случай, когда можно найти место двум лидерам в одной компании.

Если Вам нужен именно этот, уже готовый лидер, но его вырастили в иной бизнес-культуре?

— Тут встаёт вопрос гибкости этого лидера. Если он готов меняться, если наша корпоративная культура не противоречит его нравственным и моральным принципам, мы сможем сработаться. Если же человек «придёт в Тулу со своим самоваром», то, наверное, таким не место в нашей компании.

Итак, Ваши советы коллегам: каковы правила выращивания лидеров?

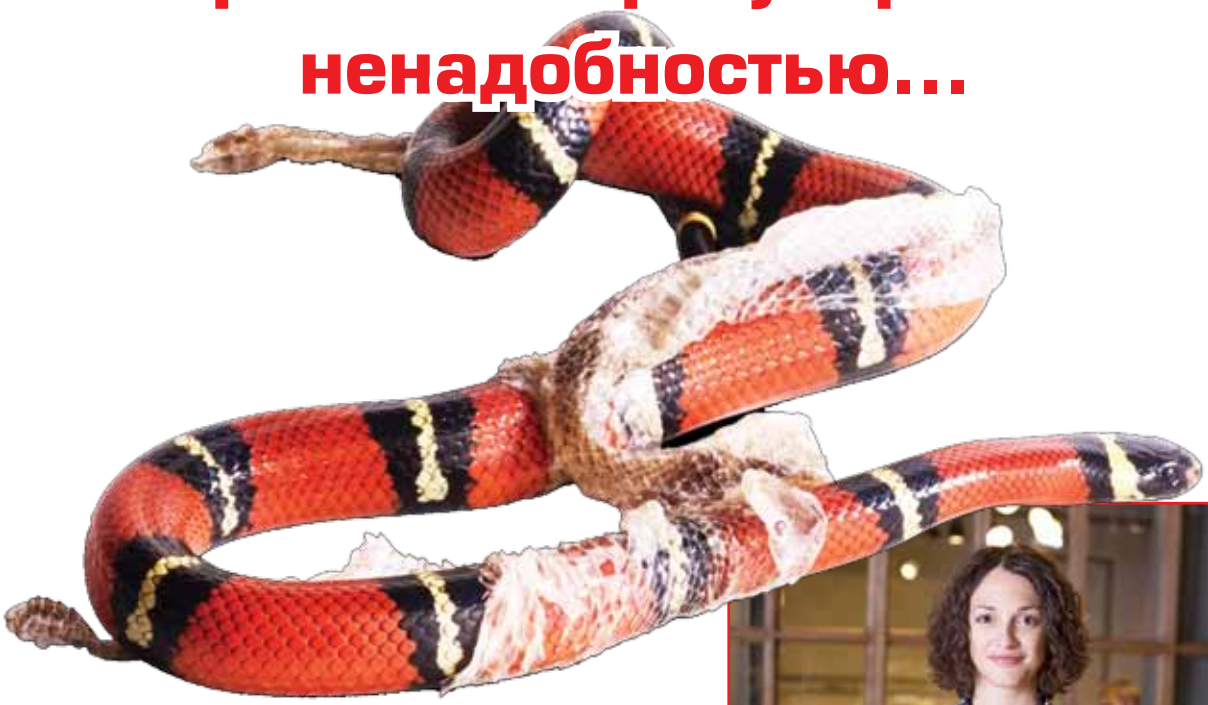
— Прежде чем выращивать лидеров, подумайте, что вы будете с ними делать, нужны ли они вам, все ли ваши руководители готовы к тому, чтобы в их подразделении вырастали люди, которые смогут и будут по праву претендовать на руководящую должность. Что вы сможете предложить вашим будущим лидерам в качестве профессионал, и это будет только огромным плюсом для вашей компании.

* Анна Филатова, директор по персоналу, «Семь+Я».

Беседовала Анна Баграмова

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, 2017 г.

«Старую кожу» корпоративных правил компания должна сбрасывать регулярно за ненадобностью...



Хомячки отвлекают хозяина и его коллег от работы, но дают иной уровень общения, сплачивая в семью коллектив, – в этом смысл разрешения некоторых западных фирм приносить «петов» в офис.

