

Ситуация

Утром в соцсети, вечером в газете

Чтобы снизить имиджевые риски от публикаций сотрудников в соцсетях, компания пытается следить за всеми. Но это помогает мало.

Когда Екатерина Воронина вспомнила, что отключила звук телефона, на нем уже было три смс от шефа, Эдуарда Гаруса, гендиректора воронежской розничной сети SmartStore, торгующей мобильными устройствами и аксессуарами к ним. Он взял Екатерину на работу пять лет назад, и за это время она выросла от менеджера по продажам до директора центрального салона в Воронеже.

«Сейчас же утро понедельника, Эдик», — с упреком подумала Екатерина, потягиваясь. Гарус был жаворонком и приходил в офис к 7:30. Однако он редко беспокоил в такой час. Что-то было явно не так.

— Эдуард, это я, — сказала она, когда шеф ответил на звонок.

— Наконец-то, — произнес он. — У нас проблемы. Гореславский твой опять выступает в фейсбуке. Компрометирует нас.

Менеджера по продажам Константина Гореславского в компании звали по фамилии отчасти из уважения к его достижениям. Придя в компанию сразу после института, он быстро стал лучшим в компании, обойдя по продажам старых сотрудников. Бойкого на

язык, его уже не раз замечали в разных публичных диспутах в соцсетях.

— Мне на выходных звонил Артур Бессонов, — продолжал Гарус. — Я только сегодня заметил, прослушал от него голосовое сообщение.

Бессонов, представитель российского подразделения Apple, подписывал контракт со SmartStore на поставку айфонов и айпадов. До недавних пор ритейлер закупал гаджеты Apple у российских дистрибуторов. Но когда в кризис Apple сама наладила оптовую дистрибуцию в России, стал закупать товар напрямую у производителя.

— Так вот, Бессонов сказал, что наш Гореславский написал что-то непотребное про выпуск новой модели Xregia, — продолжил директор. — Он и iPhone упомянул, а в следующий раз, говорит, может и по нему пройтись. В общем, Бессонов посоветовал нам внимательнее присматривать за персоналом.

Воронина знала о недовольстве Гореславского новинкой Sony. Как-то он пришел к ней в кабинет, рассуждая о том, что компания докатилась, сделав из флагманского стильного смартфона «бревно для

малообеспеченного массового потребителя». Мол, у пластмассового корпуса давно сложился имидж дешевого материала. И хотя эта модель дешевле флагманской почти вдвое, рассуждал менеджер, все равно для небогатой аудитории она слишком дорога.

— В общем, надо заканчивать с выходками Гореславского, — заключил Гарус. — Хороший парень, но его же предупреждали, чтоб был осмотрительнее в сети. Не усвоил урок. Придется ему уйти.

— Давайте не будем спешить. Я поговорю с ним, — ответила Воронина.

Решето

Закрывшись в кабинете, Воронина и Гореславский склонились над ее ноутбуком, изучая его страницу в Facebook. Эдуард Гарус сидел рядом, скрестив руки. «Xregia был премиальным смартфоном для обеспеченных, а теперь это попсовый пластиковый таз. Кому он за такие деньги нужен? — читала директор салона пост менеджера. — Вспомните пластмассовый iPhone — его даже мощный бренд не спасает».

— Ну и что здесь такого? — поинтересовался менеджер. — Да в наших соцсетях постоянно холивары, переходят на личности. А у меня все в рамках приличий.

— Дело не в этом, — возразила Воронина. — Ты публично критикуешь то, что мы продаем. Это недопустимо. В конце концов, Sony знает, что делает, а наша забота рассказать о продукте так, чтобы его купили.

— А я думал — рассказать о достоинствах и недостатках, чтобы покупатель нам доверял.

Директор салона улыбнулась:

— Но при этом мы не должны забывать о производителе, с которым у нас контракт на прямые

поставки. В общем, давай твой пост удалим.

Гарус вмешался:

— А это еще не все видели?

У гендиректора не было аккаунта в Facebook, и вообще он мало интересовался соцмедиа.

