

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Варшавский адрес: по заказу "Росстат" - 71052, 71055, 72025.

№ 37  
(401)  
2016

ОКТАБРЬ

Главная тема номера: **НАРЦИСС**



**Сергей Майоров**

**Кто больше рискует,  
тот больше выигрывает**

# АССОЦИАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ НАЗВАЛА ЛУЧШИХ УПРАВЛЕНЦЕВ РОССИИ

«ТОП-1000 российских менеджеров» — престижная профессиональная премия в области менеджмента, учрежденная Ассоциацией менеджеров и ИД «Коммерсантъ» в 2003 году с целью выявления эффективных управленческих практик и формирования новой российской управленческой элиты. Номинантами премии «ТОП-1000 российских менеджеров» в основных номинациях становятся руководители, занявшие лидирующие позиции в одноименном рейтинге, который ежегодно публикуется в газете «Коммерсантъ». Провозгласить лауреатов Премии доверено членам Академии премии «ТОП-1000 российских менеджеров» из числа лауреатов прошлых лет. <http://www.awards.amr.ru/>

Премия присуждается лучшим руководителям за высокие профессиональные достижения и вклад в развитие своей компании, отрасли, за плодотворную деятельность, направленную на усиление российской экономики и укрепление репутации отечественного бизнеса на международной арене.



ТОП-1000  
РОССИЙСКИХ  
МЕНЕДЖЕРОВ

2016



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы  
по каталогу «Роспечать»:  
72034, 71851, 80933



Подписные индексы  
по каталогу  
«Почта России»:  
99723, 99591

№ 3 2016

**Евгения Дворская**

## Снижение зависимости от «незаменимых»

**Яна Гостеева**

## Моббинг от работодателя может проходить скрытно

**Андрей Курч**

## Как определить архетипы, как они помогают сделать бизнес эффективным и как их использовать

**Юлия Савченко**

## Слухи надо уметь слушать! Их не истребить. Они «прорастут» даже в пустыне...

**Мария Быкова**

## В начале у него была идея, и он купил её за 27 центов



# ЕВРОПЕЙСКИЙ ДЕЛОВОЙ СОЮЗ

Европейский Деловой Союз приглашает принять участие в международной Программе European HR Director Programme и получить европейскую квалификацию European HR Director Licence (Лицензия Европейского HR-Директора), с внесением в Регистр Европейских HR-Директоров.

Для получения European HR Director Licence необходимо принять участие в 3 модулях на выбор за период не более 2 лет.

Перечень и даты проведения модулей для получения European HR Director Licence:

- **HR — Стратегия, система мотивации. Эффективность KPI:** 22 — 26 ноября 2016, Рим; 21 — 25 марта 2017, Барселона; 21 — 25 августа 2017, Лондон; 27 ноября — 1 декабря 2017, Лондон
- **HR — Стратегия, Трансформация бизнеса и управление изменениями:** 6 — 10 декабря 2016, Стокгольм; 4 — 8 апреля 2017, Париж; 8 — 12 августа 2017, Рим; 5 — 9 декабря 2017, Амстердам
- **Эффективный менеджмент: Управление производительностью, креативное мышление, лидерство:** 27 ноября — 1 декабря 2016, Ницца; 13 — 17 декабря 2016, Вена; 14 — 18 февраля 2017, Вена; 29 апреля — 6 мая 2017, Сингапур; 14 — 18 июня 2017, Барселона; 4 — 8 июля 2017, Ницца; 12 — 16 сентября 2017, Вена; 14 — 18 ноября 2017, Берлин; 12 — 16 декабря 2017, Вена
- **Ведение стратегических переговоров и способы разрешения конфликтов:** 8 — 12 ноября 2016, Барселона; 14 — 18 марта 2017, Дюссельдорф; 16 — 20 мая 2017, Авиньон (Прованс, Франция); 11 — 15 июля 2017, Барселона; 3 — 7 октября 2017, Флоренция
- **Управление эффективностью:** 28 ноября — 2 декабря 2016, Лондон; 21 — 25 августа 2017, Лондон; 27 ноября — 1 декабря 2017, Лондон

Для читателей журнала «Управление персоналом» — скидка 5%  
(код скидки УП052016)

При условии регистрации сразу на 2 модуля — скидка 10%  
(код скидки УП102016), на 3 модуля — скидка 15%  
(код скидки УП152016).

Генеральный  
партнер



**ЕВРОСЕТЬ**

Компании



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Промышленные компании России, кажется, вполне понимают, насколько сложным выглядит развитие в условиях неопределенности, непредсказуемости рынков и цен...**

**Опыт «Магнолии» и «ЛокоТех» — зеркало новой экономики, новых методов управления.**

*Успехов в бизнесе!*  
*Главный редактор ИД*  
*Александр Гонгаров*



стр. 5

**Е**сли на предприятии работают кадры, с которыми нельзя идти в разведку, то это, видимо, крайняя необходимость в каких-то привлечённых специалистах высокого уровня...



Сергей Майоров,  
Набережночелнинский  
литейно-механический  
завод «Магнолия»

стр. 52



Илона Ульянова,  
ОВИ

**Е**сли компания полностью соблюдает трудовое законодательство, ее удивляет полное отсутствие ответственности работников...

стр. 16

**В**ремена, когда ты ультимативно говорил, что надо делать, уже прошли. Сегодня управленцы более участливы, более расположены общаться со своими подчиненными. Кроме того, сегодня все сотрудники компаний отлично образованы, поэтому ты не можешь ничего не объяснять. Люди будут требовать объяснений...



Николас фон Рост,  
«Спенсер Стюарт»

стр. 22

**В**недряя современные технологии, мы ставим своей целью не заменить машиной человека, а улучшить качество, оптимизировать работу. Без контроля человека любая, самая современная машина, все равно не будет так эффективна. Поэтому мы повышаем надежность и безопасность работ, но ни в коем случае не заменяем сотрудников искусственным интеллектом...



Наталья Плетенецкая,  
«Локомотивные технологии»

стр. 42

**В**озможность пользоваться трудом работника, не принимая его к себе на работу, работодателям оставлена. Загнана в рамки, под требования, но все же сохранена...



Наталья Пластинина

стр. 52

**Е**сли бы была возможность, ТК РФ вырос бы в 10 раз и стал бы абсолютно неприменим...



Андрей Котов,  
«Союз Маринс Групп»

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 Потепенко,  
бизнес-эксперт УП

Эксперты

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

Главный редактор  
Александр Гончаров

PR-директор  
Надежда Гончарова

Ответственный редактор  
Татьяна Ковалева

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

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

Подписные агентства  
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор  
Аудит-Босс

Официальный адрес  
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

### УМНЫЕ ЗАВОДЫ

5  
Сегодня надо думать о четвертом технологическом укладе, цифровом производстве. Это уже не умные машины, а умные заводы

Сергей Майоров, Набережночелнинский литейно-механический завод «Магнолия»

### МЕНЕДЖМЕНТ

16  
Для успешной работы директора не должны давать ответы на все вопросы, а должны заставлять самих сотрудников искать ответы

Николас фон Росте, «Спенсер Стюарт»

### РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

22  
Серьезные перемены лучше вводить поэтапно

Наталья Плетенецкая, «Локомотивные технологии»

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

27  
Осторожно, нарцисс! Как вести себя с этими самовлюбленными типами

Джозеф Бурго

### ТРУДОВОЕ ПРАВО

42  
Изменения Трудового кодекса РФ в 2016 году. Подводим итоги

Наталья Пластинина

52  
Работники любят злоупотреблять своим правом судиться с работодателем

Илона Ульянова, ОВ  
Андрей Котов, «Союз Маринс Групп»

### ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

59  
Шесть заповедей делового общения

Павел Лядов, МГИМО(У) МИД РФ

61  
ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА

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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

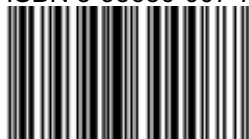
Подписано в печать 30.09.2016 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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](mailto: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 >



# Сегодня надо думать о четвертом технологическом укладе, цифровом производстве. Это уже не умные машины, а умные заводы

Каждая компания должна иметь инвестиционную программу — программу развития. Если она не имеет такую программу, то в ближайшем будущем ее ожидает неудача.



**Сергей  
Майоров**

**У** Пять лет назад компания «Интел» анонсировала строительство завода по производству чипов памяти во льдине в Исландии. Однако они просчитались — сейчас эти чипы нужны только для серверов. Как Вы считаете, почему произошел этот промах?

**—** **С**рок жизни продукта стремительно сокращается, поэтому строить долгосрочные планы сейчас достаточно сложно. Думаю, компания «Интел» все правильно делала, но сильно опоздала по времени, их проблема заключалась в скорости вывода продукта на рынок. Ведь

**Набережночелнинский литейно-механический завод «Магнолия»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сегодня кто быстрее, тот и успешнее, особенно в области IT-технологий. Если выводить такие технологии на рынок, то делать это надо очень быстро, строить заводы под такие проекты попросту некогда. Если уж решили что-то делать — берите готовые площадки и оперативно открывайте производство. Жизнь продукта коротка, и он должен успеть окупиться.

### **УИ** Американская компания «Полароид» изобрела цифровую камеру, но исчезла с рынка. В чем ошиблись акционеры?

— Акционеры считали, что успех будет сопутствовать им всегда, что нет необходимости заниматься разработкой новых видов продуктов, надо лишь получать деньги и делить их среди акционерного капитала в виде дивидендов. Безусловно, они были обречены на провал. Кроме того, свои цифровые технологии они не стали выводить на рынок — эти технологии повторили другие компании. Я считаю, что каждая компания должна иметь инвестиционную программу — программу развития. Если она не имеет такую программу, то в ближайшем будущем ее ожидает неудача. Нельзя вечно выпускать одно и то же. Если не идет обновление продукта, не идет реконструкция, модернизация производства — будущего не будет.

### **УИ** Какие отрасли, компании в России сегодня в лучшем случае только думают и говорят о стратегических прорывах, но увязли в текущем существовании?

— Машиностроение, например. Средний срок жизни оборудования в отрасли составляет сегодня 24 года. Мы знаем, что максимальный предельный срок оборудования, на котором можно выпускать конкурентоспособную продукцию, — 10 лет, а самый оптимальный — 5 лет. Чувствуете разницу? Сколько бы сегодня не говорили о том, что машиностроение надо развивать, реально это ничем не подкреплено. Такая ситуация сложилась в отрасли неслучайно. Очень сложно было работать на рынке, где присутствовали китайские, европейские, американские производители, поэтому в целом отрасль не могла сама воспроизводиться. Да и рынка у частного производителя не было, 80% — в руках государственных корпораций. Есть, конечно, структуры, которые призваны каким-то образом улучшить ситуацию. Неплохая программа у Фонда развития промышленности, но смехотворная сумма капитализации — 20 миллиардов рублей в год, это ведь кардинально ни на что не повлияет. Сегодня требуется 1,5-2 триллиона в год вкладывать по этой программе в течение 5 лет, и вот тогда мы увидим другое машиностроение, другую промышленность в Российской Федерации. Но таких денег



нет. Причем это не субсидии — деньги все возвратные, их дают под проценты, близкие к мировым. Сегодня, к сожалению, все оборудование импортное, при той курсовой разнице рубля к доллару, евро оно стоит космических денег и стало более недоступным. Даже то обо-

делать международные отчеты, которые зачастую требуются для того, чтобы стать экспортером, не умеют работать с транспортировкой грузов в другие страны, не знают рынка и того, как сертифицировать по международным сертификатам продукцию, каких денег это стоит. Сегодня

## КТО БОЛЬШЕ РИСКУЕТ, ТОТ БОЛЬШЕ ВЫИГРЫВАЕТ

рудование, которое закуплено, требует сегодня очень дорогого обслуживания. Поэтому финансирование, конечно, должно быть. Еще одна проблема машиностроения заключается в том, что предприятия, в основном, рассчитывают на локальные рынки: в лучшем случае на рынок России, а в худшем — на рынок того субъекта, где они работают.

### Почему?

— Так сложилось исторически, экспортоориентированность в нас никогда не закладывалась. Существует целый ряд проблем, которые мешают предприятиям выйти на экспорт. Во-первых, сама психология руководителя. Во-вторых, многие не знают английского языка, который является международным, не умеют вести делопроизводство, не умеют

правительство страны много делает для того, чтобы унифицировать этот международный стандарт и увязать его с нашим. Но самое главное, необходимо понять: если мы сегодня останемся локальными поставщиками на территории России, то завтра с глобальными поставщиками, которые работают по всему миру, нам не тягаться. В секторе машиностроения много рисков, над ними надо работать, и вместе с поддержкой государства мы должны продвинуться вперед.

### Конкуренция в современном открытом мире — как она выглядит в Вашей отрасли? Все «самое вкусное» компании прячут друг от друга?

— Если говорить о литье цветных металлов, то по сравнению с советским



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



периодом количество предприятий уменьшилось на две трети. В России в лучшем случае осталась треть литейных заводов, которые занимаются цветным литьем — более 90% этих заводов находятся при корпорациях. В этой области есть лидер, на которого хочется равняться. Это компания «Русалит» в Заволжье. Именно такими должны быть современные предприятия с точки зрения технологической оснащенности и конструкторских служб. А жесткая конкуренция была с Китаем, потому что у них стоимость сырья на 30% ниже, чем наша, плюс они хорошо оснащены технологически. Мы же сплавы алюминия сегодня покупаем по цене лондонской биржи. Большею частью они делаются из вторичного алюминия, но покупаются также и на экспорт. Поэтому какой смысл продавать их дешевле на внутреннем рынке, когда есть экспортный спрос. И понятно, что при той старой разнице рубля к доллару, когда импорт был очень выгоден, нашим производителям вообще нечего было делать на рынке. Рынок складывался следующим образом. Большие объемы — то, что нужно везти контейнером, — принадлежали Китаю. А небольшие партии или мелкосерийные изделия приходились на долю России. Но даже при том, что российская экономика четвертый год падает, наше предприятие растет. Во-первых, за счет ослабления рубля. Во-вторых, за счет того, что многие компании исчезают. Получается, что при падении рынка мы растем. Тем не

менее конкуренция остается. На рынке литья алюминия она, безусловно, есть. Но, опять же, не с внутренним производителем, а, в основном, с Китаем. Там, где присутствуют большие объемы, где можно идти на контейнерные поставки. Там мы не конкуренты. До сих пор.

