

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Выпускные вопросы по материалу "Ресурсы" – 71052, 71055, 72025.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 39
(451)

2017

Главная тема: **САМОКРИТИЧНОСТЬ**



Павел Тимец



Георгий Солдатов



Арсений Федоткин



Ирина Баева



Кира Ованесова

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Самокритичность лидера — острый вопрос...
Где та грань, которая разделяет здоровую
сторону и нерешительность, промедление с
принятием решений, паникёрство?..**

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



стр. 5

Люди будут не готовы отдать роботам право принимать сложные управленческие решения — даже в тот момент, когда сами машины будут технически к этому готовы...

Денис Яклаков,
АО «Сбербанк Лизинг»



стр. 11

При реализации любой идеи, если ты веришь в её успех, надо прогнозировать масштабирование бизнеса...



Павел Тимец,
РЦ MazaPark, РЦ GalaxyPark,
РЦ FUN24

стр. 17

Каждая маленькая операционная сложность может превратиться в большую проблему...



Георгий Солдатов,
«Адитим»

стр. 25

Политика «я начальник, ты дурак» не работает: чем меньше тотального контроля — тем лучше будет результат...



Арсений Федоткин,
Selecty

стр. 57

Почасовая оплата труда позволяет оптимально оплачивать труд работников, работающих неполный день...



Кира Ованесова,
БКГ «Информаудитсервис»

стр. 29

Нанимать сотрудников на постоянную работу в полностью удалённом режиме нецелесообразно, так как снижается их лояльность к компании, а также эффективность работы...



Ирина Баева,
«Регус»

стр. 47

При первой же конфликтной ситуации придётся забыть о «семье» и «дружбе», доказывая в суде попустительство или предательство своей «правой руки»...

Светлана Васильева,
Alta Via

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

**Самокритичность лидера — это некий фильтр
в принятии решений**

Денис Яклаков, АО «Сбербанк Лизинг»

РОБОТ-БОСС

11

**Большинство проектов масштабирования бизнеса
канули в Лету**

Павел Тимец, РЦ MazaPark, РЦ GalaxyPark, РЦ FUN24

МАСШТАБИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

17

**Эйфория роста компании таит в себе
«обратную сторону»**

Георгий Солдатов, «Адитим»

ТРИБУНА ДИРЕКТОРА

25

**Птицы вольного полёта должны видеть
цель и бонусы в точке приземления**

Арсений Федоткин, Selecty

УДАЛЁННЫЕ РАБОТНИКИ

29

**Безопасность вашей информации может пострадать
от удалённых сотрудников**

Ирина Баева, «Регус»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

33

Анти-Титаник: Как выигрывать там, где тонут другие.

Ярослав Глазунов

47

**Точка кипения: когда коммерческую тайну
«сливают» топы...**

Светлана Васильева, Alta Via

КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА

57

Почасовая оплата труда выгодна работодателям

Кира Ованесова, БКГ «Информаудитсервис»

ОПЛАТА ТРУДА

63

УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

Сара Блейкли

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 09.10.2017 г.
Формат 60х90 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 >

№39
(451)

Издаётся с 1996 г. 2017 г.

Объединённая редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

Учредитель:

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала

Эксперты

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

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

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

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

Самокритичность лидера — это некий фильтр в принятии решений

Робот-босс, в отличие от человека, не сможет самокритично проанализировать свои ошибки и далеко идущие последствия.

Денис Яклаков

**член Правления,
заместитель
генерального
директора АО
«Сбербанк Лизинг»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Есть такая управленческая мысль, что лидер должен быть действительно лидером, иначе приказы не выполняются. Если же сотрудники видят, что лидер постоянно сомневается в чём-то по причине самокритичности, не подорвёт ли это его авторитет?



сомневаться, быть неуверенным в чём-то и быть самокритичным — это совершенно разные понятия. Во-первых,

быть требовательным к самому себе — это не означает, что руководитель должен постоянно выходить на трибуну и заявлять, например: «На прошлой неделе я принял 20 решений или выполнил 20 действий, из них 17 было выполнено правильно, а в трёх я допустил поблажку самому себе — не работал на максимуме, вёл себя безответственно», и т.д. Нет, конечно, и не об этом речь.

Речь о том, что самокритичность — это внутренний процесс оценки самого себя. При этом нет ничего зазорного, на мой взгляд, в признании собственных ошибок. Естественно, подходить к этому нужно, руководствуясь здравым смыслом: это не публичный процесс, это работа в реле-

вантной аудитории. Например, если у меня есть заместитель и я допустил по отношению к нему некорректное поведение, уместно будет извиниться перед ним тет-а-тет. Если же я позволил бы себе такое поведение в присутствии группы менеджеров, например, публично отчитал человека, что неправильно, и тем более сделал это необоснованно, то в данном случае стоит извиниться в этом же кругу. Признание подобных ошибок не говорит о слабости лидера, наоборот — существует общепринятое мнение, что умение признать свою ошибку, умение её проанализировать и поделиться своим анализом — это сильное качество руководителя.

Другой вопрос — как часто мы делаем ошибки. Если из них состоит вся работа, тогда встаёт вопрос о компетентности руководителя. В этом случае, если он каждый день говорит: «Ребята, вчера было сделано 5 задач, из них 4 с ошибками, я каюсь», — об авторитете руководителя речь не идёт. Самокритичность не рассматривается в отрыве от прочих качеств. Лев Хасис, первый заместитель председателя правления Сбербанка России, сказал недавно в своём выступлении очень правильную вещь — что мы, руководители, работаем, чтобы достигать результатов. В конечном итоге, самокритичность позволяет эффективнее развиваться и достигать больших результатов.

У Недавно один из лидеров китайской экономики Джек Ма высказал интересную мысль, что в скором времени руководителей компаний заменят роботы-руководители. Он считает, что роботы-руководители не будут совершать ошибок, в отличие от руководителей — людей. Ваше мнение по этому поводу, в том числе — в свете темы самокритичности?

— Может быть... Это глубоко философский вопрос. Несомненно, роботы допускают значительно меньше оши-

когда необходимо с высокой степенью ответственности взвешенно принимать сложные управленческие решения. Наверное, в какой-то момент машины подойдут к тому рубежу, когда они смогут это делать. Здесь вопрос, во-первых, в том, насколько люди будут готовы доверить машинам принятие решений. Я считаю, что в этом процессе есть некий драйв, поэтому люди в обозримом будущем не будут готовы полностью передать роботам привилегию принимать решения.

ЛЮДИ БУДУТ НЕ ГОТОВЫ ОТДАТЬ РОБОТАМ ПРАВО ПРИНИМАТЬ СЛОЖНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ — ДАЖЕ В ТОТ МОМЕНТ, КОГДА САМИ МАШИНЫ БУДУТ ТЕХНИЧЕСКИ К ЭТОМУ ГОТОВЫ

бок, чем люди, по тем операциям, которым они уже обучены. Например, на автопроизводстве BMW роботы выполняют работу, например сварочные работы, с более высоким качеством. Мне довелось наблюдать эти процессы, это очень впечатляет. Конечно же, развитие искусственного интеллекта приведёт к тому, что роботы смогут принимать всё более и более сложные решения. Но мы не знаем, в какой момент они смогут выйти на тот уровень,

Во-вторых, цена ошибки и работа с ошибками. Когда ошибается человек, здесь понятная практика отработки этих ошибок. Ошибка машины — мы знаем на примере футуристических фильмов-катастроф — может иметь необратимые последствия в силу того, что очень сложно анализировать, проверяет ли машина это решение, окажется ли оно окончательным, будет ли проходить какие-то фильтры. Поэтому я думаю, вопрос лежит в философской

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ЛЮДИ БУДУТ НЕ ГОТОВЫ ОТДАТЬ РОБОТАМ ПРАВО
ПРИНИМАТЬ СЛОЖНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ
— ДАЖЕ В ТОТ МОМЕНТ, КОГДА САМИ МАШИНЫ
БУДУТ ТЕХНИЧЕСКИ К ЭТОМУ ГОТОВЫ**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



плоскости, и философия заключается в том, что люди будут не готовы отдать роботам право принимать сложные управленческие решения — даже в тот момент, когда сами машины будут технически к этому готовы.

При этом будет активно развиваться практика принятия решений маши-

ционных продуктах, связанных с коммерческим финансовым посредничеством. Те банки, которые осознают это сегодня, будут развивать и другие модели. В частности, Сбербанк сегодня обслуживает огромное количество физических лиц и может предложить своим клиентам не только финансовые сервисы. В создаваемой экосистеме

НЕВАЖНО, КТО ТЫ — ЛЕВ ИЛИ ЛАНЬ, ПРОСНУВШИСЬ, ТЫ ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ ТОЛЬКО ОДНО — БЕЖАТЬ

нами с использованием технологий искусственного интеллекта в условиях стандартных или полустандартных задач. Пример — выдача кредитов.

ИТ Было высказано предположение, что в связи с развитием интернет-технологий и биткоинами банки уже через пять лет изменятся кардинально...

— Несомненно, банки будут трансформироваться. Современные технологии, например блокчейн, которые уже сегодня доступны людям, позволяют совершать большое количество операций без посредников. Банк — это финансовый посредник, и в ближайшем будущем он будет существенно меньше зарабатывать на своих тради-

клиенту будет доступен максимальный комплекс услуг, работ и товаров по оптимальным ценам.

ИТ То есть это как раз подтверждение самокритичности руководства вашего банка? Оно не почивает на лаврах, а смотрит в будущее.

— Безусловно. Для сегодняшних руководителей нашего банка самое ненавистное состояние — состояние покоя. Потому что сегодня изменения в экономике происходят такими темпами, что, если мы хотим оставаться на месте, нам нужно бежать, а если мы хотим двигаться вперёд, мы должны бежать в два раза быстрее (Льюис Кэрролл). А Джим Коллинз в своё время рассказал на эту тему притчу: «Каж-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дое утро в Африке просыпается лев, он знает: для того, чтобы выжить, ему нужно бежать быстрее самой медленной лани. Каждое утро в Африке просыпается лань, она знает: для того, чтобы выжить, ей нужно бежать быстрее самого быстрого льва. Мораль сей истории такова: неважно, кто ты — лев или лань, проснувшись, ты должен делать только одно — бежать». И это сейчас как никогда актуально.

УП Какой алгоритм при кредитовании сложных лизинговых проектов применяется вашей компанией для того, чтобы избежать ошибок?

— Большинство наших сделок — это предоставление в лизинг легковых и грузовых автомобилей, легкого коммерческого транспорта. Решения принимаются за 8 часов, с минимальным набором требований, и процедура очень простая. При этом, конечно, в нашем портфеле есть и сложноструктурированные сделки, на анализ и подготовку которых уходит до нескольких месяцев. Решения принимаются коллегиально, кредитным комитетом, в состав которого входят представители различных служб, каждая из которых анализирует свои группы рисков с це-

лью их минимизации. Затем выносятся коллективное решение. Принятию решения предшествует строгая корпоративная процедура. На первом этапе клиент взаимодействует с клиентским подразделением, осуществляющим сбор необходимых документов и занимающимся их предварительным рассмотрением. Затем сделка структурируется кредитными аналитиками, которые проводят экономический анализ, оценивают эффективность бизнес-модели потенциального лизингополучателя. Есть отдельная процедура независимой оценки рисков андеррайтером, который выносит своё мотивированное суждение. В финале — принятие решения Кредитным комитетом, о котором я говорил выше.

* **Денис Яклаков, член Правления, заместитель генерального директора АО «Сбербанк Лизинг».**

Беседовали Александр Гончаров
и Ольга Прудовская

Журнал



2017 г.

Большинство проектов масштабирования бизнеса канули в Лету

Ресторан семейного типа очень непросто масштабировать, не потеряв качество и людей.



Павел Тимец

**основатель сети
развлекательных
центров MazaPark,
GalaxyPark, FUN24**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Примеры каких российских компаний, успешно масштабиравших бизнес, заслуживают внимания?



Если рассматривать близкие и смежные отрасли, можно найти достойные примеры в фуд-ритейле — «Теремок» и «Крошка Картошка». Это динамично развивающиеся отечественные франшизы. Сетевые кинотеатры «КАРО», «Синема Парк» и «Формула Кино» тоже отношу к компаниям, которые с успехом масштабировались.

УП Что движет лидерами, которые встают на путь масштабирования?

— Стремление развиваться и желание занять нишу, которая может быть занята другими. Если у тебя что-то круто получилось, хочется максимально быстро это развить и закрепить успех.

К примеру, осознав прибыльность нашего первого развлекательного центра, мы запланировали открыть 20 парков за 10 лет. Что нами двигало? Желание быть первыми, завоевать рынок и снять сливки.

УП Знаете ли Вы о неудачных попытках масштабирования?

— Да, но, думаю, некорректно говорить об этом в рамках интервью. К сожалению, таких примеров больше, чем удачных.

УП Как Вы считаете, почему при расширении бизнеса некоторые компании терпят неудачу?