— Нет на самом деле, — ответила Воронина. — В настройках можно ограничить доступ к своим постам. А тут... да, пост видели немногие.

— Ну и как тогда о нем узнал Бессонов? — поинтересовался гендиректор. — И как мы можем быть уверены, что его не видел кто-то из представительства Sony?

Воронина пожалала плечами. Возможно, среди его френдов по Facebook из SmartStore или других ритейлеров кто-то в свою очередь связан с представителем iPhone. Через них Бессонов и увидел сообщение Гореславского. На эти объяснения директора салона Гарус недовольно хмурился — ему порядком надоели все эти фейсбучные истории с публикациями.

Гореславский посмотрел на него с удивлением. «Это же мой личный аккаунт, не рабочий. Пишу, что нравится, коммерческие тайны не выдаю — в чем проблема?» — думал он. Ранее он уже объяснял, что в фейсбуке делится своим рабочим опытом с друзьями и членами семьи — не более того.

— Мне кажется, беспокоиться надо о другом, — начал менеджер. — Соцсети буквально нашпигованы откровениями наших сотрудников о себе и компании. Мои посты — ерунда по сравнению с некоторыми постами.

— Например? — поднял брови Гарус.

— Вот что о нас пишет производитель чехлов для телефонов, — менеджер пару раз щелкнул в Facebook. — Это закрытая группа для обмена отзывами, где

«А что входит в понятие имиджевые риски? Где заканчиваются личные дела сотрудников и начинаются риски для репутации компании?».

пользователи фигурируют под вымышленными именами. Но их сообщения вряд ли вымышлены.

«SmartStore, конечно, честная компания, только вот почему-то без отката контракт с ними подписать не получалось», — гласил один пост. «Зарплату в SmartStore уже три месяца с опозданием платят. Похоже, у нас большие финансовые проблемы», — говорилось в другом.

— А вот фото с какого-то корпоратива в офисе, — продолжил менеджер. — Главное тут не нетрезвые лица, а задний план — закрытые данные из финотчета за год всей нашей компании.

Гендиректор молчал. Он всмотрелся в последний снимок, который, попади он в руки конкурентов, мог плохо повлиять на бизнес компании. Сорвать привлечение кредита, ужесточить условия аренды помещений. Все эти сведения были хоть и обрывочными, но затрагивали не только репутацию SmartStore, но и коммерческие секреты. «То-то конкуренты особенно удачно в последнее время действуют, — подумал он. — А я все инсайдеров подозревал».

— Так, а можно установить авторов?

— Почти все посты, — пояснил менеджер, — это перепосты с разных аккаунтов. Фото вообще от Васи Пупкина, человека с явно вымышленным именем. А сколько

аналогичных постов еще гуляет по соцсетям?

Взяв с Гореславского обещание больше не публиковать ничего негативного про SmartStore, партнеров и покупателей, директора попрощались с ним и обсудили открывшуюся картину.

— Первое — если не остановится, его надо увольнять.

— Но он же публикует посты во вне рабочее время, с домашнего компьютера. А главное, он не хотел нанести ущерб компании.

— Он уже нанес. По крайней мере, репутации Xperia, — произнес Гарус. — А ты беспокоишься, что, если уволим Гореславского, упадут продажи?

— Конечно, вы же для этого меня держите.

— Не волнуйся. Найдем другого, — продолжил гендиректор. — И второе. Нужно разобраться со всеми этими постами про нас. Проверить, что из этого правда, что слухи, что происки конкурентов. Наказать, если есть откаты и другие нарушения. И запретить сотрудникам писать о компании — с работы или из дома.

Не получается

Разбираться с постами в соцсетях Эдуард Гарус поручил службе безопасности SmartStore. Главными ее задачами было предотвращение злоупотреблений, краж, утечки конфиденциальной информации. Теперь ей поставили задачу следить за имиджевыми рисками.

— А что в это понятие входит? Где заканчиваются личные дела и начинается риск для репутации? — забросали вопросами Гаруса. — Например, у нас некоторые сотрудники митингуют — это наше дело или нет? А еще есть геи...