### **УП** Вы видите способы обойти конкурентов?

— Во-первых, необходимо государственное регулирование цен на сырье, на сплавы внутри России. Мы же и на экспорт не можем пойти с такой ценой сырья. Плюс нужны программы льготного финансирования, то есть ни субсидирования, а льготного финансирования, аналогичного Фонду развития промышленности, чтобы предприятия могли обновляться. В принципе, больше ничего не требуется. И если модернизацию делать, то обязательно надо уходить на третий технологический уклад, минимальное присутствие человека. Представители иностранных компаний считают, что на каждую машину на заводе должно приходиться по два-три работа, поскольку человеческий фактор влияет на качество продукции. И они правы. У нас есть программа модернизации, мы ее реализуем, но исходя из своих финансовых возможностей. По сути-то, надо все старое выкинуть, все новое поставить.

**УП** Можно ли сказать, что машиностроение сегодня — это производство с медленной окупаемостью?

— Да, ни один нормальный инвестор сюда вкладываться не будет. Кто сейчас присутствует на рынке инвестирования? Во-первых, банки, но они не берут в залог оборудование. Им выгоднее взять квартиру или машину, то есть то имущество, которое можно легко продать. Во-вторых, частные инвестиционные фонды. Однако они идут на большую степень риска, поэтому и прибыль хотят получить больше, чем банк, — 25-30% минимум. Получается замкнутый круг.

**УП** Как надо просчитывать риски, вкладываясь во что-то новое?

— Представьте ситуацию. Заказчик оплачивает подготовку производства, а предприятие разрабатывает за его счет конструкторскую документацию, изготавливает технологическую оснастку, осуществляет запуск в производство. Но стоит что-то не так сделать или сказать, заказчик эту технологическую оснастку заберет и отдаст другому предприятию, которое продолжит процесс. Именно поэтому мы решили не рисковать и разработать свои продукты — сборочные комплекты деталей для производства

светодиодных светильников. На такой элементной базе можно собирать 38 типов светильников. Казалось бы, все просчитали, вложились в подготовку производства, ведь каждый элемент, каждая деталь требует документации, оснастки... Но грянул кризис, все инвестиционные программы свернули, люди перестали покупать в прежнем количестве квартиры, машины и наши светильники в том числе. Это был серьезный провал, и только в этом году мы планируем выйти на докризисный уровень. Получается, мы не смогли предугадать кризис 2008 года, санкции. Сегодня с рисками вообще очень сложно. Стараемся их просчитывать, но не всегда получается.

**УП** Как вы думаете, почему мировые лидеры автопрома уже давно не создали ни одной новой платформы, не анонсировали прорывной инновации?

— В автопроме сегодня идут разработки, например, беспилотных и летающих автомобилей. Думаю, в недалеком будущем все это будет реализовано. Почему нет? Тенденции разные — электромобили, компримированный природный газ, который, кстати, значительно уменьшает выбросы в атмосферу, при этом он в четыре раза дешевле, чем дизельное топливо. Германия в ближайшей перспективе вообще собирается запретить

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



двигатели внутреннего сгорания для использования на своей территории. То есть тренд понятен: экологичность, экономичность, мобильность. В эту сторону мы и будем двигаться. Если же взять город Набережные Челны, то на сегодняшний день в нем запущено 180 автобусов большой вместимости, из «газелей» люди пересели в них и платят за проезд ровно столько же. Знаю, что все больше городов двигается в этом направлении. Поэтому здесь я, пожалуй, не соглашусь с тем, что ничего нового нет. Просто все-му свое время.

В Удмуртии, например, есть компания, которая разработала программу сетевого завода. На десяти предприятиях они установили специальное программное обеспечение, и когда появляется новый заказчик, или происходит сбой на оборудовании, программа сразу же выдает готовое решение. Надо в эту сторону двигаться, то есть не только заниматься модернизацией, но и объединять имеющиеся мощности для их полноценной загрузки, а это как раз кооперация, которая возможна на базе уже разработанных программных обеспечений.

## ЛИДЕРАМИ СЕГОДНЯ СТАНОВЯТСЯ ТЕ, КТО МОЖЕТ СОЗДАВАТЬ ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОДУКТ

**УП** Как и когда надо «закладывать первые камни» в завод паровозов, если у вас налажено производство телег?

— Сегодня прорывные технологии возможны только в инновационных проектах. Даже развивая традиционные технологии, делая реконструкцию, модернизацию предприятий, мы далеко с этими продуктами вряд ли уйдем, то есть будем догонять тот третий технологический уклад, который мы проспали в России. Сегодня надо думать о четвертом технологическом укладе, цифровом производстве — это уже не умные машины, а умные заводы.

**УП** Кто, на Ваш взгляд, должен решать вопросы стратегии развития компании?

— За стратегию, безусловно, отвечает высший топ-менеджмент и собственники компании. Но в разработке стратегии, мне кажется, должен участвовать весь управленческий персонал — через мозговые штурмы, круглые столы. Всё-таки одна голова хорошо, а несколько лучше. То есть принимать окончательное решение о том, куда двигаться, должны уже собственники компании. Конечно, и они могут ошибиться, поэтому, чтобы максимально исключить возможность про-

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

махов, необходимо привлекать весь коллектив.

**УП** Нередко лидеры компаний делегируют текущее развитие своим заместителям, а сами погружаются в стратегически новые разработки. Что получает и что теряет компания при таком варианте?

— Передавать текущую работу менеджменту вполне разумно. Если лидер организации с головой погружается в новые разработки, это тоже оправдано. Нельзя лишь полностью уходить от управления компанией. Все-таки у собственника есть две задачи: стратегия и функция аудита. И если в определенные периоды времени он не уделяет время своей компании, то может без нее остаться.

**УП** Егор Гайдар считал причиной гибели Союза потерю годового бюджета на вложении страны в ламповые ПК. Как же надо страховаться от рисков провала новых стратегических разработок?

— Кто больше рискует, тот больше выигрывает. Когда мы идём в бизнес, должны понимать, что каждый день можем

потерять всё. Мы должны быть к этому морально готовы. Бизнес — это всегда риск, поэтому застраховать всё невозможно. Также бизнес — это искусство. И лидерами сегодня становятся те, кто может создавать инновационный продукт.

**УП** Как считаете, кого из кадров можно брать «в разведку»?

— Если на предприятии работают кадры, с которыми нельзя идти в разведку, то это, видимо, крайняя необходимость в каких-то привлечённых специалистах высокого уровня. А так, я считаю, с каждым работником. Ведь ты этого человека сам утвердил на должность, доверил работать на своём производстве. И если ты ему доверил, то уже нельзя не ходить с ним в разведку.

**УП** Можно ли и нужно ли развивать стратегические планы силами тех же специалистов, которые решают текущие задачи?

— Все зависит от масштаба предприятия. Если компания крупная и у нее есть подразделение, которое занимается стратегией, это очень хорошо. Но если речь идёт о малом и среднем бизнесе, там таких подразделений нет, поэтому прихо-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дится обходиться силами либо коллектива, либо консалтинговой компании, либо внешних консультантов. Но внешние консультанты, опять же, загружают коллектив. Сами-то они ничего не могут, им нужно аудит провести, собрать информацию и только потом сделать аналитику. Поэтому не стоит рассчитывать на то, что внешние консультанты всерьёз вам помогут — они дадут перечень каких-либо рекомендаций, основываясь на реальной ситуации, которая есть в компании, плюс добавят маркетинговые исследования. Но коллектив при этом все равно будет загружен.

### **УП** Кого и как привлекать к новым направлениям в машиностроении: своих специалистов или их стоит искать на рынке?

— К новым направлениям, если они технологически никак не связаны, придётся привлекать специалистов с рынка, может быть, даже с далёкого рынка, может быть, даже из-за рубежа. Такие опыты есть у наших коллег. Но, как правило, специалисты достаточно высокого уровня привлекаются на период становления направления. Они отстраивают производство, обучают именно тот персонал, который будет работать на этом производстве. Потом свои консультации они могут предоставлять дистанционно. Особенно, если в процессе задействовано сложное техническое оборудование. Что касается своих специалистов, если

часть производства закроемся, их можно и нужно перепрофилировать, потому что знаешь этих людей. Если же производство действующее, то как их отвлечёшь, сидеть на двух стульях достаточно проблематично. В этом случае и действующее производство пострадает, и новое не пойдёт.

### **УП** Специалисты из неожиданно чужих сфер иногда радуют акционеров оригинальностью вклада в бизнес. Как думаете, стоит ли дорогого и знаменитого топа из компании «Кока-Кола», например, привлекать в машиностроение для инноваций?

— Мне трудно понять, что специалист из «Кока-колы» может сделать в машиностроении. Каждое предприятие имеет свои технологические возможности, и если эта инновация хотя бы на 20-30% не привязана к твоим технологическим возможностям, то что, рядом еще один завод строить? Если оно того стоит, если есть инновационная возможность, то да.

Инновации, с моей точки зрения, сегодня приходят извне. Есть в мире одна из самых эффективных моделей — это кластерная модель развития экономики. Что такое кластер? Это совместный проект власти, бизнеса и науки, объединенный небольшой территорией и какой-то одной отраслью. Если власть в данном

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



проекте подставляет плечо в решении инфраструктурных вопросов, связанных с их финансированием, если власть решает вопросы административного ресурса, если наука решает вопрос инноваций, то тогда уже бизнес решает вопрос коммерциализации этих инноваций, чтобы продукт был создан и оказался самым конкурентоспо-

которую им после второй мировой войны заложили американские менеджеры. Я не думаю, что это последствия их стихийных явлений, вряд ли это могло серьезно повлиять на экономику. Просто нужно переходить к новой экономической модели, а к какой — они, видимо, не знают. Как и в России, мы видим четыре года падение.

## ЕСЛИ НЕТ ВРЕМЕНИ, И НУЖНО ДИРЕКТИВНО ВВОДИТЬ ИЗМЕНЕНИЯ, ТО НАДО БЫТЬ ГОТОВЫМ К ТОМУ, ЧТО ЧАСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА ВСТАНЕТ И УЙДЕТ

собным в мире. И вот этот синтез, где государство подставляет свое плечо, позволит правильно работать с инновациями и правильно их коммерциализировать. Такие кластеры существуют в Европе, в Юго-Восточной Азии, один из таких успешных опытов — компания Самсунг. Надо сказать, что правильная модель развития экономики приводит к успеху, поэтому внутри предприятия инновации генерировать достаточно сложно, все-таки это кластерная модель развития экономики.

Наш уклад экономики не приводит к развитию, поэтому нужно серьезно что-то менять.

Японская система пожизненного найма изучается сегодня всеми, там очень большая интенсивность труда. У них человек, который не трудится, не может пользоваться уважением в обществе, а человек, который трудится с полной самоотдачей, заслуживает внимания. Эта система дает возможность работодателю привязать работника к одной компании. И работник, уволившись в Японии с одного предприятия, становится изгоем, ему очень сложно найти работу где-то еще. Поэтому человек посвящает жизнь одной компании, он знает, что когда уйдет на пенсию, ему сохранят зарплату и какое-то рабочее место, он знает, что будет востребован всю жизнь.

**УП** Как Вы считаете, почему в Японии уже 20 лет нулевой рост экономики?

— Видимо, они исчерпали ту модель,

**IT** Лидер IT-компании Игорь Ашманов «купил» свой же, но секретный оригинальный стартап под одобряющие голоса своих топов, которые ранее не решались на запуск этого стартапа. Как надо преодолевать нежелание команды круто менять вектор, разрабатывать необычные инновации?

— В учебнике по менеджменту написано, что любым изменениям сопутствует сопротивление. Человек привыкает к чему-то одному и к изменениям относится крайне скептически. Если мы

вводим директивы, то получаем самое максимальное сопротивление. Если мы вводим изменения через методы убеждения, что дольше, то снижаем уровень сопротивления коллектива. Мне кажется, все зависит от ситуации. Если нет времени, и нужно директивно вводить изменения, то надо быть готовым к тому, что часть менеджмента встанет и уйдет. Если нет потребности что-то немедленно менять, то нужно вводить элементы убеждения, разъяснения, постепенность процесса поможет сохранить максимальное количество персонала. Да, все равно кто-то уйдет, но уже не в том количестве.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:  
[TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

# Для успешной работы директора не должны давать ответы на все вопросы, а должны заставлять самих сотрудников искать ответы



**Николас  
фон Росте**

**«Спенсер  
Стюарт»**

Д-р Николас фон Росте (Nicolas von Rosty) возглавляет один из европейских офисов международной компании «Спенсер Стюарт» — мирового лидера по поиску и оценке топ-менеджмента и членов советов директоров. Он является экспертом промышленной практики, также специализируется на подборе генеральных директоров и членов советов директоров в области правовых вопросов и практики нормативного регулирования.

**УИ** **Николас, скажите, пожалуйста, несколько слов о себе и своей карьере до прихода в «Спенсер Стюарт».**

— **П**еред тем как присоединиться к Spencer Stuart 12,5 лет назад, я проработал 6 лет в компании Siemens в международном отделе HR. Я отвечал за Compensation & Benefits, то есть за разработку и внедрение системы компенсаций и поощрений для всех сотрудников компании.

**УИ** **В Россию пришла идея партнерства компании с персоналом, но она не смогла прижиться в большинстве компаний. Как вы думаете, в чем могут быть причины? Какие идеи и механизмы влияния на персонал стоило бы принять российскому менеджменту?**

— Первое, что важно — коммуникация. Вы не сможете заставить людей участвовать в партнерской программе, однако можете дать им понять, как это важно, ведь в таком случае они сами смогут влиять на успех компании. Второе: внедрению партнерских программ между компанией и сотрудниками может также способствовать налоговая политика госу-

дарства. Есть страны, где налоговое законодательство поощряет такие программы. Так, например, было в Германии. Есть страны, где налоговое законодательство, наоборот, не поддерживает владение сотрудниками акциями компании.