— Приведём пример небольшого успешного ресторана. Заведение с уютной семейной атмосферой, которое приносит высокую прибыль. Владелец запустил бизнес, знает, как им управлять, по именам помнит всех сотрудников и постоянных гостей.

Понимая успешность проекта, он решает масштабировать бизнес и создать клон. Перебрасывает часть команды на новый проект. При этом первый ресторан теряет силы: люди, на которых держатся процессы, занимаются другим проектом. Нехватка кадров — первая причина, по которой масштабирование может обернуться крахом.

Вторая — затраты. При запуске сети растут расходы на организационную часть, аренду центрального офиса, филиалов, подготовку документов, регламентирование процессов и т. д. Это огромный пласт работы, к которому бизнесмены не

подготовлены. Масштабироваться удаётся только тем, у кого хватает стремлений и запаса сил на преодоление всех трудностей.

ИТ Как можно уберечь себя от неудач при масштабировании?

— Перед тем как расшириться, необходимо прописать и структурировать все процессы. Важно, чтобы это была не формальная документация, а действительно работающая схема, которая будет понятна любому сотруднику.

ИТ Ваши парки аттракционов работают в Петербурге, Смоленске и Казани. С чем Вы столкнулись при масштабировании бизнеса в регионах?

— Наличие в нашей стране большого числа регионов с разными климатическими, национальными и религиозными особенностями, безусловно, сказывается на масштабировании. У людей разный менталитет. Например, в Татарстане пятницу принято проводить в домашней семейной обстановке, а в Питере это тусовочный день. Когда мы открыли развлекательный центр в Казани, по пятницам у нас была низкая выручка, а в Санкт-Петербурге — пятница один из самых прибыльных дней. Подводных камней, о которых вы можете даже не подозревать, масса.

ИТ В последнее время ряд сетевых обувных компаний прекратили существование. В чём Вы видите причину?

— По аналогии с другими отраслями можно предположить, что повлияло снижение доходов населения и ослабление национальной валюты. Последнее послужило причиной того, что импортные товары, в том числе китайские, выросли в цене. Крах обувных компаний скорее всего вызван тем, что продукция закупалась у китайских поставщиков. Пять лет назад юань стоил 6-7 рублей, сейчас — 12.

ИТ Корруптированность региональных рынков (перевозки, энергия, земля, проверки) может помешать росту фирмы вширь?

— Выше мы говорили о том, что выход на региональные рынки — это уже риск, способный пошатнуть фирму. Если речь идёт о коррупптированности, это почти всегда негативно сказывается на развитии компании. Дашь взятку — посадят и обвинят компанию, не дашь — перекроют воздух и останешься ни с чем.

ИТ Персонал — это проблема для регионов?

— Я бы заменил слово «проблема» на «задача». Если подходить как к задаче, то процесс поиска персонала значительно упрощается.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Мы столкнулись с региональной спецификой при подборе сотрудников для развлекательного центра в Смоленске. Персонал там обходится дешевле, но найти хороших специалистов сложнее из-за оттока кадров в близлежащую Москву.

Вариантов решения такой задачи два. Первый — набирать молодых сотрудников, вкладывать в них, обучать и затем максимально долго удерживать в компании. Второй вариант — переплачивать и переманивать. Искать высококвалифицированных специалистов в Москве, Петербурге и предлагать заманчивые условия для переезда.

УП Е. Грива, работая в Индии, говорил, что некоторые города-миллионники оказываются пустышками в плане специалистов. В России так же?

— Российские города с населением более миллиона человек — это крупные региональные центры с большим числом вузов и предприятий. Тенден-

ция такова, что население из смежных населённых пунктов стремится учиться и работать в миллионниках. Поэтому наши большие города скорее выступают центрами, куда стекаются лучшие специалисты региона.

УП В Древнем Риме император переживал, отправляя наместников в провинции. Сегодня, в век IT, что-то изменилось?

— Да, и кардинально. Сейчас, имея в руках мобильный телефон, можно в режиме реального времени смотреть отчёты, отслеживать статистику, контролировать работу объекта с камер видеонаблюдения и т. д.

С развитием технологий расстояния перестают быть препятствием. К примеру, я контролирую работу казанского развлекательного центра FUN24 с помощью приложения iikoDashboard. Могу видеть, сколько гостей посетило парк за час, день, неделю, месяц, отследить размер выручки за каждый период и прочее.

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

УП Как лучше строить филиал — по наитию директора или по строгому регламенту?

— Правильнее ориентироваться на регламенты. Если строить филиал по наитию директора, можно оказаться в зависимом положении. Один человек не сможет одновременно открыть 2, 5, 10 филиалов. К тому же, если отношения испортятся, ты потеряешь в лице директора и знания, и возможности. Я за регламенты и стандартизацию. Действуя по наитию, можно получить непредсказуемый результат.

УП Дивизионная или матричная система? Что выбрать?

— В момент запуска объекта матричная система управления применяется чаще. Она базируется на эффективном применении навыков каждого члена команды и решении конкретных задач. Прямое подчинение сотрудников друг другу не обязательно. В одних проектах будет один руководитель, в других — другой, в третьих его может вообще не быть.

В случае, когда сотрудники владеют обоими инструментами, операционное управление выстраивается по дивизионной схеме, проектное — по матричной. Если люди имели дело только с дивизионной системой и не умеют работать с матричной, не стоит никого перестраивать.

УП Региональные строители порой «проседают» в столицах, а столичные — в регионах. Какие ошибки допускают компании в обоих случаях?

— Независимо от того, маленький это городок или столица, сказывается разница в изменениях и управлении ими. И столичные, и региональные предприниматели встречаются с проблемами примерно одинакового характера. Работая на своём рынке, где всё знакомо, при выходе в новый регион они сталкиваются с другими правилами и законами.

УП Как понять, что пришло время выхода на зарубежный рынок?

— Выход на зарубежный рынок не зависит от величины компании и числа сотрудников. Важен продукт. На данный момент курс рубля комфортен для расширения границ. Если товар уникальный и ниша свободна, есть смысл попробовать именно сейчас. Поздно — если рынок уже занят.

УП Должна ли компания сменить команду управленцев, став большой? Почему многие делают это, «пиля по живому»?

— Если компания и управленцы развиваются параллельно, поддерживая общий уровень, они могут беспрепятственно продолжить совместную работу. Чаще случается обратное: ком-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



пания развивается, а люди занимают пассивную позицию. Тогда приходится набирать более амбициозную команду. Но я придерживаюсь позиции, что необходимо развивать тех, кто был в команде изначально.

УП Джек Уэлч спас компанию, но спустя годы бизнес провис и он ушёл. Как понять, что ещё вчера успешная команда топов сегодня запаздывает с инновациями, диверсификацией, оперативностью и т. д.?

— Важно, чтобы руководство своевременно оценивало эффективность работы компании. Если это происходит раз в год или в пять лет, вполне прогнозируемо возникновение проблем.

Надо ставить цели и оценивать результаты их достижения. Правильно определённые и прописанные цели предотвращают возможные провалы. Если есть какие-либо инновационные или диверсификационные цели, которые не выполняются, надо вовремя понять, что не так. Узнать, почему план не реализован, что можно предпринять, целесообразно ли менять команду.

УП Могут ли новички потеснить глобальные компании на завоеванных ими рынках и как?

— В устойчиво сложившихся отрас-

лях появление новых игроков маловероятно. Если рассматривать быстро развивающиеся рынки, такие как IT или высокие технологии, новички могут и должны вытеснять всех, кто ослабляется.

Масштабирование бизнеса является важным моментом при определении стратегии фирмы ещё на этапе стартапа. Необходимо понимать, что расширение — достаточно сложная задача, и для того, чтобы с ней справиться, необходимо учесть ряд ключевых факторов, особенностей. Успех масштабирования во многом зависит от того, насколько владелец расположен к изменениям, готов принимать правильные и быстрые решения. Для того чтобы избежать ошибок, необходимо следовать прописанным и отработанным алгоритмам действий. Они позволят масштабировать бизнес и завоевывать рынки без каких-либо потерь.

* Павел Тимец, основатель сети развлекательных центров MazaPark (Санкт-Петербург), GalaxyPark (Смоленск) и FUN24 (Казань).

Беседовала Кристина Фирсова

Журнал



2017 г.

Эйфория роста компании таит в себе «обратную сторону»

*Будьте внимательны и
берегите команду в период
роста. Значит ли это,
что её нельзя менять «на
бегу»?*



**Георгий
Солдатов**

**генеральный директор
компании «Адитим»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Почему одни компании растут, а другие нет?



о-первых, компании и акционеры не часто задаются таким вопросом.

Компания просто растёт — и менеджмент, и акционеры находятся в эйфории роста.

Во-вторых, если такой вопрос возникает и компания добирается до видения и до создания стратегии, то, конечно, оценивается и рынок, и ресурсная база, и ещё много чего. На эту тему можно написать сотню статей, и всё равно этого будет недостаточно — с учётом быстро меняющегося мира вокруг нас и с учётом новых внешних вызовов, оказывающих серьёзное влияние на бизнес в определённых областях.

УП Как понять, что персонал компании способен поддержать её рост?

— Необходимо обратить внимание, как обстоят дела в компании с текучестью кадров. Если текучесть кадров высокая — то это плохой показатель для её роста. Так как это означает, что компания не успевает дорабатывать и изменять свои бизнес-процессы, а

также что у компании постоянно имеет место дополнительная нагрузка. Компания вынуждена постоянно прилагать дополнительные усилия в рамках существующих юнитов — заниматься увольнением сотрудников и поиском новых.

Помимо ситуации с текучкой, у кадров компании есть другой важный момент — это то, хватит ли трудовых ресурсов для роста компании с учётом территориальной экспансии. Если данный вопрос не изучить заранее, компании придётся раскошелиться дополнительно (работа вахтой или создание соответствующих условий в регионе развития для переезда специалистов по профилю из других регионов).

УП Бурный рост компании на первый взгляд кажется исключительно положительным явлением. Но, на Ваш взгляд, есть ли у него обратная сторона?

— Обратная сторона может быть разной.

Компании, в стратегию которых заложен агрессивный рост, обычно опираются на бурный рост рынка. И если рынок перестанет расти или станет расти не так бурно, то компанию могут нагнать долги или, как это часто бывает на страховом рынке, — убытки. Но это скорее глобальная пробле-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ма, связанная с ошибками стратегического планирования. Чаще же всего компании достаётся от «болезней роста». Может даже до серьёзного ущерба компании.

Итак, болезни роста... Во время роста изменения происходят намного

да с внутренней гармонией и балансом знаний, умений, навыков и ответственности способна перевернуть мир. У каждой команды есть свой микроклимат, или, если угодно, — культура. Корпоративная культура. Очень часто бывает, что во время роста HR-департамент с целью выпол-

ВО ВРЕМЯ РОСТА НИЧЕГО НЕЛЬЗЯ ОТКЛАДЫВАТЬ «НА ПОТОМ»

быстрее обычного. Изменяется внешняя среда, при этом глобально изменяется внутренняя среда. Во время бурного роста необходимо быть внимательным ко всему. К команде в первую очередь, к бизнес-процессам, поведению и реакциям стейкхолдеров, и, конечно же, важен фокус на рынок развития. Всё это напряжение, и скорости приводят к тому, что рвётся обычно там, где тонко. Компании не успевают адаптировать свои бизнес-процессы. Во время роста ничего нельзя откладывать «на потом». Каждая маленькая операционная сложность может превратиться в большую проблему.

Могут ли помешать росту новички, призванные подтолкнуть рост?

— Как я уже говорил, команда — самое важное. Сплочённая коман-

нения плана по набору этим пренебрегает.

Новые сотрудники — хорошие специалисты в своём деле, но совсем другой культуры. В итоге со временем культура основного ядра — команды — размывается, появляется новая культура на разных уровнях. Формируются маленькие «междусобойчики». Дейв Логан написал замечательную книгу об этом. Питер Тиль писал, что в определённый момент ему не хотелось ходить на работу, компания стала другой — всё это после бурного роста.

Другая проблема — это сотрудники, которые не успевают за ростом. Сложная дилемма. Это сотрудники, с которыми компания начинала. Как решить проблему? В каждом случае это очень индивидуально. В итоге всё это влияет на эффективность команды.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У С кадровыми проблемами роста понятно. Есть ли моменты, связанные с кадрами, которые благоприятствуют росту компании?

— Конечно. Если набор сотрудников идёт с учётом уникального климата и культуры команды, то команда становится не только больше, но и не теряет своей эффективности. Для сотрудни-

Важно также работать над контролем текучки, вовремя выявлять негативные тенденции. Большая текучка во время роста компании — это плохой знак. HR-подразделение периода роста отличается по своему психотипу от HR-департамента периода стабильности или же стагнации. В целом же, во время роста в той или

КАЖДАЯ МАЛЕНЬКАЯ ОПЕРАЦИОННАЯ СЛОЖНОСТЬ МОЖЕТ ПРЕВРАТИТЬСЯ В БОЛЬШУЮ ПРОБЛЕМУ

ков же, которые в компании работают давно, появляются перспективы роста. И кроме этого много всего положительного.

