

Всё В ТВОИХ руках

40 УРОКОВ

*для предпринимателя
НОВОГО ТИПА*

Дерек Сиверс

Бизнес — такое же творчество, как и искусство. В бизнесе можно быть оригиналом, уникалом и чудачком в той мере, в какой сам этого желаешь.

альпина
ПАБЛИШЕР | бизнес

Читайте на с. 35

АМЕРИКАНСКАЯ МЕЧТА

Главная тема номера:



Bright Pattern Inc

**Константин
Кишинский**

**Бизнес-среда —
секрет эффективности
американской экономики**

Генеральный
партнер



ЕВРОСЕТЬ

Компании



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Почему на Евро-2016 сборные стран,
имеющих самые сильные клубы,
играют так слабо?**

**Нет сыгранности? Нет взаимовыручки
и сплоченности? Но у Исландии это есть...**

Нет мотивации у игроков?

**Возможно, анализ и сравнение футбола и бизнеса
могут помочь последнему в достижении целей.**

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД



Александр Гончаров

В Силиконовой долине найти человека — не проблема, но вот убедить его работать у вас, когда рядом «Гугл», «Фейсбук» и др. — проблема...

Константин
Кишинский
Bright
Pattern Inc



З ачастую в стартапах работают так называемые «серийные сотрудники». Это категория людей, которая не любит развивать бизнес, а предпочитает его создавать, доводить до определенного размера...

М отиваций у ДМР бывает три. Первая — это самореализация, когда человек воплощает свои профессиональные мечты. Вторая — это рост, когда он в рамках работы изучает новые каналы, знания, повышает свой профессиональный квалификационный уровень. Третий — власть...

Эдуард
Остроброд
корпорация
SELA



В се сотрудники саботируют работу, не выполняют свои обязанности, а используют свое положение для защиты в личных целях. Ситуацию надо поменять, но все равно, чтобы не нарушить процесс, делать это желательно не одновременно...



с. 5

Вопрос — украдут или не украдут сотрудники с криминальными намерениями, не стоит. Стоит только вопрос — когда?..

Самая большая ошибка, которую вы можете совершить при найме — это нанимать только по резюме...

Игорь Мельник



с. 61

Первое слагаемое самое простое — посмотрите список сотрудников, имеющих доступ к деньгам и материальным ценностям. Вор и мошенник оправдывает свои действия тем, что это не он вор, а руководство компании, которое платит ему маленькую зарплату...

ПРАВОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ В ЖУРНАЛЕ
 «КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ»



ЗАКАЗАТЬ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ:
TP@TOP-PERSONAL.RU

с. 55

Все сотрудники финансовых служб (и не только) должны знать, что в любой момент времени собственник может проконтролировать их работу...

Ирина Морозова
 «Бухгалтерия.ру»



Наталья Морозова



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№26
(390)

Издаётся с 1996г. 2016 г.

Объединенная редакция

ИД 

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



Александр Лапин,
главный эксперт
УП по управлению



Эдуард Остроброд,
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,
бизнес-эксперт УП

Эксперты

Бергер С., Богданов М.,
Кобулашвили Н., Курч А., Лапин А.,
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 Ольга Корнилова

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

АМЕРИКАНСКАЯ МЕЧТА

5
Ошибка — не замечать конкурентов,
не обращать внимания на их поведение
Константин Кишинский, Bright Pattern Inc

МАРКЕТИНГ

19
Для директора по маркетингу
власть как мотивация — сильная штука
Эдуард Остроброд, корпорация SELA

АМЕРИКАНСКАЯ МЕЧТА

29
Тысяча и одна ночь ошибок «Алибабы». Джек Ма

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

35
Дерек Сиверс. Все в твоих руках.
40 уроков для предпринимателя нового типа.
ГЛАВА ИЗ КНИГИ

МНЕНИЕ

45
Панама нам поможет?
Антон Бехметьев, «Бехметьев и партнеры»

ПРОФЕССИЯ

47
Если король хотя бы иногда не сносит головы —
голова сносят королю
Игорь Мельник

55
Она сама себе доплатила премию в 500 тыс. руб.,
а миллион оставила в кассе
Наталья Морозова

61
Главбух вам не друг и не товарищ? А кто?
Ирина Морозова, «Бухгалтерия.ру»

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 06.07.2016 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Ошибка — не замечать конкурентов, не обращать внимания на их поведение

В Силиконовой долине найти человека — не проблема, но вот убедить его работать у вас, когда рядом «Гугл», «Фейсбук» и др. — проблема.

УИ Что или кто сегодня мотивирует американских предпринимателей начинать свой бизнес?

— Это достаточно просто. Здесь создана определенная аура вокруг людей, которые развивают бизнес. И эти люди постоянно на слуху. Это как в 60-е годы в Советском Союзе были известные физики и лирики. Например, ребята из «Гугл» не являются кем-то далеким — они близки. Я приведу простой пример. У меня сын учится в очень обычной государственной школе. Он сказал нам на днях: «Папа, к нам Марк заходил». Я говорю: «Какой?» Он говорит: «Цукерберг. Рассказывал что-то». Я спросил: «Ну что, интересно?» «Да, — говорит, — интересно рассказывал».

Эти известные всему миру люди — точно такие же, как все мы, живут здесь, совсем рядом с нами.



**Константин
Кишинский**

Bright Pattern Inc

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Но местная бизнес-культура построена на том, что она кажется над ними, то есть определенная аура. И это зажигает. Людям интересно заниматься бизнесом. Хочу сразу сказать, что заниматься бизнесом далеко не все хотят. Но тем, кому это интересно, в Америке есть на кого равняться — люди, которые являются воплощением того, чего ты можешь добиться. Той самой «американской меч-

дые, которым около 20. У нас была такая смешная история. У меня в компании работала девушка, у которой парень — француз. Он учился в Беркли. Она рассказывала, что он постепенно строит свою компанию. Через какое-то время она мне показала проспект созданной им компании: они фотографируют катающихся на горных лыжах людей. Ему всего 23 года, а его компания входит в

**ЗАЧАСТУЮ В СТАРТАПАХ РАБОТАЮТ
ТАК НАЗЫВАЕМЫЕ «СЕРИЙНЫЕ СОТРУДНИКИ».
ЭТО КАТЕГОРИЯ ЛЮДЕЙ,
КОТОРАЯ НЕ ЛЮБИТ РАЗВИВАТЬ БИЗНЕС,
А ПРЕДПОЧИТАЕТ ЕГО СОЗДАВАТЬ,
ДОВОДИТЬ ДО ОПРЕДЕЛЕННОГО РАЗМЕРА**

ты». Это происходит сейчас. Да, есть люди, которые делали это 10-20 лет назад. Но то же самое проходит прямо сейчас: на твоих глазах строятся успешные, крупные, всемирно известные бизнесы, и это достаточно сильно зажигает, мотивирует.

В одной статье очень интересно был развенчан миф о том, что стартапы начинают молодежь. На самом деле большинство людей, которые строят стартапы, это взрослое поколение, средний возраст — от 40 лет. Но начинают бизнесом заниматься, конечно, и люди моло-

тройку самых известных в своей нише. Она растет прямо не по дням, а по часам. И он становится топом в своей области. А начиналось все очень просто — в общежитии при Беркли, в комнате, где молодые ребята что-то паяли. И все это происходит у тебя на глазах, все поддерживает всю эту индустрию бизнеса, особенно в хайтеке.

Эти амбициозные ребята, создающие свой бизнес, ставят интересные, смелые задачи. И они пытаются изменить мир. Это здорово. Они не ставят задачи просто сделать бизнес, они ставят задачи

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сделать что-то такое, что поменяет нас, поменяет нашу жизнь. Успех ведь сразу не приходит. Много вещей связаны друг с другом. Предпринимателю приходится изо дня в день заниматься ежедневной рутинной. Ты сегодня начал заниматься этим, и через год у тебя успех — это исключение из правил. Чаще всего бизнес требует от тебя отдачи, всего тебя целиком. Успех может прийти через 5–10–15 лет. Чтобы у тебя что-то получилось, занимаясь скучной, монотонной рутинной, время от времени надо мечтать, иначе ничего не получится. Многие, когда начинают заниматься бизнесом, идут за своей мечтой. Не обязательно она остается одной и той же: она может трансформироваться, может стать другой, но мечта должна быть. И таким людям нелегко жить просто по той причине, что они полностью отдают себя тому делу, которым занимаются. Еще я хочу сказать, что нечасто предприниматели являются хорошими управляющими, менеджерами. Очень часто они как раз являются не очень хорошими менеджерами, но хорошими бизнесменами. Есть люди, которые хорошо управляют бизнесом. И есть те, кто умеет строить бизнес. Это абсолютно разные категории людей.

Какие типичные ошибки совершают многие на этом пути?

— Я думаю, они типичны не только для Америки. В принципе, очень трудно расстаться с мечтой, и любой чело-

век, кто занимается бизнесом, должен быть очень упорным. Но это же упорство очень часто является проблемой. Где разница, как же найти тонкую грань между упорством и упрямством? Кажется бы, ты занимаешься бизнесом — не получается. Ты вкладываешь силы, деньги инвесторов, продолжаешь долбиться в закрытые двери. Как понять, что надо остановиться и поменять свою стратегию? Есть исключительные примеры, когда люди все-таки верили в то, чем занимаются, и интуиция их не подвела. Он изо дня в день получал отказ от инвестиций. То есть он провел более 200 встреч с инвесторами и на 201-й наконец смог получить деньги. И первые инвестиционные деньги пошли на выплату зарплат тем, кто верил в него и был с ним все это время. То есть они несколько лет работали, фактически не получая зарплаты, тратя свои накопления. Но они верили ему. А он верил в свою мечту, и в конце концов он победил. Но как найти эту грань, понять, что это — упорство, а это — упрямство? Это одна из проблем. Если интуиция говорит тебе, что то, что ты делаешь, нужно людям, что это правильно и может быть успешным — стоит продолжать свои попытки.

Второй важный момент — я бы даже не назвал это ошибкой. Часто рынок очень конкурентен. Это значит, что если ты занимаешься чем-то, есть как минимум пять компаний, которые занимаются тем же самым. Это подстегивает, конкуренция перерастает в некое соревнова-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

**Я, КОНЕЧНО,
НЕ РАССМАТРИВАЮ ВАРИАНТЫ,
КОГДА СОТРУДНИК НЕ ПЫТАЕТСЯ
БЫТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ. В ЭТОМ
СЛУЧАЕ РАССТАВАТЬСЯ НАДО СРАЗУ.
НЕ ЗАНИМАТЬСЯ ПЕРЕВОСПИТАНИЕМ**



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

ние. Оно приносит как положительные, так и отрицательные эмоции. И ошибка — не замечать конкурентов, не обращать внимания на их поведение.

В чем трудности подбора персонала и работы с людьми в США?

— Есть свои сложности и преимущества. Мы находимся в Силиконовой долине. В месте, где огромное количество людей и специалистов. Это большой плюс. Здесь найти человека (я не говорю, что взять на работу, а просто найти) достаточно легко. Вот как убедить его, чтобы он пришел к тебе на работу, — с этим, конечно, проблема. Такие компании, как «Фейсбук», «Гугл», как большие пылесосы, откачивают людей. Как мы здесь смеемся, они это делают даже не для того, чтобы они у них работали. Им важно нейтрализовать таким образом потенциальных конкурентов. Поэтому прежде всего они ищут себе людей, которые могут что-то творить и открыть новый стартап, который поставит под сомнение существование этих компаний.

Какие еще сложности с персоналом? Как я уже сказал, IT — это очень конкурентный рынок. Профессионалы получают огромное количество предложений от компаний. Несмотря на все экономические спады, здесь хороший специалист всегда легко находит работу. Для стартапов необходим не только профессионализм сотрудника. Но еще чтобы у чело-



века была определенная увлеченность. Не всякий человек пойдет работать в стартап. Я думаю, что процентов 15 пойдут работать в стартапы, а 85 предпочтут работать в сложившейся средней компании. Но на рынке для стартапов всегда есть люди — вот эти самые 15%. Плюс к этому многие идут в большие компании, чтобы получить контакты для того, чтобы потом вернуться и работать в стартапе.

Итак, еще сложности: IT-сфера — конкурентный рынок, и поэтому зарплаты здесь достаточно высокие. Это говорит о том, что, когда стартап только начинается, ему сложно найти себе персонал. И очень часто я наблюдал модели, когда офис компании расположен в Сан-Франциско, а люди работают в Португалии. Или костяк людей находится в Индии, или группа людей находится в России, в Канаде. Такую модель мы называем «гантели». Кстати, это влечет за собой следующее — многие стартапы идут за инвестициями. Что, с моей точки зрения, усложняет работу. Но из-за того, что в Северной Калифорнии огромное количество технологических компаний, несложно найти специалистов. У тебя должна быть идея, движущая сила, должны гореть глаза — и тогда ты сможешь найти тех людей, которые пойдут за тобой.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какого уровня и качества персонал достается стартапам и средним фирмам после разбора лучших большими компаниями?

— Часто в стартапах работают как раз очень толковые, грамотные люди, которые могут сделать гораздо больше, чем те, кто работает в устоявшейся компании. Зачастую в стартапах работают так называемые «серийные сотрудники». Это категория людей, которая не любит

профиля, я знаю. Причем я знаю людей, которые занимают достаточно высокие позиции. И если это люди с инженеринговой специализацией, то они — профессионалы. То есть это не молодые ребята в возрасте 18-20 лет, а некоторым уже за 30, у них хороший опыт. И когда я строил свою компанию, как раз работал с этой категорией людей.

Есть мнение, что стартапам достанутся менее сильные специалисты, нежели

В РОССИИ СТАНДАРТНОЕ КОЛИЧЕСТВО ОТПУСКНЫХ ДНЕЙ — 28, А У НАС — 10

развивать бизнес, а предпочитает его создавать, доводить до определенного размера. А дальше — либо передавать в управление, либо продавать — одним словом, им интересен только сам процесс создания и выхода на рынок. И часто у таких людей уже сложившаяся команда. Это значит, что после второй, третьей компании с этим человеком работает уже команда хороших профессионалов. Можно ли назвать новые бизнесы стартапом? Конечно, можно. Более того, это именно один из вариантов стартапов, и команда у них может быть очень сильной. Опять же, если взять конкретно меня, то я работал на этом рынке еще с 1995 года. Поэтому большинство людей, работающих в компаниях моего

большим компаниям, но ошибочно так рассуждать. Мне кажется, что гораздо более сложный период роста для бизнеса — это когда компании 5-6-7 лет. Она уже не стартап, не в самом начале своего развития, но еще не стала состоявшейся компанией. Ей надо расти. Значит надо искать персонал. И мне кажется, что в этот момент гораздо сложнее найти хороших профессионалов, которые выдерживают высокий уровень компетентности. Обычно в небольшой компании человек, который строит этот бизнес, может относительно легко подбирать людей с хорошей, правильной квалификацией. Когда бизнес достигает размера ста человек, это значит, что люди уже попадают в разные отделы

этой компании. И тогда для их подбора используется другой критерий. И это достаточно сложный момент роста. В этот период развития бизнеса, особенно в Силиконовой долине, искать людей не легко, потому что компания уже не маленькая. В обычной компании, когда она дорастает до ста человек, привлечением новых специалистов уже занимается эйчар-отдел, используя ограниченный набор инструментов привлечения и мотивации. А, например, «Гугл» может предложить своим работникам не только индексацию и высокую зарплату, но и достаточно большое количество бенефитов: например, один день в неделю человек может работать на себя.