Марина Малашенко

HR-директор онлайн-сервиса путешествий OneTwoTrip

Вы помните, какую школьную одежду носили?

Конечно, помню. Первые пять классов это была школьная форма: коричневое платье, передник, сменные воротничок и манжеты. Потом форму отменили, и началось самовыражение с помощью одежды, особенно в старших классах.

А какие цветы было принято дарить тогда и сейчас?

— Мне кажется, в разновидностях цветов не так всё быстро меняется. Цветы те же, а вот упаковка и оформление букетов интереснее стали. Хотя размер и цена букета как раньше, так и сейчас больше зависят от возможностей родителей, а не от каких-то традиций.

А серьёзно о корпоративных правилах — что движет их изменениями в целом в мире бизнеса?

— Меняется мир — меняется бизнес, меняются корпоративные правила. Удалённая работа, гибкий график, работа из разных офисов и стран, отсутствие каких-либо ограничений для коммуникаций с коллегами в любой точке мира. Много новых возможностей, которые бизнес научился использовать. Сотрудники, их стиль работы, мотивация и их потребности тоже меняются, а значит, и корпоративные правила меняются и встраиваются в новые реалии.

Что из всех корпоративных правил реально критично для вашей компании?

— На мой взгляд, корпоративные правила — это продолжение ценностей, которые есть в каждой компании. Это правила, которые принимают и разделяют все сотрудники и которые регулируют все процессы, происходящие внутри коллектива. За 6 лет жизни нашей компании мы сформулировали 12 ценностей — правил и принципов ежедневного общения и работы друг с другом и с партнёрами. Для нас это люди, открытость, дух стартапа, гибкость, амбициозность, ориентация на результат, высокое качество, забота о клиенте, честность, эффективность, стратегия и ответственность.

Соцсети — пока они вызывают порой тревогу у компании, если её люди что-то пишут там не то...

— Если сотрудники раскрывают в социальных сетях конфиденциальную информацию или пишут о компании

нелестные отзывы, конечно, это может и должно вызывать тревогу. Но если ваши сотрудники рады, что работают именно в вашей компании, они гордятся тем, что делают и рассказывают об этом всем своим подписчикам, это прекрасно. Самый простой способ для формирования HR-бренда и привлечения новых талантов.

ОТКРЫТОСТЬ, ДУХ СТАРТАПА, ГИБКОСТЬ, АМБИЦИОЗНОСТЬ, ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ, ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО, ЗАБОТА О КЛИЕНТЕ, ЧЕСТНОСТЬ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, СТРАТЕГИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

УП Первыми в России разрешили приносить в офис домашних животных западные фирмы... Зачем? Неужели Вася или Петя станут лучше работать, зная, что их хомячки рядом?

— Честно говоря, не думаю, что присутствие питомцев улучшает чью-либо работоспособность. Петя и Вася отвлекаются на своих хомячков, проходящие мимо коллеги тоже отвлекаются, умиляются, начинают с ними играть, обсуждать все прелести именно таких или каких-то других домашних любимцев и т. д... Вот и день прошёл. Но всё вышеперечисленное людей сближает, позволяет узнать о человека что-то новое и личное, подружиться и перейти на новый уровень общения и взаимодействия. А вот это уже точно полезно для коллектива и эффективной работы. Разрешать каждый день быть в офисе со своим хомячком, на мой взгляд, слишком много, а вот один специальный день в неделю или в месяц может сильно сблизить коллег и добавить в рабочие процессы теплоты и уюта.

УП В США многие фирмы разрешают курить в офисе, танцевать, красить волосы в яркие краски, причёски «под ирокез» или «фантази»... Зачем? Или не могут из воронки выбрать нужных?

— А почему нет? Если речь идёт не о фронт-офисе банка и вам не нужна армия «белых воротничков». Зачем

как-то ограничивать своих сотрудников? В борьбе за талантливые кадры компании тратят огромные деньги на создание удобных и неординарных офисов. Создают атмосферу, в которой талант раскроется, бриллиант заблестит. Если сотрудник вам нужен и он отлично справляется со своей работой, то какая разница, какого цвета его или её волосы, как человек расслабляется или, наоборот, ищет вдохновение? Всё, что не оскорбляет и не мешает другим, вполне допустимо.