Я считаю, что за этой программой будущее. Во-первых, потому что обычно вознаграждение по акциям сотрудники получают на третий-четвертый год работы в компании, а если сотрудник уходит раньше — он теряет эти деньги. Это особенно важно на уровне руководства. Во-вторых, такие программы создают определенную корпоративную культуру — культуру владения компанией. Люди начинают в большей степени идентифицировать себя с компанией.

**УИ** **Сторонники жесткого менеджмента отрицают мотивацию на основе партнерства даже через долю в бизнесе. А вы? Идет ли жесткий менеджмент на пользу развитию компании или, наоборот, тормозит ее?**

— Жесткий менеджмент не идет на пользу. Люди в компаниях с жестким менеджментом долго не задерживаются. Но иногда он необходим, если мы говорим о тех случаях, когда компания включает режим экономии или же принимается за реструктуризацию.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Но для меня это вопрос коммуникации. Если ты потратишь время на то, чтобы объяснить, почему ты делаешь то или иное, тогда люди поймут. Я думаю, что времена, когда ты ультимативно говорил, что надо делать, уже прошли. Сегодня управленцы более участливы, более расположены общаться со своими подчиненными. Кроме того, сегодня все сотрудники компаний отлично образованы, поэтому ты не можешь ничего не объяснять. Люди будут требовать объяснений.

**УП** Компании с так называемым «распределенным мозгом» есть в Европе? Чем они отличаются в реальности от тех, где всем правит совет директоров? Насколько они мобильнее, быстрее принимают решения и развиваются?

— Это зависит от того, в какой сфере ты работаешь. Например, компании, принадлежащие IT-сфере и новым секторам экономики, отличаются тем, что их структура менее иерархична, поскольку сотрудники, занимающие высокие позиции, обычно сопротивляются явному контролю. Поэтому такие компании стараются привлекать молодые таланты гарантией свободы действий.

Если мы говорим о традиционном бизнесе, то даже в нем условия работы и модель управления изменились. Пото-

му что все хотят иметь больше свободы действий, а также некий баланс между работой и личной жизнью.

В целом, можно сказать, что иерархическая структура управления претерпела изменения.

Конечно, многим компаниям необходим совет директоров, но он также становится более участливым. Им интересно, что происходит внутри самой компании.

**УП** Компании, где нет традиционного центра управления с советом директоров, а работает «распределенный мозг», кажется, быстрее и эффективнее развиваются. Это временно или надолго?

— Думаю, что такие компании в большинстве все равно имеют совет директоров. Вопрос в том, какие это директора: предпочитают они просто командовать или же заботятся о мотивации сотрудников, о будущем компании, могут ли они правильно организовать работу, чтобы она была эффективной? Грамотно ли они это делают? Ведь чтобы компания развивалась, совет директоров не должен давать ответы на все вопросы своим сотрудникам, а должен заставлять самих сотрудников искать ответы.



**УП** В России уже 7 лет как не восстанавливается бизнес кадровых агентств, в отличие от Европы, где он процветает. С чем это может быть связано?

— Бизнес кадровых агентств зависит от экономики. Но я не могу сказать, что вижу спад. Если говорить о Spencer Stuart, то эта компания в России сильно выросла за последние годы и продолжает расти. И это естественно, так как в области подбора топ-менеджмента очень важны хорошие консультанты. Может быть, спад есть в области низких и средних чинов, потому что кандидаты все чаще ищут работу через LinkedIn и другие сети и не обращаются в агентства.

**УП** Вы осуществили немало ответственных подборов топ-менеджеров крупных компаний. Расскажите о вашем методе и технологии.

— Это важный вопрос. Многие думают, что они отлично умеют проводить интервью. Многие уверены, что способны понять, подходит тот или иной кандидат лишь по тому, как он вошел в кабинет. Но это не так. Проводить собеседования не просто. Этому нужно учиться. Есть много техник. Главное — у вас должно быть много времени на собеседование. Обыч-

но оно длится не менее 2 часов. Важно также задавать правильные вопросы. Например, не «Каков итог того, что вы сделали?», а «Как вы это сделали?». Менее опытные интервьюеры обычно сконцентрированы на ваших результатах, а не на том, как вы их добились.

Интервьюер не должен задавать вопросы, чтобы узнать какие-то сухие факты, он должен понять, как человек показал себя в той или иной ситуации. Нужно касаться вопроса мотивации, почему человек сделал так, а не иначе. Это очень важно!

Также нельзя поддаваться интуиции, с помощью которой менее опытные интервьюеры судят кандидатов.

**УП** Каков уровень секретности переговоров о занятии позиции в другой компании? С Карлой Фиорини (СЕО HR) хедхантеры встречались тайно в женском туалете в 3 часа ночи на пересадке в аэропорту. Такое редко бывает?

— Секретность важна, и мы всегда соблюдаем конфиденциальность. То есть со своей стороны мы гарантируем сохранность информации о кандидате. С другой стороны, мы не можем гарантировать, что утечку этой информации не устроит секретарь или же сам претен-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дент. Что касается таких знаменитостей, как Фиорини, с этим сложно, конечно. Но все равно, как видите, такие кейсы становятся достоянием общественности.

Я всегда говорю кандидатам, что все подробности собеседования останутся между нами. Но часто они сами начинают о них рассказывать, чтобы набить себе цену на рынке.

**УП** Как вы считаете, на данный момент размер компании и ее основные фонды являются

**гарантией стабильности или, наоборот, тяготят и не дают быть мобильной и развиваться? Куда движется формат компании будущего?**

— Это зависит от того, о каком секторе мы говорим. Но если говорить в общем, то компании будущего будут более ориентированы на покупателя. То есть в большей степени клиент будет решать, что компания будет производить. Поэтому компании должны быть готовы к изменениям.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:  
[TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

# Серьезные перемены лучше вводить поэтапно



**Наталья  
Плетенецкая**

**«Локомотивные  
технологии»**

**■** Есть ли в мире компании, у которых может не быть никаких проблем с персоналом, даже потенциальных?

**— Проблема** — это следствие неотлаженной системы управления персоналом. Так, например, в промышленном сегменте бизнеса часто звучит проблема «кадрового голода» среди рабочих профессий. При этом можно сколь угодно долго рассуждать о «демографической яме девяностых» и разрушенной системе начального профессионального образования, но наша основная задача не констатировать факты, а искать выходы и отстраивать систему управления персоналом так, чтобы возможные проблемы предотвратить. В случае дефицита рабочих кадров необходимо отлаживать системы мотивации и внутреннего



обучения работников, в том числе по второй профессии.

А в целом свои проблемы и особенности в области управления персоналом есть абсолютно у всех компаний. И меньше всего их там, где система управления персоналом максимально адаптивна к изменениям, т.е. выстроена таким образом, что может наиболее оперативно реагировать на запросы бизнеса.

**УП** Зачем Google так настойчиво позиционирует, что все сотрудники корпорации счастливы? Если в компании действительно все так идеально, то почему «текучка» кадров у них такая же, как у коллег по цеху?

— Я думаю, что если проводить различные опросы на тему того, какая компания создает самые лучшие условия для работы своих сотрудников, то многие респонденты укажут Google в числе лидеров, а те, кто так не думает, наверное, просто не имеют доступа в интернет (смеется). Если говорить серьезно, то Google вполне сознательно, формируя свой HR-бренд, сделал ставку на заботу о сотрудниках. Это их уникальное конкурентное преимущество в борьбе за лучший персонал. Ведь профессионалы высокого уровня в сфере IT-технологий

— это штучный товар, поэтому способы их привлечения и удержания должны быть продуманы и действенны. Любая система мотиваций — будь то премирование, либо, как в случае с Google, уютно устроенные офисы, массажист на рабочем месте, бесплатная столовая со всеми кухнями мира или оплата любого вида транспорта до офиса. Все это вклад в эффективность бизнеса, а не благотворительность. Счастливые и довольные люди работают лучше, чем несчастные.

**УП** «Борьба за персонал» это всегда хорошо? Или, может быть, это больше похоже на сильную иммунную систему или тренировки спортсменов?

— Постоянная «борьба за персонал» учит компанию быть более изобретательной, искать все новые и новые подходы по привлечению лучших сотрудников, совершенствовать систему мотивацию и социальной политики. Такие компании, сформированные в условиях конкуренции за персонал, в итоге становятся динамичными и наиболее адаптивными к любым изменениям. А, как я уже говорила, способность системы управления персоналом оперативно реагировать за запросы бизнеса — это действенный способ избежать многих проблем.

**УП** Давайте озвучим Ваш рейтинг проблем, которые компания должна решать в борьбе за персонал?

— Говоря о слабых звеньях в системе управления персоналом, невозможно их проранжировать. Надежность любой системы складывается из надежности всех ее компонентов. Поэтому все области управления персоналом должны быть одинаково надежными. Недостаточно отладить систему поиска и подбора персонала, если действующая система оплаты труда и премирования не способствует дальнейшему удержанию работников и не повышает их эффективность. Одна из важнейших компетенций HR-департамента любой компании — это стратегическое видение ситуации, способность видеть систему и ее «узкие места» комплексно и также комплексно, при необходимости, подходить к ее реанимации.

**УП** Растущие компании решают проблему роста и порой многое откладывают «на потом». Что нельзя упускать из виду в области управления персоналом?

— Как я уже сказала, стратегическое видение, способность видеть ситуацию комплексно и перспективы тех или иных

решений. Это важнейшая компетенция любого руководителя, в том числе и в области управления персоналом. Стратегия развития HR должна вписываться и «поддерживать» стратегию развития компании. Тогда и только тогда компания стойко сможет расти и развиваться.

**УП** Как и где возникает оппозиция, неформальные лидеры? Чем это опасно?

— Сильные неформальные лидеры возникают тогда, когда формальные лидеры слабые. Отсутствие сильного лидера чревато потерей контроля над ситуацией. И, как следствие, грозит не самой лучшей социальной обстановкой в коллективе и может негативно отразиться на показателях работы предприятия.

**УП** Какие проблемы с персоналом еще не видны, но уже на подходе? Кому и как надо их уже решать?

— Железнодорожная отрасль, как и другие области экономики, сейчас находится в непростой ситуации. Конкуренция среди тех, кто ищет работу, растет. Но при этом мы по-прежнему наблюдаем проблему «кадрового голода» на предприятиях, расположенных на Дальнем

Востоке (вдоль БАМа и Транссиба). Из регионов со сложными природными условиями население всегда пытается переехать в места с более благоприятным климатом и возможностями для жизни и воспитания детей. Многим предприятиям отрасли пришлось применять новые подходы к обеспечению бизнеса квалифицированным персоналом. Например, схему аутстаффинга персонала на предприятиях, где с учетом снижения численности работоспособного населения компании просто не имели возможности подобрать квалифицированный персонал.

**УП** **Размер компании и наличие основных средств сегодня уже**

**не есть гарантия устойчивости и успеха?**

— Безусловно, компаниям с большим уставным капиталом, широкой географией и масштабами бизнеса проще сохранять стабильность при непростых финансово-экономических условиях. Однако это отнюдь не является залогом эффективности бизнеса и успеха компании в целом. Одно из главных условий успешности бизнеса — умение найти свою нишу на рынке, выявить уникальные стороны и использовать их для того, чтобы быть конкурентоспособными не только на рынке среди других компаний, но и в том числе на HR-рынке.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:  
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Джозеф Бурго

# Осторожно, нарцисс!

## Как вести себя с этими самовлюбленными типами



Глава 11

### «СПРАВИТЬСЯ СО МНОЙ ТРУДНО, НО МОЖНО» КАК ОБУЗДАТЬ ВАШЕГО ЗНАКОМОГО НАРЦИССА

Тема победителей и проигравших проходит красной нитью через всю мою книгу, и я рассматриваю, каким образом истинные нарциссы разных типов повышают свою самооценку и доказывают свое превосходство за счет кого-то другого. Отчетливое понимание этой динамики станет самым важным из ваших инструментов в общении со знакомым вам нарциссом. Издалека истинный нарцисс может казаться просто напыщенным или высокомерным, возможно, даже забавным в своем преувеличенном самомнении. Но как только вы становитесь ближе и попадаете в его эмоциональную орбиту, он неизбежно вовлекает вас в психологическую игру «кто кого переборет».

Большую проблему в общении с истинным нарциссом представляет его мощное воздействие на вашу собственную самооценку. Нарцисс-соблазнитель может возвеличивать вас, приподнимать, внушать ощущение,



будто вам повезло, будто вы победитель, в то время как большинство других типов, описанных в книге, делают все возможное, чтобы вы чувствовали себя проигравшим. Иными словами, когда речь идет о знакомом нарциссе, вы обнаруживаете, что трудно сохранять нейтралитет и объективность в ответ на его поведение, потому что он задевает ваше чувство собственного достоинства. Это особенно актуально, если вы сами не очень уверены в себе и склонны видеть мир в терминах победителей и проигравших, то есть если у вас существуют собственные проблемы со стыдом.

В своей отличной книге о нарциссизме социальный работник Сэнди Хотчкисс объясняет: когда вы взаимодействуете «с такими людьми, вы непременно начнете сомневаться в себе и собственных представлениях.

К этому приведут постоянные «искажения» реальности нарциссами<sup>80</sup>. Поскольку истинные нарциссы, как правило, излучают высшую степень уверенности в себе и убежденность в своей правоте, они часто убеждают вас, что вы наверняка неправы, даже если точно знаете, что это не так.