У А какие департаменты компании больше всего подвергаются каким-то изменениям по причине роста?

— Во-первых, это кадровая служба или HR-департамент, так как на неё оказывается сильное давление — ставятся определённые амбициозные задачи. Подбор очень важен. Кроме подбора, важно сохранить культуру компании, важно максимально интегрировать новых людей во все процессы и саму культуру компании. При этом необходимо решать проблемы с «непоспевающими» сотрудниками.

иной степени испытывают на себе его влияние все департаменты в любой компании.

У Как Ваша компания прошла этап бурного роста?

— Мы готовились к росту: определили Видение и прописали Стратегию.

Формирование миссии — это одно из самых сложных занятий. Миссию бесполезно формировать или придумать. Она неразрывно связана с культурой компании. Скорее миссия определяется посредством диагностики команды: анализа того, как мы работаем и из чего исходим. У каждой команды свой почерк, каждая команда индивидуальна. В итоге мы решили,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



что набор будет осуществляться только близких нам по духу людей.

Да, нам нужны профессионалы своего дела, но только те, которые готовы через себя пропустить нашу миссию и близки нам по своей культуре. В ито-

РМВОК. Другой важный момент — при своём росте мы придерживались одного из традиционных подходов операционного менеджмента, суть которого заключается в следующей схеме: «планируй — действуй — проверяй — корректируй» (цикл Деминга-Шухар-

ДРУГАЯ ПРОБЛЕМА — ЭТО СОТРУДНИКИ, КОТОРЫЕ НЕ УСПЕВАЮТ ЗА РОСТОМ

ге в компанию набираются не просто люди, а только те, которые ей оптимально подходят. Мы обращаем внимание на то, насколько человек близок компании по своим ценностям. Ценностной подход не устарел, просто подходы меняются, как и мир вокруг нас. Определение «свой - чужой» по отношению к корпоративной культуре компании очень важно: понимать друг друга с полуслова — это актив.

В компании был проведён ряд изменений для того, чтобы отследить болезни роста. В частности, для этой цели были наняты внешние консультанты: во время роста глаз «замыливается», и важен взгляд со стороны. Мы постоянно проводили анализ бизнес-процессов, использовали agile-подход, миксуя его с уже проверенным проектным подходом по стандарту PMI

та). Эта известная практика управления качеством также подходит и для управления качественным ростом компании.

■ А как Вы разобрались с желанием сотрудников идти на повышение во время роста компании?

— Мы действовали по-разному. Рост компании — это не значит, что сотрудники с утра до вечера получают повышения. Стимул сотрудника — это не только деньги. Мотивация — это очень большая дискуссионная тема. Но думаю, вы не будете спорить со мной в том, что, кроме важных мотивов вознаграждения и достижения, существуют также и идейный мотив, и социальный. Сотрудники нашей компании не являются исключением: у нас есть картина их потребностей и

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ведущих мотивов, в соответствии с этим сформирована система нематериальных вознаграждений. В качестве примера — это помощь нашим инженерам в поступлении в аспирантуру, полная её оплата и изменение рабочего графика, чтобы сотруднику было комфортно.

Какие ещё советы можете дать?

— Конечно, в этом деле важно, чтобы у руля стоял соответствующий человек, который может грамотно всё

замутнённый, помогает, к примеру, обратить большее внимание на определённые моменты в компании, чего тебе самому в силу тех или иных причин делать не хотелось.

Каким бы ты профессионалом ни был, не менее важно в случае, если компания имеет совет директоров, включать в него независимого профессионального директора, имеющего опыт корпоративного управления компанией, в том числе в период написания стратегии и исполнения. Ведь довольно распространены те

НО ПРЕЖДЕ МЫ ПРОДЕЛАЛИ РАБОТУ, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ «КТО МЫ»

спланировать. Другой важный момент: когда компания растёт полным ходом, необходимо в какой-то момент остановиться и проанализировать имеющееся состояние дел на предмет того, всё ли в нём тебе нравится, так ли оно всё идёт, при этом совершенно ни в чём себя не обманывая... И здесь следует нанять внешнего консультанта (отмечу, что и наша компания этим не брезгует). Понятное дело, что лучше, чем ты сам, в отношении твоей компании совет тебе не может дать никто. Но взгляд со стороны, ничем не

случаи, когда совет директоров — это топ-менеджеры, акционеры, знакомые акционеров или какие-то известные люди. Важно выбирать профессионалов и для поиска профессионального директора в Совет директоров. За помощью можно обратиться в Национальную ассоциацию корпоративных директоров, Ассоциацию независимых директоров или Российский институт директоров. Там можно получить список кандидатов, наилучшим образом подходящих для компании.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Выросшая фирма — как она отличается от той, что была изначально, до роста?

— Не сильно и одновременно с этим сильно — до неузнаваемости. Есть компании, которые ухитряются почти не измениться в своей культуре во время роста, ценности остаются прежними. Масштаб другой, процессы внутри компании новые, но это не делает другой саму компанию, хотя всё относительно.

Компании, которые после стадии роста практически полностью меняются в своих ценностях и культуре, могут быть успешными, то есть они обрели свою культуру и миссию, или, наоборот, первичная идея, дух основателей и их ценности были в процессе роста размыты, и по этой причине компания совсем другая. Также обязательно надо упомянуть о компаниях, которые растут путём слияний и поглощений. Тема изменений в этих компаниях — это бесконечная книга. Например, по статистике английского института директоров (IoD), 70 % слияний и поглощений проходят не успешно!

Обращаю особое внимание, что не всегда сильное изменение компании при росте — это плохо.

Но в любом случае то, в какой степени изменится компания при своем росте, зависит только от неё самой

и ни от кого другого. Важна осознанность изменений. Неосознанные, неконтролируемые изменения — это другое дело, и это плохо. Я уже приводил пример из книги одного из основателей PayPal: после бурного роста компания настолько изменилась, что Питер Тиль, как-то раз зайдя в офис, понял, что уже не узнаёт в лицо её сотрудников и те люди, которые перед ним — совсем не те, что были в компании изначально. Дух другой. Всё изменилось. В результате Тиль ушёл из компании.

В заключение я желаю всем компаниям роста и процветания. Просто будьте внимательны, берегите команду. Изменения — это отлично, уверен, всё получится.

* Георгий Солдатов, независимый директор, член экспертного Совета НАКД, генеральный директор компании «Адитим»

Беседовала Влада Верёвкина

Журнал

2017 г.

Справка о компании: Компания «Адитим» специализируется на инжиниринге в области производства, с применением различных полимеров, строительных конструкций и умной логистики.



Екатерина Човикова

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

Наталья 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

Птицы вольного полёта должны видеть цель и бонусы в точке приземления

*Это люди иного свободного
стиля и формата... На то
они и выбрали удалённый
формат.*



**Арсений
Федоткин**

**управляющий партнёр
компании Selecty**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Удалённые работники — чем их рекрутинг отличается от обычного?



Для эффективного рекрутинга удалённых сотрудников в первую очередь необходимо понимать их основные отличия и особенности. Удалённые сотрудники во многом превосходят офисных. Это люди другого уровня и мотивации: они свободолюбивы, самостоятельны, склонны к самостоятельному принятию решений. И при правильной с ними работе приносят лучший результат. Главный минус удалённых сотрудников — необходимость индивидуального подхода к каждому из них на всех этапах: от рекрутинга и постановки задач до выбора способа связи и системы мотивации.

Портрет удалённого сотрудника отличается:

- отсутствием географических ограничений — вы можете рассматривать людей из других городов и даже стран. В определённый момент в моей компании рекрутеров, работающих из Болгарии, было больше, чем москвичей;

- возрастом — в компании могут работать как студенты, так и люди

старшего возраста, которых не принято набирать в офисные команды. Например, рекрутер в возрасте более эффективен в силу не только большего профессионального опыта, но и в силу лучшего понимания жизни, людей, характеров, которое приходит с возрастом;

- отсутствием физических ограничений и семейных обстоятельств — вы можете дать работу маме с малолетними детьми, человеку с ограниченными физическими возможностями или людям, ухаживающим за пожилыми родителями. Один из лучших рекрутеров в моём агентстве — бывший директор IT-подразделения крупной розничной компании, которая покинула должность в связи с болезнью, из-за которой она могла «выпадать» из жизни на 2-3 дня.

Мы при поиске удалённых сотрудников обращаем внимание на соответствующую отметку в резюме кандидата. Человек должен сам прийти к этому выбору, созреть для удалённой работы. Переманивание офисного сотрудника на удалённую работу — трудозатратный и неэффективный процесс, «удалёнку» нельзя навязывать. В моей практике был только один случай «недобровольного» перехода на удалённую работу: начальник управления подбора персонала банка из ТОП-4 поддался на мои уговоры и теперь работает в моей команде.

После осуществления первоначального отбора кандидатов дальнейшие методы практически такие же, как и при подборе офисного персонала. Личное интервью заменяется на Skype, сбор рекомендаций и прохождение тестов — как обычно. В отдельных случаях, когда клиент требует прохождения СБ и полиграфа, мы стараемся устроить всё в один день, и кандидату приходится приезжать в офис.

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

— Total management здесь не работает. Важно контролировать не процесс, а создавать условия для работы: чётко ставить задачи, избегать двусмысленности трактовок, наладить двухстороннюю связь и контролировать соблюдение сроков. Тотальный контроль удалённым сотрудникам будет только мешать ввиду их самостоятельности.

Но, разумеется, система управления проектами просто необходима. Мы используем «облачные» решения: чтобы не беспокоить сотрудника, но видеть всю его работу поминутно. Мы используем онлайн-сервис FriendWork Recruiter, ставим еженедельные планы и на ежедневной основе проходимся по сложным моментам. Руководитель удалённого сотрудника должен не бить и наказывать, а помогать и решать проблемы совместно. Своим удалён-

ным сотрудникам я говорю: «Реальные работники — это вы, а мы саппорт». Политика «я начальник, ты дурак» не работает: чем меньше тотального контроля — тем лучше будет результат.

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

— Правильно и безопасно — увольнять сотрудников согласно ТК РФ. Эффективнее — развивать человеческие отношения в коллективе, правильно строить систему отбора кандидатов и не нанимать неподходящих людей. Если вам не повезло и вы вынуждены уволить сотрудника, то выстроенные вами ранее человеческие взаимоотношения помогут красиво разойтись. И не экономьте на юристах, составляйте правильные трудовые договоры с учётом особенностей работы и увольнения удалённых сотрудников, учитывайте особенности удалёнщиков.

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

— Работает бонус от счёта, в моей компании это 20-25 %. Либо фиксированный оклад и уменьшение процента для сотрудников, которым необходимы стабильные выплаты. Индивидуальный подход при выборе мотивационной системы работает всегда.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Не мотивируют большой фикс и отсутствие бонусов. Удалённые сотрудники ушли от офисных формальностей, бесконечных планёрок и строгих дресс-кодов и хотят давать результат, который должен соответствующе оцениваться.

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

— Удалённые сотрудники на то и удалённые, что они хотят больше свободы. Думаю, что «юризм» неприемлем в общении с ними. Юридически выигрывает тот, у кого лучше адвокат. Повторюсь: надо строить человеческие отношения и работать, а не таскаться по судам.

Многие розничные компании столкнулись с ситуацией, когда хорошие IT-специалисты не хотят работать в офисах, и, действительно, найти удалённую работу для айтишника — не проблема. Компании вынуждены соглашаться с реалиями рынка, но это стало для них проблемой, и всех захлестнула волна увольнений. Причины недовольства удалёнными сотрудниками кроются в непонимании специфики этих людей и неумении ими управлять:

- привычка менеджмента к тотальному контролю;

- неумение ставить чёткое, продуманное ТЗ;

- неправильная работа со сроками: необходимо разбивать работу на этапы и контролировать промежуточные результаты, а не ждать 30-е число и устраивать показательные казни.

УП Работники каких профессий уже скоро тоже смогут работать удалённо?

— Думаю, что большинство профессий. Мы это сначала видели в IT, потом в digital и HR. Современные технологии в общении, сервисы для онлайн работы, системы управления проектами дают возможность удалённой работы практически в любой сфере. Я убеждён, что в нашей стране количество людей, выбирающих удалённый способ работы, будет расти так же, как и во всём мире. И нам вместе предстоит учиться взаимодействовать друг с другом для достижения лучших результатов. Мне нравится этот тренд, я считаю его правильным и способным сделать мир лучше.

* Арсений Федоткин, управляющий партнёр компании Selecty.

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

Безопасность вашей информации может пострадать от удалённых сотрудников

*Рекрутмент сложнее
и выбор ненадёжнее,
информация под угрозой,
лояльность сомнительна...
но всё же бизнес уверенно
идёт к формату УР.*



Ирина Баева

управляющий
директор компании
«Регус» в России

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Удалённые работники — чем их рекрутинг отличается от обычного?