Невыполнение важного приказа — как решается у вас этот вопрос?

— Приказ — какое-то очень сильное слово. Есть регламенты, положения, процедуры, необходимые для выполнения обязанностей. Если сотрудник не сделал что-то, скорее всего, на то есть причина. Возможно, он слишком перегружен и у него не хватило времени, возможно, неправильно понял поставленную перед ним задачу, недооценил её важность или срочность. Ответственному сотруднику достаточно указать на промах, обсудить причины ошибки, помочь решить трудности, если они были, и в следующий раз такого не повторится.

Обсуждаются ли вне офиса персоналом неприятные для них решения по зарплате или иное?

— Уверена, что обсуждается. Возможно, не вопросы заработной платы, а скорее решения, принятые руководством, проблемы в компании или в управлении, уходы коллег. Обсуждать сотрудникам не запретишь. Но задача HR, топ- и мидл-менеджмента — сделать так, чтобы свои «боли» сотрудники обсуждали не в курилках между собой, а с HR и своими руководителями.

ОБСУЖДАТЬ СОТРУДНИКАМ НЕ ЗАПРЕТИШЬ

Открытость в обсуждении сложных вопросов должна идти сверху вниз. Не всей информацией удобно поделиться на общих собраниях компании или в почте, особенно если компания уже большая. Но мы можем выстроить отношения так, чтобы топы делились информацией и отвечали на сложные вопросы мидл-менеджеров, а те, в свою очередь, общались и отвечали на вопросы своей команды. Также очень помогают анонимные опросы, где сотрудники могут задать щекотливые

вопросы, дать комментарии к решениям руководителей, с которыми они не согласны, и так далее. Узнав о переживаниях сотрудников, можно дать ответы на общих собраниях и тем самым уменьшить количество кулуарных разговоров, которые точно негативно сказываются на общей атмосфере в коллективе.

УП Неформальные лидеры — как они выполняют корпоративные правила?

— Корпоративные правила, как и корпоративная культура, формируются постоянно и видоизменяются в процессе жизни компании. Неформальные лидеры не просто выполняют корпоративные правила, а являются их носителями. Ходячие примеры того, что такое хорошо, а что такое плохо. И делают они это не потому, что их заставили или научили, а потому, что именно они лидеры в вашей компании.

УП Если не выполняют?

— Если они настоящие лидеры в вашей компании, они не могут не выполнять их.

УП Китаец Ма считает, что уже скоро боссами станут роботы. Чем их правление (кроме недопущения ошибок и слабостей) может отличаться от современного?

— К счастью, мы не роботы. Любые правила, включая и корпоративные, созданы для того, чтобы упростить решение типичных вопросов, упорядочить процессы и т. д. Но в любых правилах есть исключения и нестандартные ситуации, которые требуют нестандартного подхода или ответа на такой вопрос, которого ещё нет в правилах. Если боссами станут роботы, компании получат много сотрудников-винтиков, которые безошибочно выполняют ту работу, которую им сказали делать. Но при этом потеряют

В ЛЮБЫХ ПРАВИЛАХ ЕСТЬ ИСКЛЮЧЕНИЯ И НЕСТАНДАРТНЫЕ СИТУАЦИИ, КОТОРЫЕ ТРЕБУЮТ НЕСТАНДАРТНОГО ПОДХОДА ИЛИ ОТВЕТА НА ТАКОЙ ВОПРОС, КОТОРОГО ЕЩЁ НЕТ В ПРАВИЛАХ

всех творческих личностей, которые и создают всё новое, и в итоге двигают компанию вперёд.

Аутсорсеры — надо ли их дрессировать по вашим корпоративным правилам?

— На мой взгляд, для продуктивной работы не имеет значения, сидит ваш коллега с вами за одним столом или в другом городе, штатный он сотрудник или аутсорсер. Главное — это понятные, удобные и эффективные для всех правила работы и взаимодействия. Поэтому да, если кто-то присоединяется к нашей команде (неважно, на каких условиях трудоустройства) — он работает по нашим корпоративным правилам.

Талантливый топ, который масштабирует в разы ваш бизнес, тоже должен строго выполнять устаревшие и порой нелепые корпоративные правила?