Какие тренды в моделях и методах управления бизнесом вы наблюдаете сегодня?

— Все новое — это хорошо забытое старое. Из последних веяний я видел две модели. Первая модель достаточно жесткая, иерархическая, в которой сильный лидер, а в компании действуют достаточно жесткие правила. А вторая — это когда лидер — больше коуч и пытается привлекать команду к работе. Я бы не назвал их особо новыми: такие методы управления в айти-компаниях я видел достаточно давно. Я сейчас не говорю про очень известные компании, а про компании среднего размера. Недавно общался с руководством компании с огромным оборотом. В компа-

нии, в принципе, достаточно сильная командная модель работы, которая построена по следующему принципу. Я бы не назвал это демократией, но при этой модели управления каждый человек отвечает за определенную профессиональную область.

Я бы оценил эту модель как несильную иерархию, когда все достаточно демократично. В том смысле, что в компании нет многоуровневой командной системы.

Структура достаточно плоская. То есть работает всего лишь один уровень менеджмента, хотя в компании несколько тысяч человек. Это, на мой взгляд, интересная модель управления. Потому что чаще всего мне встречались как раз более жесткие иерархические модели, когда один человек ведет всю компанию, то есть он отвечает за все решения. Самый яркий пример такого типа менеджмента — Стив Джобс. Когда один человек интересуется и отвечает за полный цикл развития продукта — от идеи до вывода этого продукта на рынок, включая все детали. Интересуется всем. И делает это достаточно бесцеремонно и жестко. Таких моделей управления гораздо больше в Штатах. Эти две модели в России также распространены. С другой стороны, они не являются спецификой именно айти-бизнеса. Я думаю, что эти модели существуют и в других сферах бизнеса. Так что назвать их специфическими я затрудняюсь.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП **Каких ошибок вы могли бы избежать, если бы знали чей-то опыт или у вас был бы советник уровня Кэмпбелл («светлая голова» Джобса)?**

— Несколько лет назад я посещал базовые курсы ведения бизнеса, которые ведет один из достаточно известных профессоров. Именно не управления бизнесом, не МВА, а курсы, связанные с тем, как строить бизнес. Так вот, если бы подобные курсы я прослушал, когда учился в вузе либо в первые годы после окончания учебы, мне бы это очень сильно помогло. Потому что многие вещи, которые рассказывал этот человек, приходилось постигать на практике вместо того, чтобы использовать их изначально. Ты можешь потратить свое время и силы, нервы, энергию для того, чтобы узнать, как вести себя в той или иной ситуации. Было бы хорошо изначально использовать важные навыки, знания, информацию для достижения своей цели, нежели тратить время на ее освоение и изучение.

УП **За что, когда и как вы увольняете людей в вашей компании?**

— Если не могу найти человеку место в компании. Если сотрудник пытается качественно работать, у него есть способности, но у него не получается, возможно, он просто не на своем месте. Первый шаг — попытаться найти для этого человека ту позицию, на которой он смог бы

привнести что-то в компанию и получить что-то полезное для себя самого. И только если не получается найти ему место, то приходится расставаться. Я, конечно, не рассматриваю варианты, когда сотрудник не пытается быть эффективным. В этом случае расставаться надо сразу. Не заниматься перевоспитанием.

УП **Как вы относитесь к одному из законов Мерфи: «Если что-то плохое может произойти, то оно произойдет».**

— На 100% согласен с этими словами. Это не печальный, это жизненный опыт. Так обычно все и устроено. Все-таки я больше говорю в данном случае про бизнес. Но, наверное, это относится и к жизни в том числе.

УП **Хватает ли работы в США 40 тысячам коучей? Ждет ли Россию бум бизнес-коучинга?**

— Про Россию мне сложно сказать: я очень давно не имел дела с российским бизнесом. А в Штатах, я думаю, работы коучам хватает: коучинг достаточно популярен. Он может быть формальным и неформальным. И мне кажется, что очень многие люди, которые занимаются саморазвитием, в какой-то момент задают себе вопрос: «О кей, что мне надо сделать как профессионалу, как специалисту, как менеджеру, чтобы передвинуться на следующую ступень?»

И очень часто бизнес-коучинг помогает сделать этот шаг. Он дает возможность рассказать о своих проблемах, послушать себя со стороны, услышать наводящие вопросы. Не обязательно ты будешь выполнять рекомендации коуча, но анализ ситуации многое объясняет. Бизнес-коучинг помогает грамотному, толковому человеку, который умеет слушать, разбираться в своих проблемах. Мне кажется, коучинг — это очень

VI Как увеличить прибыль — основной посыл американских бизнесменов, но Мацусита считал, что это ложный посыл. Надо ставить цель — лучший сервис клиентам. Ваше мнение?

— По поводу прибыли. Обычно на это смотрят как на индикатор. Основной посыл бизнеса, думаю, даже не в сервисе заключается. Мне кажется, что главное —

ЗДЕСЬ ВСЯ СРЕДА ПОСТРОЕНА ТАКИМ ОБРАЗОМ, ЧТОБЫ ТЫ НЕ ЗАСЫПАЛ

правильный и хороший вариант развития для профессионала.


Плюс к этому одна из проблем приехавших в Штаты людей — это отсутствие контактов. Когда ты растешь в социуме, ты не замечаешь этого, но, начиная с детского сада и заканчивая своими первыми шагами по ступенькам своего бизнеса или своей работы, ты все время сознательно создаешь свои контакты и связи в их огромном количестве, формируя таким образом свое окружение. Когда ты переезжаешь в другую среду, у тебя ничего этого нет. И бизнес-коучинг в данном случае — это еще одна возможность создать среду общения. Так что, думаю, что для 40 тысяч коучей работа найдется.

как найти клиента. И если мы говорим про существующего клиента — как сделать его постоянным. Но это связано с сервисом, который ты предоставляешь этому клиенту. Когда мы делаем программное обеспечение, ты просто каждой клеточкой своего тела чувствуешь, что если не будешь давать максимум того, что ты можешь дать своему клиенту, ты его просто потеряешь. А так как твоя бизнес-модель построена по принципу, что тебе платят деньги, пока используют твое программное обеспечение как сервис, то это очень специфичные ощущения: ты начинаешь любить своих клиентов в прямом смысле этого слова.

А деньги — это просто результат, измерение результата твоего труда. И

**КОГДА Я УЕХАЛ
В АМЕРИКУ, МНЕ БЫЛО
СЛОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ
ТАМ НАКОПЛЕННЫЙ
ОПЫТ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА
В РОССИИ. ПОТОМУ ЧТО
МОЙ ОПЫТ ОКАЗАЛСЯ НА
80% НЕВОСТРЕБОВАННЫМ**

здесь как раз тебе помогут твои способности считать деньги. Либо на помощь придут профессионалы-финансисты, которые могут тебе посоветовать немножко убавить расходы в одном месте, а в другом — добавить, но это уже тематические или финансовые рычаги управления. Но основное в бизнесе — это как ты можешь сделать своего клиента счастливым.

 **Геймификация продаж — уже реальность. Какие технологии или айти-ресурсы могут еще больше удивить своими возможностями в области роста эффективности компании?**

— Это зависит от конкретного бизнеса. В том бизнесе, в котором я нахожусь, продукт предназначен быть максимально эффективным. Он на этом и построен. В принципе, если бизнес находится в нормальной бизнес-среде, то любая айтишная технология, начиная с такой простой вещи, как, например, автоматизация выставления счетов или возможность дать своим клиентам оплачивать свои счета автоматически, сильно все упрощает. Звучит довольно просто, но представьте, что у компании среднего размера 100 клиентов, и мы находимся в сервисе. Это значит, что нам платит большинство клиентов ежемесячно. И если система построена по принципу, что нам люди платят за ее использование, то если использовал ее больше — платишь больше, если использовал

меньше — платишь меньше. Если у меня этот процесс не автоматизирован, это значит, что специальный человек будет ежедневно заниматься расчетами, подсчетами, коллехен, рассылкой писем и сбором платежей. Содержание такого отдела обойдется мне в несколько тысяч долларов. А простейшая айти-система, которая позволит мне это автоматизировать, сэкономит мне значительное количество денег. И улучшит качество обслуживания, потому что у людей будет возможность расплачиваться, получать автоматические нотификации, сообщения о том, что они просрочились. Автоматизация этого процесса — это простой пример.

Могу привести пример использования нескольких айти-технологий вместе. Первая связана с тем, чтобы собирать данные о том, как компания продает, используется как сервис.

Второе — это использование CRM-технологий, где хранится и собирается информация обо всех контактах. И есть бухгалтерская система, которая занимается выставлением счетов, то есть сведением всех этих счетов вместе. Такая система работает как единое целое. Я даже скажу больше: 10 лет назад то, о чем я сейчас рассказываю, было доступно компаниям, у которых количество персонала было от 500 человек и выше. Потому что подобные системы были очень дорогостоящими. Сейчас это доступно даже стартапу.

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

Почему производительность труда в США во многих отраслях в 3 раза выше, чем в Европе?

— Я думаю, что по нескольким причинам. Правда, я не знаю, как долго это будет продолжаться. Здесь процветает пропаганда, я бы даже сказал, культ работы. Страна огромная, но культ работы здесь на первом месте. Мы начинали с вами разговор с американской мечты: если ты работаешь, пашешь — ты можешь добиться многого. Это постулат. И поэтому многие люди вкладывают себя по полной программе. Например, в России стандартное количество отпускных дней — 28, а у нас — 10. И они не являются обязательными. Но так заведено, и ни у кого это не вызывает раздражения. Потому что люди очень эффективно используют это небольшое количество дней для отдыха.

Я такого не видел, чтобы за 15-20 отпускных люди настолько эффективно отдыхали. Это значит, что у них все запланировано заранее, чтобы не делать это в последний момент. Ты можешь нормально забронировать гостиницу или купить билет буквально за сутки. Американцы почти не сидят дома: если выдается лишний выходной — они тут же куда-то едут. Очень эффективно проводят свое свободное время. И мне кажется, что многие люди путают, когда говорят, что в Штатах на первом месте погоня за деньгами. Я бы сказал, что погоня за успехом. И вот это жела-

ние работать и добиться успеха правит большим количеством людей в Штатах. Одна из причин, по которой в 1995 году я уехал в Штаты, заключалась в том, что мне хотелось строить бизнес в том месте, где он будет востребован. Что это значит? У меня была компания в 1995 году в России. Мы написали ПО, но честно сказать, оно никому не было нужно. Когда мы пытались продавать его на российском рынке, мне говорили: «Зачем оно нам?» Мы посадили еще одного человека на продажи, но ситуация все равно не изменилась — люди скептически относились к новому продукту. Здесь я такого не наблюдаю. В Штатах большое внимание уделяется вопросу производительности труда. Если ты приходишь в компанию и говоришь: «Смотрите, у меня есть что-то, что позволит вам поднять свою производительность на 10%» — тебя непременно выслушают, а не выгонят за дверь. Если ты сможешь быстро рассказать, как это делать, тебя даже не просто выслушают — тебя тут же возьмут в оборот. Независимо от того, пришел человек в большую компанию или маленькую. С тобой всегда будут разговаривать, потому что люди понимают, что увеличение эффективности на 5–10% в больших оборотах — это огромная добавка к бизнесу. И дополнительно полученные деньги можно направить на изменение и улучшение своего дела. И вот это ощущение или постоянный поиск, как можно сделать то, что мы делаем сегодня, более эффективно, часть американской жизни. Часть того

процесса, в котором мы ежедневно живем. Я думаю, что этим и объясняется более высокая производительность труда в Штатах.

Ваши советы российским компаниям в области управления бизнесом?

— В России есть своя специфика ведения бизнеса, поэтому сложно что-либо посоветовать. Когда я уехал в Америку, мне было сложно использовать там накопленный опыт ведения бизнеса в России. Потому что мой опыт оказался на 80% не востребуемым. Понятно, что с 95 года много что поменялось. Но в итоге, общаясь с людьми, которые ведут бизнес в России, мое мнение такое, что 50% времени уходит на специфичные вещи, характерные для российского рынка. Поэтому советовать что-то этим ребятам я считаю неправильным. Единственное, что можно посоветовать — если компания открыта в России, но люди планируют сделать ее глобальной, что характерно для определенных типов бизнеса, стоит сразу подумать об этом. И строить бизнес, исходя из этих планов, особенно если он связан с айти. Если он не очень специфичен для российского рынка, буквально даже уже на первых шагах стоит держать в голо-

ве мысль, что бизнес будет развиваться в глобальных масштабах. Потому что очень часто мы ежедневно принимаем конкретные решения, которые нам потом могут усложнить становление глобального, а не локального бизнеса. Это рекомендация, но она характерна для айти-бизнеса.

Я могу про Штаты говорить. Если говорить о небольшом бизнесе, который начинает строиться, то риск-менеджмент играет незначительную роль. А вот скорость реакции, адаптация, быстрое применение новых решений очень важны. Это достаточно сильные черты американского бизнеса. Здесь вся среда построена таким образом, чтобы ты не засыпал. Если ты это не сделаешь, это не сделают за тебя.

* **Константин Кишинский,**
генеральный директор,
собственник компании
Bright Pattern Inc.

Беседовала
Светлана Федюкова

Журнал



июль 2016 г.

НАША СПРАВКА

Bright Pattern Inc.
Сайт компании <http://www.brightpattern.com/>

WWW.TOP-PERSONAL.ru

Валери Джарретт



Журнал Time в своем традиционном списке The 100 Most Influential People in the World в категории «Магнаты» представил **Валери Джарретт, главного советника и помощника президента США** Барака Обамы, которая с 2008 года занимается вопросами межправительственных отношений, и отвечает за связи с общественностью.

Валери Боумэн Джарретт родилась 14 ноября 1956 г. в городе Шираз, Иран. В пятилетнем возрасте Валери со своей семьей переехала в Лондон, но через 2 года вернулась в США и поселилась в Чикаго. Валери в 1974 году окончила школу Нортфилд Маунт Хермон. В Стэнфордском университете в 1978 году Валери получила степень бакалавра по специальности «психология», а спустя три года в Университете Мичиган — степень доктора права. Свою карьеру Валери начала в 1981 году и в течение 6 лет работала в Чикаго в частных юридических конторах

Ballard, Shepard & Pole, Ltd. и Sonnenschein, Carlin, Nath & Rosenthal. Затем, в 1987 году Джарретт работала в качестве помощника юрисконсульта по финансам и развитию в администрации Харольда Вашингтона, первого чернокожего мэра Чикаго.