— Это, конечно, их дело, хотя отслеживать такую активность

нужно — чтобы не было проблем, — туманно пояснял он. — Теперь нас интересует вся информация о компании и сотрудниках, попадающая в соцсети во вне рабочее время — то есть за пределами внутреннего периметра.

У Гаруса самого были сомнения, что и как отслеживать. «У нас более 200 магазинов по всей Воронежской области — следить за сотрудниками слишком накладно», — думал он. Жесткой политики — что можно и что нельзя публиковать в соцсетях — у компании не было. Главное, пояснял он директорам салонов, придерживаться здравого смысла:

— Понятно, что таких болванов, которые в салоне «Вымпелкома» сфотографировались с нацистскими приветствиями и опубликовали фото, нужно показательно увольнять. А еще лучше — не нанимать, не допускать подобных инцидентов или, на худой конец, тиражирования информации о них в интернете.

— А в чем имиджевый ущерб? Кто-то его считал? — спрашивали директора. — Возможно, СМИ пошумели и забыли, быстро ухватившись за новый информационный повод — сегодня их много.

— Проблема в том, что ты не знаешь, как тебе аукнется та или иная выходка. Искупались рабочие молокозавода в ваннах с молоком — и от проверок и ограниченный икала вся отрасль.

Проверки службы безопасности SmartStore в Воронеже постов в соцсетях принесли результат. Выяснилось, что один из менеджеров по закупкам систематически брал более дорогие чехлы для планшетов за откаты. Служба безопасности вычислила по комментариям к постам, кто из сотрудников это мог быть, изучила его страницу, на которой он хвастался покупками

явно дороже, чем мог позволить себе по заработкам. В конце концов этот менеджер признался, что брал откаты. Как только его уволили в назидание другим сотрудникам, цены на них компания снизила и продажи чехлов подросли. Гарус также узнал, что Екатерина Воронина активно лайкала в Facebook посты конкурентов. «Переходить, что ли, к ним собирается?» — подумал гендиректор. Он вызвал ее к себе, поговорил и выяснил, что ее не устраивала зарплата, так как ее сын собирался поступать в вуз и ему нужны были репетиторы. Поднять зарплату он не мог — кризис, но пообещал хороший годовой бонус, если удастся выполнить план продаж. И Екатерина осталась.

Гарус вместе с HR-департаментом выпустил правила поведения сотрудников в соцсетях, основываясь на корпоративных правилах компании. «О SmartStore в интернете писать либо хорошо, либо ничего», — подчеркивали они. «Как о покойнике», — невесело шутили сотрудники. Однако утечки информации о компании в соцсети продолжались: то фотографии с вещаний, то подробности личной жизни, то в комментариях к постам друзей рассказывали о положении дел в компании. «У нас акция — дешевые китайские смартфоны. За этой фигней к нам зачастили старушки — на черта они им, пусть лучше дома сидят, да и все равно эти поделки скоро сломаются», —

«А в чем имиджевый ущерб? СМИ пошумели и забыли, ухватившись за новый информационный повод».

написал под вымышленным именем один из них. Об этом Гарус узнал из местных СМИ, которые раскритиковали компанию за некорректное отношение к пожилым и продажу им плохого товара. Скандал пришлось замять пиарщикам компании, раструбившим о социальной ответственности руководства. «Мы не можем отслеживать все, у нас нет таких ресурсов», — говорили сотрудники службы безопасности в ответ на упреки, что проворонили.

В итоге Гарус распорядился закрыть доступ к интернету всем сотрудникам SmartStore. Но это только разозлило некоторых: они перешли на общение через смартфоны. «Люди проводят на работе большую часть времени — запретить им общаться в сети не получится», — говорила HR-директор. — А других людей у нас нет». Она предлагала улучшать корпоративную культуру, вовлекать в нее сотрудников — только это, по ее словам, снимет большую часть проблем. Гарус считал, что это пустая трата времени и денег, к тому же результата долго ждать.