рекрутинг работника, который значительную часть времени будет работать в удалённом режиме, должен быть

более тщательным, чем при приёме на работу обычного офисного сотрудника, так как времени на адаптацию, введение в курс дела может быть меньше, а корректировка работы затруднена. Я считаю, что нанимать сотрудников на постоянную работу в полностью удалённом режиме нецелесообразно, так как снижается их лояльность к компании, а также эффективность работы. Кроме того, удалённые работники не видят рабочую атмосферу, поэтому не всегда могут гибко подстроиться под новые требования, скованны в плане предложения инициатив.

При этом для большинства офисных сотрудников проблематичным является долгое время в пути на работу — 64 % опрошенных нами респондентов отмечают, что работа ближе к дому повысила бы их продуктивность. Поэтому в идеале работа офиса должна быть выстроена по принципу «работать там, где удоб-

нее». С регулярным проведением планёрок.

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

— Если говорить о работе из дома, то она требует высокой самоорганизации — 48 % опрошенных нами россиян утверждают, что им сложно сконцентрироваться, работая дома. Если работать дома неудобно и по другим причинам (мешают члены семьи, медленный интернет, неудобное рабочее место), то мы рекомендуем снять коворкинг или мобильный офис.

Существует программное обеспечение, которое позволяет удалённо контролировать офисного сотрудника, но мы им пользоваться не рекомендуем. Для сотрудника, работающего удалённо, главное — это быть на связи и выполнять KPI. При соблюдении этих правил работник может работать, когда ему удобно и где ему удобно.

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

— В отличие от офисных работников, работающих «с 9 до 18», для сотрудников, которые трудятся удалённо или имеют свободный график, компенсационный пакет не даёт столь же эффективного дополнительного сти-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



мула (за исключением полиса ДМС). Уже сам формат работы, когда работодатель контролирует результат, а не процесс, является мощным мотивирующим фактором, и сотрудники дорожат таким отношением. К тому же удалённые работники не избалованы компенсационными пакетами, это для них редкость.

Я бы рекомендовала в качестве дополнительной мотивации премировать за выдающиеся результаты, а также устраивать регулярные корпоративы (Новый год, День рождения компании, отраслевой праздник) для формирования лояльности.

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

— Работник, трудящийся в удалённом режиме, может сотрудничать с несколькими фирмами, тем самым диверсифицируя свои риски. Вторая компания может заниматься смеж-

ной деятельностью или вообще быть прямым конкурентом. Поэтому приходится полагаться на порядочность сотрудника в плане информационной безопасности. Офисный сотрудник также может отдать ценную информацию конкуренту, но это для него опасно, и не все решатся так поступить. Чтобы этого не произошло, необходимо поставить защиту от копирования на важные документы.

* Ирина Баева, управляющий директор компании «Регус» в России.

Беседовала Ольга Прудовская

Журнал 2017 г.

Справка о компании: Компания «Регус» предоставляет в аренду полностью оборудованные офисы — 3000 бизнес-центров по миру и 17 в России. В компании работает более 50 удалённых сотрудников.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

октябрь 2017

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Наталья Пластинина

А ты заплатил взносы в Фонд капремонта?

Артём Ломакин

Реновация и «хрущёвки»: анализ судебных споров

Вячеслав Рудич

Раздел недвижимости между детьми и супругом после смерти второго супруга

Ирина Силич

Доплаты к стоимости построенной квартиры: споры сторон

Ольга Москалева

Опасности, которые таит цифровизация

Светлана Казакова

Аренда водных объектов

Светлана Васильева

Опасные связи: посредники в сделках с коммерческой недвижимостью

Алина Попова

Победить «чёрных» риелторов

Ярослав Глазунов

Анти-Титаник: Как выигрывать там, где тонут другие. Руководство для SEO



**ЧАСТЬ III. ДЕЙСТВИЯ,
ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ВЫИГРЫВАТЬ
В КРИЗИС
УСИЛЬТЕ КОМАНДУ**

Посадите в ваш автобус правильных людей и высадите неправильных.

*Джим Коллинз, автор бестселлера
«От хорошего к великому»*

Я не знаю, кто первый придумал присваивать буквенные категории людям. По крайней мере, Стив Джобс, которого я вспомнил несколькими главами раньше, разделяя людей на буквенные категории так, как ранжируют ценные бумаги на бирже, точно не был первым. Задолго до него в менеджменте существовали теории, присваивающие буквенные

категории целым поколениям людей. Например, X и Y менеджеры. А теперь я все чаще встречаю в деловой прессе еще и поколение Z¹.

К этой же буквенной игре в абстрактных людей принадлежит и извечный спор о том, кто более ценен в компании: дженералист (универсал), обозначаемый как (—), или специалист (I). Чтобы было понятно, о чем я веду речь, приведу классическое определение, данное основоположником системного анализа Станфордом Л. Оптнером:

«...специалиста можно определить как человека, который с течением времени знает все больше и больше о все меньшем и меньшем, пока, наконец, он не станет знать почти все ни о чем. Наоборот, дженералист определяется как человек, который с течением времени знает все меньше и меньше о все большем и большем, пока, наконец, он не будет знать практически ничего обо всем».

Я был уверен, что «буквенная» дискуссия давным-давно завершилась в пользу гибрида, так называемого (Т-специалиста). Вертикальная линия в букве Т означает, что такой человек, как и специалист, глубоко знает какую-то одну область. Горизонтальная же линия означает, что человек, как и дженералист, также обладает небольшими знаниями, но из смежных областей. Я

думал так, пока не набрел на страничку в сети LinkedIn, которую ведет HR-специалист Эсин Акай. Дискуссия не умерла, и, более того, она эволюционирует, в среде специалистов она в самом разгаре!

Из записей Эсин Акай явствует, что теория поколений вобрала в себя буквенные категории, которыми оперировал Стив Джобс. Так, считается, что среди представителей поколения X большинство специалистов, которых изображают буквой I, а работники категории Т (те, у которых есть глубокие знания и уверенные навыки в определенной области и которые могут работать за их рамками) чаще всего принадлежат к поколению Y. Категория Т активно набирает популярность благодаря Тиму Брауну, генеральному директору компании Ideo, поскольку именно их он предпочитает нанимать на работу в свою компанию.

Существует еще категория М, которая расшифровывается так: две вертикальные линии отражают то, что работники обладают глубокими знаниями и широким набором навыков. При этом работники категории М обладают более развитыми навыками, чем те, которые ожидаются от категории Т. Еще одна новая категория — п (пи) — это работники-эксперты в двух областях, обладающие большой базой знаний, что и объясняет форму выбранной для них буквы. Есть еще категория «расческа». Обозначается как перевернутая русская буква Ш или прописная буква Т (М). Навыки работни-

¹ Generation Z (также известное как Homelanders, Homeland Generation, или New Silent Generation) — термин, применяемый в мире для поколения людей, родившихся примерно с начала 2000-х. Соответствует теории поколений, созданной Уильямом Штраусом и Нилом Ховом.



ков данной категории — экспертные знания во множестве областей. Работники категории Е владеют уже комбинацией из четырех Е: опыт (Experience), экспертные знания (Expertise), исследовательская работа (Exploration) и исполнительские качества (Execution).

Вы еще не запутались? Все равно привыкайте. Не пройдет и трех лет, как в дверь вашего кабинета постучит вновь принятый и эффективный HR-специалист с вопросом о том, какой категории сотрудников ему следует нанять для нового проекта — М или п? Ответить ему распространенной русской идиомой — не лучший вариант. Я предложу вам ответ, да он вам уже и так известен. Вам нужны специалисты категории А. Это очень амбициозные и трудолюбивые люди. То, что такой буквенной группы нет в лексиконе HR-специалиста, — это его проблемы.

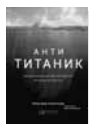
Чем же плохо наличие в компании сотрудников Б, В и даже Г? Они же не претендуют на заработную плату, которую платят людям категории А! Я думаю, что будет лучше, если ответ на этот вопрос даст Джим Коллинз, автор бестселлера «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет»:

«Большинство компаний создают свои бюрократические порядки, чтобы управлять небольшим процентом «неправильных» людей на корабле. Это, в свою очередь, заставляет лучших специалистов уходить. Увеличивается процент посред-

ственных специалистов, что опять-таки приводит к необходимости создания еще более жесткой бюрократии, чтобы компенсировать некомпетентность и отсутствие дисциплины, это еще больше отталкивает лучших, и так далее, и тому подобное» (Дж. Коллинз).

Дальше Джим Коллинз пишет, что, задавшись целью выяснить, какие компании существуют достаточно долгое время, он пришел к выводу, что речь идет о тех организациях, где во главе угла находится командная работа, а лидер зачастую — скромный человек. По мнению исследователя, компании, которые быстро взлетали и быстро падали, в большинстве своем возглавляли эгоцентричные лидеры. Они считали, что мир крутится вокруг их персон. Карьерный путь самовлюбленных лидеров быстро приводит к потере чувства сплоченности в компании. Успех всей компании носит краткосрочный характер.

В бизнесе особенно ярко вышеприведенный тезис проявляется в банковском секторе. Вспомним историю Дика Фалда и банка Lehman Brothers. Финансовый журналист Брайан Барроу, известный в США как соавтор бестселлера «Варвары у ворот» о грязных сделках на Уолл-стрит, в разгар кризиса 2008 года опубликовал статью. В ней он утверждал, что падение финансового гиганта Bear Stearns стало результатом спланированной информационной войны и плохого корпоративного управления. По этим же признакам он указал следующую ми-



шень — Lehman Brothers. И акции банка действительно начали падать на той же неделе, что и вышла статья!

Регуляторы Уолл-стрит бросились выяснять, насколько адекватны трейдеры в своих действиях, нет ли трансакций, специально направленных на манипулирование ценными бумагами. Тем временем фондовый рынок продолжил свое падение, началась паника, напоминающая бегство пассажиров с тонущего «Титаника» в его последние мгновения. Lehman Brothers быстро отправился на дно, а крупнейшие СМИ страны в этот момент призывали не поддаваться панике, ведущие финансовых телеканалов обращались только к позитивным новостям, но рынок падал на волне слухов.

Однако саму команду это, похоже, волновало мало. Репутация управляющих банка и их помощников, утопивших свою компанию, разорившуюся в результате кризиса, практически не пострадала! Все сотрудники Lehman Brothers продолжили и продолжают свою карьеру, а бывшие передраги преподносят в своих резюме как работу в «стрессовом режиме». Принцип «знаем — плавали» сменил принцип «знаем — тонули», где банкротство преподносится как доблесть, как некий «ценный опыт». Вопрос об ответственности «экипажа» перед обществом и бывшими клиентами даже не стоит.

После разорения 8000 из 20 000 бывших работников банка Lehman Brothers перешли на работу в японскую финан-

совую группу Nomura. Бывший управляющий Lehman Brothers Дик Фалд нашел работу в хедж-фонде Matrix Advisors LLC. Глава инвестиционного банкинга Lehman Brothers в Европе Алексис де Росней перешел к конкуренту Lazard. Ксавье Роле, который возглавлял французское отделение банка, занял кресло руководителя Лондонской биржей, а глава немецкого отделения Михаэль Бонакер стал главным стратегом в Commerzbank.

Впрочем, другие банки не лучше. Согласно оценке газеты Financial Times, только за период с 2007 по 2013 год крупные банки выплатили финансовым регуляторам США за различные финансовые махинации, допущенные в обращении с ценными бумагами, в общей сложности около 200 штрафов на общую сумму около 100 млрд долларов, при этом 15 млрд были выплачены иностранными банками. Из не так давно опубликованного доклада Morgan Stanley ясно, что в 2014–2015 годах объем штрафов серьезно увеличился². В совокупности из приведенных в отчетах данных получается, что американским и иностранным банкам пришлось заплатить властям США уже не менее 200 млрд долларов! Последняя новость пришла в начале 2017 года. Deutsche Bank

² По данным доклада Morgan Stanley, опубликованного в августе 2015 года, выходит, что пять крупнейших банков США и 20 европейских банков заплатили 260 млрд долларов штрафов и компенсаций за все виды обмана и махинаций со времени финансового кризиса 2007–2008 годов. Наибольшие судебные издержки оказались у Bank of America — 65,6 млрд долларов, JPMorgan — 42,4 млрд долларов, и британского Lloyds — 26,6 млрд фунтов.



и министерство юстиции США договорились урегулировать претензии, которые ведомство предъявляло финансовой организации, за 7,2 млрд долларов.

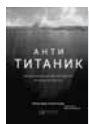
Все выглядит так, будто борьба за наведение порядка в банковском секторе США является фикцией. Под давлением банков Уолл-стрит и финансовые регуляторы США приняли решение о том, что новые международные нормативы достаточности капитала, известные как Базель III, в американской банковской системе использоваться не будут. Регуляторы периодически назначают банкам штрафы, которые исправно уплачиваются, но при этом на менеджеров, которые допускали злоупотребления, расследования не распространяются, и о персональной ответственности банкиров за нарушения даже речи не идет. Почему? В компаниях было слишком много сотрудников категории Б, В, и даже Г, чтобы пытаться сделать этот мир лучше.