— Устаревшие и нелепые корпоративные правила никто не должен выполнять — ни талантливый топ, ни стажёр. Если бизнес и компания динамично развиваются, устаревшие корпоративные правила отмирают и забываются сами собой. И это правильно. Компания «сбрасывают старую кожу», приходят новые задачи и новые лидеры, появляются новые правила, которые помогают компании идти вперёд.

Кто из известных Вам бизнесменов является примером будущих корпоративных правил?

— Нужно рассматривать собирательный образ успешных лидеров и бизнесменов, например, таких как Говард Шульц, Стив Джобс, Тони Шей.

* Марина Малашенко, HR-директор онлайн-сервиса путешествий OneTwoTrip.

Беседовала Алёна Юрова

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, 2017 г.

Хамди Улукайя

Хамди Улукайя, американский предприниматель и бизнесмен, создавший империю йогуртов, родился в 1972 году в курдской семье, которая вела полукочевой образ жизни. Родители держали овец и коз и управляли молочной фермой недалеко от реки Евфрат.

Улукайя получил образование в Университете Анкары, где изучал политологию, затем в 1994 году в Университете Адельфи (США) — английский язык. На севере штата Нью-Йорка, куда он переехал в 1997 году, прошёл несколько бизнес-курсов.

В штате Нью-Йорк он стал работать на ферме. Отец убедил Хамди заняться бизнесом — импортировать фету (греческий сыр из овечьего и козьего молока) из Турции, поскольку считал, что американский сыр уступает турецкому. Вскоре Улукайя открыл в Джонстауне небольшое предприятие Euphrate по изготовлению сыра, однако оно просуществовало два года и обанкротилось.

В 2005 году Улукайя решает купить полностью оборудованный завод по производству йогуртов с 84-летней историей в 105 км к западу от своей сыроварни. Он получил кредит в 1 млн долларов по пинии поддержки малого бизнеса, на эти средства отремонтировал купленный им старый завод и назвал его Agro Farma. Улукайя поставил перед собой цель создать натуральный продукт для американского рынка, отвечающий всем требованиям.

Из Турции Улукайя пригласил Мустафу Догана, специалиста по йогуртам, с

которым около двух лет разрабатывал и совершенствовал собственный рецепт продукта с продолжительным сроком хранения. Для изготовления йогурта в Висконсине за 50 тысяч долларов Улукайя купил сепаратор.

Новый йогурт был назван Chobani (по-турецки «пастырь»), упаковка продукта была изготовлена в форме чаши. Первую партию своей продукции в 300 ящиков Хамди доставил в октябре 2007 года владельцу супермаркета на Лонг-Айленде, и уже через неделю получил повторный заказ.

Для продвижения торговой марки Улукайя создал небольшую команду, которая работала с клиентами, учитывая их пожелания, а также поддерживал связь с потребителями через блоги, Facebook и Twitter. Помимо этого с 2010 года раздавал бесплатные образцы йогурта Chobani на фестивалях, парадах и семейных торжествах на территории США, с грузовиков, названных CHOmobile. В результате за первый год с грузовиков было реализовано 150 тысяч контейнеров с продукцией. Улукайя хотел, чтобы его йогурты были доступны каждому, и свою продукцию бизнесмен реализовывал в молочных отделах известных магазинов. Вскоре бренд Chobani завоевал популярность у покупателей.

В дальнейшем появилась новая линейка продукции: сначала детский йогурт Chobani Champions, через три года — йогурт для лакомок Chobani Bite и единственный греческий йогурт со 100 калориями Chobani Simply 100. Впоследствии компания представила другие разработки: Chobani Oats — с зерновыми культурами и фруктами, Seasonal varieties — с арбузом и розовым грейпфрутом, Chobani Indulgen и другие.

Годовая прибыль компании Хамди в 2012 году составила один миллиард долларов, а в 2014 году состояние предпринимателя было оценено в 1.4 млрд долларов.

Хамди проживает в городе Нью-Берлин (штат Нью-Йорк), недалеко от завода South Edmeston по производству йогурта Chobani.