Ваши отношения со знакомым нарциссом иногда напоминают падение Алисы в кроличью нору: вы пребываете в недоумении, не понимаете, что происходит. Вы не уверены в том, что реально, а что — нет, даже если дело касается вашей собственной самооценки. Если вы состоите в романтических отношениях с нарциссом-соблазнителем, ваш разум может быть опьянен идеализированной любовью. Под влиянием этого романтического наркотика вы представляете собой легкую мишень для манипуляции и склонны

принимать необдуманные решения. Например, мужчины, попавшие под обаяние моей клиентки Джулии (см. главу 5), часто тратили больше денег, чем намеревались изначально; не зная ее достаточно хорошо, они очень быстро начинали настаивать, чтобы она приняла на себя какие-то обязательства. Все это происходило потому, что Джулия умела внушить им ложное представление о них самих. Если в вашей жизни была история стремительной и катастрофической влюбленности, возможно, дело было именно в этом. Вместо того чтобы обращать внимание на сигналы опасности, вы игнорировали их, стремясь поддержать или вернуть состояние блаженства.

В начале отношений с Нилом моя клиентка Алексис не обращала внимания на сигналы опасности, потому что благодаря Нилу чувствовала себя такой особенной и выдающейся. Она чувствовала себя победительницей и счастливицей, потому что ей удалось встретить современного сказочного принца. Несколько месяцев подряд проблемы в отношениях нарастали как снежный ком, но Алексис все еще пыталась вернуть утраченное состояние романтического опьянения. Хотя лучшим решением был бы разрыв с Нилом, она вышла за него замуж и родила детей.

Если мы боремся с позором, истинный нарцисс может легко завладеть нашим вниманием. «Они [нарциссы] заставляют нас чувствовать себя особенными, когда мы — часть их претенциозного представления о самих себе... Если тот факт, что мы — часть их жизни, делает нашу собственную жизнь захватывающей и полной, мы можем заплатить эту цену или вообще отрицаем, что это



нам чего-то стоит. В итоге мы жертвуем собой ради иллюзии, которая окончится для нас опустошенностью и синяками»<sup>81</sup>. Мой клиент Дэвид (описанный в предыдущей главе) неоднократно стремился к таким отношениям. Он отрекался от себя ради участия в более яркой жизни своих кумиров. Убегая от собственного стыда, Дэвид игнорировал очевидные признаки эксплуатации ради ощущения, будто он принадлежит к кругу победителя, «миру знаменитых геев».

Справиться со знакомым нарциссом иногда означает противостоять собственному стыду. Если вы заметили, что вас постоянно тянет к людям, рядом с которыми чувствуете себя особенным, вы наверняка бежите от базового стыда и ощущения никчемности, преследующего вас всю жизнь. Это особенно актуально для тех из нас, кто вырос с нарциссическим родителем. К сожалению, дети таких родителей — особенно легкая добыча для нарцисса-соблазнителя. Мы боремся с чувством собственной неполноценности, и, «когда кто-то похожий на нашего нарциссического родителя подходит и улыбается нам, [мы, возможно,] реагируем на это бессознательно как на возможность исцеления»<sup>82</sup>.

Моя клиентка Вайнона (см. главу 8) выросла рядом с матерью, совершенно поглощенной собой и неспособной на заботу или сочувствие. Она смотрела сквозь пальцы, когда друг семьи начал сексуально преследовать Вайнону. Поскольку нарциссическая мать нуждалась в практической и финансовой помощи этого приятеля, она торговала собственной дочерью ради личной выгоды. Затем Вайнона вышла замуж за истинного нарцисса,

который заставлял ее заниматься сексом по установленному графику, независимо от ее желания. Много лет она подчинялась и старалась сделать своего мужа Марка счастливым, неосознанно полагая, что, если она завоюет его любовь и одобрение, это «вылечит» ее от вечного чувства неполноценности.

В таких случаях «справиться» со знакомым нарциссом означает «расстаться» и подумать о себе. Вайнона ушла от Марка, подала на развод и начала индивидуальный курс психотерапии. По мере продвижения лечения Дэвида он стал меньше заикливаться на других людях и осознал, что им движет глубокое чувство стыда. Он научился противостоять соблазнительной притягательности этих людей, выбирать правильного партнера для отношений и принимать реалистичные меры для поднятия собственной самооценки. Сэнди Хотчкисс сравнивает этот процесс с «отказом от наркозависимости»<sup>83</sup>. Отношения, которые льстят вашему самолюбию сейчас, на самом деле будут мешать развитию адекватной самооценки.

Если вы решили справиться со знакомым нарциссом, то начинать нужно с самоанализа.

## УСТАНОВЛЕНИЕ ПРЕДЕЛОВ ДОПУСТИМОГО

Взаимодействие с нарциссическим родителем — особая проблема. Даже те, кто в детстве подвергался грубым притеснениям со стороны отца или матери, часто чувствуют давление сыновнего или дочернего долга. По мере взросления мы регулярно получаем на-



поминания со стороны, что все дети должны почитать своих родителей. «Будь благодарным», — говорят нам, поэтому в нас развивается сильное чувство долга, даже если самые близкие люди нам завидовали, игнорировали нас или подвергали насилию. Попытки пожаловаться друзьям на такое вредоносное поведение родителя часто наталкиваются на сентиментальные банальности: «Она твоя мать, и я знаю, что в глубине души любит тебя». Без поддержки друзей, членов семьи или общества в целом мы можем сомневаться в том, о чем говорит нам собственный опыт.

Кроме того, нарциссический родитель, считающий ребенка своей собственностью или продолжением самого себя, чувствует себя вправе требовать любви и уважения, которых не заслужил. Мать Мора (см. главу 4) ни разу не проявила ни малейшего признака материнской любви и заботы, однако ожидала, что Мора будет благодарной и станет исполнять свои дочерние обязанности, а также осыплет мамочку подарками в день рождения. Как многие дети нарциссических родителей, Мора винила в недостатках своей матери себя; в глубине души она считала, что, наверное, очень непривлекательна, раз ее не любят.

Научившись держать дистанцию, моя клиентка Вайнона тем не менее часто говорила мне, что чувствует себя виноватой, потому что редко навещает мать. Иногда она рассуждала вслух, действительно ли в ее детстве все было «настолько плохо», не преувеличила ли она болезненные подробности своей жизни, и ругала себя за то, что не обратила внимания, через что пришлось пройти матери ради нее. Время от времени она убеждала

себя, что нужно еще постараться, чтобы наладить отношения с матерью, и планировала навестить ее.

Но жестокие стычки, полные гнева и обвинений со стороны матери, всегда оставляли у Вайноны чувство опустошения после этих встреч.

По моему опыту, мужчины и женщины, подобные Вайноне, часто питают бессознательную надежду, что нарциссический родитель окажется поистине любящим отцом или матерью, если только они, взрослые дети, будут вести себя правильно. Умение справиться с нарциссическим родителем начинается с отказа от надежд и тоски по таким матери или отцу, которых у вас никогда не будет. Вероятно, чтобы пройти через этот процесс, вам потребуется профессиональная помощь. Конечно, грустно и больно сознавать, что вы уже взрослый и что единственный шанс иметь нормальное детство уже упущен. Вам придется признать собственные чувства стыда и неполноценности — неизбежный побочный эффект детства без любви. С этим трудно справиться в одиночку.

На практическом уровне взаимодействие с нарциссическим родителем подразумевает установление пределов допустимого для минимизации дальнейших оскорблений. Иногда это означает полный разрыв отношений. Когда я завел блог «Нарциссические матери», мне написали читатели, которые не желали видиться или общаться со своими матерями ни при каких обстоятельствах. Некоторые ограничивались краткими визитами в праздники и телефонными звонками на день рождения или юбилей. Если вы сын или дочь



нарциссических родителей, вам придется научиться жить без родительской заботы, чтобы оградить себя от бóльшей боли. Не обращайтесь за вниманием на мнение окружающих, которые говорят вам, что матери всегда любят своих детей; доверяйте собственным ощущениям и думайте о себе. Вы заслуживаете лучшего.

Если у вас есть нарциссический родитель, который вас идеализирует, наличие проблемы бывает труднее признать. Родители, как правило, гордятся достижениями своих детей, поэтому преувеличенные похвалы в ваш адрес могут показаться проявлением любви. Вам будет сложно и, вероятно, болезненно осознать, что эти похвалы на самом деле не имеют к вам отношения. Этот тип нарциссического родителя рассматривает ребенка как идеализированное продолжение себя, реализацию собственного представления о себе как о победителе. «Преданная» мать Селин (см. главу 4) на самом деле эксплуатирует дочь, заставляя ее участвовать в детских конкурсах красоты, учиться игре на фортепиано и т. д. только ради того, чтобы сделать из дочери победителя.

Мидас Вонг подобным же образом использовал своего сына-актера. Хотя эти дети не подвергались таким унижениям, как Мора, им очень не хватало настоящей любви и заботы.

Осознание правды о нарциссическом родителе, идеализирующем вас, вызывает горькие чувства. Эффективное взаимодействие с таким родителем означает еще и установку границ, чтобы защитить себя. В какой-то момент вам придется столкнуться со стыдом, неизбежно возникающим при нарциссическом воспитании.

## БОРИТЕСЬ С ЖЕЛАНИЕМ МСТИТЬ

Даже если вы выросли в хорошей любящей семье, истинный нарцисс может оказать сильное влияние на ваше самоощущение, превознося вас до небес или унижая презрением. Никто из нас не обладает абсолютным иммунитетом, поскольку мы — социальные животные, определяющие и выражающие себя через отношения друг к другу, наша самооценка в значительной степени зависит от того, какими видят нас окружающие. Когда истинные нарциссы господствуют в нашей жизни — на работе, в семье и в кругу друзей, — они могут наносить такие жестокие удары по нашей самооценке, что на бессознательном, а иногда и на сознательном уровне само наше выживание находится под угрозой.

## КАК И ПРИ ЛЮБОМ ОПАСНОМ ДЛЯ ЖИЗНИ НАПАДЕНИИ, МЫ БУДЕМ ЗАЩИЩАТЬСЯ.

Если ваш знакомый нарцисс регулярно задевает ваше чувство собственного достоинства, заставляя ощущать себя неудачником, ваш способ защиты может оказаться не чем иным, как уже описанная нарциссическая защита от базового стыда. Став объектом презрения, вы защищаетесь, выразив праведное негодование, потому что с вами поступили несправедливо и необоснованно. Вы встаете в позу оскорбленной невинности и отфутболиваете критику обратно из-за своей защитной стены. Столкнувшись с презрением и порицанием, человек пробует поменяться ролями с





нарциссом и выдвигает встречное обвинение. Короче говоря, если вы не осознаете, что в жизни нарцисса система «победитель/проигравший» — самая важная, вы окажетесь на поле боя. И будете вынуждены отражать атаки нарцисса в его же духе, отвечая презрением на презрение, обвинением на обвинение.

Все мы в той или иной степени нарциссы. Как Натали, помощник юриста из главы 2, вы иногда защищаетесь от боли, перекладывая вину на кого-то другого, злясь и возмущаясь тем, что кажется вам несправедливым, или становясь в позу превосходства и презрения. Это типичные (и не обязательно патологические) способы реагирования людей на удар по их самооценке. По большей части это кратковременная реакция. Остыв, вы наверняка понимаете точку зрения другого человека и соглашаетесь принять на себя ответственность там, где это нужно. Вы, возможно, почувствуете угрызения совести из-за гадостей, сказанных в пылу ссоры. Если вы достаточно уверены, чтобы выдержать удар по самолюбию, вы даже можете извиниться!

Однако если вы боретесь со стыдом, вы можете, напротив, увязнуть в нарциссической войне победителей против побежденных. Может оказаться, что вам трудно уклониться от нее — помешает ваше же самолюбие: вы слишком заинтересованы в том, чтобы доказать свою правоту и неправоту оппонента. Многие подобные нездоровые отношения длятся годами, каждая сторона отчаянно стремится одержать верх и «доказать», что оппонент — презренный, позорный неудачник. Моя клиентка Дениз и ее муж Эрик (см. главу 8) воевали подобным образом много лет. Они

научились решать свои проблемы, не задевая друг друга, только после того, как отказались от конфронтации «победитель/проигравший», используемой ими, чтобы справиться со стыдом.

Если это описание напоминает вам ссоры в ваших отношениях, сосредоточьтесь на собственных нарциссических уязвимых местах, а не на том, кто виноват. В следующий раз «не поддавайтесь искушению принять ответные меры»<sup>84</sup>. Как только вы осознаете, что вовлечены в систему «победитель/проигравший», «не пытайтесь спорить или просвещать» знакомого нарцисса. Скорее всего, он воспримет ваши объяснения как снисходительность, что повлечет лишь эскалацию его атак. Вместо этого «нужно найти способ абстрагироваться от унижения, вызываемого в вас нарциссом», не ожидая, что он согласится с вашей точкой зрения<sup>85</sup>.

Культивируйте в себе сострадание — но до определенной степени. На поздних стадиях бракоразводного процесса Алексис сочла полезным думать о муже как о ребенке, закатывающем истерику. Она представляла его испуганным мальчиком, которому стыдно, и это помогало ей справляться с жестокими нападками Нила. Во многих книгах на эту тему в главе «Как справиться с нарциссами» предлагается принять аналогичную точку зрения. Социальный работник Венди Бихэри предлагает подробное описание этого процесса; возможно, оно окажется вам полезным:

Поставить себя на место нарцисса означает попытаться ощутить и искренне прочувствовать его внутренний мир. В этом вам помогут следующие приемы. Например, когда нарцисс



начинает резко разговаривать с вами, можно мысленно наложить на этого взрослого человека лицо одинокого и нелюбимого маленького мальчика. Рисуя в воображении лицо этого ребенка, попробуйте представить себе его переживания: болезненные ощущения, чувство ущербности и стыда, одиночество и эмоциональную пустоту, неизбежные испытания, через которые ему пришлось пройти, чтобы привлечь внимание, любовь или одобрение... Соберите все свое сострадание и примите этого мальчика, которого стоящий перед вами человек не в состоянии осознать в себе<sup>86</sup>.

Я понимаю, что почувствовать сострадание к оппоненту, когда вы под угрозой, покажется очень трудной задачей, особенно если он не может проникнуться таким же чувством к вам. Но если вы придумаете способ увидеть в этом нарциссе человека, а не иррациональное чудовище, это поможет вам не потерять собственное самоуважение и избежать дальнейших атак на его самооценку.