Джим Коллинз очень упорный человек. Статистика, собранная им за много лет, показывает если не все, то очень многое. Джим и его коллега Мортен Хансен — скрупулезные исследователи корпоративного мира. Результатом еще одного их исследования стала книга «Великие по собственному выбору», в которой ученые приводят многочисленные показатели, которые они отслеживали на протяжении трех десятилетий. Один из них — удача! (Дж. Коллинз, М. Хансен).

Да, да! Ученые методично подсчитывали число удач и неудач каждой из отслеживаемых ими компаний. Удачей становилось что угодно. Для компании Amgen несомненной удачей стало размещение крохотного объявления о найме на работу, благодаря которому к ним в 1981 году на работу устроился гений — тайваньский ученый Фу Куен Лин. Он оказался очень упрямым человеком и благодаря этому своему качеству создал синтетический эритропоэтин³. Ученый просто оказался более упорным там, где другие спасовали. Не знаю, какой буквой наградили бы его HR-специалисты, но он был явно из «команды А».

Коллинз и Хансен выделили на основе своих данных, собранных эмпирических путем, два типа удачи — «чистую» и «частичную». «Чистой» удачей они посчитали события, которые происходили независимо от усилий менеджмента компаний. «Частичной» назвали ситуацию, где удаче способствовали хоть какие-то действия руководителей. Само число удач (и неудач в том числе) практически не отличалось для «выдающихся» и для «обычных» компаний, как если бы вы с приятелем договорились о том, что решка — к удаче, а орел — к неудаче, а потом начали подбрасывать монеты и отмечать результаты. Возможно, вы отметили бы отдельные серии удач или неудач, но рано или поздно в дело

³ Один из гормонов почек, который контролирует образование красных кровяных клеток в организме человека.



вступают законы вероятности. Итоги будут примерно равные. Это тривиальный вывод.

Но Коллинз и Хансен сделали и интересный вывод, который заключался в том, что выдающиеся компании смогли выбиться в лидеры благодаря «частичным» удачам и сокращению числа «частичных» неудач. По этой причине само по себе не особо впечатляющее решение усилить команду исследователей в кризисный период и обернулось для Amgen «частичной» огромной удачей!

В 2009 году сразу после завершения кризиса два ведущих университета Германии — Франкфурта-на-Майне и Бамберга — провели исследование (Recruiting Trends Schweiz 2009) среди 500 самых крупных компаний Швейцарии. Результат был настолько необычным, что поначалу мало кто в него поверил. Несмотря на множество потерявших работу после кризиса в соседней Германии людей и привлекательность Швейцарии для немецких работников (в Швейцарии зарплаты выше, налоги ниже и нет языковых барьеров), около трети работодателей испытывали проблемы с замещением вакантных мест. Прогноз кадровиков на будущее тоже был неутешителен: нехватка должна была только усилиться. Вывод исследования уже не выглядел сенсационным. Почти все опрошенные сообщили о своей возросшей активности в поиске новых работников, а половина швейцарских компаний прямо заявила, что без постоянного

набора специалистов за границей им не обойтись. И это абсолютно нормально. Эрик Шмидт (глава Google) удачно подметил существующую разницу в этом вопросе между миром бизнеса и спортом:

«Если бы вы спросили менеджеров крупных компаний: «Что является единственной наиважнейшей частью вашей работы?» — большинство из них машинально ответили бы: «Ходить на совещания». А теперь представьте, что вы задали этот же вопрос лучшим спортивным тренерам или топ-менеджерам. Они тоже часто ходят на совещания, и тем не менее их ответ был бы следующий: отобрать, завербовать и обменять лучших игроков, которых только можно найти» (Э. Шмидт, Дж. Розенберг).

Трансграничный поиск профессионалов во время любых кризисов — местных или глобальных — за рубежом нашей родины давно носит системный характер. Стоило цене на нефть в 2015 году существенно просесть, а Венесуэле впасть в череду экономико-политических кризисов, как хедхантеры из стран-соседей по Латинской Америке, а также США, занялись изучением профилей профессиональных работников этой страны. Из-за падения нефтяных доходов заработок профессора в Венесуэле в одночасье стал сопоставимым с доходами кассира в ресторанах сети McDonald's в США. Опытный бухгалтер из столицы Венесуэлы — Каракаса — при переезде в соседнюю Колумбию мог увеличить свой доход в шесть раз.



И все равно это было в два раза меньше, чем обошелся бы компании местный специалист. Такая практика не нова для Латинской Америки. И в прежние годы хедхантеры охотились за профессионалами из Аргентины и Бразилии, стоило только наступить кризисным временам в этих странах. А вот на Филиппинах после начала кризиса 2008 года наблюдалась обратная ситуация. Уехавшие ранее в США и сделавшие там карьеру специалисты финансового сектора начали возвращаться на родину, серьезно усилив местные компании.

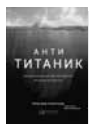
Кризис — особое время. Даже если вам кажется, что ваша сложившаяся и боеспособная команда способна справиться со всеми поставленными перед ней задачами, необходимо активно использовать спад в экономике и негативные настроения в деловой среде для поиска «легионеров», которые могут усилить компанию. В это время людей категории А можно найти существенно дешевле.

Отчасти эта ситуация напоминает громкие трансферты футболистов ведущих мировых клубов в межсезонье. Старший вице-президент ОАО «РЖД» Вадим Михайлов пришел в транспортную компанию в 2009 году с позиции генерального директора Ernst & Young, причем немаловажную роль в его назначении сыграли хорошие связи на финансовых рынках. Его опыт был необходим, поскольку РЖД столкнулась с огромным дефицитом инвестиций.

По оценке генерального директора Института проблем естественных монополий Юрия Саакяна, в тот момент ВВП страны недосчитывался около 6000 рублей с каждой тонны невывезенного груза, поскольку существовали «узкие места» на железной дороге и число их без инвестиций должно было только возрасти. Инвестиции на развитие и расширение железнодорожной сети до 2015 года должны были составить около 600 млрд рублей, а собственные инвестиционные возможности ОАО «РЖД» на тот период составляли лишь 200 млрд рублей. Занимать деньги у государства естественная монополия больше не могла. Поэтому решение нанять Михайлова было для нее крайне необходимым. С его приходом ОАО «РЖД» начала активно привлекать заемное финансирование. В 2011 году компания успешно разместила еврооблигации на сумму 200 млн фунтов стерлингов сроком на 20 лет.

Сам Вадим Михайлов объяснил, на что пошли привлеченные им средства: «Мы готовы инвестировать в участки инфраструктуры со сроком окупаемости до 20 лет. Более этого срока инвестиции возможны только с участием государства». Впрочем, опыт предшественника Михайлова на посту вице-президента ОАО «РЖД» по финансам тоже не остался невостребованным. Федор Андреев⁴ возглавил компанию «АЛРОСА», которая к тому времени планировала выход на IPO.

4 Ныне покойный.



Успехи, которые продемонстрировал на Чукотке губернатор Роман Абрамович, также объяснялись не столько денежными вливаниями, сколько грамотными кадровыми решениями. Владислав Дорофеев в своей книге «Принцип Абрамовича», описывая этот период жизни Чукотского автономного округа, отмечает, что Абрамович собрал превосходную команду менеджеров. В нее входили бывшие топ-менеджеры из «Сибнефти», просто хорошие знакомые губернатора или его партнеры. В их числе оказался бывший старшим вице-президентом «Гута-банка» Станислав Цыганков. Он рассматривал далекую от Москвы Чукотку как потрясающее место для самореализации. Был среди этих людей Андрей Городилов, бывший вице-президент «Сибнефти». На Чукотке он работал в качестве первого заместителя губернатора, то есть фактически руководил всем округом. У всех членов команды Абрамовича в Москве остались семьи и дети. Возможность выехать представлялась только раз в месяц. С учетом разницы в девять часовых поясов работа в таком режиме была тяжелым испытанием. Но команда своим желанием работать везде, где нужно, показала, как говорят в футболе, свой класс. Отвечая однажды на вопрос, что же дала ему Чукотка, Абрамович коротко ответил: «Уверенность в команде». В общей сложности команда Абрамовича на Чукотке состояла из 80 преуспевающих специалистов из различных областей науки и бизнеса.

Это говорит о том, что Роман Аркадьевич «рассматривал этот край как возможность для бизнеса, а не как благотворительный проект» (В. Дорофеев, Т. Костылева).

Несмотря на кризис, обязательно ставьте перед собой цель по изучению рынка в поисках перспективных или уже состоявшихся управленцев, которые потенциально могут внести существенный вклад в реализацию вашей антикризисной или посткризисной стратегии. Будьте креативным и принимайте нешаблонные решения! Не всегда, например, знание отрасли является обязательным критерием для выбора руководителя.

Сотовый оператор Tele2 в 2009 году из-за необходимости более глубоко отреагировать на кризисные явления пригласил Дмитрия Страшнова, работавшего до этого на посту руководителя Philips Consumer Electronics. После продажи компании Tele2 ВТБ опыт Страшнова не был забыт. Он возглавил «Почту России».

Столкнувшись с сильным сокращением спроса на свою основную услугу — поставку и обслуживание терминалов, показывающих в реальном времени биржевые котировки, — корпорация Bloomberg сделала в 2009 году ставку на контент. Контентом оказались новости и аналитика. Возглавить медиа-дивизион, включающий в себя телевидение и радио, был приглашен Эндрю Лэк, бывший президент медиахолдинга NBC News, поработавший также несколько



лет на топовых позициях в Sony. Более того, Bloomberg пошел на усиление своего новостного блока, наняв опытных управленцев из медиа-индустрии и серьезно увеличив штат репортеров из разных стран, обладающих разным опытом.

Председатель правления компании Ford Уильям Форд — младший, попробовав себя в роли гендиректора, тоже решил переложить бремя ежедневного менеджмента на стороннего управленца. Он принял в 2006 году рискованное, но, как оказалось, мудрое решение: доверить управление семейной компанией человеку, не связанному с автопромом. Выбор Форда пал на Алана Малалли, вице-президента Boeing, возглавлявшего ранее подразделение коммерческих самолетов. В одной из следующих глав я подробно остановлюсь на этой истории.

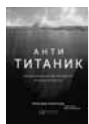
Решение усилить команду всегда сопряжено с риском. Помимо историй успеха, мы знаем и множество неудач, особенно когда собирается международная команда. Однако именно в кризис этот риск оправдан.

Согласно распространенному заблуждению, все сотрудники успешной команды должны быть друзьями. На деле исследования показывают другую картину: эффективная работа команды повышает качество взаимоотношений ее членов. Если команда терпит неудачу, то это огорчает всех и люди вымещают друг на друге свое разочарование. Если в группе нет конфликтов, следовательно,

но, никто не поднимает сложных вопросов, обычно вызывающих разногласия. Члены группы сосредоточены не на командной цели, а на сохранении благоприятных отношений. Чтобы группа работала хорошо в условиях давления, отдельные ее члены должны проявлять настойчивость и постоянно поднимать существенные вопросы. Приведу меткое замечание из книги По Бронсона «Царь горы»:

«Когда “противодействующие” чувствуют, что настроение в группе снижается практически до полного безразличия к поставленным целям и коллектив в целом не прилагает нужных усилий, они не поддаются общему влиянию группы и оказывают сопротивление, тем самым повышая свой энергетический запас. Уставшие и равнодушные члены заражаются их мятежной энергией, и команда восстанавливается» (П. Бронсон, Э. Мерримен).

На рискованный эксперимент часто решаются именно в кризисные моменты, поскольку перспектива потерять все — весьма реальна. Но что же все-таки дает ставка на пеструю или даже многонациональную команду? Ричард Льюис, отвечая на этот вопрос в своей книге «Столкновение культур», выделяет следующие преимущества: международная команда всегда использует разносторонний подход к решению задач и видит больше альтернатив, она лучше реагирует на предпочтения местного рынка, лучше прогнозирует и делает критиче-



ский анализ. Кроме того, продукты компании получают лучший дизайн. Вот как об этом не без тонкого юмора пишет сам Льюис:

«В интернациональных командах происходят любопытные вещи. Люди стремятся поставить на службу команде свои личные умения — практические, интуитивные, вдохновляющие окружающих. Появляются лидеры, разные люди берут на себя обязанности по планированию, выбору направления и цели, финансированию, логистике. Развивается язык общения, равно как и процедуры принятия решений. Работа плечом к плечу с кем-либо в течение длительного периода позволяет не только наблюдать иностранные поведенческие стереотипы, но и понять, чем обосновано их появление. Появляется возможность объяснить собственные действия и представления, быть может, эксцентричные в глазах других людей. Разговорчивый итальянец, раздражавший вас сначала, сможет стать человеком, который в социальном смысле сплотит группу. Обескураживающе углубленный в себя, непроницаемый японец, тихо сидящий в углу, способен позднее напомнить группе о том, что они упустили. Деловой американец доставит всех в ресторан вовремя, надменный француз выберет для вас лучшее вино, заботливый немец достанет зонтик, когда пойдет дождь» (Р. Льюис).