В конце 1980-х годов — начале 1990-х годов продолжила работу при мэре Юджине Сойере, а при мэре Ричарде Дэйли занимала пост заместителя главы администрации. В последующие четыре года с 1991 года до 1995 год Джарретт являлась руководителем департамента планирования и экономического развития Чикаго. Джарретт в 1995 году перешла на должность вице-президента в крупную компанию The Habitat Company, занимающуюся управлением недвижимостью.

12 лет спустя, в январе 2007 года Джарретт была назначена президентом и исполнительным директором компании, и работала вплоть до ноября 2008 года, совмещая

эту работу с должностью председателя совета управления городского транспорта Чикаго в 1995–2003 годы. Джарретт в 2001 году вошла в состав совета Чикагского университета, и вскоре при этом университете в 2006 году возглавила исполнительный комитет медицинского центра и в тот же год вошла в состав комитета по подготовке и проведения Олимпийских игр 2016 года и стала его вице-президентом.

Перед президентскими выборами 2008 года Джарретт была советником Обамы, единственным кандидатом от Демократической партии, и после его избрания становится одним из трех сопредседателей команды.

20 января 2009 года состоялась инаугурация Обамы, после которой Джарретт вступила в должность главного советника и помощника президента США по вопросам межправительственных отношений и связей с общественностью.

*Материал подготовила
Римма Абол*

Для директора по маркетингу власть как мотивация — сильная штука

УИ Какие задачи поручают компании директору по маркетингу и рекламе? (ДМР)

— **К**онечно, это привлечение новых покупателей и привлечение повторных покупок. Он должен быть по натуре продавцом. Обычно в маркетинг идут люди, которые могут только придумать классную идею. Я считаю, что директор по маркетингу — это прежде всего продавец. Он должен быть предпринимателем-продавцом. Когда я спрашиваю клиентов «зачем вы одеваете нашу марку?», и мне отвечают «это же круто!». «Зачем тогда повысить узнаваемость бренда?» — говорит мне маркетолог. «Как зачем? Надо!». Я против таких историй. Я считаю, что каждая маркетинговая история — это бизнес. Вложил рубль — продал за два.

УИ Бывают ли сегодня компании, где эта должность носит формальный характер? Кто еще может себе это позволить?

— Я не могу судить по другим компаниям. Пусть эксперты рынка это оценивают. Наверное,



**Эдуард
Остроброд**

корпорация SELA

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



есть. Бывают, думаю, компании, которым не требуется привлечение новых клиентов, и им не нужны директора по маркетингу вообще.

Кто должен держать в тонусе директора по маркетингу и рекламы?

— Генеральный директор. Нужно ставить задачи и проверять их исполнение. Если, например, задача увеличить приток клиентов за месяц, то нужно по факту в конце месяца проверить, была ли эта работа выполнена, увеличился ли приток. Это дело нужно замерять, проверять, ставить задачу и выполнять ее. Заниматься этим должен генеральный директор, аудитор, вице-президент, в зависимости от структуры компании. Не важно, как он называется, важно, что это человек, который ставит оцифрованные задачи и проверяет их исполнение.

Мотиваций у ДМР бывает несколько. Первая — это самореализация, когда человек воплощает свои профессиональные мечты. Вторая — это рост, когда он в рамках работы изучает новые каналы, знания, повышает свой профессиональный квалификационный уровень. Третий — власть. Маркетинговой бюджет, которым распоряжается ДМР, — это достаточно большая сумма денег, и их распределение зависит от ДМР. Четвёртый — это зарплата. Пятый — это приятная атмосфера в коллективе. Он приходит на работу с улыбкой, вокруг

дружеская атмосфера. В итоге он находит единомышленников и испытывает удовольствие от нахождения в этой среде, ему комфортно, она для него не воинственная, а приятная. Как сказал Генри Форд, «работа должна быть источником удовольствия».

Джобс сам много занимался маркетингом и даже рекламой на пике роста «Эппл», но он — феномен. Как реально выстраивать эффективный бизнес-процесс контроля и мотивации ДМР? Можно ли кому из ДМР полностью доверяться в вопросах выбора путей развития компании? Каким должен быть этот человек?

— Доверять нужно, но не на 100%. Доверяй, но проверяй. Стратегия компании формируется всеми топ-менеджерами, а генеральный директор является неким дирижёром этого оркестра. И, конечно, у директора по маркетингу есть своя роль во всей этой истории. Не должно быть такого, что директор по маркетингу приходит на Совет директоров и говорит: «Я один все знаю, слушайте меня». Манипуляция под названием «давление авторитетом»стораживает. Сразу же начинаешь думать: «Так, возможно «король то голый»? Вместо этого желательно дать аргументы и доказательства, попытаться убедить и продать свою идею сначала Совету директоров, а потом уже клиентам.

Антиквариат дорожает со временем... А что происходит с ДМР?

— Сложно сказать. Есть такие ДМР, кто работает по 10-15 лет и живут в духе со временем. А есть такие ДМР, которые не меняют своих взглядов, не гибки и не в состоянии адаптироваться под дух компании.

риск состоит в том, что он будет просто два-три месяца получать зарплату, но от этого не будет особого толка. Но если ДМР, как и в предыдущей компании, уже сидел на всем готовом и никогда не повышал свой уровень квалификации, то от смены места работы как от смены места слагаемых — сумма не поменяется. Потому что если на старом месте работы его

МОТИВАЦИЙ У ДМР БЫВАЕТ ТРИ.

ПЕРВАЯ — ЭТО САМОРЕАЛИЗАЦИЯ, КОГДА ЧЕЛОВЕК ВОПЛОЩАЕТ СВОИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ МЕЧТЫ.

ВТОРАЯ — ЭТО РОСТ, КОГДА ОН В РАМКАХ РАБОТЫ ИЗУЧАЕТ НОВЫЕ КАНАЛЫ, ЗНАНИЯ, ПОВЫШАЕТ СВОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КВАЛИФИКАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ.

ТРЕТИЙ — ВЛАСТЬ

Кто не рискует, тот не пьет шампанское. Что Вы слышали об итогах экспериментов ряда успешных фирм, привлекающих на посты ДМР топ-менеджеров из совсем непрофильных отраслей?

— По-разному бывает. Все зависит от человека. Первые месяцы, пока сотрудник не знает «кухни», он должен вникнуть, понять, как устроен именно этот бизнес, в чем его отличия от того, откуда он пришёл. Но если человек умный, талантливый и способный, то самый большой

непрофессионализм не был замечен, то в новой компании сразу будет видно, что он некомпетентен. Тут все зависит от человека: насколько он действительно профессионален и насколько умеет учиться новому.

Какими знаниями по маркетингу и рекламе должен обладать генеральный директор?

— Он должен знать основные термины, уровень, нормативы по ключевым

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



показателям, понимать цены на рекламу и на рекламное привлечение. Это цена привлечения на одного клиента. Например, мы сделали телевизионный ролик. Охват — миллион человек. Из них в магазин пришло только сто тысяч. Эти люди сделали покупки на десять тысяч рублей. Итак, мы за рекламу на телевидении заплатили 500 тысяч рублей, а покупок было сделано на 100 тысяч. Значит, каждый покупатель обошелся

УИ **Иностранцы чудо-ДМР надоели, не оправдали себя ... Что происходит на рынке иностранных топ-специалистов?**

— Сейчас в России достаточно грамотных людей. Раньше, когда таковых не было, их привозили, но они были очень дорогими. Сейчас же сформировалось местное поколение профессионалов. На сегодняшний день нет нужды

ЕСТЬ ТАКИЕ ДМР, КТО РАБОТАЕТ ПО 10-15 ЛЕТ И ЖИВУТ В ДУХЕ СО ВРЕМЕНЕМ, А ЕСТЬ ТАКИЕ, КОТОРЫЕ НЕ МЕНЯЮТ СВОИХ ВЗГЛЯДОВ, НЕ ГИБКИ И НЕ В СОСТОЯНИИ АДАПТИРОВАТЬСЯ ПОД ДУХ КОМПАНИИ

нам в 50 рублей. Генеральный директор должен знать, какая цена за привлечение нормальная, какая завышенная, какая невыгодная. Если вы на одном покупателе зарабатываете 50 рублей, то зачем вообще вкладываться в такую рекламу? А если на покупателе вы зарабатываете тысячу, то не жалко заплатить 50 рублей за его привлечение. Все это реально рассчитать, разложить по молекулам и затем оценить эффективность вложений. И все это должен уметь делать генеральный директор как минимум для того, чтобы проверить работу ДМР. Это не сложно.

приглашать экспата ДМР. Только если вы работаете на иностранный рынок, и этот человек должен научить вас их манерам и понятиям. Если вы готовы платить, то понятно, что иностранцы будут готовы приехать и поработать в России за хорошую оплату.

УИ **Может ли ДМР стать незаменимым? Как минимизируют этот риск?**

— Я считаю, что, с одной стороны, все люди незаменимы. С другой сторо-

ны, есть еще пока незамененные. Тут надо смотреть на всю картинку целиком. Если человек хороший, он приносит прибыль, пользу, его не надо менять. Но как только этот же человек начинает зазнаваться, манипулировать, ставить личные интересы выше интересов компании, и с ним уже проводилась разъяснительная работа, но все это не помогло — его надо менять. Или подготовиться — продублировать его функции, провести с

кетингу делать «козлом отпущения». Если мы одна команда, то мы вместе приняли эту маркетинговую компанию, мы вместе на нее подписались. И, значит, это наша общая ошибка. Если мнения разделились (половина сотрудников была против, а другая половина сказала «да»), то генеральный в таком случае должен выступать неким «третейским судьей». Если он принял решение в сторону директора по маркетингу, несмотря на мнения кол-

КОГДА ЛЮДИ ВЫЯСНЯЮТ ОТНОШЕНИЯ ЗА СЧЕТ РАБОТОДАТЕЛЯ, ТО ПЛАТИТ ЗА ЭТО РАБОТОДАТЕЛЬ, А ОН ЭТОЙ ВОЙНЫ НЕ ЗАКАЗЫВАЛ

ним воспитательную работу. Но нужно обязательно предпринимать какие-либо действия, потому что когда у человека вырастает корона, это для бизнеса всегда плохо.

❗ **Ошибки ДМР стратегического плана. Что делать? Всецело довериться ему и его команде или..?**

— Если он сам все решил, то это ошибка генерального, который дал ему полномочия решать все самому. Если это решение было принято коллегиально, то нельзя одного директора по мар-

кетингу делать «козлом отпущения». Если мы одна команда, то мы вместе приняли эту маркетинговую компанию, мы вместе на нее подписались. И, значит, это наша общая ошибка. Если мнения разделились (половина сотрудников была против, а другая половина сказала «да»), то генеральный в таком случае должен выступать неким «третейским судьей». Если он принял решение в сторону директора по маркетингу, несмотря на мнения кол-

❗ **Бывает, что топы компании не находят общий язык или даже «воюют». Как не допускать этого и как разруливать?**

— Это задача HRD. Зачем люди друг с другом воюют? Доказать, кто круче, а кто нет? Или это конфликт личных интересов, и работа используется как поле боя? У каждого конфликта есть основа. И в данной ситуации важно понимать, что является причиной конфликта. Если

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ВСЕ СОТРУДНИКИ
САБОТИРУЮТ РАБОТУ,
НЕ ВЫПОЛНЯЮТ СВОИ
ОБЯЗАННОСТИ, А ИСПОЛЬЗУЮТ
СВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ЗАЩИТЫ
В ЛИЧНЫХ ЦЕЛЯХ. СИТУАЦИЮ
НАДО ПОМЕНЯТЬ, НО ВСЕ РАВНО,
ЧТОБЫ НЕ НАРУШИТЬ ПРОЦЕСС,
ДЕЛАТЬ ЭТО ЖЕЛАТЕЛЬНО
НЕ ЕДИНОВРЕМЕННО**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

это борьба за власть, то надо четко разграничить полномочия, чтобы все знали и понимали, где их территория, а где чужая. Если это личные конфликты, то нужно работать с людьми, мирить их. Или же расставаться с кем-то из них в том случае, если конфликт невозможно решить мирным путем. Потому что когда люди выясняют отношения за счет работодателя, то платит за это работодатель, а он этой войны не заказывал. И, значит, его сотрудники делают то, о чем никто их не просил. И тем самым нарушают свои должностные обязанности. В принципе, в компании не должно быть конфликтов. Должно быть единство: мы одна команда, у нас общие цели, и мы все вместе к ним придем, и нас ждет общий успех. Как только кто-то начинает перетягивать одеяло на себя, это может стать нездоровым звонком.

Чем и как мотивировать ДМР? Как награждать за удачные находки и успехи?

— Считаю, что если человек получает зарплату, это и есть его награда. Если, конечно, зарплата соответствует уровню рынка. Если люди считают, что зарплату платят только для того, чтобы они приходили на работу — это нездоровая ситуация. Конечно, когда у компании хорошая прибыль, можно и нужно поощрять людей премиями. А когда тяжелые времена, можно просто похвалить человека, сказать приятное слово, дать ему грамо-

ту или диплом — и это тоже может быть хорошей наградой. Все, что связано с награждениями и повышением квалификации, всегда мотивирует: можно отправить ДМР на интересную конференцию, на курсы повышения квалификации, дать ему возможность получить новое образование. Я считаю, что образовательная функция тоже является частью поощрения.

Мы пропустили момент оценки качества работы топа (ДМР). Когда сложно или невозможно оценить успехи ДМР?

— Это все можно оцифровать: сколько было клиентов, продаж, коммуникаций, интеракций в прошлом году и сколько в этом. И просто сравнить цифры. Если они одинаковые или не сильно отличаются, то красивые рассказы ДМР о том, что он активно работает, что завтра все будет, а пока еще рано подводить итоги и делать выводы, не должны вас трогать: «Хорошо, когда будут результаты, тогда и поговорим. Мы оцениваем результат работы только в цифрах». Практически любую работу можно оцифровать.

Кто из топ-менеджеров и в каких ситуациях, на каких этапах роста компании наиболее значим для Вас как директора компании?

— Для меня все важны. Каждый топ-менеджер важен по-своему. Это такая

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



непрерывная цепочка, и если одно звено барахлит, то вся цепь рушится.

УИ Тимур Горяев говорит о том, что порой можно уволить целый департамент (и сделал это у себя в «Калине») без ущерба для бизнеса. А Ваше мнение?

— Наверное, можно, только, как говорится, «для того, чтобы продать что-то ненужное, надо сначала купить что-то не-

УИ От чего зависит формат выбора системы управления в компании? Как личность топ-менеджера и его компетенции могут изменить привычную схему?

— Формат выбора системы управления зависит от личности генерального директора: какой он — такой и формат. Именно он подбирает и команду такого же формата. Все форматы хороши, если они подходят команде. Если меняется генеральный, то он и схему меняет на ту, которая комфортна ему.

АКАДЕМИК САХАРОВ СКАЗАЛ, ЧТО ЭВОЛЮЦИЯ В ЭКСПАНСИИ

нужное». Я таких ситуаций в своей практике не встречал, но бывают разные случаи. Например, все сотрудники саботируют работу, не выполняют свои обязанности, а используют свое положение для защиты в личных целях. Ситуацию надо поменять, но все равно, чтобы не нарушить процесс, делать это желательно не одновременно.