Большая часть медицинских историй и биографий знаменитостей, наполнивших эту книгу, рисует нам истинных нарциссов, созданных их несчастливым детством. Отказ родителей от ребенка или раннее сиротство, физическое насилие, эмоциональное пренебрежение, эксплуатация со стороны родителей-нарциссов, зависть или ненависть родителей — все это превращает ребенка в истинного нарцисса.

Люди таковыми не рождаются, но формируются в результате детской травмы. В попытках справиться со знакомым нарциссом вы сможете избежать битвы «до победного конца», если проникнетесь состраданием к его чувству стыда.

Сопереживание в таких случаях подразумевает необходимость применить эмоциональное воображение: истинный нарцисс, как правило, скрывает от вас тот самый стыд, который помог бы вам очеловечить его в ваших глазах. Вы должны будете определить наличие стыда и распознать защитные приемы против него, уже знакомые нам: обвинения, презрение и праведное негодование. Даже если вам удастся проникнуться некоторым сочувствием к страданиям нарцисса, не следует ожидать от него благодарности. Поскольку именно из-за стыда истинный нарцисс чувствует себя неудачником, он, как правило, не хочет, чтобы вы ему сострадали (хотя может пытаться манипулировать вами, вызывая жалость). Ему может казаться, что вы снисходительны и высокомерны. Чтобы убежать от своего стыда, он может возобновить атаки на ваше самолюбие. Вместо того, чтобы открыто выражать сочувствие, руководствуйтесь им при угрозе вероятной агрессии.

Вы должны быть «больше», чем ваш знакомый нарцисс, и делать то, что считаете лучшим для вас обоих, несмотря на его сопротивление. Опять же, будет полезно представлять себя родителем ребенка, который впадает в истерику. Возможно, потребуется установить соответствующие пределы допустимого и определить критерии приемлемого поведения. Вероятно, вам придется сказать «нет» ребенку, который затем ответит: «Я тебя ненавижу!». В то же время не следует упускать из виду боль и стыд, которые скрываются за всей этой яростью. Согласно Бихэри, чтобы справиться со знакомым нарциссом, нужно как бы стать родителем — «воспитывать одинокого и



покинутого ребенка, спрятанного внутри нарцисса»<sup>87</sup>.

Я менее оптимистичен, чем Бихэри, по поводу целительного потенциала такого приема; ее когнитивно-поведенческий подход иногда кажется мне наивным. Базовый стыд — это глубокое страдание, и единственный путь к исцелению для истинного нарцисса — это признать его.

Сострадание, определение границ и ожиданий может помочь вам защитить себя и даже принесет вашему знакомому нарциссу некоторую ограниченную и временную пользу, но это вряд ли способствует изменению характера человека, занятого неустанной нарциссической защитой (см. главу 3).

## РАЗРЫВАЙТЕ ОТНОШЕНИЯ

Советы Бихэри предположительно предназначены для женской аудитории, представительницы которой переживают романтические отношения с мужчиной-нарциссом. Хотя большая часть ее советов может оказаться полезной, последовательное выполнение всех ее рекомендаций похоже на исполнение подвигов Геракла, а награда будет мизерной.

Зачем вам продолжать такие отношения, где ваше выживание зависит от того, будете ли вы видеть своего (предположительно взрослого) партнера ребенком, настолько страдающим от страха и стыда, что он не способен проникнуться взаимной заботой? Возможно, вам удастся ограничить его деструктивное поведение, но в чем будет заключаться ваше эмоциональное вознаграждение? Несмо-

тря на все ваши усилия, партнер-нарцисс не обретет способности любить вас и заботиться о вас по-настоящему.

Когда мы цепляемся за явно неблагодарные отношения с партнерами-нарциссами, как правило, это происходит по нездоровым (и бессознательным) причинам. Если мы тоже боремся со стыдом, нам, вероятно, хочется держаться за «то особое чувство, которое они в нас вызывают, когда мы становимся частью их претенциозного самоощущения». Подобно Вайноне, мы, возможно, повторно «проигрываем» в голове несчастливые отношения с нарциссическим родителем, надеясь на лучший исход. На бессознательном уровне мы, вероятно, боимся собственных потребностей и пытаемся избежать настоящей привязанности, держась за отношения, которых лучше избегать. Ведь если представлять партнера испуганным, пристыженным ребенком, это делает отношения асимметричными: «родители» не должны удовлетворять свои потребности при помощи «детей».

Когда речь идет о романтических отношениях с истинным нарциссом, единственным способом решения проблемы я считаю разрыв подобных отношений, как только вы поймете их истинную сущность. «Не углубляйтесь в отношения с нарциссом, думая, что вы измените его или что он изменится из любви к вам. Конечно, люди иногда меняются, приобретая опыт в отношениях, но это требует того, что у нарцисса напроочь отсутствует, — способности отвечать сочувствием на сочувствие»<sup>88</sup>.

В таких отношениях редко есть преимущества. Однако не всегда просто выйти из отношений с нарциссом. Иногда у вас нет вы-



бора, к примеру, если речь идет о близких родственниках, о начальнике, коллеге или приятеле. В этих случаях успешное взаимодействие с нарциссом тоже требует от вас необходимости постоянно помнить, что проблема всегда одна — базовый стыд нарцисса. Истинные нарциссы постоянно создают и защищают свой образ, чтобы отогнать бессознательный стыд, поэтому вы должны стараться не задевать их хрупкую самооценку. Сотрудники, которые оспаривали нарциссизм всезнайки Стива Джобса, иногда зарабатывали его скупую похвалу, но чаще он с удвоенной силой унижал их и доказывал, что знает все лучше всех.

Как я уже говорил раньше, предлагаемый мной подход, возможно, покажется вам трусливым, но конфликт со знакомым нарциссом не тот случай, когда можно отстаивать высокие принципы. Для истинного нарцисса правда и справедливость ничего не значат; обращаться к его разуму или чувству справедливости бесполезно. Если вы не журналист Джон Джеймс, упорно преследующий Фреда Майерсона в попытке уличить его в использовании допинга (глава 3), то вам лучше избегать прямой конфронтации. Не вызывайте нарцисса на поединок и не оспаривайте его мнений. Как и Джеймс, подвергшийся судебному преследованию за клевету и нападки в СМИ, вы можете спровоцировать кровную месть за то, что осмелились сказать правду.

Как отмечает Хотчкисс, «обычные методы повышения уверенности в себе в отношении нарциссов часто оказываются неэффективны, потому что нарциссы воспринимают их как покушение на свои неординарность, претенци-

озность и особые права»<sup>89</sup>. Она рекомендует «найти самый мягкий из возможных способов, чтобы донести вашу точку зрения, а затем ловко купировать приступ стыда»<sup>90</sup>. Часто это означает, что вы должны «массировать» эго нарцисса и постоянно льстить его самолюбию с целью смягчить критику.

И снова такой стиль поведения может показаться вам неискренним или нечестным, но, как давно отметил Дейл Карнеги, даже справедливая и честная критика заставляет большинство людей (а не только нарциссов) встать в защитную позу, потому что эта критика ранит их «драгоценную гордость». Уверенность, что ваша критика необходима, возможно, придаст вам сил, когда вы окажетесь под ударом. Но оптимальный набор действий для вас — «увернуться» и тем самым пресечь атаку в зародыше. Конечно, это потребует абсолютной уверенности в себе и веры в ваши собственные ценности.

Иногда этот метод тоже не срабатывает, и, что бы вы ни предпринимали, успокоить нарцисса вам не удастся. Он может воспринимать само ваше существование как своего рода постоянное оскорбление. Подобно Мари (см. главу 3), которая стала жертвой травли на работе, вам, возможно, придется искать другую работу.

Как обнаружил Тайлер Макоуэн (см. главу 9), когда вы раните нарцисса-мстителя, он иногда добивается реванша с иррациональным, беспощадным, безжалостным пылом независимо от того, что вы говорите или делаете. В этих случаях вам потребуется письменное подтверждение ваших сложных отношений, тщательное документирование вашей



собственной работы, а также консультация адвоката.

Моя клиентка Алексис вела ежедневник, куда записывала всю ложь и нарушения договоренности об опеке над детьми со стороны Нила. При помощи приложения GPS, установленного на сотовые телефоны дочерей, она сумела доказать, что Нил нарушал это соглашение. Она записывала все его телефонные сообщения, чтобы продемонстрировать суду его агрессивность. Порой Алексис, возможно, и думала о бывшем муже как о маленьком испуганном мальчике, впавшем в истерику, но сострадание не помешало ей трезво оценить степень угрозы и необходимость защищать себя юридически.

Во многих случаях истинный нарцисс представляет серьезную угрозу, и вы должны защищаться всеми доступными средствами.

### **ДЕТИ-НАРЦИССЫ: ЕДИНСТВЕННАЯ СИТУАЦИЯ, КОГДА ВЫ МОЖЕТЕ И ДОЛЖНЫ СКАЗАТЬ «НЕТ»**

Во многих семьях не оправдывающий ожиданий, но претенциозный нарцисс вроде Шайло (см. главу 6) представляет собой проблему другого рода. То же касается и нарцисса-наркомана, такого, как мой клиент Иэн (см. главу 10), который бросает близких ради более тесных отношений со своим наркотиком. Чтобы справиться с их типом нарциссической зависимости, требуется иная тактика, хотя по-прежнему проблема коренится в базовом стыде. Люди, подобные Шайло и Иэну, воздействуют на наше самолюбие более мягкими

способами, но даже в этих случаях мы должны обратиться к собственным нарциссическим слабым местам, если хотим с ними эффективно взаимодействовать.

Большинству пар, подобных Анне и Джону, родителям Шайло, мучительно видеть отсутствие у своего ребенка мотивации, эгоцентричное безразличие к чувствам других и очевидное отсутствие морального стержня. «Что мы сделали не так? — недоумевают они. — Мы делали для него все, у него были все преимущества, и посмотрите, каким он вырос!». Родителям бывает трудно признать, что они сами способствовали возникновению проблемы. Поскольку они отчаянно желали вырастить ребенка-«победителя», они идеализировали сына, пропустив момент, когда его завышенная самооценка должна была пройти проверку реальностью. Вместо того, чтобы установить ограничения и реальные стандарты, они продолжали хвалить его, что бы он ни делал, и назначать несерьезные, а часто и бессмысленные наказания за плохое поведение.

Не всегда виноваты родители. Мы живем в эпоху, которая поощряет публичную саморекламу и оправдывает претензии на особые права. Это часто усугубляет проблему. Однако в более серьезных случаях претенциозности бездельников основной причиной часто становится именно родительский нарциссизм. Одни нарциссические родители настолько неугомонные перфекционисты, что заставляют своих детей быть лучшими буквально во всем. Другие же, как Анна и Джон, идеализируют и балуют детей, считая, что все, что они делают, почти по определению огромное достижение.



Им так хочется верить в незаурядность ребенка, что они не учат его правилам и самодисциплине, необходимым для успеха.

Чтобы справиться с таким ребенком в более позднем возрасте, необходимо, чтобы родители признали свою роль в возникновении проблемы и помогли своему чаду осознать его стыд. Претенциозный нарцисс, который ощущает, что ему все должны, может выглядеть высокомерным или равнодушным, но, подобно моей клиентке Николь, на бессознательном уровне он чувствует себя неудачником. Высокомерие и презрение обычно скрывают глубокое чувство стыда. Многие родители продолжают способствовать детским механизмам защиты от стыда даже тогда, когда ребенок достигает зрелого возраста: ему позволяют жить в отчем доме и не вносить посильную лепту в домашнее хозяйство; его поддерживают материально, если он живет самостоятельно, или выручают его в чрезвычайных ситуациях. Защищая своих сыновей и дочерей от последствий их собственного выбора, такие родители мешают детям учиться на собственном опыте.

Даже если ваш нарциссический ребенок достиг совершеннолетия, необходимо применять общепринятые методы воспитания. Научитесь устанавливать ограничения и говорить «нет». Определите соответствующие возрасту правила поведения и последствия на случай, если ребенок не станет их выполнять. Доводите наказание до конца, будьте последовательны. Сталкиваясь с претензией ребенка на особые права, иногда выражаемой в форме истерики, не сдавайте позиции. Не ожидайте, что ваш ребенок будет вести себя так же, как вы,

или будет вам за что-то благодарен. «Любовь и строгость» — широко применяемый и недопонятый метод воспитания, но отказ спасать ребенка от последствий его самоубийственного поведения — часто самое лучшее, что вы можете для него сделать. Хотя это может быть тяжело и больно, иногда необходимо, чтобы ваши дети падали и ударялись.

Если вы будете продолжать поддерживать претенциозность ребенка и его уверенность, что ему кто-то что-то должен, виной тому — как минимум частично — окажутся ваши собственные нарциссические черты.

### **НАРЦИССЫ-НАРКОМАНЫ: МЕНЯЙТЕ СЕБЯ, А НЕ НАРКОМАНА**

Поскольку терминология зависимости пронизывает всю нашу культуру, и нас приучили рассматривать ее в значительной степени как биохимическое состояние, умение понимать нарцисса-наркомана и взаимодействовать с ним начинается с изменения ракурса. Физиологическая зависимость может иметь место, но она не объясняет претенциозности, которая за ней скрыта. Вместо того чтобы считать отсутствие у наркомана чуткости к окружающим побочным эффектом его зависимости, следует рассматривать его как одно из предварительных условий возникновения его пагубной привычки. Вместо того чтобы считать стыд просто результатом аддиктивного поведения, мы должны понимать его как один из формирующих факторов этого поведения.

При всех несовершенствах программ 12



шагов их методы неявно способствуют устранению этих факторов. Когда человек признает, что бессилён перед зависимостью и подчиняется более мощным правилам, его претенциозность сдувается. В рамках этих программ эгоцентризм зависимого трактуется как главная «духовная болезнь», и цель прохождения этих 12 шагов — заменить его новым нравственным сознанием и заботой о других. Признавая, какую боль причинял близким его прежний образ жизни, пытаюсь загладить вину, наркоман вкладывает ценность в чувства этих близких. Неизбежной частью процесса восстановления становится необходимость выдерживать свои вину и стыд.