Как-то служба безопасности узнала, что Гореславский выступает в соцсетях за Украину. «Слава Украине! Героям слава!» — писал он, рассказывая о своих друзьях в Киеве. А после запостил у себя фотожабу, на которой украинские полицейские, разгонявшие Майдан, прикрываются вместо щитов смартфонами Samsung. Комментариев к посту было много.

— Будем шефу сообщать? — поинтересовался один из безопасников.

— Да зачем? Это же личное дело. Куда хочет, пусть туда и ходит, — заключил другой.

Но выступление лучшего менеджера по продажам на митинге за Надежду Савченко попало

Комментарии экспертов

в местную программу новостей. Телевизионщики узнали, где он работает, и подали в новом сюжете новость так, будто воронежский SmartStore — прибежище «укрофашистов», и потребовали уволить Гореславского.

— Екатерина, все, ему придется уйти, — Гарус позвонил директору салона.

— Странно. За критику смартфонов не уволили, а за митинг, к которому мы вообще никакого отношения не имеем, прощаемся?

— У нас нет выбора.

— Это в любом случае не решает проблемы. Наши сотрудники пишут в соцсетях о себе. И время от времени это компрометирует имидж компании. С этим ничего не поделаешь. Надо найти системный выход из ситуации.

«Мы все время находимся в роли догоняющего, — думал Гарус. — Но и догнать быстро не получается — нет ресурсов, и снизить репутационные риски превентивно тоже не удастся — это же молодые люди, они хотят хвастаться, рассказывать о себе поинтереснее». Что делать? Усилить контроль в соцсетях своими силами? Отдать это дело на аутсорсинг? Или права была HR-директор — нужно медленно, но верно повышать лояльность персонала и улучшать условия работы? Ведь как говорил один герой: «Это не мы такие — жизнь такая».



Владимир Рувинский — старший редактор «Harvard Business Review — Россия».

Как поступить директору? Ситуацию комментируют эксперты.



Андерш Лильенберг, ректор Стокгольмской школы экономики в России, адъюнкт-профессор Stockholm School of Economics

ЭТОТ КЕЙС — не бином Ньютона. Все его трудности — следствие нехватки управленческих навыков г-на Гаруса и имеют очень отдаленное отношение к теме использования соцсетей. Или к его манере держаться, явно родом из Советского Союза, которую можно обнаружить у любого управленца-динозавра. То, что мы наблюдаем, — типичный случай организации, в которой недостаточно уверенности в самой себе и доверия. С одной стороны, г-н Гарус не доверяет своей компании, а с другой — она сама не верит в свои силы. Недостатки самого гендиректора очевидны, но давайте взглянем на саму ритейлерскую сеть SmartStore. Ей для слаженной работы не хватает, я думаю, двух фундаментальных условий. Первое: четко сформулированного и объясненного сотрудникам кодекса поведения (который люди принимают и тем самым придерживаются на практике). И второе: корпоративной культуры, заслуживающей так называться. В том и другом случае все сводится

к хорошо налаженному управлению персоналом (это не обязательно функция HR-департамента). На грамотной работе с людьми основано и соблюдение корпоративных норм, и сама корпоративная культура, которая в ином случае сводится к назойливому повторению базовых ценностей. HR-директор на самом деле предлагала нечто подобное (но почему же об этом не задумались раньше?).

Итак, фундаментальные причины происходящего понятны. Теперь посмотрим внимательнее на поведение трех ключевых фигур. Оставим в стороне г-жу Воронину, так как ее свобода действий крайне ограничена со стороны ее руководителя и подчиненного соответственно.

Г-н Гарус пытается достичь целей, усилив контроль над персоналом. Такая стратегия, очевидно, обречена на провал, поскольку подразумевает, что все, что однозначно не запрещено, будет считаться сотрудниками допустимым (да, именно так люди и ведут себя в организациях, которые потеряли роль управления). Но попытки подавить право людей на самовыражение часто приводят лишь к обратному результату. Напомню, отличный девиз, принятый компанией Tetra Pak в 1980-х, гласил: не доверяй людям до того, как наймешь их (а не после).