УИ Должности и зоны ответственности топ-менеджеров не вечны в компании?

— Нет, не вечны. Человек вырастает и уходит в другую компанию или его переводят на другую должность в этой.

УИ Директор по маркетингу должен участвовать в кадровых решениях? Когда, почему?

— Конечно, должен, если это кадровое решение связано с его отделом. Каждый директор департамента должен участвовать в кадровых изменениях своего отдела.

УИ А в финансовых вопросах?

— Если это его бюджет на маркетинг или бюджет зарплаты. Департамент маркетинга — это как рекламное агентство. У него есть свои расходы и доходы. Дохо-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

ды — это то, что платит компания в бюджет маркетинга. А расходы — это то, что он платит сотрудникам и подрядчикам.

MI В некоторых успешных компаниях отсутствуют в принципе такие должности и люди, как финансовый директор, HRD, главбух (аутсорсинг), ДМР, Служба безопасности. Хозяин — барин, или это чудачество? Возможно ли такое в глобальной компании?

— Я не люблю аутсорсинг. Я считаю, что все свое должно быть с собой. Свое всегда дешевле. Аутсорсинг — это посредник, который зарабатывает. Когда людям лень что-то делать своими силами, менеджер привлекает аутсорсинг. То есть то, что он должен делать сам, он отдает кому-то, сам получает з\п и другим платит за одно и то же. Это неэффективная трата ресурсов. Бывают, конечно, исключения, но в 80% я против аутсорсинга.

MI Диверсификация. Куда девать ДМР, если новые направления перерастают основное?

— Он должен осваивать новый рынок и учиться новому. Мы все рождаемся как белое полотно. И постоянно что-то осваиваем на своем жизненном пути. Когда человек что-то освоил, он либо останавливается или дальше развивается. Если у компании появляются новые направ-

ления, у ДМР появляется возможность продлить свое развитие. Он должен сказать «Слава богу!» и пойти на курсы, найти друзей, коллег в интернете, которые помогут его развитию. Он должен продолжить свое обучение. А если он говорит, что «я умею продавать только одежду, а на косметику», то я бы не хотел, чтобы такой человек и нашу одежду продавал. Если сотрудник не желает развиваться, нам с ним не по пути. Но, может, другой компании он подойдет.

MI Региональная экспансия. Кому должен подчиняться ДМР в крупном филиале (вертикальной компании) — своему директору или ДМР головной фирмы?

— Я за двойное подчинение. Региональное подчинение чисто дисциплинарное: чтобы сотрудники вовремя на работу приходили, чтобы все цели и задачи были выполнены ими вовремя. А профессиональное подчинение — это к главному руководителю. Но если человек живет в другом городе, то кто-то должен его административно проверять.

MI Футбольных тренеров с успехом как-то видно всем, а что с успешными ДМР? Кто и как может собственникам помочь их искать и нанимать?

— Если вы видите какой-то интересный рекламный ход, то нужно начать

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



исследование: узнать, что это за компания, кто его автор. Понять, это сделало агентство или руководитель. Если это сделал ДМР, то пытаться, возможно, привлечь его к себе. Я всегда ищу по портфолио, по рассказам коллег и начальства, знакомых. Я же хожу по торговым центрам, смотрю, кто чем живет, захожу на сайты компаний, смотрю кто как продвигает свой продукт. Если мне что-то нравится, я начинаю искать источник.

Насколько альянс генерального и ДМР важен для успешного бизнеса?

— Он крайне важен и жизненно необходим для компании, которая хочет расти. Потому что ДМР — это в основном продажи и продвижение. А бизнес, который не увеличивает свои продажи и долю рынка, умирает. Академик Сахаров

сказал, что эволюция в экспансии. А экспансия — это захват новых территорий. Причем это могут быть как страны, так и товары. Каждый новый магазин, вывеска, новый покупатель — это уже развитие. ДМР является генератором экспансии компании, а именно расширением ее размера и сферы влияния.

* Эдуард Остроброд,
вице-президент
корпорации SELA.

Беседовала

Светлана Федюкова

Журнал



июль 2016 г.

НАША СПРАВКА

Компания была основана в 1991 году. Марка SELA начиналась с небольших магазинов ассортимента для всей семьи. Сейчас это бренд одежды в стиле casual. Представительства бренда находятся в России, Израиле, Беларуси, Китае, Казахстане. Торговая сеть насчитывает более 400 магазинов.

WWW.TOP-PERSONAL.ru

Читайте в журнале «Трудовое право» №6/2016



ИНОСТРАННЫЕ ТОПЫ — ЛЕГКО ЛИ УВОЛИТЬ?

СЕРГЕЙ СЛЕСАРЕВ, практикующий юрист,
эксперт центра «Общественная дума»

Анализ судебной практики показывает очень интересную деталь — иностранные топы зачастую, в отличие от российских, не готовы к реалиям российской «трудовой» культуры, из-за чего попадают впросак

Тысяча и одна ночь ошибок «Алибабы»

Джек Ма на Петербургском экономическом форуме заявил о своих 10 главных ошибках, начиная с переезда из офиса...

История Цукерберга Востока — Джека Ма — похожа на одну из сказок Шахерезады. В молодости ему страшно не везло — ему 10 раз отказали в Гарварде, он не прошел 30 собеседований (в том числе единственный из 24 соискателей не получил работу в KFC). До 30 лет он зарабатывал по \$12–15 в месяц, занимаясь репетиторством.

А сегодня, когда ему 51, он находится на 33-й строчке списка Forbes, имея состояние в 22,7 миллиарда долларов. В 2014-ом его компания Alibaba провела крупнейшее IPO в истории. В 2015-ом капитализация китайского интернет-гиганта, который создал Ма, достигла 266 миллиардов долларов.

И вот во время посещения Петербургского экономического форума-2016 Ма заявляет, что создание «Алибабы» было его самой большой ошибкой. По его словам, он занят, как президент какой-то страны, и у него совершенно не остается времени на то, чтобы наслаждаться жизнью.

В интервью Джек Ма часто говорит об ошибках и честно признается, что за 17 лет существования компании Alibaba их было сделано немало. Многие



Джек Ма

провалы были связаны с пробелами в его образовании, ведь он окончил педагогический институт Ханчжоу, который сам же называет весьма слабым. Кроме того, он совершенно не разбирается в математике, программировании и технике. Даже загружать сериалы на iPad ему помогают коллеги.

Во время роста «Алибабы» ошибки были везде — в стратегии, финансировании, менеджменте. В итоге газета China daily составила топ-10 просчетов Ма в хронологическом порядке. Пункт первый — переезд головного офиса.

В 1999-ом история компании началась в родном городе Ма — Ханчжоу, в гостиной его квартиры. Главная задача Alibaba.com была достаточно проста — площадка предоставляла импортерам и экспортерам простой и дешевый способ находить друг друга. Трафик и репутация сайта росли, на детище Ма обратили внимание инвесторы. Сначала в проект вложили 5 миллионов долларов, а годом позже — еще 20.

Получив деньги, начинающий бизнесмен решает переместить внутреннюю



штаб-квартиру в Шанхай, а глобальную базу — в Кремниевую долину. Это решение аргументировалось тем, что сайт для всего мира нужно создавать там, где есть специалисты, которые смогут с ним работать.

Однако это на первый взгляд разумное решение чуть не привело к краху молодой компании. В книге Портера Эрисмана «Вселенная Alibaba.com» про это написано:

«Время, расстояние и языковые различия сделали контакты между командами совершенно неэффективными. В тот момент, когда сотрудники в Китае проспались, американцы как раз уходили из офиса. Вскоре «Алибаба» превратился в двухголовое чудовище, и головы тянули его в противоположные направления. Все больше денег тратилось на рекламу, все больше денег уходило на зарплату сотрудников в Силиконовой долине, а доходов, которые могли бы покрыть эти расходы, не хватало, и в «Алибабе» стали заканчиваться финансы».

По словам финансового аналитика Ву Сяобо, это была первая ошибка Ма.

«Алибаба» в начале нулевых — быстрый рост и большие затраты при нулевой прибыли. В январе 2001 года на счете Ма было менее \$10 млн. Из-за частых разъездов создателя в руководстве образовался вакуум. Четкая стратегия отсутствовала. На всех уровнях

царила неразбериха. Доходило до того, что новый сотрудник мог неделю делать вид, что работает, боясь спросить, кто его начальник. Спасти компанию могло только чудо. Или оптимизация.

К счастью, к команде тонущего корабля в качестве операционного директора присоединился Савио Кван, бывший старший менеджер General Electric. Свою карьеру в «Алибабе» он начал с решительных действий. Количество работников в США было сокращено с 40 до 3. Дочерние предприятия в Гонконге, Пекине и Шанхае — закрыты. Зарплатная плата сотрудников сокращена на 50%, но их опционы на акции выросли на 100%. В итоге после 5 месяцев резкого сокращения эксплуатационные расходы компании падают с 2 миллионов до 500 тысяч долларов.

Одна проблема была решена, но тут же появляется другая. В 2001-ом Ма заявил своим соучредителям, что карьерный предел для них — уровень менеджеров. Создавая своего интернет-гиганта, Джек бросается на поиски талантов на стороне. Он нанимает китайских и иностранных профессиональных управленцев, но лишь немногие из них остаются ко времени IPO. Сейчас Ма признается в том, что был несправедлив к тем, кто был с ним с самого начала: «Спустя годы никто из этих нанятых профессионалов в компании не работает, зато те, в ком я сомневался, прекрасно выполняют роли вице-президентов и выше».



Многие крупные компании совершают неудачные инвестиции, «Алибаба» не была исключением. Можно назвать целых три подобных примера.

Например, Yahoo China. Ма надеялся, что сотрудничество с одной из крупнейших поисковых систем в мире поспособствует динамичному развитию и появлению новых концепций в области электронной коммерции. Но это не сработало. Вклад Yahoo China в расширение Alibaba Group был достаточно скромным, при этом китайской компании приходилось вносить ежегодную плату в размере около 50 миллионов долларов за право пользоваться технологией и торговой маркой Yahoo. Был упущен решающий момент для поиска инструментов стратегии для своих средних и малых компаний, но зато был выучен урок. Некоторые стратегические приобретения велики только теоретически. Нельзя просто купить топовую поисковую технологию и рассчитывать на абсолютное преимущество.

Следующий многообещающий, но прогоревший проект — Koubei.com. Название сайта, разработанного бывшим

сотрудником «Алибабы» переводится как «из уст в уста». Это одна из первых кросс-региональных платформ с акцентом на потребление (недвижимость, рестораны, развлечения и т.д.). Количество пользователей ресурса, созданного в 2004 году, быстро перевалило за миллион.

В 2006-ом Ма инвестирует в проект 6 миллионов долларов в надежде на то, что Koubei повторит успех китайской поисковой системы Baidu.com и поможет повысить лояльность клиентов. В 2008-ом Koubei.com становится частью Alibaba Group, а в 2009-ом интегрируется в интернет-магазин Taobao. Этот стратегический шаг оказывается первым звуком похоронного марша для изначально успешного проекта.

Одной из причин падения Koubei.com специалисты называют его неспособность отчетливо позиционировать свои услуги. Этот провал научил Ма тому, что слияние одной успешной компании с другой не гарантирует двойного успеха.

Следующая страница в истории просчетов — инвестиции в Star Express. Вместо того чтобы развивать собственную систему логистики, «Алибаба» в 2010 году вкладывает 70 миллионов юаней в недавно созданную стороннюю

фирму. Увы, Star Express просуществовала всего 3 года и из-за плохого управления закрыла операции в марте 2012-го. В итоге эта неудача позволила конкурентам из JD.com вырваться вперед.

Китайские товары имеют сомнительную славу по всему миру. Чтобы стать лидером рынка интернет-продаж, Ма необходимо было создать компанию с безупречной репутацией. Несмотря на то, что отдел борьбы с контрафактом магазина

Taobao ликвидирует в год около 14 миллионов позиций, американская торговая палата все равно называет его «рынком пиратской продукции». Поэтому в дополнение к этому бесплатному сайту был создан ресурс Tmall — улучшенная версия, на которой представлены только проверенные контрагенты с высокой репутацией.

Спустя 3 года с начала существования новой площадки в 2011-ом было объявлено постановление, согласно которому Tmall.com увеличивает ежегодную плату за техобслуживание с 6 тысяч юаней до 60, а размер штрафов вырос с 10 000 юаней до 50 000. Изменение политики вызвало недовольство представителей среднего и малого бизнеса. В итоге всего через несколько дней ре-



шение пришлось отменить и потратить 1,8 миллиарда местной валюты для поддержания роста бизнесменов на сайте.

Еще одним ударом по репутации стал большой скандал в 2010 году, связанный с мошенничеством. На площадках Alibaba Group стали появляться фирмы с золотым статусом поставщика, которые охотно принимали от клиентов платежи, но не высылали им товары. Материальный ущерб от этой аферы для компании был невысокий (всего \$2 млн), но внушительная цифра мошеннических контор (более 1000) поставила под сомнение надежность интернет-гиганта Ма. Итогом стала отставка исполнительного и операционного директоров. Хотя Дэвид Вэй Джей и Элвис Лин и не были причастны к этой афере, однако они взяли на себя всю ответственность за самый серьезный сбой компании.

Закрывает список ошибок и просчетов создание в сентябре 2013 года мобильного приложения iaiwang для обмена мгновенными сообщениями. Продукт

не сильно заинтересовал пользователей и не смог конкурировать с грозным WeChat от Tenecent. Март 2014-го ознаменовался инвестициями «Алибабы» в американского разработчика Tango. Это было истолковано как неспособность разработать собственное качественное приложение.

Как-то Ма заявил: «Я всегда помню об одном: в эпоху Интернета лучше принять неправильное решение, чем не принимать никакого». Что ж, он может себе это позволить. Просчеты в стратегии, которые могли бы привести к банкротству небольшой компании, для китайского гиганта не так значительны. В 2013-ом Джек сказал, что если когда-нибудь опубликует книгу, она будет называться «Тысяча и одна ночь ошибок «Алибабы». Если это издание и вправду выйдет, оно станет хорошим учебником для молодых бизнесменов. Действуй от противного.

Журнал 

июль 2016 г.

WWW.TOP-PERSONAL.ru

Читайте в журнале «Трудовое право» №6/2016



РАБОТОДАТЕЛИ УЖЕ ДАВНО «НЕ ТАНЦУЮТ» ПЕРЕД ТОПАМИ

ОКСАНА ВРАЖНОВА

Социальных гарантий, существующих сегодня и распространенных во многих компаниях, достаточно

Перри Чен



Перри Чен, американский предприниматель, основатель Kickstarter, родился в 1976 году в Нью-Йорке, США в семье, где отец — школьный учитель, а мать — социальный работник. Перри получил образование в Тулейнском университете в Новом Орлеане и в университете Фримен. В начале творческого пути был художником, школьным учителем, техником в звукозаписывающей студии. В последствии, перед написанием «Кикстартера» к нему присоединился Янси, рок-критик и писатель. Чен, создал и основал Kickstarter — интернет-компанию для предоставления финансовой поддержки. Напомним, что Kickstarter — это платформа, где каждый человек может подробно рассказать о своей идее и собрать деньги для ее осуществления, по достижении запланированной суммы, стартап внедряется в жизнь.