Если нарцисс-наркоман — член вашей семьи или если вы состоите в романтических отношениях с ним, «вам легче биться головой об стену, чем пытаться изменить их. Если вы хотите облегчения, меняйтесь сами»<sup>91</sup>.

Как отмечает Хотчкисс, «те, кого привлекают люди с наркозависимостью и навязчивыми идеями, и те, кто остаются в отношениях с ними, называются созависимыми. У них, как правило, есть собственные (не очень здоровые) причины, заставляющие их контролировать тех, кого невозможно контролировать»<sup>92</sup>. CODA, или «Анонимные созависимые», — это тоже программа из 12 шагов, в которой созависимость рассматривается как одна из форм наркомании. Как и другие такие программы восстановления, она включает снижение претенциозности и осознание чувств вины и стыда, — иными словами, осознание собственного нарциссизма. Как я уже говорил выше, сонарцисс — широко употребляемый синоним созависимого.

На практике обращение внутрь себя, чтобы справиться с собственными проблемами, иногда означает разрыв отношений с нарциссом-наркоманом. По крайней мере, необходимо установить новые и более твердые ограничения. Откажитесь от участия в аддиктивном поведении или какой-либо его поддержки. Не создавайте условий для зависимых, не разрешайте проявлений зависимости в своем присутствии и не давайте денег на поддержание этой привычки. Не терпите оскорбительное поведение. Так же как в отношениях с ребенком, претенциозность которого толкает его на саморазрушительные поступки, перестаньте спасать нарцисса-наркомана от последствий его поведения. На самом деле вы не помогаете нарциссу-наркоману, как не помогаете себе самому, если верите, что можете спасти его.

## У НАРЦИССИЗМА МНОЖЕСТВО ВИДОВ — К КАКОМУ ПРИНАДЛЕЖИТЕ ВЫ?

В последние годы называть кого-то нарциссом стало излюбленным способом выразить презрение. Журналисты, эксперты и «диванные» психологи регулярно клеят этот ярлык людям, чтобы пошутить над ними, покритиковать их, обесценить их политическую позицию или выразить ненависть. Вот лишь один пример: введите в поисковой системе термин «Обама-нарцисс», и вы получите сотни тысяч ссылок, в основном на «правые» сайты, где при помощи псевдопсихиатрического анализа делаются выпады в адрес президента США.



Хотя наше общество проявляет все больше сострадания к тем, кто страдает от психического расстройства, по большей части мы не распространяем это сострадание на истинных нарциссов. Диагноз «нарциссическое расстройство личности» почти обезчеловечивает его носителя. Нарциссы — это злодеи: эгоистичные, претенциозные, неспособные на чувство товарищества, безжалостные эксплуататоры, жестокие и мстительные и т. д. Короче, они не похожи на нас, и мы их не любим.

DSM с его подходом к психическим расстройствам как к болезням тоже побуждает нас рассматривать нарциссизм как дискретное расстройство, поразившее этих других трудных людей. Поскольку СМИ так часто ссылаются на нарциссическое расстройство личности, этот диагноз звучит как осуждение, и вы, естественно, хотите отделить себя от тех, кто его получил. Но если вы пройдетесь по перечню четко сформулированных симптомов, легко пропустить моменты, когда вы сами оказываетесь немного самодовольными или теряете сочувствие к близким. Вы можете не распознать собственную привычку защи-

щаться, перекладывая вину на других людей, когда видите ее описание в числе основных черт характера нарцисса.

Моя основная цель в данной книге — показать, насколько многообразен нарциссизм, и определить, что у нас есть общего с истинными нарциссами, а вовсе не подчеркнуть наши различия. Эта последняя глава продолжает мою тему, поскольку эффективное взаимодействие со знакомым нарциссом часто означает осознание собственных нарциссических черт. Когда он задевает вашу «драгоценную гордость» своим презрением, обвинениями или негодованием, вы можете отреагировать схожим нарциссическим защитным приемом, чтобы отогнать от себя стыд и унижение. Их хвастовство может спровоцировать вашу зависть, потому что вы тоже втайне жаждете быть победителем. Или вы по той же причине можете пасть жертвой их шарма. Вы можете мириться с их вредными привычками или поддерживать их саморазрушительный образ жизни, потому что роль сторожа позволяет вам избежать конфронтации с собственным стыдом.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:  
[TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**



# Изменения Трудового кодекса РФ в 2016 году. Подводим итоги

Какие существенные, полезные и новые нововведения произошли в области трудового права в 2016 году? Как изменился Трудовой кодекс РФ за прошедший год?



**Наталья  
Пластинина**

**Н**ормотворческая деятельность в области регулирования трудовых отношений была объемной в 2015 году. В 2016 году ожидалось не меньше изменений.

И вот 2016 год уже подходит к концу...

Практически все изменения, которые были приняты в 2016 году (а некоторые — еще в конце 2015 года), уже вступили в силу. Большое количество изменений было приурочено к 01 июля и к 03 октября этого года.

Некоторые новые нормы ТК РФ вызвали бурные дискуссии, обсуждения и даже активную деятельность по применению, а некото-

рые «прошли стороной» едва-едва замеченные.

Рассмотрим наиболее существенные и резонансные изменения Трудового кодекса РФ уходящего года в ракурсе ожиданий от них (когда они были еще проектами) и реальности. Насколько ожидания (а

бования к квалификации, необходимой работнику для выполнения определенной трудовой функции...». Только в этом случае профессиональные стандарты в части указанных требований обязательны для применения работодателями. Для остальных же они носят рекомендательный характер.

## ПРОАНАЛИЗИРОВАВ НОРМЫ, ОЗНАКОМИВШИСЬ С РАЗЪЯСНЕНИЯМИ, НЕ ВСЕ СТАЛИ ПРЕДПРИНИМАТЬ АКТИВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ В ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОФСТАНДАРТОВ

в некоторых случаях и опасения) совпали с реальным положением дел?

### 1. ПРОФСТАНДАРТЫ — ГЛАВНАЯ ТЕМА ГОДА

Больше всего шумихи, конечно, наделали новости о профстандартах, коих последнее время было принято очень большое количество, а также вопрос об их обязательности. Дата «Х» наступила 1 июля и... ничего особо не поменялось! Обязательными профстандарты стали лишь для ограниченного количества работодателей, упомянутых в части 1 ст. 195.3 ТК РФ. Они обязательны для применения только «если ТК РФ, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами РФ установлены тре-

Письмом Минтруда России от 04.04.2016 № 14-0/10/В-2253 были даны ответы на типовые вопросы по применению профессиональных стандартов, в том числе в части ограничения обязательности их применения и недопустимости увольнения работников, не соответствующих профстандартам. Кроме того, Минтрудом подчеркнуто, что обязательность применения требований профессиональных стандартов установлена для случаев, предусмотренных статьями 57 и 195.3 ТК РФ, и не зависит от формы собственности организации или статуса работодателя.

Безусловно, если в соответствии с требованиями ст. 195.3 ТК РФ действие профстандарта не обязательно, но работодатель по собственным мотивам (например, чтобы не иметь споров с го-

сударственной инспекцией труда при последующей проверке) решает их ввести, все это можно осуществить не экстренно, а постепенно. Это особенно актуально, если для введения новых требований необходимо затрагивать трудовые отношения с уже работающим работником, а не править должностную инструкцию по вакантной должности.

Тем не менее деятельность в области услуг по обучению внедрению (речь идет, прежде всего, о различных семинарах, предлагаемых для кадровиков) профстандартов в этом году оказалась кипучей. С одной стороны, кадровым службам предлагается готовый алгоритм внедрения профстандартов, с другой — приводятся нормы ст. 5.27 КоАП РФ с пугающими размерами штрафов (50-100 тыс. руб.). Цель очевидна: заработать на всем, что связано с профстандартами, как можно больше. Стоит отметить, что испугаться успели многие работодатели. Однако, проанализировав нормы, ознакомившись с разъяснениями, не все стали предпринимать активные действия в области применения профстандартов (за исключением госструктур, бюджетных учреждений), решив повременить с решением. Конечно, проверки за 2016 год еще предстоят, гострудинспекция пока свое мнение не высказала относительно квалификации несоответствия трудовых договоров и должностных инструкций профстандартам. Дело за практикой...

Пока незамеченными остались изменения и уточнения о введении понятия и ре-

гулирования порядка применения независимой оценки квалификации работников, внесенные в три статьи ТК РФ (187, 196, 197), вступающие в силу с 01.01.2017. Изменения были приняты в связи с введением норм о профстандартах.

**Вывод:** профстандарты наделали много шума, а в результате — почти ничего. Учитывая их обязательность лишь для ограниченных категорий работников, немногие работодатели поспешили их внедрять, предпочтя подождать практики и выработки позиций у контролирующих органов.

## 2. ЗАПРЕТИЛИ ЗАЕМНЫЙ ТРУД, УРЕГУЛИРОВАЛИ ТРЕБОВАНИЯ К РАБОТЕ ЧАСТНЫХ АГЕНТСТВ ЗАНЯТОСТИ

Запрет заемного труда зафиксирован в норме закона. Теперь предоставлять работников могут только частные агентства занятости и предприятия, находящиеся в отношениях аффилированности.

С 01.01.2016 вступила в силу новая глава 53.1 ТК РФ и ст. 18.1 Закона РФ от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации».

В этой области как-то мирно все наладилось и заработало. Да, появились жесткие требования к аккредитации, требования к самим частным агентствам занятости (например, в части размера уставного капитала в 1 млн. руб.). Теперь

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

создать «агентство на час» стало очень проблематично. Аутстаффинг — исключен. Но возможность пользоваться трудом работника, не принимая его к себе

В ТК РФ введена новая глава 48.1 (пока состоящая лишь из двух норм), призванная урегулировать особенности труда лиц, работающих у работодателей —

## **ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ТРУДОМ РАБОТНИКА, НЕ ПРИНИМАЯ ЕГО К СЕБЕ НА РАБОТУ, РАБОТОДАТЕЛЯМ ОСТАВЛЕНА. ЗАГНАНА В РАМКИ, ПОД ТРЕБОВАНИЯ, НО ВСЕ ЖЕ СОХРАНЕНА**

на работу, работодателям оставлена. Загнана в рамки, под требования, но все же сохранена.

**Вывод:** новые нормы ТК РФ и Закона «О занятости населения в Российской Федерации» интересны, подробны, активно исполняются. Но по сути лазейки в законе для использования труда «не-работников» по-прежнему есть.

### **3. МИКРОПРЕДПРИЯТИЯ МОГУТ НЕ ВЕСТИ СЛОЖНЫЙ КАДРОВЫЙ УЧЕТ**

Нельзя не отметить эти изменения, принятые в 2016 году. Пожалуй, это значительное изменение трудового законодательства, но применение нововведений начнется с 01.01.2017. Конечно, такого шума, как профстандарты, оно не вызвало. Но сколько облегчения принесет теперь большому количеству предприятий — малюток!

субъектов малого предпринимательства, которые отнесены к микропредприятиям. Напомним, что в соответствии с ч. 3 ст. 4 Федерального закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» к микропредприятиям относятся организации, среднесписочная численность работников которых составляет не более 15 работников и годовой доход не более 120 млн. рублей<sup>1</sup>.

Согласно ст. 309.2 ТК РФ работодатель — субъект малого предпринимательства, который отнесен к микропредприятиям, вправе отказаться полностью или частично от принятия локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права (правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате тру-

<sup>1</sup> См. Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства»

да, положение о премировании, график сменности и другие). При этом для регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений работодатель — субъект малого предпринимательства, который отнесен к

лишь использовать уже готовую типовую форму трудового договора.

Жаль, что, несмотря на то, что описанные изменения приняты 03.07.2016, они начнут действовать только с 01.01.2017.

## **ТЕПЕРЬ ПРЕДПРИЯТИЯМ—«МАЛЫШАМ» НЕ НУЖНО ЗАНИМАТЬСЯ СЛОЖНЫМ КАДРОВЫМ УЧЕТОМ, РАЗРАБАТЫВАТЬ И ВНЕДРЯТЬ ЦЕЛЫЙ ПАКЕТ ЛОКАЛЬНЫХ АКТОВ. ДОСТАТОЧНО СТАНЕТ ЛИШЬ ИСПОЛЬЗОВАТЬ УЖЕ ГОТОВУЮ ТИПОВУЮ ФОРМУ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА**

микропредприятиям, должен включить в трудовые договоры с работниками условия, регулирующие вопросы, которые в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, должны регулироваться локальными нормативными актами. Типовая форма такого договора утверждена Постановлением Правительства РФ от 27.08.2016 № 858 «О типовой форме трудового договора, заключаемого между работником и работодателем — субъектом малого предпринимательства, который относится к микропредприятиям» (начинает действовать с 01.01.2017).

Теперь предприятиям—«малышам» не нужно заниматься сложным кадровым учетом, разрабатывать и внедрять целый пакет локальных актов. Достаточно станет

**Вывод:** микропредприятиям законодатели сделали на новый 2017 год поистине королевский подарок — смягчили требования в области кадрового учета и одновременно предложили готовый алгоритм действий и формы документа.

### **4. УТОЧНЕНЫ И УЖЕСТОЧЕНЫ ТРЕБОВАНИЯ В ЧАСТИ ПЕРИОДИЧНОСТИ ВЫПЛАТЫ ЗАРПЛАТЫ**

Статья 136 ТК РФ<sup>2</sup> помимо требования о выплате зарплаты не реже, чем каждые полмесяца дополнена еще одним новшеством: теперь конкретная дата выпла-

<sup>2</sup> Изменения внесены Федеральным законом от 03.07.2016 № 272-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам повышения ответственности работодателей за нарушения законодательства в части, касающейся оплаты труда»

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

ты заработной платы устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором или трудовым договором не позднее 15 календарных дней со дня окончания периода, за который она начислена.

Ближе к 3 октября 2016 г., когда работала новая редакция статьи, стало усиливаться беспокойство работодателей. Ведь, несмотря на кризис, все еще

месяца должна быть выплачена в установленный день с 16 по 30 (31) текущего периода, за вторую половину — с 1 по 15 число следующего месяца.

Стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты) являются одной из составляющих заработной платы и могут выплачиваться за иные более продолжительные перио-

## **ДАТЫ ВЫПЛАТЫ ЗАРПЛАТЫ ЛУЧШЕ ВНЕСТИ В ПВТР, ТАК КАК КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР (ГДЕ ЭТО МОГЛО БЫ БЫТЬ ОТРАЖЕНО) СУЩЕСТВУЕТ НЕ В КАЖДОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, А ТРУДОВОЙ ДОГОВОР РЕГУЛИРУЕТ ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ С КОНКРЕТНЫМ РАБОТНИКОМ**

есть работодатели, выплачивающие сотрудникам премии и 13-ую зарплату. Однако все они не успели испугаться, так как Минтруд поторопился дать соответствующие разъяснения о том, что новая редакция нормы не меняет порядка выплаты заработной платы. Требования по ограничению сроков выплаты заработной платы пятнадцатью календарными днями относятся к выплатам работнику начисленной заработной платы, которые производятся не реже чем каждые полмесяца.

С учетом новой редакции статьи 136 ТК РФ заработная плата за первую половину

ды, чем полмесяца (месяц, квартал, год и другие). Таким образом, дата выплаты премии может быть иной, нежели в вышеуказанные периоды.

Кроме того, даты выплаты заработной платы лучше внести в ПВТР, так как коллективный договор (где это могло бы быть отражено) существует не в каждой организации, а трудовой договор регулирует трудовые отношения с конкретным работником (см. Письмо Минтруда России от 23.09.2016 № 14-1/ООГ-8532<sup>3</sup>)

<sup>3</sup> <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&ase=QUEST&n=161472&rnd=228224.42527157&dst=100017&fld=134#0>

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**Вывод:** новая редакция нормы о датах выплаты зарплаты определила рамки периода установления этих дат (что было сделано и ранее большинством работодателей), не повлияв на свободу установления даты (сроков) выплаты премий.

## 5. УВЕЛИЧЕН СРОК ДЛЯ ОБРАЩЕНИЯ В СУД

Это изменение коснулось индивидуальных трудовых споров о невыплате или неполной выплате заработной платы и других выплат, причитающихся работнику. По такому спору работник теперь имеет право обратиться в суд в течение одного года со дня установленного срока выплаты указанных сумм.

Изменение в ст. 392 ТК РФ вступило в силу 3 октября 2016 года.

Напомним, что до этого срок на обращение в суд за невыплаченной зарплатой составлял лишь три месяца. И начало течения срока было связано с тем, когда работник узнал или должен был узнать, что его право нарушено.

Такие укороченные сроки были «на руку» недобросовестным работодателям, которым удавалось различными способами уходить от выплаты зарплаты работникам (чаще — при выплате окончательно расчета при увольнении). Теперь же срок стал более адекватным для обращения работника в суд за защитой своего права.

**Вывод:** изменение должно существенно повысить финансовую дисциплину работодателя перед работником.

## 6. ИЗМЕНЕНИЯ В ЧАСТИ ПОРЯДКА ИСЧИСЛЕНИЯ СУММ МАТЕРИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РАБОТОДАТЕЛЯ

Изменения внесены в ст. 236 ТК РФ, вступили в силу с 03 октября 2016 года.

При нарушении работодателем установленного срока соответственно выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и (или) других выплат, причитающихся работнику, работодатель обязан выплатить их с уплатой процентов (денежной компенсации) в размере не ниже одной сто пятидесятой действующей в это время ключевой ставки Центрального банка Российской Федерации от не выплаченных в срок сумм за каждый день задержки, начиная со следующего дня после установленного срока выплаты по день фактического расчета включительно. При неполной выплате в установленный срок заработной платы и (или) других выплат, причитающихся работнику, размер процентов (денежной компенсации) исчисляется из фактически не выплаченных в срок сумм.

Компенсация за каждый день задержки выплаты заработной платы теперь составляет (с 03 октября 2016 года) не меньше 1/150 ключевой ставки ЦБ РФ. До этого «цена» ответственности исчислялась из разме-

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

ра 1/300 ставки рефинансирования (с 01.01.2016 года согласно Указанию Банка России от 11.12.2015 № 3894-У «О ставке рефинансирования Банка России и ключевой ставке Банка России» ставка рефинансирования была приравнена к ключе-

✓ в части необязательности ведения журналов учета инструкции по охране труда и их выдачи.

Ведение таких журналов носит рекомендательный характер. Разъяснение

## КОМПЕНСАЦИЯ ЗА КАЖДЫЙ ДЕНЬ ЗАДЕРЖКИ ВЫПЛАТЫ ЗАРПЛАТЫ ТЕПЕРЬ СОСТАВЛЯЕТ (С 03 ОКТЯБРЯ 2016 ГОДА) НЕ МЕНЬШЕ 1/150 КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ ЦБ РФ

вой). Размер компенсации может быть повышен в локальном нормативном акте, коллективном или трудовом договоре.

было дано в Письме Минтруда России от 15.09.2016 № 15-2/ООГ-3318<sup>4</sup>.

**Вывод:** «цена» ответственности за несвоевременную выплату зарплаты повышена вдвое, что нельзя не считать существенным изменением трудового законодательства.

То, что все работодатели в данном вопросе руководствуются Методическими рекомендациями по разработке государственных нормативных требований охраны труда, утв. Постановлением Минтруда России от 17.12.2002 № 80 (далее — Рекомендации), не означает их обязательности. Данные Рекомендации не являются нормативным правовым актом, так как не зарегистрированы Министерством юстиции РФ и носят рекомендательный характер, следовательно, требование о полном соблюдении вышеуказанных Рекомендаций не

### 7. РАЗЛИЧНЫЕ УТОЧНЕНИЯ, ИЗМЕНЕНИЯ И ПОСЛАБЛЕНИЯ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА

Конкретные изменения в ТК РФ в данной области не вносились. Были лишь соответствующие ведомственные ответы и разъяснения по конкретным вопросам, которые прояснили и уточнили действие тех или иных требований в области охраны труда на предприятиях. Например:

<sup>4</sup> <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=QUEST&n=160696&dst=0&profile=0&mb=LAW&div=FIN&BASENODE=&SORTTYPE=0&rnd=228224.658915547&ts=1424968350061844909250666&SEARCHPLUS=%CF%E8%F1%FC%EC%EE%20%CC%E8%ED%F2%F0%F3%E4%E0%20%D0%EE%F1%F1%E8%E8%20%EE%F2%2015.09.2016%20N%2015-2%2F%CE%CE%20C3-3318&SRD=true#0>



имеет достаточного правового обоснования.

Главное, чтобы выдача работникам инструкций по охране труда фиксировалась под подпись. Форму и порядок выдачи определяет сам работодатель.

✓ в отношении избирательности инструкций по охране труда.

Так, работодатель организует разработку и утверждение инструкций по охране труда по профессиям и видам работ в зависимости от производственной

деятельности хозяйствующего субъекта. Таким образом, работодатель самостоятельно определяет, какие инструкции необходимо разработать в организации (см. Письмо Минтруда России от 30.06.2016 № 15-2/ООГ-2373<sup>5</sup>).

✓ в усилении требований к кандидату, проводящему инструктаж по охране труда.

<sup>5</sup> <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=QUEST&n=160582&dst=0&profile=0&mb=LAW&div=FIN&BASENODE=&SORTTYPE=0&rnd=228224.24749364&ts=445871760021907856634019707&SEARCHPLUS=%CF%E8%F1%FC%EC%EE%20%CC%E8%ED%F2%F0%F3%E4%E0%20%D0%EE%F1%F1%E8%E8%20%EE%F2%2030.06.2016%20N%2015-2%2F%CE%CE%C3-2373&SRD=true#0>

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:  
[TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

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

# Работники любят злоупотреблять своим правом судиться с работодателем

 **Какие изменения ТК РФ Вы считаете важными и почему?**



Илона Ульянова, менеджер по кадровому консалтингу международной сети гипермаркетов OBI

— Не удивительно, что в непростой экономической ситуации в стране законодатель будет вводить изменения в Трудовой кодекс РФ, улучшающие положение работников. Такие новшества не всегда комфортны для работодателей. Но если компания серьезно защищает права своих сотрудников — не задерживает заработные платы работникам, использует только аккредитованные агентства при привлечении сотрудников — новшества в ТК РФ не принесут особых изменений в

их бизнес-процессы. Таким работодателям не придется тратить много усилий, чтобы к ним адаптироваться.

Важными изменениями в сфере регулирования трудовых отношений мы, конечно, считаем введение запрета заемного труда, введение профстандартов, увеличение МРОТ, ужесточение положений части 6 статьи 136 ТК РФ, устанавливающей сроки выплат и ответственности за задержку выплаты заработной платы — статья 236 ТК РФ. И соответствующие ей изменения в статью 5.27 КоАП РФ.

Как юрист, специализирующийся на трудовых спорах и выступающий на

стороне работодателя, я понимаю, что мою деятельность очень усложнят внесенные в статью 392 ТК РФ изменения, в соответствии с которыми работник

ления хозяйственной деятельности в стране должны быть стандартизированы. Этот вопрос назревал давно. Это был вопрос только времени и прора-

## ЕСЛИ БЫ БЫЛА ВОЗМОЖНОСТЬ, ТК РФ ВЫРОС БЫ В 10 РАЗ И СТАЛ БЫ АБСОЛЮТНО НЕПРИМЕНИМ

имеет право обратиться в суд за решением индивидуального трудового спора, касающегося невыплаты заработной платы, в течение года со дня, когда такая выплата должна была быть произведена. К большому сожалению, из своей судебной практики я знаю, что работники часто злоупотребляют своим правом и намеренно затягивают сроки обращения в суд для увеличения выплат в случае признания его исковых требований обоснованными.

ботки. Насколько эти стандарты проработаны, покажет время. Когда они будут внедряться в компаниях, будут выявляться недочеты, нюансы, которые в будущем придется корректировать. Безусловно, начинание хорошее и имеет неплохие перспективы.

Возможность сократить количество обязательных документов в микрокомпаниях — это очень большая победа. Потому что небольшие компании зачастую не имеют возможности держать штат специалистов, которые будут следить за актуальностью каких-то обязательных регламентирующих документов. Новая норма позволит сократить количество этих документов и компактно разместить все эти положения в трудовом договоре. Это если и не революция, то очень серьезный прогресс.



Андрей Котов, эксперт по подбору топ-менеджмента «Союз Маринс Групп»

— Вопрос по профстандартам важен, потому что все отрасли, все направ-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП** Профстандарты в новом году будут актуальны?



Илона Ульянова

— На встрече Министра труда и социального развития Максима Топилина с представителями Ассоциации Европейского бизнеса, в которую входит группа компаний ОБИ, мы задали ему именно такой вопрос, на который он ответил,

вать в приеме на работу, а также проводить реорганизации и прощаться с работниками, не соответствующими их требованиям.

Несмотря на то, что должности в нашей компании не попадают в перечень должностей для выполнения работы, на которых работник должен соответствовать тем или иным квалификационным

### **ЕСЛИ КОМПАНИЯ ПОЛНОСТЬЮ СОБЛЮДАЕТ ТРУДОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО, ЕЕ УДИВЛЯЕТ ПОЛНОЕ ОТСУТСТВИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РАБОТНИКОВ**

что со стороны министерства введение профстандартов — это попытка навести какой-то порядок с точки зрения защиты потенциальных работников от завышенных требований работодателей. А работодателям они дают возможность сократить затраты на переподготовку и обучение персонала. На практике я знаю, что некоторые организации ввели профстандарты, несмотря на их рекомендательный характер, чтобы иметь возможность аргументировано отказы-

требованиям (ч. 1 ст. 195.1 ТК РФ), мы привели к требованиям профессиональных стандартов названия должностей и должностные инструкции работников, отвечающих за безопасность труда.



Андрей Котов

— Да!

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

## Аутстаффинг процветает? Чем он вам выгоден в новой форме?



Илона Ульянова

— До 2016 года понятие заемного труда отсутствовало в законодательных актах

РФ, а, следовательно, оно никак не регулировалось, но современный бизнес уже невозможно представить без такой формы занятости. И грамотное применение норм законодательства совершенно не мешает пользоваться услугами по предоставлению работников сторонних компаний.

Возможность заключить договор на такие виды работ, как безопасность

оптимизацию отношений с персоналом и возможность сосредоточиться только на основном направлении деятельности — обслуживании покупателей с предоставлением сервиса высокого уровня.



Андрей Котов

— Он всегда будет процветать, потому что это выгодно и тем, кто предоставляет услуги

аутстаффинга, и тем, кто ими пользуется. Думаю, что серьезных изменений на этом рынке не предвидится, потому что

### **ВСЕГДА БУДУТ НАХОДИТЬСЯ ЛАЗЕЙКИ ДЛЯ СУЩЕСТВОВАНИЯ АУТСТАФФИНГА В ТОЙ ФОРМЕ, В КОТОРОЙ ОН СУЩЕСТВУЕТ СЕЙЧАС**

подразделений, клининг и некоторые другие, дает нам возможность сокращения административных издержек,

всегда будут находиться лазейки для существования аутстаффинга в той форме, в которой он существует сейчас.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП** Что сегодня мешает рынку труда свободно работать?



Илона Ульянова

— В основной деятельности компании мы сталкиваемся с колебанием срока, неравномерным даже в течение рабочего дня. Не говоря уже о том, что мы торгуем, в основном, сезонным товаром и вынуждены использовать индивидуальные графики работ. Мы активно ратуем за внесение изменений в статью 103 ТК РФ для возможности применения более гибких форм при использовании многосменных режимов оповещения работников за определенный период, возможности компоновки тех или иных

режимов работы по сменам, внутрисменных перерывов, чередования рабочих периодов и времени отпуска, времени отдыха.



Андрей Котов

— Ничто не мешает. Всегда можно найти какие-то причины, которые будут мешать работать, какое бы ни было совершенное законодательство и какая бы ни была ситуация на рынке труда.