А как повлияет на работу состав команды, если в ней окажутся не только мужчины? Уверен, что в большинстве

случаев достойная и компетентная для работы в совете директоров женщина усилит команду. В кризисные времена — это хороший совет, особенно для наших компаний.

Согласно отчету нашей компании, Spencer Stuart, за 2015 год, процент женщин в советах директоров крупнейших российских компаний снизился и составил меньше 8%. Это идет вразрез с общеевропейской тенденцией, где представленность женщин в советах директоров даже регулируется законодательно. В марте 2015 года к Италии, Франции, Исландии, Испании и Норвегии присоединилась Германия, которая ввела обязательные квоты, приняв соответствующий закон, обязывающий крупные компании выделить 30% от всех мест в совете директоров для женщин.

Почему в Европе появилась идея гендерного квотирования? Лучше всего на этот вопрос ответила нынешняя глава Международного валютного фонда (МВФ) Кристин Лагард:

«Сначала я была против женских квот, но потом пришла к выводу, что без целевых показателей правильные шаги так и не будут предприняты».

С женщинами — топ-менеджерами в Германии ситуация до недавних пор была действительно печальная. Симоне Менне — единственная, кто занимала в своей компании Deutsche Lufthansa пост финансового директора. Наибольшие женские квоты существуют в Норвегии, где в советах директоров должно



присутствовать 40% женщин. Однако на деле это мало помогло слабому полу. В Норвегии среди финансовых директоров 25 крупнейших компаний только одна женщина, а среди генеральных директоров женщин нет вообще.

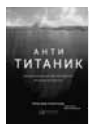
У нас в России женские квоты как таковые отсутствуют, а понятие «сильный управленец», к счастью, лишено у нас гендерной окраски. Главное — профессиональные навыки сотрудника. Но пока наибольших успехов в России женщины — топ-менеджеры достигают на финансовых должностях, таких как главный бухгалтер или финансовый директор. Среди генеральных директоров их очень мало. Из 100 генеральных директоров крупнейших российских компаний найдется не более десятка женщин, а вот финансовых директоров — почти половина. Но ситуация постепенно меняется в лучшую сторону. Отчет «Российский индекс советов директоров 2015», подготовленный нашей компанией, Spencer Stuart, также подтверждает, что количество женщин в исполнительных комитетах в 2015 году увеличилось с 9,1 до 11,3%. Это может стать предвестником будущего увеличения числа женщин в советах директоров отечественных компаний.

Эти изменения помогут разрушить существующий миф о том, что работа в совете директоров — чисто мужская профессия, а женщины в руководстве редко востребованы. Впечатляющие примеры успешной работы женщин в со-

ветах директоров уже существуют: Мария Воскресенская («Татнефть»), Сара Керри («АК БАРС» Банк), Инна Гориславцева («Уральские мобильные сети»), Гульжан Молдажанова (председатель наблюдательного совета холдинга «Базовый элемент»).

Что может дать компании участие женщин в работе совета директоров? Давайте будем честными. Женщины более склонны чаще посещать заседания, чем их коллеги-мужчины. Включение директоров-женщин в состав помогает сделать команду менее однородной и предотвратить «групповое мышление». Женщин-директоров ценят за способность вносить стратегический взгляд, принимать во внимание различные точки зрения, что способствует рассмотрению большего числа альтернатив и улучшению процесса принятия решений. Женщины способны изменять динамику поведения всего коллектива, происходящие в нем процессы коммуникаций, межличностного взаимодействия в пользу принятия более креативных, инновационных и нетрадиционных решений. Они более ответственно подходят к работе, готовятся к собраниям, проводят оценку собственной работы. Они более склонны к ведению обсуждений, менее склонны к неоправданному риску и излишней личностной конкуренции.

Женщины, работающие в советах, часто имеют лучшее образование и больший управленческий опыт работы, чем их коллеги-мужчины, просто потому, что



для того, чтобы пробиться на эту должность, женщине необходимо быть выдающимся профессионалом. Женщины с меньшей вероятностью по сравнению с мужчинами занимали раньше столь же высокие управленческие позиции, а значит, в своей работе они будут опираться на традиционные источники влияния, такие как опыт, образование и академические достижения.

История «Титаника» тоже неразрывно связана с женщиной — легендарной Молли Браун, американской леди, выбившейся из низов. Зная пять европейских языков, она могла по делу выругаться, как шахтер. Во время спасательной операции она семь с половиной часов просидела на веслах спасательной шлюпки. В итоге она стала неразрывной частью истории «Титаника». На Бродвее даже ставили мюзикл, названный «Непотопляемая Молли Браун». В блокбастере Джеймса Кэмерона ее персонаж сыграла актриса Кэти Бэйтс.

Таким образом, решение усилить команду женщиной с ярко выраженными лидерскими качествами может привести к лучшим результатам, чем прежде. В кризисные времена именно она, а не он, может оказаться тем правильным человеком, что, по выражению Джима Коллинза, должен «сесть в корпоративный автобус».

Таким человеком для компании Yahoo летом 2012 года стала 38-летняя CEO Марисса Майер⁵. До перехода в Yahoo

⁵ Когда Майер устраивалась на работу, она была

Майер 13 лет трудилась в Google, начав с рядового инженера и дойдя до вице-президента. Марисса Майер специализировалась на символьных системах и писала диплом по искусственному интеллекту. Даже для выпускниц Стэнфордского университета такую специализацию не назовешь обычной. В тот момент корпоративный мир был уверен, что Yahoo не сумеет выжить в противостоянии с интернет-гигантами Google и Facebook. Компания Yahoo, изрядно потрепанная после неудачного поглощения со стороны Microsoft, даже получила прозвище среди аналитиков с Уолл-стрит. Ее называли «dead company walking»⁶. Однако, спустя всего год как Марисса Майер заняла кресло президента и исполнительного директора Yahoo, чистая прибыль компании выросла на 46%, а в расчете на одну акцию чистая прибыль выросла с 18 центов до 30, т. е. практически удвоилась! К февралю 2015 года акции компании выросли в стоимости в три раза! Компания, уже считавшаяся мертвой, снова ожила!⁷

К сожалению, полноценный comeback в лучшие компании интернет-бизнеса у Yahoo не вышел. Компанию, которая когда-то была для пользователей про-
беременна, но рождение ребенка не помешало ей вернуть Yahoo к жизни.

⁶ Переименованный тюремный клич «dead man walking» («идет покойник»), которым провожают осужденных на смертную казнь в США.

⁷ Восстанавливать «поломанные» IT-компании вообще крайне тяжело. Легендарному менеджеру IBM Лу Герстнеру потребовалось 10 лет на перестройку IT-гиганта. После возвращения Джобса в Apple в конце 1990-х выручка компании не росла целых шесть лет.



водником в мир еще набиравшего силу интернета и стоила 100 млрд долларов, в первом квартале 2017 года покупает американская телекоммуникационная компания Verizon. В мае 2015 года Verizon приобрела за 4,4 млрд долларов интернет-холдинг America Online (AOL). Теперь же Verizon покупает у Yahoo за 4,83 млрд долларов ее интернет-бизнес. В общей сложности у Verizon в распоряжении окажется более 25 интернет-брендов, которые раньше принадлежали Yahoo и AOL, а это аудитория свыше миллиарда человек. При этом наиболее лакомые куски — наличные средства компании, доли Yahoo в Alibaba Group Holding и в Yahoo Japan — по-прежнему останутся в распоряжении компании. Марисса Майер тоже заявила, что останется работать в ней. Но это будет уже совсем другая компания. Впрочем, я подробнее расскажу об истории Yahoo через несколько глав.

Привлечение талантливых менеджеров неминуемо связано с вознаграждением за их труд, а для компаний в кризисный момент этот вопрос стоит остро. Та же Майер, например, получила за

свою работу в течение трех лет более 360 млн долларов. Вместе с тем ее работа принесла вполне ощутимые успехи: выручка от подразделений Yahoo, которые она либо основала, либо приобрела, демонстрировала ежегодный рост в 80%! Реальная проблема была в том, что при этом в целом Yahoo практически не росла. Акционеров это категорически не устраивало.

Если в компании правильные люди находятся на правильных местах, то компания выиграет даже в кризисной ситуации. Важнейшее решение совета директоров будет заключаться в том, кому платить компенсации и бонусы, а не в том, как и в каком размере это делать. Мотивировать «неправильных» людей на правильное поведение бесполезно, а значит, посадите в ваш автобус правильных людей и высадите неправильных. Правильные люди помогут вашей компании сфокусироваться на главном.

Журнал 

2017 г.



www.TOP-PERSONAL.RU

ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

октябрь-декабрь

В номере:

Некоторые вопросы жизненного цикла управленческих электронных документов

Генеральный Регламент как источник по истории делопроизводства и архивного дела

Патенты и полезные изобретения в области управления документацией и архивного дела в Российской Федерации

Электронные архивы и электронная подпись

Ускорение ввода и редактирования текста в программе MS Word 2013

Новые информационные технологии в документационном обеспечении энергосбыта

Организация электронного документооборота при проведении электронных торгов крупнейших нефтехимических холдингов России

Документационное обеспечение государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах

**№4
2017**

При поддержке:



Точка кипения: когда коммерческую тайну «сливают» топы...

Вводная

*Светлана
Васильева*

юрисконсульт
компании Alta Via



бизнесе происходит разное. На смену успехам приходят стагнация, провалы, а потом новые вызовы и свершения. Это естественный процесс, как движение маятника по сепаратрисе, когда система может демонстрировать хаотическое поведение под действием периодического возмущения. Но действие внешней силы должно быть ограничено условной преградой, предприниматель, «самостоятельно осуществляя деятельность на свой страх и риск», должен иметь опору. В компании наряду с обычными работниками трудятся приближённые к руководству: начальники подразделений, департаментов, ответственные за проект, «штучные» специалисты, которые на особом счету у работодателя, — эта категория сотрудников компании должна быть той самой опорой, им оказано доверие занимать ключевые позиции и нести ответственность.

Но среди приближённых может найтись свой Брут, который вынесет конфиденциальную информацию за стены компании. И как воспользуются этой информацией конкуренты, неизвестно. Конечно, такое может

произойти и без умысла: оставленный включённым рабочий компьютер, потерянная флеш-карта, подслушанный посторонним разговор. Но, тем не менее, разглашение коммерческой тайны — основание для увольнения, это установлено подп. «в» п. 6 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса РФ: *«Трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случаях разглашения охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, в том числе разглашения персональных данных другого работника»*¹. Закон не указывает на то, что нарушение режима коммерческой тайны должно носить умышленный характер, следовательно, небрежность и легкомыслие работника не снимают с него вины. А принадлежность к высшему эшелону сотрудников, скорее, усугубляет её.

КАК УВОЛИТЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРА ЗА РАЗГЛАШЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ТАЙНЫ

Федеральным законом от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне» закреплено содержание категории «коммерческая тайна»

¹ Подп. «в» п. 6 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Российская газета. 31.12.2001. № 256.

— это «режим конфиденциальности информации, позволяющий её обладателю при существующих или возможных обстоятельствах увеличить доходы, избежать неоправданных расходов, сохранить положение на рынке товаров, работ, услуг или получить иную коммерческую выгоду»².

При выполнении условий:

- в компании принят локальный акт, с которым был ознакомлен руководитель подразделения / департамента / отдела, устанавливавший перечень сведений, относящихся к коммерческой тайне, и порядок работы с этими сведениями;
- работодатель провёл внутреннее расследование и представил доказательства вины работника,

применение подп. «в» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ в качестве основания для увольнения законно. Этот вывод следует из анализа п. 43 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации», который гласит: *«В случае оспаривания работником увольнения по подпункту «в» п. 6 ч. 1 ст. 81 Кодекса работодатель обязан представить*

*доказательства, свидетельствующие о том, что сведения, которые работник разгласил, в соответствии с действующим законодательством относятся к государственной, служебной, коммерческой или иной охраняемой законом тайне либо к персональным данным другого работника, эти сведения стали известны работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей и он обязывался не разглашать такие сведения»*³.

Но, разумеется, уволенный сотрудник может, обиравшись на работодателя, всячески отрицать свою вину, препятствовать соблюдению процедуры увольнения (например, не подписывать акт об отказе в предоставлении письменных объяснений и др.). Для предотвращения неприятностей разберём случай из судебной практики и перейдём к рассмотрению порядка расторжения трудового договора из-за разглашения коммерческой тайны.

Пример №1. Верховным судом Удмуртской Республики в порядке кассации рассматривалось дело о восстановлении на работе, взыскании заработка за время вынужденного прогула, компенсации морального вреда руководителя отдела экономической безопасности управления

² Ст. 3 Федерального закона от 29.07.2004 «О коммерческой тайне» № 98-ФЗ // Российская газета. 05.08.2004. № 166.

³ П. 43 Постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 17.03.2004. № 2 // Российская газета. 31.12.2006. № 297.

экономической безопасности ОАО⁴. Требования удовлетворены частично, главное — в должности уволенный сотрудник был восстановлен.