Перри Чен, задумал создать новую Краудфандинговую платформу для некоммерческого типа благотворительных организаций. В основе Краудфан-

динговой платформы — ежедневная новостная рассылка, а сам сервис называется Dollar a Day, все желающие поддержать тот или иной проект переводят на него доллар в день.

Эта платформа цель которой — рассказать людям о существующих проектах и их разнообразии и подробно ознакомить с проектами, которые они поддерживают, и собрать для них необходимую сумму. Заметим, что с помощью проекта — платформы Kickstarter деньги собирали на 3D-принтер, клавиатуру для iPad, и др. Создатели платформы, Перри и Янси, встретились в 2005 году, в одном бруклинском ресторане, а через два года в 2007 году к ним присоединился Чарльз Адлер, веб-дизайнер, единственный из них разбирающийся в программировании. Работа велась до 2009 года и были сотни версий, но вскоре появилась платформа «Кикстартер». Перед запуском проекта команда была небольшой и находилась в Бруклине, Портленде, Нью-Йорке и Чикаго — они занимались про-

граммированием, технической поддержкой, дизайном сайта и только в октябре 2009 года были наняты два сотрудника, а два месяца спустя у компании появился первый офис.

На платформе Dollar a Day некоммерческие организации помещены по 6 категориям: образование, здравоохранение, экономическое развитие, искусство и культура, окружающая среда и права человека. Чен, председатель правления Краудфандинговой платформы Kickstarter, вместе с 5 компаниями, работал над созданием платформы Dollar a Day, при этом 2 человека из этой команды остаются работать над новым проектом на постоянной основе, а трое, в том числе Чен, по договоренности, уделяют от 5 до 10 часов в неделю, как члены правления. По версии американского журнала Time Перри Чен внесен в ежегодный список Top 100 самых влиятельных людей мира, в категорию «Первооткрыватели».

Материал подготовила

Римма Абол



БЛАГОДАРИМ

**Издательство «Альпина паблишер»
за право публикации части книги в журнале**



Всё В ТВОИХ руках

40 УРОКОВ

*для предпринимателя
НОВОГО ТИПА*

Дерек Сиверс

Бизнес — такое же творчество, как
и искусство. В бизнесе можно быть
оригиналом, уникалом и чудачком
в той мере, в какой сам этого желаешь.

альпина | бизнес
ПАБЛИШЕР

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА



**МЫ ЖИВЕМ В ОЧЕНЬ БОЛЬШОМ МИРЕ.
И ВЫ МОЖЕТЕ СМЕЛО НЕ ПРИНИМАТЬ В РАСЧЕТ 99%
ЖИВУЩИХ В НЕМ. БУДЬТЕ УВЕРЕНЫ,
КОГДА ОСТАВШИЙСЯ 1% ПРОЗНАЮТ, ЧТО ВЫ ГОТОВЫ
РАДИ НИХ ПОЖЕРТВОВАТЬ ПРОЧИМИ 99%,
ЭТИ ЛЮДИ С РАДОСТЬЮ ПРИДУТ К ВАМ, ПОТОМУ ЧТО
УБЕДЯТСЯ, СКОЛЬ ВЫСОКО ВЫ ИХ ЦЕНИТЕ.**

ПАМЯТНЫЙ ДЕНЬ, КОГДА СТИВ ДЖОБС ПРИНАРОДНО МЕНЯ ЛЯГНУЛ

В мае 2003 г. от Apple поступило приглашение приехать к ним в штаб-квартиру, чтобы обсудить вопрос о включении каталога CD Baby в iTunes Music Store.

Сам сервис iTunes запустили за две недели до того, и в его каталоге были лишь какие-то аудиозаписи от ведущих лейблов. Многие из тех, кто варился в музыкальном бизнесе, не слишком-то верили в успех начинания — тем более что они имели возможность наблюдать, как eMusic и подобные ей компании много лет подряд пытались эксплуатировать эту модель, но мало чего добились.

Я полетел в Купертино, полагая, что предстоит встреча с кем-нибудь из маркетинговых или технических специалистов Apple. По прибытии выяснилось, что я далеко не единственный приглашенный — там было еще человек сто от мелких звукозаписывающих фирм и дистрибьюторов.

Нас препроводили в небольшой презентационный зал, а мы все еще терялись в догадках, чего нам ждать.

И тут появился Стив Джобс. Собственной персоной. Вот это номер! Круто!

Как всегда, он с блеском повел презентацию. Призывал нас передать Apple все наши музыкальные каталоги целиком. Распространялся об успехах, достигнутых iTunes с момента старта, и привел все мыслимые резоны, почему мы должны сотрудничать именно с Apple.

Особо он упирал на то, что «мы хотим, чтобы в распоряжении iTunes Music Store оказались все когда-либо записанные музыкальные композиции. Даже те, что больше не исполняются или слабо продаются, — все без исключения».

Для меня это был подарок судьбы, поскольку до 2003 г. независимым музыкантам неизменно отказывали в доступе к крупным торговым точкам. Подумать только, сама Apple желает продавать сочинения всех музыкантов, а не только тех,



кто уступил свои авторские права разным корпорациям, — фантастика!

Затем нас ознакомили с программным обеспечением, которое нам следовало использовать для записи и пересылки в Apple имеющихся у нас альбомов. Если вкратце, то от нас требовалось перезаписать каждый аудиодиск на Make: вставить диск в маковский CD-ROM; ввести все выходные данные, названия всех песен на диске и сведения об авторе; потом, нажав на кнопку Encode, конвертировать файлы в нужный формат, а затем кликнуть на Upload.

Я спросил, обязательно ли использовать их софтвар. Они ответили: «Да».

Но мне казалось, можно сделать иначе. У нас более ста тысяч музыкальных альбомов уже были закодированы и хранились в безопасных WAV-файлах вместе со всеми данными, которые авторы альбомов ввели сами. И мы готовы хоть сейчас переслать эти файлы на серверы Apple.

Но парни из Apple стояли на своем: «Сожалеем, но вам придется воспользоваться нашим софтом, иначе дело не пойдет».

Жуть! Нам придется снимать со стеллажа каждый диск с новым альбомом, пихать в Macintosh, вырезать название каждой песни и набить его вновь, но на Make. Тьма работы. Ну да ладно, если Apple без этого не может, сделаем.

В заключение нам объявили, что недели за две подготовят все необходимое, чтобы мы могли начинать загружать им музыку.

В тот же вечер я вернулся домой, разместил на сайте краткий отчет о встрече, сделал рассылку с новостями всем клиентам и, довольный, пошел спать.

На следующее утро я обнаружил в почте гневные письма из Apple.

«Что вы себе позволяете? Встреча была конфиденциальной! Немедленно удалите с сайта ваши заметки. Наш юридический отдел рвет и мечет!»

Я же что-то не припоминал, чтобы на встрече хоть раз прозвучало слово «конфиденциальность». Да и никаких обязательств о неразглашении мы не подписывали. Но я не стал спорить и тут же удалил с сайта информацию о встрече. И думал, что инцидент исчерпан — во всяком случае, мне так казалось.

Вскоре из Apple прислали контракт с iTunes Music Store. Мы подписали его и в тот же день им вернули. И я вплотную занялся подготовкой всех наших альбомов для пересылки в iTunes в требуемом формате.

Я решил, что за эту услугу надо брать с музыкантов по \$40: это покроет наши издержки на работу сотрудников, которым пришлось брать со склада диски с каждым альбомом, вводить информацию, оцифровывать и загружать аудиофайлы, а потом вернуть диск на место.

На новую услугу с ходу подписалось пять тысяч музыкантов, и каждый перевел нам объявленную плату. Эти \$200 000 позволили мне закупить под данный проект дополнительные мощности и взять в штат нескольких новых сотрудников.



За две последующие недели на контакт с нами вышли Rhapsody, Yahoo! Music, Napster, eMusic и еще ряд онлайн-музыкальных магазинов, пожелавших получить наш полный каталог.

КРУТО!

Вам, наверное, трудно оценить все значение этого события, но лето 2003 г. стало поворотной точкой в судьбе независимой музыки. Ранее практически ни один из крупных музыкальных интернет-магазинов не брался продавать произведения независимых музыкантов.

Раз iTunes хочет все, чем мы располагаем, а ее конкуренты не хотят от них отставать, значит, нам открыт путь в онлайн-розничную торговлю! С лета

2003 г. все музыканты получили возможность продавать свои произведения чуть не в каждом онлайн-магазине. Поймете ли вы, как это было чудесно?

Возникла только одна проблема. От iTunes не было ни слуху, ни духу.

Мы уже вовсю сотрудничали с Rhapsody, Napster и прочими, а iTunes не спешила вернуть нам подписанный контракт.

А вдруг это из-за тех заметок, что я так опрометчиво выложил на сайт? Неужели я так разозлил Стива Джобса?

В Apple как воды в рот набрали. А уже прошли месяцы. Музыканты, подписавшиеся на эту услугу, день ото дня проявляли все больше нетерпения и недовольства.

Я рассыпался в извинениях, но потихоньку и сам начал нервничать.

Месяцем позже Стив Джобс произнес программную речь, посвященную iTunes, и ее транслировали на весь мир и радио, и телевидение.

Публика вовсю критиковала iTunes за то, что ее музыкальные каталоги не в пример беднее, чем у конкурентов. У них было лишь 400 000 треков, тогда как Rhapsody и Napster предлагали более двух миллионов. (В том числе полмиллиона из каталога CD Baby.)

На четвертой минуте Джобс сделал заявление, которое меня поразило до глубины души:

«Было бы легко увеличить количество наименований, если бы мы решили допустить к себе все песни без разбора. Но слава богу, что звукозаписывающие компании оказывают нам одну полезнейшую услугу. Они делают отсев! Известно ли вам, что, захоти вы или я записать песню, мы могли бы за \$40 пристроить ее на сайты некоторых сервисов, прибегнув к услугам неких посредников? И за те \$40 уже красовались в каталоге Rhapsody и им подобных! Но мы не хотим брать на сайт что ни попадя! А потому вынуждены тоже вести отсев. Зато наши 400 000 треков — качественная музыка».

О-па! Вот это да! Стив Джобс только что крепко приложил меня!

Я-то знал, что я единственный брал за это \$40. Стало быть, он намекал на меня!

Ну и черт с ним! Стив, стало быть, передумал. И независимой музыке на iTunes хода нет. Он же сам это сказал.

В неприятное положение попал я по его милости. С первых дней я предлагал сер-



вис высшего уровня. Если я давал обещания, то исполнял их, потому что все было у меня под контролем. А теперь первый раз в жизни не могу выполнить, что обещал, потому что это не в моей власти.

Что ж, за свои ошибки надо расплачиваться, как бы там ни было. Я решил вернуть музыкантам деньги, которые они перевели мне за эту услугу, само собой, с глубочайшими извинениями. Подписалось пять тысяч человек, значит, вернуть следовало \$200 000.

Раз CD Baby не может ничего им обещать, то совесть не позволяет мне брать с них деньги.

Я удалил все упоминания об iTunes со своего сайта. Убрал и предложение о размещении в ведущих интернет-магазинах за \$40. И вообще, решил, что начиная с этого момента цифровая дистрибуция станет у меня бесплатной услугой. Я отредактировал текст на сайте, добавив, что мы не можем ничего обещать. И разослал эту новость всем нашим подписчикам.

И на следующий же день получил от Apple подписанный контракт и инструкции по загрузке.

Невероятно!

Я отправил им запрос: «Почему сейчас?», — но ответа не получил.

Вообще никакого. Ну это... Apple!

Мы немедленно приступили к перекодировке и электронной отсылке музыки из нашего каталога.

И я по-тихому вернул iTunes в перечень компаний, с которыми мы работаем.

Но с тех пор зарекся обещать клиенту что-то, что от меня не зависело.

ОШИБКА ЦЕНОЮ В \$3,3 МЛН

Еще с тех пор, как я был подростком, отец время от времени просил меня подписать кое-какие бумаги — это было как-то связано с семейным бизнесом.

Я не вникал в подробности, да этого и не требовалось, и потому я, не задавая вопросов, просто подписывал документы.

За четыре года до рождения CD Baby я решил записать свой первый альбом, но на покупку студийного оборудования мне нужно было \$20 000, и я искал, у кого бы занять. Отец предложил: «Давай я не буду одалживать тебе эту сумму, ты лучше учреди компанию в форме корпорации. И тогда наш семейный бизнес за эти деньги сможет купить часть акций твоей корпорации».

Что я и сделал. Мой музыкальный коллектив назывался Hit Me, и, недолго думая, я дал компании имя Hit Media Inc. Компания отца выкупила часть акций, на вырученные средства я смог закончить работу над альбомом, а потом перевел свою студию звукозаписи на коммерческие рельсы и начал зарабатывать.

Четырьмя годами позже я обосновался в Вудстоке, штат Нью-Йорк, и завел себе хобби под названием CD Baby.

Когда я получил первый чек, выписанный на CD Baby, я отнес его в банк и передал операционистке:

«Оформите, пожалуйста, как новый бизнес, чтобы я мог открыть счет нового предприятия».

«А вам совсем необязательно делать это, — ответила операционистка. —



Вы можете просто оформить CD Baby как другое название вашей Hit Media» (Hit Media в то время объединяла два проекта: звукозаписывающую студию и агентство по заказу билетов на концерты). Я тогда немножко удивился, потому что CD Baby явно представляла собой новый бизнес, но соблазнился сэкономить десять минут ожидания и сотню долларов. Короче говоря, я согласился.

Прошло четыре года, и CD Baby работала на полную катушку. Продажи достигли нескольких миллионов, чистая прибыль — полумиллиона. Я вернул отцу \$20 000, которые брал у него.

В январе я вызвал своего бухгалтера. «Ну вот. Я только что подбил баланс по всем позициям. Следует ли нам в этом году раньше подать декларацию?»

Он мотнул головой: «Да нет, вам совсем не нужно подавать отдельную декларацию. CD Baby и так фигурирует отдельной строкой в налоговой отчетности компании вашего отца».

«А... То есть как?» — опешил я.

«Вы хотите сказать, что не знали, что компании вашего отца принадлежит 90% CD Baby?»

«Что? Неужели?»

«Поговорите с отцом, он вам все объяснит».

Да, так оно и оказалось. Когда я восемь лет назад занял \$20 000, до меня не дошло, что это плата за продажу 90% Hit Media Inc. фирме моего отца.

А потом, по совету банковской операционистки, сделал CD Baby другим названием Hit Media. Это означало, что и

CD Baby на 90% принадлежит компании моего папеньки.

...! Нет слов, чтобы описать мои чувства. Было ощущение, что мир рушится. Компания, которую я все эти годы считал своей, на деле мне не принадлежала. Вернее, принадлежала, но только... на 10%!