Улукайя занимается благотворительностью, он пожертвовал 700 млн долларов на помощь курдским беженцам и другим жертвам гражданской войны в Сирии. В 2016 году бизнесмен объявил, что 10 % акций компании отдаст своим работникам.

По версии журнала Forbes, в десятке участников рейтинга моложе 50 лет Хамди Улукайя занимает пятое место. Сорокачетырёхлетний американский предприниматель и бизнесмен, состояние которого оценивается в $1,75 млрд, вошёл в список Forbes «Величайшие умы нашей современности», опубликованный 23 сентября 2017 года.

Журнал «Управление персоналом», 2017 г.

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 10 (208)

ОКТЯБРЬ 2017

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

Екатерина Новикова

Почасовая оплата труда штатных работников: законность трудового договора с таким форматом. Споры. Анализ вариаций

Наталия Пластинина

Прекращение полномочий судьи — вопрос спорный?!

Леонид Рудаков

Удалённые (дистанционные) сотрудники: доказательства причин их увольнения

Е.Ю. Евтеева

Профессиональные заболевания

Виктория Мариновская

Производственная травма в период сокращения штата

Андрей Комиссаров

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

Вячеслав Рудич

Процедура сбора доказательств

100 лучших HRD по версии AMP

18-й рейтинг AMP стал символом успеха и процветания. Несмотря ни на что он проводится титаническими усилиями команды специалистов и радует бизнес яркими именами.
Интервью с лучшими HRD проведёт в ближайших номерах.

Информационные технологии
1. Хабарова Полина Михайловна, “КРОК инкорпорейтед”, Директор по персоналу
2. Шалашилина Надежда Владимировна, Группа компаний ЛАНИТ, Директор по персоналу
3. Забежинский Леонид Вениаминович, IBS, Заместитель генерального директора по организационному развитию
4. Бунина Елена Игоревна, “Яндекс”, Директор по организационному развитию и управлению персоналом
5. Филатова Ольга Геннадьевна, Mail.ru Group, Вице-президент по персоналу и образовательным проектам
6. Ворожцова Инна Александровна, Acronis, Директор по персоналу
7. Гурленов Андрей Владимирович, РТИ, Заместитель генерального директора- руководитель комплекса работы с персоналом и организационного развития
8. Куковякина София Владимировна, Konica Minolta Business Solutions, Директор по персоналу
9. Морозова Оксана Алексеевна, “Микрон”, Директор по персоналу

Коммерческие банки
1. Химаныч Владимир Олегович, Райффайзенбанк, Управляющий директор по работе с персоналом
2. Чупина Юлия Германовна, Сбербанк, Заместитель председателя правления
3. Шломит Груман-Навот, Альфа-банк, Директор по персоналу
4. Вайсбанд Галина Михайловна, БАНК “Хоум Кредит”, Вице-президент по управлению персоналом
5. Логинова Елена Владимировна, “Ренессанс Кредит”, Старший вице-президент, директор департамента по работе с персоналом
6. Мартынова Ирина Юрьевна, Нордеа-банк, HR-директор
7. Рыженкова Алина Евгеньевна, Банк “Открытие”, Управляющий директор

Машиностроение
1. Константинов Григорий Валентинович, The Boeing Company, Директор по работе с персоналом стран Европы, СНГ, России и Израиля
2. Плетенецкая Наталья Александровна,Группа компаний “Локотех”, Заместитель генерального директора по персоналу и организационному развитию
3. Хомутова Любовь Валентиновна, “Рено Россия”, HR-директор
4. Николаева Юлия Михайловна, “Объединенные машиностроительные заводы”, Заместитель генерального директора по кадровой политике и управлению персоналом
5. Казанцева Ирина Николаевна, Группа “Кронштадт”, Заместитель генерального директора по персоналу

Медиабизнес
1. Друбецкая Галина Михайловна, Издательство “Просвещение”, Вице-президент по персоналу и организационному развитию
2. Куянцева Эрика Эрнастовна, “Газпром-Медиа Холдинг”, Директор по персоналу
3.Гаврилина Наталья Викторовна, The Walt Disney Company CIS LLC, Директор по персоналу
4. Ватрак Валентина Игоревна, Rambler & Co., Директор по организационному развитию
5. Горелова Анна Владимировна, “Румедиа” (Business FM, BFM, Chocolate 98 FM), Руководитель управления по работе с персоналом