Что касается г-на Гореславского, то его действия вызывают два вопроса. До какой степени мы можем смешивать частную и профессиональную сферы нашей жизни? И насколько разумна и целесообразна «суперчестность»? Вероятно, все согласятся с тем, что очень немногие люди готовы

раскрывать на работе подробности своей личной жизни. Подобное предположение верно и в обратном случае, хотя это несколько разные вещи. Поэтому г-ну Гореславскому стоит быть более тактичным и вдумчивым. Вне всяких сомнений.

Если люди, общаясь в соцсетях, слишком доверяют им ту или иную сторону своей жизни, то это не из-за самих социальных СМИ, а потому, что это отличное средство выместить свое недовольство. Это искушение, и потому теперь сложнее овладеть искусством тактичного поведения.



Борис Носов,

коммерческий директор компании «Крибрум»

НАЧНЕМ с того, что отслеживать всю публикуемую информацию о компании можно и это не требует грандиозных ресурсов. Если служба безопасности делает все вручную, то понятно, почему они не справились: 200 магазинов по области, прикидываем число людей в штате, умножаем на количество площадок (в среднем, человек зарегистрирован в 2—3 соцсетях) и время, которое требуется

на просмотр обновлений (хотя бы по 5 минут). Простой подсчет дает цифру, превышающую количество рабочих часов. Поэтому крупные организации перешли на автоматический мониторинг соцсетей.

Решение гендиректора вызывает много вопросов. Во-первых, если Гореславский подаст в суд, его восстановят на работе: никаких оснований для увольнения не было, политические взгляды — не повод расстаться со специалистом. Иное дело — использование нацистской символики сотрудниками «Вымпелкома». Это преследуется по УК РФ.

Во-вторых, непонятно, почему руководитель обсуждал с Гореславским частности, а не главное. Репутационные риски возникают на каждом шагу — но лояльный сотрудник не станет ввязывать компанию в конфликт. На первый взгляд, это история о том, как запретить что-то. Но давайте копнем глубже: если человек регулярно публикует негатив о компании, значит, он недоволен работой. Такой сотрудник, даже зная, что его публичная активность вредит работодателю, продолжает публиковать записи сомнительного содержания. Значит, проблема все-таки не в сообщениях, а в позиции. Вполне вероятно, расставаться с человеком нужно не из-за публикаций, а из-за его отношения к работе. Скорее всего, вред он наносит не только разговорами, но и своими действиями.

Чтобы не доводить дело до подобных острых ситуаций, нужен откровенный и честный разговор с коллективом. Чтобы сохранить лояльность, надо относиться к людям с уважением. Не предписывать, а советовать

сотрудникам: если вас можно однозначно идентифицировать в соцсетях как сотрудника фирмы, лучше не участвовать в дискуссиях на острые темы, потому что это может повлечь за собой проблемы для организации. Мудрый руководитель не станет подвергать персонал репрессиям из-за политических предпочтений, но ему стоит быть в курсе всего, что связано с повышенным риском.

Допустим, у человека подавленное состояние: «как же все опротивело, я устал». Это может означать все, что угодно, вплоть до склонности к суициду. Может быть, у человека проблемы, нужно поговорить, понять, чем вызвано его настроение, помочь или даже предотвратить уход из жизни. Или другой пример: мониторинг показал, что сотрудник публикует фото из жаркой страны, а по факту числится на больничном. Это уже повод для проверки.

Соцсети — это зеркало, отражающее атмосферу в коллективе, и всплывающие проблемы выступают показателем внутренних неурядиц, своеобразным «маячком». Собственно, в приведенном кейсе именно негативный пост послужил толчком к проверке подразделений и обнаружению мошеннической схемы в одном из них. Поэтому нормальное желание директора — быть в курсе всего, что происходит в компании, это его право. Вопрос только в том, как реагировать на ту или иную ситуацию. Нарушения законодательства должны нести за собой наказание, их отслеживать необходимо. Все остальное — только информация к сведению, а не «черная метка», и каждый руководитель принимает для себя решение самостоятельно. ▣