При этом я был не вправе злиться на отца. Тогда, восемь лет назад, он пошел мне навстречу и искренне считал, что я понимаю, что подписываю. Кто ж мог предположить, что мое маленькое хобби разрастется в многомиллионный бизнес?

Я сам виноват, что не дал себе труда прочитать бумагу, на которой ставил свою подпись. И только себя должен винить, что, не раздумывая, последовал совету совершенно постороннего человека, когда решалась судьба моего нового бизнеса.

Но что было еще хуже: я не мог за те изначальные \$20 000 выкупить назад свой бизнес. Налоговое управление этого не позволило бы. Я мог вернуть полный контроль над CD Baby лишь в одном случае — выплатив компании отца ее полную рыночную стоимость, которую определит независимая оценочная компания.

В итоге я безропотно выложил \$3,3 млн и выкупил 90% своей компании.

ДЕЛЕГИРУЙ ИЛИ УМРИ: КАПКАН САМОЗАНЯТОСТИ

Большинство мелких предпринимателей, обходящихся собственными силами,



нередко попадают в капкан самозанятости: привыкнув все делать сами, они уже не в силах снять с себя хоть часть обязанностей.

Вот и крутятся как белка в колесе. Даже осознавая, что давно пора найти себе помощника, они медлят, потому что на поиски и обучение человека требуется больше времени, чем они могут выкроить. Они начинают работать еще больше и больше, пока не доходят до ручки.

Предлагаю вам коротенькую байку о том, как я вырвался из этого капкана и обучился мыслить в русле делегирования полномочий.

В 2001 г. CD Baby исполнилось три года. Я обзавелся уже штатом из восьми человек, но продолжал делать «все остальное», вкалывая с семи утра до десяти вечера без выходных. Все решалось только через меня.

Каждые пять минут ко мне обращались с вопросами:

«Дерек, тут один малый хочет изменить обложку альбома, а мы уже выложили ее на сайт. Что ему сказать?»

«Дерек, могут нам переслать деньги по телеграфу?»

«Дерек, тут один клиент разместил два заказа, а теперь просит, не можем ли мы объединить их в один и вернуть ему деньги за доставку?»

Ну как тут сосредоточишься на деле, когда тебя целый день теребят?

Мне уже представлялось, что я, придя на работу, усаживаюсь в холле и, как заведенный, весь день отвечаю на вопросы, а остальные дела простаивают.

Я выбился из сил, я не мог справиться со всем этим. Поэтому перестал появляться в офисе и отключил телефон. Но вскоре сообразил, что попросту бегу от своих проблем, а ведь их надо решать. Надо срочно что-то придумать, иначе у меня окончательно съедет крыша.

Всю ночь напролет я обмозговывал ситуацию, писал заметки, прикидывал так и эдак и наконец-таки заставил задуматься о передаче своих обязанностей подчиненным.

Надо поставить дело так, решил я, чтобы компания могла работать и без меня. Иными словами, я должен сделать себя ненужным в компании, самоустраниться.

Утром, едва я переступил порог офиса, как был атакован очередным вопросом: «Слушай, Дерек, один музыкант, чьи диски вчера нам доставили, передумал с нами работать и просит отослать их обратно. Мы сделали, как он просил, а теперь он спрашивает, вернем ли мы ему входную плату за размещение на сайте, раз его диск и дня не провисел».

Настало время пустить в ход мою домашнюю заготовку. Вместо того чтобы быстро ответить на вопрос, я попросил всех собраться в холле.

Я озвучил вопрос, чтобы все поняли, о чем пойдет речь.

Затем дал ответ, но, что еще важнее, я воспроизвел всю цепочку рассуждений, которая привела меня к такому ответу, и попутно сформулировал основы нашей философии.

«Разумеется, деньги ему надо вернуть, пусть на этом мы и потеряем. Главное —



всегда идти навстречу клиенту, о чем бы он ни просил. Наша задача — удовлетворить запросы клиента, если, конечно, он не требует чего-то уж совсем несообразного. Маленькое одолжение, о каком просит этот парень, подвигнет его всем рассказывать, какая мы замечательная компания. Прошу вас помнить, что наша первейшая задача — помощь музыкантам, а прибыль — дело второе. Считайте, что с этой минуты я даю вам полное право самостоятельно решать подобные вопросы, исходя из озвученного мною правила. **Делайте так, как просят музыканты: главное, чтобы они были счастливы и довольны. Позаботьтесь, чтобы каждый, обратившийся к нам, уходил от нас с улыбкой на устах».**

Затем я спросил каждого, хорошо ли он понял, почему я ответил на вопрос клиента именно так, а не иначе.

Одному из ребят я поручил завести тетрадку и записать решение, которое мы приняли в данной ситуации, а рядом — философский принцип нашей компании.

Затем отпустил всех по рабочим местам. Минут через десять кто-то опять явился с вопросом. Я снова повторил всю процедуру:

1. Созвал всех сотрудников.
2. Дал ответ на вопрос и объяснил мотивы — философию, которой руководствовался.
3. Убедился, что каждый сотрудник понял логику рассуждений, которая привела именно к такому ответу.
4. Попросил одного из ребят запи-

сать все (и ответ, и философию) в нашу тетрадь.

5. Объявил, что отныне даю им право решать подобные вопросы самостоятельно, не беспокоя меня.

Две недели подряд я изо дня в день повторял весь этот ритуал, когда кто-то обращался ко мне с вопросом. И вскоре вопросы иссякли.

Затем я показал одному из сотрудников, как делать остальную работу, которая все еще входила в мои обязанности. Он записал мои инструкции в ту же тетрадь, чтобы потом обучить этому другого сотрудника. (Как говорится, пока объяснял, сам все понял.)

После всего этого мое присутствие в фирме стало абсолютно не нужно: компания прекрасно работала и без меня.

Я начал работать дома, вообще не показываясь в офисе.

Более того, я ознакомил сотрудников со своими соображениями и философией привлечения новых кадров. В итоге они сами, без моего участия, нашли, проинтервьюировали и обучили двух новых сотрудников. Им очень пригодилась наша тетрадь с записями, чтобы проэкзаменовать новичков и убедиться, что те хорошо усвоили философию и историю CD Baby и справятся со всеми проблемами без посторонней помощи.

Я завел обычай звонить в офис раз в неделю, чтобы удостовериться, что все идет гладко. И все действительно шло гладко. Вопросов ко мне не было.

А коль скоро моя команда отлично справлялась без меня, ничто больше не



мешало мне заняться улучшением бизнеса!

Я даже перебрался в Калифорнию, желая продемонстрировать, что оставляю все вопросы повседневной работы компании на усмотрение моих сотрудников.

На новом месте я по-прежнему работал по 12 часов в сутки, но теперь занимался исключительно совершенствованием, оптимизацией и инновациями. По мне, нет в мире ничего более увлекательного. Но это скорее забава, нежели работа.

За время моего четырехлетнего отсутствия стоимость компании выросла с \$1 млн до \$20 млн, а ее штат увеличился с 8 до 85 человек.

Все-таки огромная разница заниматься собственным бизнесом или быть владельцем бизнеса.

Первое дает тебе ощущение полной свободы, но ровно до того момента, как поймешь, что, если хоть на день выпадешь из круговорота дел, бизнес застынет.

Если действительно хочешь быть владельцем бизнеса (так, чтобы ты владел бизнесом, а не он тобой), поставь дело таким образом, чтобы он работал и без тебя. И если ты на год уедешь, то, вернувшись, найдешь свой бизнес процветающим — лучше, чем он был при отъезде.

ДЕЛАЙТЕ БИЗНЕС ТАК, КАК ХОЧЕТСЯ

Когда ваш бизнес прочно встанет на ноги и проработает некоторое время в

штатном режиме, появится много интересных возможностей.

Считается, что как владелец компании вы займете пост генерального директора, со всеми положенными атрибутами в виде эксклюзивных ланчей с другими такими же важными начальниками, заключением крупных бизнес-сделок и т. п.

Но что если вас не прельщают эти занятия? Что если вам больше всего по душе заниматься своим делом? Или, например, общаться с клиентами?

Советую всегда помнить, что в своем бизнесе вы можете выбрать себе ту роль, какую пожелаете.

А то, чем вам противно заниматься, вполне может нравиться кому-то другому. Найдите такого человека и возложите на него те обязанности, которые вам не по душе.

Я, например, люблю быть в одиночестве, чтобы без помех заниматься программированием, записывать свои соображения, планировать, изобретать. Обдумывать разные идеи и воплощать их в жизнь. Именно это делает меня счастливым, а не бизнессделки и менеджмент. Поэтому я нашел человека, которому нравилось заниматься этим, и сделал его ответственным лицом CD Baby.

Хочу предупредить: если вы поступите таким образом, то обязательно столкнетесь с непониманием окружающих. Ну и что с того? Кто сказал, что вы должны соответствовать стереотипам? Бизнес ваш, вам и решать, как его вести. Займитесь тем, что вам больше всего нравится, иначе вообще потеряете интерес к этой затее.



Или вот еще: принято считать, что вы хотите вырастить свой бизнес до огромных размеров — насколько возможно. Но хотите ли вы этого на самом деле?

Сделать бизнес гигантским — значит проводить совещания, общаться с инвесторами, банкирами, представителями СМИ, а также нести ответственность за свои действия перед другими. А это куда как далеко от истинной сути бизнеса.

Желание обрести счастье — вот настоящая причина, побуждающая нас что-то делать, правда? Даже если вы скажете, что делаете все ради денег, сами по себе деньги — лишь средство обрести счастье, разве не так? Но уже доказано, и не раз, что, начиная с определенной суммы, деньги уже приносят не счастье, а лишь сплошную головную боль. Не исключено, что, имея миллионный бизнес, вы будете ощущать себя много счастливее, чем с бизнесом миллиардным.

И вот что забавно — мне вообще не хотелось, чтобы CD Baby росла. С самого начала я не желал, чтобы сайт, это новое явление хобби, мешало моей музыкальной карьере, но все же он помешал. Я не

хотел, чтобы на меня работало больше двух человек или чтобы мой бизнес перерос размеры моей гостиной, но это случилось. Когда штат достиг 20 человек, я дал себе слово, что больше он не вырастет, но спрос все увеличивался, а я видел свою обязанность в том, чтобы все наши клиенты были довольны. Когда у меня работало уже полсотни человек, я поклялся, что это уж точно предел и надо бы сдержать рост бизнеса, а он, как назло, все рос и рос.

Потом все кому не лень стали приставать с расспросами: «Как вам удается добиваться роста компании? Что вы делаете для этого?» Я твердил «Ничего не делаю! Наоборот, стараюсь сдержать рост! Меня не устраивает, что мой бизнес растет так быстро. Он и так слишком большой».

Кто меня слышал, наверное, думал, что это какое-то извращение. Разве есть бизнес, не желающий реализовать потенциал своего роста?

Как ни странно, есть. Поэтому сначала определитесь, что сделает вас счастливым, и действуйте соответственно, все время помня об этом.



БЛАГОДАРИМ Издательство «Альпина паблишер»

за право публикации части книги в журнале



Панама нам поможет?

В любом месте, где работают люди, рано или поздно может появиться «слабое звено», а с появлением цифровых технологий стало намного проще копировать и передавать данные. Это когда-нибудь должно было случиться. И не сказать, что никто не мог предвидеть, что информация о каких-либо высокопоставленных бенефициарах офшорных компаний может просочиться в прессу, особенно после случая со Сноуденом и с Викиликс, но «Панамское досье» стало, мягко говоря, неожиданным.

Говорят, что «мир теперь никогда не будет прежним», «офшорная революция», «панамгейт», но давайте подумаем, что же в действительности может поменяться?

Необходимо оговориться, что я выскажу только свое личное мнение и только про нашу страну, так как считаю, что последствия скандала в России и в

мире будут различны. Достаточно сказать, что премьер-министр Исландии и министр индустрии, промышленности и туризма Испании уже подали в отставку из-за своих связей с офшорами, у нас же это называют не иначе как «заказом, чушью и вбросом». С точки зрения российского права в панамских документах действительно никакой крамолы нет, но с точки зрения «духа» последних принятых законов и наличия публичных громких антиофшорных заявлений политиков, проявляется масса противоречий.

Глобально существует два возможных варианта развития событий:

1. Панамский скандал стимулирует наши компании и физлица к скорейшему отказу от офшорных схем, так как стало понятно, что пресса, налоговые и следственные органы теперь смогут пользоваться данной и будущими «утечка-



**Антон
Бехметьев**

**«Бехметьевъ
и партнеры»**

ми» для привлечения уклоняющихся от уплаты налогов либо «отмывающих» незаконно полученные доходы лиц, а также данная информация может просто поломать карьеру действующему политику или ответственному государственному работнику из-за общественного резонанса.

2. Панамский скандал маргинализирован, замят, инициаторы его объявлены

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

врагами и провокаторами, сами документы — фальшивками и вбросом и все остается более-менее как есть.

Первый вариант не так хорош, как кажется на первый взгляд. Допустим, из-за вопросов, связанных с конфиденциальностью и безопасностью, некий собственник решает-таки отказаться от такого инструмента оптимизации налогов и защиты капитала, как офшорные юрисдикции, тем более что и государство год от года усиливает контроль за использованием офшорных схем. В таком случае собственнику бизнеса придется резко снизить рентабельность предприятия, реформатировать структуру, сократить бюджеты, повысить заложенные риски. А поскольку бизнесмены — люди осторожные, то, возможно, озаботиться и получением в том числе какого-либо другого паспорта на случай изменения «политической конъюнктуры» и вынужденной смены места жительства.

Одно можно сказать точно, что данный скандал

мог бы быть использован властью для ускорения и усиления борьбы с офшорами, и это большая удача, что он произошел на фоне заявленной правительством деофшоризации российской экономики. Если бы только кто-либо из замешанных чиновников или депутатов понес хотя бы дисциплинарную ответственность, то это было бы знаком, что борьба с офшорами не только декларативна.

И все-таки второй вариант мне видится более реальным. Несмотря на принятый 376-ФЗ от 24.11.2014, или как он еще называется «первый анти-офшорный», его механизмы еще не отработаны: международная автоматическая система обмена данными не работает, нет правоприменительной практики, понятийный аппарат закона не определен, также нет никакой существенной общественной реакции на панамские документы внутри страны, поэтому офшоры и по сей день остаются самым удобным, выгодным и безопасным инструмен-

том для ведения бизнеса в России, особенно если учитывать издержки, связанные с реформатированием структуры бизнеса на безофшорную.

Единственное, что может измениться, так это то, что конечные бенефициары будут вместо панамских использовать более «качественные» и, соответственно, более дорогие, например, европейские офшорные юрисдикции в надежде на то, что в них шанс утечки новых «панамских документов» менее вероятен, или еще глубже прятать конечного бенефициара под чредой владельцев-посредников из разных офшорных юрисдикций, чтобы нельзя было только по одной «утечке» проследить путь до конечного выгодоприобретателя.

* **Антон Бехметьев**, кандидат наук, управляющий партнер юридического бюро «Бехметьевъ и партнеры».

Журнал



июль 2016 г.

Если король хотя бы иногда не сносит головы — голову сносят королю



УИ Эта новость типична для среднего и малого бизнеса? С какими вариантами вам приходилось сталкиваться?