Металлургия и горнодобывающая промышленность
1. Ионова Наталья Леонидовна, ЕВРАЗ, Вице-президент по персоналу
2. Цырлин Станислав Эдуардович, Новолипецкий металлургический комбинат, Вице-президент по кадрам и системе управления
3. Николашина Светлана Леонидовна, Объединенная металлургическая компания, Руководитель департамента по управлению персоналом
4. Кийков Олег Вячеславович, Магнитогорский металлургический комбинат, Директор по персоналу
5. Белышев Андрей Юрьевич, “Северсталь Менеджмент”, Директор по работе с персоналом
6. Каплунов Андрей Юрьевич, Трубная металлургическая компания, Первый заместитель генерального директора

Многопрофильные холдинги
1. Гурьев Алексей Игоревич, АФК “Система”, Вице-президент — руководитель департамента по управлению персоналом
2. Каипова Алевтина Анатолиевна, “Волга Груп” (Volga Group), Директор по персоналу
3. Сыс Наталия Александровна, Группа компаний “Новард”, Директор по персоналу и организационному развитию

Профессиональные услуги
1. Львова Марина Алексеевна, Headhunter, Директор по организационному развитию
2. Савенкова Татьяна Павловна, EY, Директор отдела по работе с персоналом по России и СНГ
3. Круглова Светлана Владимировна, PwC, Операционный директор
4. Клинова Лариса Николаевна, Издательско-полиграфический комплекс “Парето-Принт”, Директор по персоналу
5. Виноградов Александр Александрович, “Пепеляев Групп”, Заместитель генерального директора
6. Абгарян Лусине Рубиковна, Kelly Services CIS, Директор по персоналу
7. Костылева Наталия Александровна, GfK Rus, Руководитель отдела персонала и коммуникаций

Связь и телекоммуникации
1. Олейникова Татьяна Геннадьевна, “Межрегиональный транзиттелеком”, Директор по персоналу
2. Архипов Михаил Алексеевич, “Мобильные телесистемы”, Вице-президент по управлению персоналом
3. Альбрехт Наталья Александровна, “Вымпелком”, Исполнительный вице-президент по управлению персоналом, организационному развитию и поддержке
4. Иванова Елена Викторовна, Tele2, Директор по работе с персоналом

100 лучших HRD по версии AMP

5. Лихова Ирина Борисовна, “МегаФон”, Директор по корпоративному развитию и управлению персоналом
6. Еликова Вероника Сергеевна, “Скартел”, HR-директор
7. Кулначева Ирина Александровна, Компания “Транстелеком”, Руководитель департамента управления персоналом
8. Новикова Екатерина Юрьевна, Группа компаний “Русские башни”, Директор по организационному развитию
9. Рысакова Галина Васильевна, “Ростелеком”, Старший вице-президент по организационному развитию и управлению персоналом
10.Сулейманов Алмаз Зулфарович, МГТС, Директор по управлению персоналом

Сельское хозяйство

1. Дмитриева Аурика Юрьевна, Группа компаний “Русагро”, Директор по персоналу и организационному развитию
2. Чернуха Андрей Викторович, Группа компаний “Агротерра”, Директор группы персонала и организационного развития

Сервис и производство потребительских товаров

1. Петрова Ирина Анатольевна, “Coca-Cola HBC Россия”, Директор по работе с персоналом
2. Рябова Надежда Николаевна, Unilever, Вице-президент по управлению персоналом
3. Сидякина Виктория Васильевна, Nestle, Корпоративный директор по работе с персоналом в регионе Россия и Евразия
4. Белоглазова Ирина Валерьевна, Пивоваренная компания “Балтика”, Вице-президент по персоналу
5. Константинова Елена Александровна, Медицинская компания ИДК (группа компаний “Мать и дитя”), Руководитель дирекции по персоналу
6. Вайзмен Сэнди, “БАТ Россия”, Директор по персоналу
7. Кочеткова Алла Станиславовна, ТД “Аскона”, Заместитель генерального директора по персоналу
8. Терновская Екатерина Алексеевна, “Бизнес-Недвижимость”, Начальник управления по работе с персоналом и административным вопросам
9. Туманов Андрей Геннадьевич, “Росинтер Ресторантс”, Начальник корпоративного управления по персоналу