Согласно акту, составленному по итогам служебного расследования, руководитель отвечающего за экономическую безопасность подразделения не принял все необходимые меры по охране конфиденциальности, предусмотренные ч. 1 ст. 10 Федерального закона от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне»:

- определение перечня информации, составляющей коммерческую тайну;
- ограничение к ней доступа;
- учёт лиц, имеющих доступ к такой информации;
- заключение договоров с лицами, использующими коммерческую тайну;
- нанесение грифа «Коммерческая тайна» с указанием обладателя такой информации на документы.

Из материалов дела следует, что на материальные носители (документы) не были проставлены от-

метки «Коммерческая тайна» и учёт лиц, которые были допущены до конфиденциальной информации, должным образом не вёлся. Таким образом, суд пришёл к выводу, что отсутствие грифа с указанием обладателя информации на документах и учёта работников, допущенных к использованию сведений, означает, что режим коммерческой тайны не установлен.

Указание ответчика на то, что в соответствии с законом о коммерческой тайне содержание документов может быть отнесено к таковой, отвергнуто судом, поскольку, как мы уже говорили: об установлении режима коммерческой тайны должен быть принят локальный нормативный акт, работники должны быть с ним ознакомлены под роспись, в трудовых договорах, должностных инструкциях должны быть прописаны условия и порядок использования конфиденциальной информации.

Данный пример из судебной практики позволяет нам сделать вывод о том, что доверие к сотруднику высшего звена компании может обернуться негативной стороной. Атмосфера взаимопонимания и поддержки, модель семьи в коллективе положительно сказывается на бизнес-процессах, стимулирует работников к полной отдаче своему делу.

⁴ Кассационное определение Верховного суда Удмуртской Республики по делу № 33-1796 от 25.05.2011. URL: <http://sudact.ru/regular/doc/EaXzsVA3Vt5g/>.

Но в таких условиях легко забыть о формальностях, которые соблюдать нужно, иначе при первой же конфликтной ситуации придётся забыть о «семье» и «дружбе», доказывая в суде попустительство или предательство своей «правой руки».

КАК ДОКАЗАТЬ ВИНУ РАБОТНИКА В СУДЕ

Первое. На этапе выявления нарушения режима коммерческой тайны следует действовать оперативно, но не поднимая лишней паники. Ведь так злоумышленник (или просто рассеянный вредитель поневоле) сможет уничтожить доказательства.

- Организуйте комиссию по проверке соблюдения режима коммерческой тайны (проверенные временем, надёжные, ответственные люди).

- Поручите комиссии проверить служебную почту, адресатов телефонных звонков и зафиксировать эту информацию в акте, составляемом по итогам служебного расследования.

- Затребуйте с виновного письменные объяснения. Если по истечении двух рабочих дней работник их не предоставит, об этом следует составить акт.

Второе. Расследование должно быть проведено таким образом, чтобы на руках у работодателя оказалось как можно больше весомых доказательств вины топового сотрудника в разглашении конфиденциальных сведений. При этом доказательства должны быть получены законным путём, так как суд оценивает такие признаки доказательств, как *относимость, допустимость, достоверность каждого в отдельности и достаточность, взаимную связь — в совокупности⁵ по своему внутреннему убеждению, основанному на всестороннем, полном, объективном и непосредственном исследовании.*

Третье. После завершения внутреннего расследования нужно издать приказ об увольнении, ознакомить с ним сотрудника. Если он отказывается подписать приказ, следует составить об этом акт. В день увольнения с работником должен быть произведен расчёт, а также ему необходимо выдать трудовую книжку. А после сделать выводы обо всём случившемся, заняться разработкой алгоритма защиты важной информации и продумать плюсы и минусы действующей кадровой политики.

Пример №2. Какие действия могут считаться разглашением? Это может

5 Ст. 67 Гражданского процессуального кодекса Российской Федерации от 14.11.2002 № 138-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 18.11.2002. № 46. Ст. 4532.

быть сделано в устной, письменной или иной форме, в том числе с использованием технических средств. Определением Московского городского суда от 16.11.2011 по делу № 33-33814⁶ исковые требования в части восстановления на работе были удовлетворены, так как ответчик ссылался на то, что данные, составляющие коммерческую тайну, были пересланы работником на свой личный адрес e-mail, что суд посчитал недостаточным доказательством факта разглашения.

Однако в практике есть случаи, когда суд считал подобное действие разглашением коммерческой тайны, так как она стала известна как минимум одному постороннему лицу — почтовому агенту (Mail.ru). В пользовательском соглашении с «Мейл.ру» есть пункт о возможности разрешать и ограничивать доступ к информации, содержащейся в электронных почтовых ящиках. Следовательно, согласно ст. 2 Федерального закона от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации»,⁷ «Мейл.ру» становится обладателем информации, пересылаемой пользователями через почтовый ящик.

⁶ Определение Московского городского суда от 16.11.2011 по делу № 33-33814. URL: <https://www.mosgorsud.ru/>.

⁷ Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // Российская газета. 29.07.2006. № 165.

Таким образом, правомерность отправки сотрудником информации с корпоративной почты на свою личную не решается судами однозначно. Чтобы предотвратить возможное недопонимание по этому вопросу, обговорите это с топ-менеджерами заранее, лучше прописать запрет на пересылку информации на личную почту в трудовом договоре, локальном нормативном акте и должностной инструкции.

РАЗГЛАШЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ТАЙНЫ КАК ПРЕСТУПЛЕНИЕ

Уголовным кодексом РФ к одному из преступлений в сфере экономической деятельности отнесено незаконные получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну⁸. Часть 2 статьи 183 закрепляет состав преступления, субъектом которого может быть работник компании, — *незаконные разглашение или использование сведений, составляющих коммерческую тайну, без согласия их владельца лицом, которому она была доверена или стала известна по службе или работе*. Части 3 и 4 этой статьи предусматривают наказание для совершивших те же деяния, повлёкшие

⁸ Ст. 183 Уголовного кодекса РФ от 13.06.1996 № 63-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 17.06.1996. № 25. Ст. 2954.

причинение крупного ущерба или совершённые в корыстных целях, а также повлёкшие тяжкие последствия.

Понятие незаконного разглашения закреплено в ст. 3 Федерального закона «О коммерческой тайне» — *действие или бездействие, в результате которых информация, составляющая коммерческую тайну, в любой возможной форме (устной, письменной, иной форме, в том числе с использованием технических средств) становится известной третьим лицам без согласия обладателя такой информации либо вопреки трудовому или гражданско-правовому договору. Преступлением будет признано совершение деяния с прямым умыслом.*

Практика по разглашению коммерческой тайны работниками довольно скудна. Этому есть объяснение: даже в гражданском процессе трудно доказать вину сотрудника, соблюдение порядка установления режима коммерческой тайны, а в уголовном — тем более. Но в случае, если топ-менеджер компании принёс значительный ущерб вашему бизнесу, не стоит списывать со счетов возможность привлечения его к уголовной ответственности. Если в его действиях есть все признаки состава преступления, то он должен понести ответственность. К тому же нарушение режима конфиденциальности ин-

формации может нанести непоправимый ущерб репутации компании. Над её восстановлением придётся работать, и заслуженное наказание виновного — «плюс к карме».

СВОД РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ

1. Разработайте и утвердите Положение о коммерческой тайне.

Коммерческую тайну могут составлять любые ценные сведения (технические, экономические и производственные), сведения о результатах интеллектуальной деятельности в научно-технической сфере (формулы, ноу-хау, бизнес-планы, финансовые расчёты). Согласно закону «коммерческая тайна» — это *«режим конфиденциальности информации, позволяющий её обладателю при существующих или возможных обстоятельствах увеличить доходы, избежать неоправданных расходов, сохранить положение на рынке товаров, работ, услуг или получить иную коммерческую выгоду».*

2. Разработайте условия о допуске к конфиденциальной информации, порядке работы с ней, учёте лиц, работающих с коммерческой тайной и ответственных за соблюдение правил (руководители отделов и департаментов — те, кто, нарушив

режим коммерческой тайны, обязаны ответить по всей строгости в первую очередь).

Включите эти условия в трудовые договоры, должностные инструкции и иные локальные акты. Ознакомьте с документами сотрудников. Для топовых сотрудников имеет смысл включить пункты об отчётности по работе с конфиденциальной информацией, чтобы сразу перекрыть возможные пути использования тайны в своих целях.

3. Обращайте внимание на то, как ведёт себя топ-менеджер.

Вызвать подозрения могут следующие действия:

- ваша «правая рука» нарушает внутрикорпоративные правила по работе с личной техникой, программным обеспечением, посещает сторонние интернет-ресурсы;
- делает копии с документов, содержащих конфиденциальную информацию, переносит их на личные флеш-накопители и т. д.;
- работает сверхурочно без вашего ведома (и без явной необходимости);
- сохраняет на свой рабочий компьютер большие объёмы корпо-

ративной информации, которая, на первый взгляд, не так нужна в его работе;

- и, конечно же, общение с конкурентами (встречи, звонки, дружеские и приятельские отношения, оправдываемые якобы общими увлечениями, давним знакомством и т. д.).

Безусловно, все эти признаки ещё не повод обвинить топ-сотрудника в шпионаже и «сливе» секретов конкурентам. Но будьте начеку, возможно, лучше показать работнику, что вы за ним наблюдаете. Так он может, оценив риски, отказаться от своего замысла. Потерять ценного сотрудника неприятно, но ему можно найти замену; потерять уникальные разработки, важную информацию и прочее — большая проблема.

При принятии решения об увольнении работника на основании подп. «в» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ нужно объективно оценить, насколько высока вероятность оказаться ответчиком в суде по иску о восстановлении на работе и ценность имеющихся на руках доказательств вашей правоты. Чем серьёзнее последствия в результате разглашения коммерческой тайны, тем больше поводов задуматься об обращении в правоохранительные органы.

Если информация стала доступной посторонним по вине топового

сотрудника, стоит ли относиться с недоверием к его непосредственным подчинённым, а возможно, и другим работникам компании? Очевидно, это не повод видеть во всех окружающих потенциальных предателей, но лучше быть готовым к тому, что в коллективе может быть соратник виновного или соратники. В любом случае даже самый неприятный опыт, когда доверенное лицо оказалось ненадёжным, имеет позитивные стороны: нужно сделать из

случившегося выводы, провести работу над ошибками и внимательнее изучать людей, которые участвуют в вашем деле.

* Светлана Васильева, юрисконсульт компании Alta Via.

Журнал ,

2017 г.

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

(Безупречная система доставки)

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



Административное № 3 право 2017

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



**Проверка качества продуктов питания.
Административные споры**

**6 или 13? Ах, эта спорная ставка
налога!**

**Включение контрагента в реестр
недобросовестных поставщиков как вид
административной ответственности**

**ДТП было, контакта между
автомобилями не было. С кого
взыскивать ущерб?**

**Имеют ли право прокурорские
работники писать статьи?**

**Нынешняя ситуация и перспективы
«посадок» предпринимателей**

Почасовая оплата труда выгодна работодателям

*Особенно важно
установить норму
выработки за час и при
её достижении прописать
премии.*



Кира Ованесова

юрисконсульт БКГ
«Информаудитсервис»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Можно ли работодателю безопасно «проплыть между Сциллой и Харибдой», применяя ПОЧАСОВУЮ оплату труда длительное время? Что важно при этом?



Почасовая система оплаты труда является одной из разновидностей повременной формы присуждения вознаграждения за труд.

Принимая в качестве зарплатной системы почасовую, необходимо учитывать следующее:

1. В соответствии со ст. 91 ТК РФ необходимо вести учёт фактически отработанного времени каждым сотрудником, вменённый в обязанность работодателю.

2. В соответствии со ст. 57 ТК РФ необходимо включать условие о почасовой оплате в трудовой договор, поскольку система оплаты труда является его существенным условием.

3. В соответствии с ч. 3 ст. 133 ТК РФ максимальная продолжительность рабочей недели в 40 часов и выполнение часовой нормы по производственному календарю в течение месяца

должно гарантировать сотрудникам-почасовикам зарплату не ниже установленного государством минимального уровня (МРОТ).

На сегодняшний день ст. 1 Федерального закона от 19.12.2016 № 460-ФЗ установила МРОТ в России на уровне 7800 руб. в месяц.

Вам приходилось защищать компании от исков работников, где затрагивались вопросы почасовых ставок, премий к ним? Как они завершились?

— У меня не было, но можно найти практику. Это могут быть споры по искам работников, связанные с неправильным расчётом зарплаты и взысканием невыплаченной заработной платы за отработанный период. При этом суды учитывают доказательства фактически отработанного работником времени. При наличии таких подтверждающих документов разрешение споров зависит от представленной доказательственной базы: если такие доказательства имеются, то есть основания для удовлетворения требований работника.

Какие ошибки «популярны» в трудовых договорах с применением «почасовки»?

— 1. Незаключение соглашения о почасовой оплате в письменной форме.

2. Отсутствие подтверждения учёта фактически отработанного времени работником.