— Безусловно, хищения в такой близкой к деньгам сфере, как бухгалтерия, не редкость. По моей личной статистике, от воровства страдает каждый третий бизнес. Причем чем крупнее предприятие — тем острее встают проблемы с воровством. Чаще всего подобные инциденты случаются на предприятиях, где существует наиболее открытый и простой доступ к наличным средствам. Например, на предприятиях, принимающих основную часть оплат на электронные счета, такие проблемы стоят менее остро. Однако также имеют место быть.



Игорь Мельник

УИ Как надо защищать фирму от подобных случаев?

— Как я обычно говорю, воруют у тех, кто дает себя обворовать. Вне зависимости от масштаба вашей фирмы, от вашей сферы работы и даже от отдела (защищать собственность




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

фирмы необходимо не только в бухгалтерии, но и в отделе продаж, отделе маркетинга, на производстве и в других отделах), вам необходима качественная система защиты бизнеса. Такая система состоит прежде всего из камер видеонаблюдения на предприятии, грамотной ежедневной отчетности и системы контроля среди сотрудников.

стов на вакансии. Опишите вакансию так, чтобы она притягивала к вам сотрудников, похожих на ваше описание. В этом случае отлично работает «привлечение через отталкивание» — помимо описания для тех, кого вы ждете к себе на работу, добавьте графу «Мы точно не сработаемся, если...». Такая формулировка не только поможет вам оттолкнуть

ВОРУЮТ У ТЕХ, КТО ДАЕТ СЕБЯ ОБВОРОВАТЬ

 **Сколько реально можно, не рискуя, пригласить в штат из 100 формально подходящих на должность главбуха кандидатов?**

— Вопрос в данном случае не в количестве, а в качестве этих 100 потенциальных кандидатов — как именно они были набраны и протестированы.

Во-первых, всегда составляйте портрет потенциального сотрудника на конкретную должность. В бизнесе мы называем этот портрет аватаром. Пропишите как можно подробнее, кого бы вы хотели видеть на должности бухгалтера: пол, примерный возраст, сферы компетенций и самое главное — человеческие качества.

Теперь, когда у вас будет портрет сотрудника, приступайте к написанию тек-

нецелевых кандидатов, но и позволит притянуть нужных. После приглашения кандидатов на собеседование, ключевую роль играет отсев, который вы для них используете.

Самая большая ошибка, которую вы можете совершить при найме — это нанимать только по резюме.

Запомните: люди в вашей компании будут работать, а не писать резюме. Именно поэтому их нужно проверять действием. Самое простое — дать им задание, связанное с их компетенцией (например, заполнить несложную декларацию), и прислать вам в определенное время на почту (скажем, на следующий день). Таким образом вы проверите и профессиональные качества, и пунктуальность.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Поэтому главная моя рекомендация для собственников и HR-специалистов, нанимающих бухгалтера: смотрите на человеческие качества. Проверьте, что человек не ворует и ведет себя порядочно по отношению к другим людям — тогда он, скорее всего, будет так же вести себя с вами.

САМАЯ БОЛЬШАЯ ОШИБКА, КОТОРУЮ ВЫ МОЖЕТЕ СОВЕРШИТЬ ПРИ НАЙМЕ — ЭТО НАНИМАТЬ ТОЛЬКО ПО РЕЗЮМЕ

Если вы выстроите такой фильтр в вашей компании, вы сможете быстро и качественно укомплектовать штат.

MI Что в резюме главбуха вас может насторожить?

— Ряд бухгалтеров (и не только) пишут в качестве «достоинства» в своем резюме контакты, программное обеспечение и прочие ресурсы, взятые ими с предыдущего места работы. С одной стороны, это вызывает соблазн: «Ведь сотрудник приходит не с пустыми руками!» Но с другой стороны, задумайтесь: если кандидат взял собственность предыдущего работодателя, как он поступит в конечном счете с вами? Совершенно верно — точно так же!

Также отличный вопрос, который вы можете задать к резюме: «Расскажите о вашем прежнем работодателе». Как вы понимаете, если он тут же начнет поливать прежнего начальника грязью, как он будет взаимодействовать с вами?

MI Рекомендации можно сегодня подделать?

— Безусловно, кандидаты зачастую подделывают рекомендации на бумаге. Однако я рекомендую вам смотреть на этот вид социального доказательства в десятую очередь. Я считаю, что основной актив любого специалиста — это его рабочие кейсы и отзывы о его работе. Кейсом для бухгалтера является описание выполненных работ и прине-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сенного его предприятию результата в виде качественного ведения бухгалтерии — без хищений, пропажи средств, беспорядка в отчетности и без внезапных «открытий» при проверках организации. Разумеется, с приложенными доказательствами — тут могут быть хоть копии документов, не являющихся секретными и закрытыми для предыдущего места работы бухгалтера, но подтверждающие его деятельность. Такие вещи люди еще очень не скоро смогут

качественно подделывать — это и будет вашим тестом на профпригодность сотрудника.

Также обязательно спрашивайте отзывы о работе сотрудника от прежних работодателей (в идеале — в видео или аудио форматах). Если таковых отзывов нет, не поленитесь набрать номер телефона прежнего работодателя кандидата, который также стоит запрашивать в резюме.

ПОПАВШИЙСЯ ЧЕЛОВЕК ПРАКТИЧЕСКИ НИКОГДА НЕ ИСПРАВЛЯЕТСЯ — СЛУЧАИ РАСКАЯНИЯ И СТАНОВЛЕНИЯ «НА ПУТЬ ИСТИННЫЙ» МОЖНО ПЕРЕСЧИТАТЬ ПО ПАЛЬЦАМ



УП Когда и кто из честных изначально сотрудников может вдруг «хапнуть»?

— В средневековой Франции было такое выражение: «Если король хотя бы иногда не сносит головы — голову сносят королю». Чтобы воспитать в вашей компании культуру честности и порядка, вам нужно создать в компании правильную внутреннюю среду. Безусловно, многое зависит от того, кого вы нанимаете. Однако, как показывает практика, если не создана соответствующая среда, даже самые честные от природы люди могут



ВОПРОС — УКРАДУТ ИЛИ НЕ УКРАДУТ СОТРУДНИКИ С КРИМИНАЛЬНЫМИ НАМЕРЕНИЯМИ, НЕ СТОИТ. СТОИТ ТОЛЬКО ВОПРОС — КОГДА?

начать приворовывать. Другими словами — нельзя допускать анархию.

Что конкретно стоит сделать: во-первых, обязательно ввести ежедневные отчеты и недопремировать за их незаполнение, во-вторых, периодически публично кого-то наказывать — штрафовать и увольнять. Именно публично!

Как, опять же, показывает статистика, если одного сотрудника публично увольняют, эффективность остальных на ближайшие две недели резко возрастает.

В-третьих, смотрите камеры видеонаблюдения, прослушивайте звонки сотрудников, следите, смотрите и иногда выговаривайте. Сотрудники будут более бдительны, так как будет казаться, что вы всегда смотрите за ними.

Подытоживая ответ на вопрос, скажу: украсть могут все, ваша задача — не дать им этого сделать.

Как решают проблему компенсации и наказания те, кто не выносит сор из избы?

— В случае с воровством, я считаю, что единственный выход — это увольнение сотрудника. Это ведь не ошибка, не оплошность и не путаница. Это — воровство! А прощать воровство (любого масштаба) я не вижу никакого смысла.

Чтобы не выносить сор из избы, не нужно публично об этом говорить. В остальном — увольняем и ищем замену.

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

ЕСЛИ ОН ТУТ ЖЕ НАЧНЕТ ПОЛИВАТЬ ПРЕЖНЕГО НАЧАЛЬНИКА ГРЯЗЬЮ, КАК ОН БУДЕТ ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ С ВАМИ?





павшийся человек практически никогда не исправляется — случаи раскаяния и становления «на путь истинный» можно пересчитать по пальцам.

Поэтому во введении такой базы, причем в открытом виде, вижу большой смысл.

Как косвенно могут негативно влиять на бизнес сотрудники с криминальными намерениями?

— Вопрос — украдут или не украдут сотрудники с криминальными намерениями, не стоит. Стоит только вопрос — когда? Поэтому, повторяю, главная наша задача — настолько отточить механизм найма, чтобы не подпускать и близко таких сотрудников. Но если вдруг случилось так, что такой человек пришел к вам на работу, то его поведение может крайне негативно отразиться на его работе с коллегами, на команде вообще: «С кем поведешься — от того и наберешься». Старайтесь как можно чаще проверять сотрудников и устранять такие ситуации.

В ряде случаев отлично работает так называемая «самоконтролирующая система» в компании — когда один ваш сотрудник получает бонус за то, что увидел ошибки или нарушения у другого сотрудника. Вы можете ввести такую систему у себя — она не только выявляет нарушителей, но и экономит ваше время.

Стоит ли в РФ ввести, как в Бразилии, легальную базу «криминальных сотрудников»? За и против?

— Вижу в этом большой положительный смысл. Увы, по моему опыту, по-

Вы бы взяли на топ-позицию отличного профи (например, гарантированно откроет вам новый рынок), но пойманного вчера на открытом воровстве?

— Нет. Вне всяких сомнений, об этом даже речи не может быть. Как я уже говорил, есть базовые и приобретаемые

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



человеческие качества. Стать отличным профи, по сути, не такая большая проблема. Она решается понятным и простым способом. А вот человеческие качества чаще всего остаются у сотрудника навсегда. Кроме того, ваша компания — не детский сад и не образовательное учреждение, чтобы воспитывать людей. Нанимайте персонал на 95% по человеческим качествам, и лишь на 5% — по профессиональным, хотя, разумеется, бывают исключения.

Насколько высокая зарплата и премии могут снизить желание сотрудника незаметно и безнаказанно приворовывать?

— К сожалению (или к счастью), мы давно заметили опытным путем, что люди на самом деле работают на конкретном месте далеко не из-за денег и их количества. Как показали наши исследования, деньги являются пятым или шестым фактором при принятии сотрудником решения остаться в данной фирме и не увольняться из нее. И самое главное, что важно понимать: люди воруют не из-за нехватки денег или чего-то еще. Воровство — это крепкая привычка этих людей, стиль жизни, если хотите.

Мне известны совершенно комичные ситуации, когда сотрудники в свой последний рабочий день воровали не то что деньги — туалетную бумагу из офиса! Про ручки, карандаши, степлеры и про-

чую мелочь я и вовсе не говорю. Главный рецепт против воровства — создать в вашем рабочем пространстве среду, в которой это будет невозможно или очень сложно делать.

Молодое поколение чем-то отличается в этом плане от старшего? Как их контролировать и сдерживать от приворовывания?

— Безусловно, специфика сотрудников молодого поколения и более возрастного имеет место быть. Однако не могу сказать, что какое-то одно поколение ворует больше, нежели другое. Воспитание не в поколениях, а в людях и в их семьях. Поэтому я рекомендую концентрироваться не на этом вопросе, а заняться созданием честной, контролируемой и подотчетной системы в вашей компании. Если вы сможете ее построить и эффективно внедрить, 90% ваших нервов и беспокойства за имущество компании уйдут сами собой.

* **Игорь Мельник,**
предприниматель, специалист
по управлению бизнес-системами
и управлению персоналом.

Беседовала
Наталья Матюшина

Журнал



июль 2016 г.

Она сама себе доплатила премию в 500 тыс. руб., а миллион оставила в кассе

УИ Эта новость типична для среднего и малого бизнеса? С какими вариантами вам приходилось сталкиваться?

Новость, к сожалению, типична. Как правило, любой главбух имеет возможность подписи платежных поручений и от своего имени, и от имени руководителя (благо, сейчас все автоматизировано). Поэтому знаю случаи, когда после перевода крупных сумм на подставные компании, они исчезали в неизвестном направлении. Но более интересным мне кажется несколько другой случай, произошедший буквально на моих глазах. Мой клиент де-юре являлся и собственником, и руководителем, и главным бухгалтером. Реально белой бухгалтерией занималась аутсорсинговая компания, а вот всеми остальными финансами — проверенная подруга, которую он знал еще со студенческих времен. Отношения были столь дружеские, что когда женщина заболела, предприниматель лично оплатил ей операцию. При этом руководил он жестко. Например, уговорить дать несколько дней отпуска за свой счет, чтобы вывезти ребенка на дачу, эта женщина так и не смогла.

Наутро приходим в офис — финансиста нет, ее трудовой книжки и всех остальных ее документов



Наталья Морозова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тоже нет. А из сейфа пропали 526 050 рублей. В таблице для ведения управленческого учета — расчет этой суммы как недоплаченные премии за все годы. При этом больше миллиона рублей осталось лежать в сейфе. Знакомый был подавлен. В его понимании он ничего должен не был. И предательства подруги перенести не мог. Телефон недоступен. Дома не живет. Обращение в полицию результатов не дало. Знакомого было по-человечески жаль.

Однако я вспомнила, как, уходя с предыдущего места работы, он прихватил с собой базу данных всех клиентов и активно ею пользовался, раскручивая собственный бизнес.



Мое мнение: кармические законы никто не отменял. И с собственником, который держал главного бухгалтера незаконно, платил ему непонятную зарплату и перевел на него все свои активы, чтобы не делиться с женой при разводе, должно было произойти нечто подобное.

А по поводу сбегающих главбухов... Они сбегают не только с деньгами, но и от страха. Одна женщина-главбух сбежала, забрав свои документы, когда получила требование об огромной сумме недоплаченного налога. Как позже я выяснила, это была просто техническая ошибка, и никаких недоплат не было.

Другую историю мне рассказали друзья — владельцы компании, занимающейся изготовлением полиграфической продукции. Узнав о начале выездной налоговой проверки, их главбух сбежала, забрав свою трудовую книжку и другие личные вещи. И только ее туфли остались сиротливо стоять под столом.

П Как надо защищать фирму от подобных случаев?

— Чтобы защитить компанию от таких случаев, собственник бизнеса должен:

1. Разобраться в основах финансов (и, поверьте, это не является непосильной задачей, можно сделать за неделю).

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Тогда он сможет задавать правильные вопросы сотрудникам финансовых служб и запрашивать правильные отчеты.

2. Иметь в компании адекватный управленческий учет (не путать с учетом официальной, «белой» бухгалтерии). Управленческий учет — это всеобъемлющий учет для компании (группы компаний). Тогда любые формы воровства, а не только банальный увод денег на подконтрольные фирмы, будут видны.

3. Уметь пользоваться программой управленческого учета и иметь туда полный доступ.

4. Все сотрудники финансовых служб (и не только) должны знать, что в любой момент времени собственник может проконтролировать их работу: либо запросить нужные ему отчеты, либо зайти в программу и сформировать их самостоятельно.

5. Конкретно для борьбы с уводом денежных средств использовать «казначейство» — систему утверждения счетов для их оплаты (реализовано во многих программах, в частности, различных 1С).

6. Обслуживаться в банке, сотрудники которого звонят руководству компании при переводе крупных сумм новому юридическому лицу (наш банк делает это при суммах свыше 400 000 руб.). Несколько моих клиентов это реально спасло от мошенничества главбухов.