Страхование

1. Тихомирова Ирина Станиславовна, “Ингосстрах”, Директор по персоналу
2. Лурье Елена Львовна, “РЕСО-Гарантия”, Заместитель генерального директора по персоналу
3. Ефремова Анна Мансуровна, “АльфаСтрахование”, Директор по работе с персоналом
4. Алиев Эмиль, “ВТБ Страхование”, Директор департамента по работе с персоналом

Строительство

1. Сивак Михаил Рувимович, “Галс-Девелопмент”, Вице-президент, директор административного департамента
2. Павленко Светлана Вячеславовна, “Евроцемент груп”, Руководитель департамента управления персоналом
3. Погудина Елена Валериевна, Tekta Group, Директор по персоналу

Торговля

1. Малеева Наталья Владимировна, “М.Видео”, Директор по персоналу
2. Ермоленко Роман Александрович, “Эльдорадо”, Вице-президент по персоналу
3. Миненкова Валерия Павловна, Ozon.ru, HR-директор
4. Успенская Екатерина Александровна, Группа компаний “Дикси”, Директор по персоналу
5. Цуканова Елена Леонидовна, “Азбука вкуса”, Директор по персоналу
6. Гладюк Татьяна Владимировна, Inventive Retail Group, Директор по персоналу
7. Король Елена Евгеньевна, “Евросеть-Ритейл”, HR-директор
8. Новикова Ольга Евгеньевна, ТК “Мегаполис”, Директор департамента управления персоналом
9. Паршина Анна Олеговна, “Связной”, Директор по персоналу
10. Саттаров Илья Каримович, Розничная сеть “Магнит”, Заместитель генерального директора по продажам и персоналу
11. Ярошевская Анастасия Владимировна, Группа компаний “Детский мир”, Директор департамента по управлению персоналом

Транспорт

1. Шаханов Дмитрий Сергеевич, “Российские железные дороги”, Вице-президент РЖД
2. Иевлева Валерия Валерьевна, UCL Holding, Директор по управлению персоналом
3. Логвин Максим Михайлович, Первая грузовая компания, Заместитель генерального директора по управлению персоналом и социальной политике

Фармацевтика

1. Глазкова Александра Сергеевна, Biocad, Вице-президент по HR, PR и административным вопросам
2. Айвазова Марина Викторовна, “Новамедика”, Вице-президент по административным вопросам и управлению персоналом
3. Манцева Алина Борисовна, AstraZeneca, Директор по персоналу по региону Россия и Евразия
4. Кулаковский Андрей Константинович, “Нижфарм” (группа Stada), Директор департамента персонала

Финансовый сектор

1. Смыслов Дмитрий Анатольевич, Московская биржа, Директор по персоналу
2. Миронова Марина Андреевна, ИК “Велес Капитал”, Начальник управления по работе с персоналом
3. Григорьян Юрий Сергеевич, “Альфа-Капитал”, Директор по управлению персоналом и организационному развитию
4. Климентьева Татьяна Александровна, “Благосостояние”, Заместитель исполнительного директора по персоналу и организационному развитию
5. Кулланда Юлия Наиловна, ИФД “Капиталъ”, Заместитель председателя правления группы по управлению персоналом и организационному развитию
6. Шенкао Ольга Абдулсатаровна, Инвестиционная компания “Регион”, Директор департамента управления персоналом и административной поддержки
7. Янина Мария Владимировна, “Открытие Холдинг”, HR-директор

Энергетика и топливный комплекс

1. Ожегина Наталья Климентьевна, Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы, Заместитель председателя правления
2. Терентьева Татьяна Анатольевна, Госкорпорация “Росатом”, Директор по персоналу
3. Пучка Сергей Валентинович, “Интер РАО”, Руководитель блока развития персонала и организационного развития
4. Москаленко Анатолий Алексеевич, ЛУКОЙЛ, Вице-президент по управлению персоналом и безопасности
5. Гурин Сергей Владимирович, Башкирская электросетевая компания, Директор по управлению персоналом