## **УП** Какие споры с персоналом сегодня надо бы урегулировать законом и как?



Илона Ульянова

— В мою зону ответственности входит не только защита работодателя в судах, но и ответы на запросы трудовых инспекций и органов прокурорского надзора по жалобам работников о нарушении их тру-

довых прав. Если компания полностью соблюдает трудовое законодательство, ее удивляет полное отсутствие ответственности работников: например, предоставление ими в данные структуры заведомо ложных, ничем не обоснованных сведений о работодателе. Наличие в законе ответственности работника за предоставление сведений, несущих



вред репутации компании, по нашему мнению, значительно уменьшило бы, в том числе, нагрузку и объем работы самих проверяющих структур и надзорных инстанций.

труда, но этот вопрос и так регулируется Трудовым кодексом РФ и Уголовным кодексом РФ. ТК РФ вполне себе работоспособный инструмент. Только его необходимо правильно применять.

## НАЛИЧИЕ В ЗАКОНЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РАБОТНИКА ЗА ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ СВЕДЕНИЙ, НЕСУЩИХ ВРЕД РЕПУТАЦИИ КОМПАНИИ, ПО НАШЕМУ МНЕНИЮ, ЗНАЧИТЕЛЬНО УМЕНЬШИЛО БЫ, В ТОМ ЧИСЛЕ, НАГРУЗКУ И ОБЪЕМ РАБОТЫ САМИХ ПРОВЕРЯЮЩИХ СТРУКТУР И НАДЗОРНЫХ ИНСТАНЦИЙ



Андрей Котов

— Если бы была возможность, ТК РФ вырос бы в 10 раз и стал бы абсолютно неприменим. Но всё-таки ТК РФ описывает базовые понятия и правила, на основании которых и регулируется вся трудовая деятельность, трудовые взаимоотношения. И делать из него энциклопедию, я считаю, неправильно. Основная проблема сейчас — это серые схемы оплаты

Все-таки в ТК РФ упор больше сделан на защиту работника, нежели работодателя. Нужно чуть-чуть побольше баланса. Это достаточно тонкая настройка, и я не уверен, что соблюсти баланс вообще возможно. Всегда будут появляться какие-то нюансы, которые будут перевешивать на одну из сторон.

Журнал



октябрь 2016 г.

# КОУЧИНГ

для первых лиц компании

(для первых двадцати подписавшихся на УП – в подарок)



По случаю 20-летия журнала

(при годовой подписке через агентство ИнпринтМедиа)

**ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОГРАНИЧЕНО**

8 495-2-057-057

[olga@inprintmedia.ru](mailto:olga@inprintmedia.ru)



# Шесть заповедей делового общения

26–27 марта прошел семинар для специалистов по протоколу и внешнеэкономической деятельности, помощников руководителей, менеджеров по организации мероприятий «Деловой протокол в подготовке и проведении официальных представительских мероприятий», организованный консалтинговой компанией «БИЗНЕС РЕСУРСЫ». Об организации и проведении мероприятий на высшем и международном уровне участникам семинара рассказал Павел Федорович Лядов, чрезвычайный и полномочный посол, профессор кафедры дипломатии МГИМО (У) МИД РФ.

## МЕРОПРИЯТИЯ НУЖНО РЕЖИССИРОВАТЬ

Роль работников протокольной службы очень велика. До недавнего времени «протокольщики» назывались церемониймейстерами. Церемониал — это аналог протокола; когда речь идет о мероприятиях высокого уровня, церемониальная сторона приобретает очень большое значение.

В основных положениях государственной протокольной практики Российской Федерации главным образом речь идет, конечно, о визитах делегаций высшего и высокого уровня. Но там четко дается градация: высший уровень — это визиты глав государств, глав правительства. Визиты руководителей международных организаций, министров иностранных дел и т.д. — это уровень высокий.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Существует два аспекта организации и проведения мероприятий на высшем уровне: объективный и субъективный. Объективный аспект — это учет того, что написано в протоколе, а именно совокупность правил, традиций, условностей. Естественно, в деловом протоколе правила не такие жесткие, как в дипломатическом; тем не менее их нарушение подразумевает определенные выводы. Другой, внутренний аспект — это люди, которые занимаются подготовкой и организацией.

Протокол и этикет — это игра по правилам. Вы знаете знаменитые слова Шекспира: «Весь мир театр, а люди в нем актеры». Я считаю, что при организации и проведении мероприятий любого плана, особенно высокого уровня, надо учиться искусству режиссуры. Работник протокольной службы, он в определенной степени режиссер. И самый профессиональный протокольник всегда незаметен. Если его не ищут, это значит, что все заранее подготовлено, люди правильно расставлены.

К примеру, вы принимаете делегацию. Проиграйте для себя ситуацию, представьте гостиницу, куда вы их повезете, представьте тот зал, где будет проходить мероприятие, и посмотрите, что надо сделать. Думайте, как настоящий режиссер, который разрабатывает все мизансцены.

Итак, правила, традиции, условности — это объективный фактор. А субъективный фактор это — другая триада: знание, умение и привычка. То есть вам не просто

надо знать, что и как организовать в той или иной ситуации, нужно уметь это реализовать. Я часто рассказываю байку о двух английских молодых специалистах, которые работали в области протокола. Оба окончили элитное высшее учебное заведение, и каждый из них попал со своим начальником на мероприятие очень высокого уровня. После этого обеда они возвращаются домой вместе, в одном такси, грустные и печальные. Один другому говорит: «Боюсь, у меня завтра на работе будут большие неприятности. Я подвел начальника не к тому стулу, а потом сел не слева, а справа. Потом еще, в довершение ко всему, взял хлеб из хлебницы вилкой». Другой говорит: «Думаю, меня просто уволят: я увидел, что у начальника нет вина в бокале, и, не дожидаясь официанта, схватил бутылку, налил — да еще и не в тот бокал, в который положено». Водитель слушает их разговор, потом поворачивается и говорит: «Джентльмены, ничего, что я сижу к вам спиной?». Почему я привел этот пример? Молодые люди знали, как нужно себя вести, но попали в реальную ситуацию и растерялись, знания в умения превратить не сумели, а в привычку у них это еще не вошло.

Читайте подробнее на: <http://www.sekretarskoe-delo.ru/?id=502>

Журнал



октябрь 2016 г.

# Скутер Браун



**Скутер Браун** — американский бизнесмен и продюсер, владелец двух звукозаписывающих компаний: School Boy Records и Raymond-Braun Media Group (RBMG). Родился 18 июня 1981 года в Нью-Йорке, США, в еврейской семье стоматолога Эрвина и Сюзан Браун, изначально живших в Венгрии. Свое образование начал в Высшей школе Гринвич в Коннектикуте, и в это время был включен в документальный конкурс видео, предназначенного для Национального дня истории — в 10-минутную композицию о венгерском конфликте, о евреях в Венгрии до и после Холокоста. Фильм одержал победу в региональных и государственных конкурсах и занял третье место в общем зачете. Позже Стивен Спилберг представил видео «Браун» в мемориальном музее Холокоста в США. Одним из из-

вестных в будущем артистов, чьим продвижением занимался Скутер Браун, был Джастин Бибер, который в двенадцать лет сделал ролик, определивший его дальнейшую судьбу как актера. Скутер не только снимался в роли себя самого, но и был продюсером таких фильмов, как «Джастин Бибер. Believe» и «Джастин Бибер: Никогда не говори никогда» выпуска 2011 года, а также в качестве продюсера выступал в фильмах: выпуска 2011 года — Chris Brown: Next To You ft. Justin Bieber,; и выпуска 2013 года — Джастин Бибер. Believe и сериала The Wanted: секреты успеха. Браун принимает участие в различных благотворительных организациях, так, Браун и Бибер, участвуя в одной из таких организаций, помогли в создании более 200 школ в Азии, Африке и Латинской Америке. Коротко о бизнесе Брауна: совместная работа компании Scooter Braun Projects («СБ Менеджмент») и CO Management, используя свою репутацию и влияние в рамках музыкальных и развлекательных отраслей, помогают своим клиентам, в частности Amber Riley, Ariana Grande, Asher Roth, Carly Rae Jepsen, Cody Simpson, Dan + Shay, Justin Bieber, Madison Beer, Martin Garrix, PSY, Rixton, The Wanted, Todrick Hall, Tori Kelly в достижении всемирной известности и коммерческого успеха. По версии американского журнала Time, Скутер Браун внесен в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Магнат».

# Дэвид Эйнхорн



**Дэвид Эйнхорн** — американский финансист, основатель и президент хедж-фонда Greenlight Capital, родился 20 ноября 1968 года в Нью-Джерси в еврейской семье. Семья переехала в Висконсин, когда ему было семь лет. Дэвид окончил школу в 1987 году в Глендейле, поступив в Корнельский Университет, получил в 1991 году степень бакалавра в области управления. Эйнхорн и Джефф Кесвин в 1996 году основали компанию Greenlight Capital с уставным капиталом в 900 тыс. долл. Несмотря на то, что для инвесторов Greenlight обещал среднегодовой доход 20%, им не удалось в начальной стадии развития компании привлечь инвестиции в размере \$10 млн — никто не захотел вкла-

дываться в двух неизвестных парней без опыта управления деньгами. Однако им удалось привлечь \$400 тыс., а еще \$500 тыс. составляли деньги родителей Эйнхорна. В тот же год Эйнхорн удачно провел сделки с акциями C.R. Anthony, и они принесли фонду 500%. В итоге в конце 1996 года активы фонда составили \$13 млн. В следующем году фонд заработал 57,9%, а его активы увеличились до \$75 млн. Наибольшую известность Эйнхорну принесли короткие сделки (шорты) компаний: Allied Capital, Lehman Brothers, GMCR. С марта 2006 по март 2007 года Эйнхорн был директором финансовой корпорации New Century — крупного ипотечного кредитора. После выхода Дэвида из правления корпорации фирма Greenlight Capital владела 6,3% акций New Century. Помимо этой деятельности Эйнхорн — председатель перестраховочной компании Greenlight Capital Re, Ltd, расположенной на Каймановых островах, и ее мажоритарный акционер, владеющий преобладающим пакетом бумаг, дающим ему право на участие в управлении. Отметим, что Эйнхорн широко занимается благотворительной деятельностью: внес ощутимый вклад в развитие фонда The Michael J. Fox Foundation, занимающегося проблемами болезни Паркинсона, он — член благотворительной организации Robin Hood Foundation по оказанию помощи нью-йоркским беднякам и является членом ряда других благотворительных фондов в Нью-Йорке. В 2012 году Эйнхорн перечислил более 4 млн долл. некоммерче-

ской организации City Year. Заметим, что британское Управление по финансовому регулированию и надзору (FSA) в январе 2012 года оштрафовало Эйнхорна и хедж-фонд Greenlight Capital за торговлю внутренней информацией на

11,2 млн долл. По величине штрафа Дэвид занял вторую позицию в списке FSA. По версии американского журнала Time, Дэвид Эйнхорн внесен в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Магнаты».

## Джаред Коэн



ношений. Изначально Коэн был членом штаба политического планирования государственного секретаря США и советником Кондолизы Райс и Хиллари Клинтон, затем старшим научным сотрудником Совета по международным отношениям. Коэн — автор четырех книг, последними вышедшими в свет были: «Нью-Йорк Таймс» и международный бестселлер «Новый цифровой век». В 2013 году он был назван одним из 100 самых влиятельных людей. Газета «Вашингтон пост» и Гарвардская школа государственного управления имени Кеннеди внесла Коэна в свой инаугурационный список американских лидеров по внешней политике как одного из «топ-100 мировых мыслителей». Коэн — член Национального антитеррористического центра, директор консультативного совета и совета советников нескольких компаний, включая ГЭАСАП. По версии американского журнала Time, Джаред Коэн внесен в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Первооткрыватели».

**Джаред Коэн** — американский писатель, основатель и директор научного центра идей google ideas родился 24 ноября 1981 года в Уэстоне, Коннектикут, США, получил в Стэнфордском университете степень бакалавра, а также учился в качестве стипендиата Родса (стипендиаты могут обучаться на любом курсе магистратуры или аспирантуры) в Оксфордском университете, после окончания получил степень магистра философии в области международных от-

Модератор рубрики Абол Римма

Журнал  **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

октябрь 2016 г.

# 10-я, юбилейная, церемония Национальной Деловой Премии «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»



8 декабря 2016 г.  
отель «Савой»

пройдет 8 декабря в гостеприимном отеле «САВОЙ» (ул.Рождественская). Более 150 лучших компаний России получат дипломы в номинациях:

- **ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ**
  - **ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ**
  - **ЛУЧШИЕ СЕО**
  - **ЛУЧШИЕ HRD**
- и других.**

История премии началась в начале 2000-х годов в рамках исследования кадрового рынка (лучшие сайты и кадровые агентства) методом прямого опроса компаний Москвы.

Идея возникла от обратного – раз компании называют нам своих лучших провайдеров кадровых услуг, то наверняка кадровые агентства смогут немало сказать и о своих клиентах.

Действительно, проводя ежедневно массу собеседований в своих офисах, консультанты агентств постепенно получают очень четкую и достоверную картинку каждой компании, откуда к ним приходят кандидаты (к тому же в агентствах кандидаты более откровенны в своих оценках работодателей).

Итак, основными экспертами Премии стали консультанты кадровых агентств, тренинговых компаний, а позже к ним присоединились юридические и консалтинговые фирмы.

История премии – это некий срез неумолимого роста экономики России, быстрого появления в лидерах роста инновационных компаний, компаний новой экономики – ай-ти, вчера еще никому не известных компаний.

Некоммерческий характер премии дает организаторам возможность не зависеть от внешних факторов и от возможных лауреатов.

Деловая репутация – она просматривается сегодня легко с помощью СМИ, особенно соцсетей. В современном открытом мире практически невозможно скрыть негатив, изображать из себя «белую и пушистую» компанию. Социальная ответственность становится обязательным атрибутом нормальной успешной компании.

Лучшие работодатели – эта номинация стала привычной и весьма ценной для многих компаний.

**Итак, ждем гостей и лауреатов 8 декабря.  
В программе: вручение дипломов, общение, фуршет.**

**[tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**