Сколько человек реально, не рискуя, можно пригласить на должность главбуха из 100 формально подходящих кандидатов?

— Думаю, одного-двух. И не потому, что остальные будут воровать.

А потому что:

- хороший главбух — профессионал, а настоящих профессионалов мало в любой области;
- он должен все время следить за непрерывно изменяющимся в нашей стране законодательством;
- должен уметь находить ответы на вопросы (в том числе писать письма в Минфин и УФНС);
- должен организовать проявление компанией «должной осмотрительности», сейчас это очень важно;
- быть хорошим руководителем; уметь грамотно выстроить работу сотрудников бухгалтерии: не раздувать штат и не пытаться все сделать самому, а максимально автоматизировать работу своих сотрудников, выработать такой механизм работы своего отдела, при котором уход на больничный или в отпуск любого из сотрудников не превращается в проблему;
- контролировать каждый участок бухгалтерии, уметь ответить на любой вопрос каждого из своих сотрудников;

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

- суметь выработать конструктивные взаимоотношения с сотрудниками смежных отделов. Например, известно, что входящие документы должны быть оформлены в соответствии с действующим законодательством. Ведь из-за неправильно оформленной бумажки можно и миллионы потерять. Нужна не только инструкция для девочек из бухгалтерии, по которой можно четко проверить правильность заполнения входящих документов, но и каждому из водителей, привозящих товар, дать памятку, в которой четко указано, какие поля ему надо проверить в накладной и счете-фактуре, забирая товар. В случае выявления ошибок, все исправляется на месте (до того, как подписывается накладная), не перерастая в длительный процесс выколачивания бухгалтерией правильных документов (процесс обычно очень нервный и времязатратный для всех участников);

Эксклюзивное интервью для

- он не должен панически бояться ошибиться. Ведь большинство главбухов очень боятся сделать что-то неправильно, т.к. если будут штрафы — поди докажи потом руководству, что ты не виноват. Поэтому главбухи зачастую перестраховываются и не разрешают относить на расходы то, что, подумав, отнести на расходы можно. В итоге, как показывает моя практика, собственники теряют сотни тысяч, а иногда и миллионы недополученной чистой прибыли, а значит, и дивидендов;

Эксклюзивное интервью для

- он должен уметь вычленить главное и не увязнуть в несущественном. За-

Эксклюзивное интервью для

частую, когда главбух очень скрупулезно ведет бухгалтерский учет, выполняя все методические рекомендации, он, увязая в мелочах, не успевает заниматься наиболее важными направлениями. Например, налоговой безопасностью. Мне кажется правильным всегда сравнивать риски. Так вот: максимальная ответственность за грубое нарушение ведения бухгалтерского учета — штраф 30 000 рублей. Однократно. А если не озаботиться налоговой безопасностью, можно потерять миллионы, если не саму свободу;

- а главное — он должен быть стрессоустойчив и лоялен к компании. Ведь если что, кого больше всех допрашивают, зачастую используя провокации? Правильно — многострадальных главбухов.

Что в резюме главбуха может вас насторожить?

— Меня бы насторожила:

1. Частая смена мест работы.
2. Если он ранее работал в «нехороших» компаниях. Сейчас можно пробить любую компанию и увидеть степень ее «белизны» (я, например, для проверки пользуюсь системой «Контур Фокус»).

Рекомендации можно сегодня подделать?

— Можно. А смысл? При проверке резюме всегда можно позвонить на пре-



дыдущее место работы, и не по номеру телефона, указанному в резюме, а по телефону, найденному через тот же «Контур Фокус» (или другую аналогичную систему), и узнать что-то об их бывшем сотруднике.

VI Когда и кто из честных изначально сотрудников может вдруг «хапнуть»?

— Здесь, на мой взгляд, играют роль три вещи:

1. Человек может просто поддаться искушению, зная, что руководство его никогда не проконтролирует как в силу своей некомпетентности в финансовых вопросах, так и в связи с абсолютным бардаком в неофициальной бухгалтерии.

2. «Грабь награбленное». Сотрудник финансовых служб видит, как ведет себя руководитель по отношению к своим контрагентам (обманывает, не платит и т.д.), как нагло уходит от налогов. У него

возникает мысль, что если собственник может нечестным путем сэкономить сотни миллионов, то почему бы не отжать из них себе пару-тройку.

3. Сотрудник чувствует себя обманутым, т.к. договоренности, которые были достигнуты ранее, не выполняются. Зачастую договоренности, касаемые серой зарплаты, нигде не фиксируются, поэтому руководитель и сотрудник могут иметь в своих головах различные картины мира.

VI Как решают проблему компенсации и наказания те, кто не выносит сор из избы?

— Мой опыт говорит, что приличные собственники (не склонные к криминалу) удовлетворяют все требования нехороших главбухов и финдиров, ибо те слишком много знают.

VI Стоит ли в РФ ввести, как в Бразилии, легальную базу «криминальных сотрудников»? За и против?

— Нет. Стоит денег, а толку мало. Ни один из уволенных на моей памяти сотрудников финансовых служб не был уволен как вор. Их увольняли тихо, и они ни в одну базу не попали бы. А у собственников появится ложная надежда на то, что если нет в базе, то порядочен.



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

УИ Как косвенно могут негативно влиять на бизнес сотрудники с криминальными намерениями?

— Мне кажется, что такие сотрудники негативно влияют на бизнес не косвенно, а прямо. Ведь, к примеру, закупка начальником отдела снабжения материалов по завышенным ценам (с целью получения отката) приводит к уменьшению прибыльности и рентабельности бизнеса и недополучению дивидендов собственниками.

УИ Вы бы взяли на топ-позицию отличного профи (например, гарантированно откроет вам новый рынок), но пойманного вчера на открытом воровстве?

— Однозначно нет.

УИ Насколько высокая зарплата и премии могут снизить желание сотрудника незаметно и безнаказанно приворовывать?

— Думаю, что снизить смогут. И прежде всего даже не высокая зарплата, а премии. Но это должны быть не просто премии, а премии, основанные на коэффициентах, привязанных к конкретным показателям. Т.е. сотрудник

должен знать, что, увеличив каким бы то ни было образом эффективность работы компании, он получит конкретные деньги.

УИ Молодое поколение чем-то отличается в этом плане от старшего? Как их контролировать и сдерживать от приворовывания?

— Отличается. Молодой потенциальный вор скорее будет подглядывать логин и пароль, а старый смотреть, где что плохо лежит. Но и те, и другие будут радостно получать различные откаты. А о методах борьбы с этим воровством мы уже говорили ранее: учет, контроль и правильное стимулирование.

* **Наталья Морозова** — предприниматель, эксперт по эффективному управлению финансами и налоговой безопасности. Автор книг «Об «упрощенке» за рюмкой чая» и «О финансах легко и непринужденно».

Беседовала
Светлана Федюкова

Журнал 

июль 2016 г.

www.TOP-PERSONAL.ru

Главбух вам не друг и не товарищ? А кто?

УИ Эта новость типична для среднего и малого бизнеса? С какими вариантами вам приходилось сталкиваться?

— Н а мой взгляд, для среднего и малого бизнеса эта новость не типична. Впервые слышу, что у руководителя воруют деньги, а он молчит и чего-то ждет. Средний бизнес компактен, и директор чаще в курсе происходящего в силу размеров компании. А в малом бизнесе непонятно, почему руководитель знал, что была кража, но ничего не предпринял. В моей практике и в практике моих клиентов таких ситуаций не было. Система контроля в таких компаниях может быть построена по упрощенной системе, в отличие от крупного бизнеса. Например, для акционерных обществ законодательством предусмотрено наличие совета директоров (наблюдательного совета) и ревизионной комиссии. В малом бизнесе внутренний контроль зачастую осуществляет руководитель и/или собственник.

УИ Как надо защищать фирму от подобных случаев?

— По каждому факту подобных нарушений и краж необходимо находить виновных, наказы-



**Ирина
Морозова**

«Бухгалтерия.ру»

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

вать их, расставаться с ними. Сразу же писать заявление в полицию, не жалеть такого сотрудника несмотря ни на что. Конечно, лучше строить работу так, чтобы максимально предотвратить подобные ситуации. Например, проверять счета, которые подписываешь. При появлении нового контрагента необходимо запросить подробную информацию о нем у бухгалтера или менеджера. Регулярно проверять Банк-Клиент, а в случае отсутствия доступа к нему запрашивать выписку у бухгалтера. Бухгалтер должен знать, что руководитель в курсе и держит руку на пульсе. Когда компания берет организацию на бухгалтерское сопровождение, она не должна пропускать счета без личной визы генерального директора, а также предоставлять ежедневную выписку. Есть еще несколько правил, цель которых — максимально обезопасить и клиента, и обслуживаемую компанию. В описанной ситуации у меня больше вызывает подозрение поведение руководителя, который знал о хищении и ничего не предпринимал.

Что в резюме главбуха вас может насторожить?

— Меня в резюме главного бухгалтера может насторожить частая смена работы. Если главный бухгалтер менял работу каждый год — что это значит? Сделал годовой баланс и ушел? В 70-80 процентах случаев это говорит о непро-

фессионализме кандидата. Можно было бы говорить о непростом характере работника, но даже если у главного бухгалтера сложный характер, то я, например, предпочту оставить его на работе, чем расстаться с ним и заменить менее профессиональным, но более покладистым.

Рекомендации можно сегодня подделать?

— Подделать можно все что угодно, и рекомендации не исключение.

Когда и кто из честных изначально сотрудников может вдруг «хапнуть»?

— Иногда люди, работая долго на одном месте, начинают думать, что им все позволено и сойдет с рук, и если возникает возможность «хапнуть», и воспитание позволяет сделать это, то многие на это идут. Существует так называемый «треугольник мошенничества», который складывается из доступа к материальным и денежным средствам, самооправдания и давления внешних обстоятельств. Первое слагаемое самое простое — посмотрите список сотрудников, имеющих доступ к деньгам и материальным ценностям. Вор и мошенник оправдывает свои действия тем, что это не он вор, а руководство компании, которое платит ему маленькую зарпла-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ту. «Я не ворую, я доплачиваю себе то, что мне не доплатили». И чем дольше работает сотрудник в компании — тем выше риск. Эти два момента — доступ и самооправдание — присутствуют всегда. А вот третий — давление внешних обстоятельств — тот самый «спусковой крючок», который и запускает в действие машину преступления.

УИ Как решают проблему компенсации и наказания те, кто не выносит сор из избы?

— Думаю, что в первую очередь рублем — до наемных сотрудников обычно так лучше доходит. Я использую именно такой подход. Стоит обратить внимание и на то, по какой причине руководство предпочитает «не выносить сор из избы». Если руководитель сам ворует, использует служебное положение для хищений, то такому руководству бороться с воровством главного бухгалтера будет очень сложно.

УИ Стоит ли в РФ ввести, как в Бразилии, легальную базу криминальных сотрудников? За и против?

— Стоит ввести. У меня даже есть два кандидата из бывших сотрудников на включение в эту базу. Конечно, необходим документально подтвержденный факт «криминальности».

УИ Как косвенно могут негативно влиять на бизнес сотрудники с криминальными намерениями?

— От них ущерб материальный, негативная атмосфера в коллективе, может пострадать репутация компании.

УИ Вы бы взяли на топ-позицию отличного профи (например, гарантированно откроет вам новый рынок), но пойманного вчера на открытом воровстве?

— 50 на 50. Зависит от того, кто поймал и каковы факты и доказательства. Если я поймала — не взяла бы однозначно.

УИ Насколько высокая зарплата и премии могут снизить желание сотрудника незаметно и безнаказанно приворовывать?

— Не думаю, что это 100%-ная гарантия. Если бы проблему воровства можно было решить с помощью высоких зарплат, это давно бы уже сделали. На мой взгляд, воровство — это социально-психологическая проблема. Особенности личности, воспитание, экономические факторы — когда люди привыкают к определенному уровню жизни и всеми способами стараются сохранить достигнутый уровень. В моей практике был клиент, который платил руководящему

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

составу вознаграждение выше рынка, но это не уберегло собственника от хищений.

Молодое поколение чем-то отличается в этом плане от старшего? Как их контролировать и сдерживать от приворовывания?

— Молодые, мне кажется, более безбашенные, чем старшее поколение. У них легче идет контакт с новинками техники и связи, которые можно использовать в различных мошеннических схемах. При этом молодые специалисты могут быть недостаточно опытны — у них желание построить карьеру, а не любой ценой урвать свой кусок здесь и сейчас. Как сдерживать? Не подавать пример, не давать полной власти, регулярно контролировать и стараться подбирать коллектив из доверенных людей. Не имеющего достаточного опыта можно научить, а вора вы не перевоспитаете. Как контролиро-

вать? Используйте тесты для главных бухгалтеров; посмотрите, как бухгалтер оформляет первичку, как закрывает операции, насколько аккуратно работает в базе. Можно обратиться в специализированные компании, которые дадут заключение по квалификации бухгалтера. Такие компании помогают собственнику/руководителю работать на опережение и предотвращение экономических преступлений в компании. Такой подход более эффективен, чем разбираться потом с последствиями хищения.

*** Ирина Морозова, генеральный бухгалтер, руководитель компании «Бухгалтерия.ру».**

Беседовала
Оксана Паничкина

Журнал



июль 2016 г.

WWW.TOP-PERSONAL.ru

Читайте в журнале «Трудовое право» №6/2016



ЧТО ИЗМЕНИТСЯ В ПРАВООТНОШЕНИЯХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ И СЕО?...

ВЛАДИМИР АЛИСТАРХОВ

Как следует из последних новостей, Министерство Юстиции РФ планирует выступить инициатором поправок в Трудовой кодекс РФ

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

ПРУДОВОЕ ПРАВО

№ 6 (192)

ИЮНЬ 2016

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

Владимир Алистархов

Что изменится в правоотношениях работодателей и CEO?

Надежда Мюганен

Обычно топы юридически хорошо подкованы

Оксана Вражнова

Работодатели уже давно «не танцуют» перед топами

Сергей Слесарев

Иностранцы топы — легко ли уволить?

Владимир Петров

Индивидуальные предприниматели и увольнения: споры

Светлана Дубинская

Локальные нормативные акты: применение и возможности оспаривания

Николай Яковлев

Из отпуска по уходу за ребенком в суд



Владимир Алистархов



Надежда Мюганен



Оксана Вражнова



Сергей Слесарев



Светлана Дубинская

НЕКОММЕРЧЕСКАЯ Национальная Деловая Премия

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

5 октября
2016 г.
отель Савой

Приглашение
НА ЦЕРЕМОНИЮ НАГРАЖДЕНИЯ ЛАУРЕАТОВ



Основные номинации:

Деловая репутация

Лучшие работодатели

Лучшие HRD

Лучшие CEO

а также

Лучшие Капитаны

- бизнес-школы • вузы • деловые журналы • деловые сайты
- издательства • кадровые агентства • консалтинговые компании
- коучинговые центры • тренинговые компании • юридические фирмы

WWW.TOP-PERSONAL.ru