3. Установление оплаты ниже установленного МРОТ.

❗ Когда почасовую оплату Вы не рекомендуете применять, даже если очень хочется?

— Почасовая оплата труда применяется в том случае, если сложно нормировать работу сотрудника.

Преимущество почасовой оплаты для работодателей заключается в том, что рабочий час всегда имеет одинаковую продолжительность, в отличие от рабочего дня. Зафиксированная стоимость рабочего часа позволит наиболее точно рассчитать заработанную тем или иным сотрудником сумму с учётом отсутствия на рабочем месте по различным причинам. Также почасовая оплата труда позволяет оптимально оплачивать труд работников, работающих неполный день.

К недостаткам почасовой оплаты труда для работодателей можно отнести сложность расчёта (необходимо вести строгий учёт времени работы каждого сотрудника). Почасовая оплата труда подходит для работ с неполной занятостью, по гибкому графику или по совместительству.

Для работников почасовая оплата может быть невыгодна тем, что в разных месяцах у них будет разный размер зарплаты, в зависимости от количества рабочих часов, тогда как «окладники» получают твёрдую сумму при условии отработки полного месяца и всегда знают размер своей зарплаты. Кроме того, работодатель иногда может установить достаточно большой объём работы, необходимый к выполнению за час, а недостижение нормы хоть и гарантирует выплату часового тарифа (оклада), но лишает возможности получить премию.

❗ Как работник может легально войти в штат при почасовой оплате?

— ТК РФ говорит об обязательном включении условия почасовой оплаты труда в трудовой договор, заключаемый с сотрудником, или дополнительное соглашение к нему. Если на «почасовку» сотрудники переводятся с другой зарплатной системы, они должны узнать о грядущих изменениях минимум за 2 месяца: перемены должны не только войти в трудовой договор, но и быть закреплены в соответствующих приказах и локальных актах фирмы. Обязательно надо указать:

- часовую ставку (оклад);
- порядок исчисления заработка;

- условия премирования и депремирования;
- процедуру оплаты за часы в праздники, выходные и ночное время;
- конкретные дни выдачи заработной платы (не менее двух в течение месяца);
- дополнительные условия (если они предусмотрены): испытательный срок, социальные гарантии и т. п.

УП Премии и бонусы при «почасовке» — какие споры здесь возможны и есть реально?

— Повременно-премиальная система оплаты труда предусматривает не только начисление за фактически отработанное время, но и дополнительное вознаграждение (премию) за достижение определённых результатов (к примеру, оперативность и качество труда). Порядок расчёта и начисления премий предусматривается Положе-

нием об оплате труда, Положением о премировании, трудовым договором или иным документом.

Возможно сочетание сдельной и повременной оплаты труда, когда зарплата начисляется не только за фактически отработанное время, но и за конкретные результаты труда, зафиксированные, к примеру, в наряде на сдельную работу.

Возможны споры по требованиям работника о взыскании невыплаченных сумм при условии наличия соответствующей доказательственной базы.

* Кира Ованесова, юрисконсульт БКГ «Информаудитсервис».

Беседовала Анна Баграмова

Журнал 

2017 г.

Сара Блейкли



ара Блейкли, 46 лет, основательница и единственная владелица бренда нижнего белья

Spanx, родилась 27 февраля 1971 г. Выросла в курортном городке Клируотере штата Флорида (США). Отец — юрист, мать — художница.



По словам самой Блейкли, будучи подростком, она всегда искала возможность самостоятельно подзаработать. Так, на празднике «Хеллоуин» устроила «дом с привидениями» и брала с соседей плату за вход, для выполнения своих обязанностей привлекала друзей, например, объявляя прополку грядок «соревнованием».

С детства Сара мечтала стать юристом, но при поступлении в колледж дважды провалила экзамены. Трудовую деятельность начала с работы в парке развлечений Epcot, где по восемь часов в день пристёгивала ремни посетителям аттракциона World of Motion. Следующие семь лет занималась продажей факсов во флоридской компании Danko (сейчас компания принадлежит японской корпорации - гиганту офисной техники Ricoh). Работая в этой фирме, Сара обзванивала клиентов и тем самым овладевала искусством предлагать товар. По плану руководства она должна была продавать факсовых аппаратов на \$20 тыс. в месяц. Её превосходные ораторские данные и к тому же приятная внешность привели к успеху, и уже в 25 лет Блейкли стала успешным «тренером-продавцом» компании.

Идея собственного бизнеса родилась у Блейкли внезапно. Работая в Disney и

Danka, она была вынуждена носить старомодные, неудобные, раздражающие колготки. Особенно это ощущалось в жару, когда приходилось таскать «туда-сюда факсовые аппараты». Однако Сара заметила, что утягивающая верхняя часть колготок хорошо скрывает выступающее белье и делает фигуру стройнее. Поэтому, как-то раз, перед тем как пойти на вечеринку, она купила новые 78-долларовые слаксы от Arden B. и отрезала у них нижнюю часть. Получилось не совсем удачно: слаксы скатались и мешали, после чего Сара задалась целью решить эту проблему — создать собственный образец женского утягивающего нижнего белья.

Весь следующий год Блейкли занималась изучением техники, ткани, схемы производства — и в итоге создала прототип утягивающих колготок. Теперь перед ней встала другая задача — найти фабрику для воплощения своей идеи. Многие владельцы отказывались, считая предложенный товар сущим бредом, который никто не будет покупать. Только один из них по совету своих дочек согласился принять на продажу корректирующее белье от Сары Блейкли.

При выпуске первых образцов Spanx Сара Блейкли решила использовать инновационную предложениеидею — производить бельё строго по размерам, в отличие от конкурентов, и при тестировании новой продукции была против использования манекенов.

При получении патента Сара столкнулась с двумя проблемами: первая — никто из юристов не хотел верить в успех и не относился к этому серьёзно, а другая — высокая цена за оформление патента. Она сама взялась за книги и оформила патент, сэкономив на этом \$3000 и заплатив \$150 за регистрацию компании, которую назвала «Spanx».

Летом 2000 года Блейкли разработала упаковку будущего продукта, после чего приступила к поиску каналов сбыта. Ими стали успешные сетевые магазины, которые взяли товар на реализацию. Днём Сара продолжала работать в компании Danka и собственный бизнес держала в строжайшем секрете. Денег на рекламу она не имела и сосредоточилась на маркетинге и PR. Когда продажа белья стала приносить прибыль, Сара уволилась из Danka. Первый год продаж ей принес \$4 млн, а следующий — \$10 млн.

Позже Блейкли придумала блестящий рекламный ход: в 2003 году после шести проб она прошла на реалити-шоу The Rebel Billionaire Ричарда Брэнсона, которое в 2004 году транслировалось на телеканале Fox. После шоу Брэнсон вручил Блейкли чек на \$750 тыс. на открытие фонда.

Сейчас Spanx продает 200 видов продукции в 11,5 тысячах универмагов, бутиков и онлайн-магазинов в 40 странах мира.

На конференции женщин-предпринимателей Сара Блейкли рассказала, какой путь прошла она от продавца факсов до суперзвезды бизнеса и какие проблемы ей пришлось решать. В итоге она дала своим слушательницам 10 советов - уроков, которые необходимо усвоить, чтобы достичь успеха в бизнесе:

1. Неудачи должны быть крупными.
Провал — это не конечный результат, а недостаток усилий.



2. Визуализируйте.

Сара — большая поклонница визуализации своей главной цели и конкретных шагов.

3. Не делитесь хрупкими идеями слишком скоро. Идеи слишком хрупки и беззащитны.

Только после того, как Сара сама была на 100% готова к запуску, она встретилась с друзьями и рассказала о своей работе.

4. Не принимайте «нет» как последний ответ.

5. Нанимайте людей, которые вам нравятся и которым вы доверяете.

Сара наняла управляющего по развитию товара и PR-директора из своих друзей, из тех, кто поддерживал её с самого начала.

6. Не обязательно двигаться по порядку.

7. Вы сможете разобраться в чём угодно. Не бросайте идею, если вы думаете, что у вас чего-то не хватает.

8. Можно построить миллиардный бизнес, начав с 5 тысяч долларов.

9. Вам не нужно беспокоиться о расширении поначалу.

Сара без устали работала из своей квартиры, не тратясь на офис и какие-либо бизнес-расходы.

10. Ломайте привычное устройство вещей.

Самый важный совет:

«Верьте в свою идею, полагайтесь на свои инстинкты, не бойтесь провала. Прошло два года от момента появления моей идеи до начала продаж продукта магазинам. Слово «нет» я услышала тысячи раз. Если вы верите в свою идею на 100%, никто вас не остановит! Ключевой фактор успеха Spanx — я не боялась неудач».

Сара Блейкли, состояние которой оценивается в \$1,3 млрд на личном примере показала, чего она достигла, беззаветно веря в успех и отдавая все силы и преданность своим убеждениям, которые привели к успеху.

В настоящее время Блейкли и Spanx пожертвовали на благотворительность \$17,5 млн, в основном на учебные стипендии для женщин Южной Африки, жильё для матерей-одиночек и на развитие предпринимательства.

По версии журнала Forbes, в десятку участников списка моложе 50 лет внесена Сара Блейкли, ставшая самой молодой женщиной-миллиардером, сумевшая пройти долгий

путь от продавца факсовых аппаратов. В списке богатейших людей мира она заняла 1342 место, а её компания Spanx ежегодно приносит прибыль в размере более \$250 млн. При этом Блейкли добилась успеха, имея в кармане всего 5 тысяч долларов.

Редакция журнала Forbes внесла Сару Блейкли в свой список «Величайшие умы нашей современности», опубликованный 23 сентября 2017 года.

Журнал



2017 г.



Для HR и T&D директоров
бесплатно

Лекция

ЛИДЕР И ПЛЕМЯ

Пять уровней
корпоративной
культуры

ДЭЙВ ЛОГАН

«Культура ест стратегию
на завтрак»

Питер Друкер

СКОРО В МОСКВЕ



**СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ
ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

УКАЖИТЕ ПРИ РЕГИСТРАЦИИ НА ЛЕКЦИЮ
СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОМО-КОД **TOPPERSONAL**
И ПОЛУЧИТЕ **СКИДКУ 7%** НА БИЛЕТ.



8 (800) 333 67 02
www.bbi.club

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по управлению персоналом - 71052, 71055, 72005

№ 40
(452)

2017

Центр Аллена Карра
Easyway
ЛЕГКИЙ СПОСОБ БРОСИТЬ КУРИТЬ

УДАЛЁННЫЕ РАБОТНИКИ

Главная тема:

Артём Касьянов

**Я много общаюсь с HRD и спрашиваю
у них, почему они не уделяют
внимания проблеме курения персонала**



«Нет никакой демаркационной или разграничительной линии. Ситуация, еще сегодня кажущаяся нормальной, завтра может ввергнуть компанию в острый кризис. Чтобы это предотвратить, нужно ежедневно отлаживать рабочие процессы. Выполнять свою работу наилучшим образом каждый „обычный“ день, а не только когда назрели проблемы. Помните, что работа, сделанная небрежно, в кризисное время обязательно даст о себе знать. Будьте дисциплинированы, отсекайте все лишнее, все, что может „загореться“ и вызвать „пожар“».

Ярослав Глазунов

Кто автор

Ярослав Глазунов — управляющий российским офисом международной компании Spencer Stuart. Эксперт по вопросам формирования советов директоров, поиска генеральных директоров и планирования преемственности.

О чем

Покупайте конкурентов, усиливайте команду, предлагайте новые продукты и услуги. Все эти предложения для большинства собственников и руководителей компаний актуальны в период роста, когда график продаж неуклонно идет вверх, а на лицах членов совета директоров по итогам отчетных собраний из полугодия в полугодие непременно играет улыбка.

Автор придерживается иного мнения. Атаковать нужно в кризис, когда большинство топ-менеджеров заняты тем, что играют в защите, и, самое главное, — боятся волны кризиса, которая может отправить их на дно. Вместе с капитанами мирового бизнеса он предлагает читателю не просто встретиться с волной-убийцей лицом к лицу, а, взобравшись на ее гребень, увидеть новые горизонты развития.

В книге «Анти-Титаник» собраны лучшие подходы и принципы таких людей, как Стивен Кови, Стив Джобс, сэр Алекс Фергюсон и бизнес-гуру Рэм Чаран. В компании гендиректоров и акционеров Apple, «Альфа Групп», «Норильский никель», General Motors и многих других вы изучите ошибки, которые потопили не один «бизнес-Титаник», и увидите пути обхода опасных айсбергов.

Для кого эта книга

Эта книга будет полезна руководителям компаний, которые стоят на пороге трансформации (читай — кризиса), топ-менеджменту корпораций, наконец, начинающим предпринимателям, успешным стартаперам которые привлекли большие инвестиции, добились впечатляющих показателей и теперь уверены, что самое трудное уже позади и они готовы к любым испытаниям, а также широкому кругу читателей, стремящихся сделать карьеру в бизнесе и/или открыть собственное дело.