

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

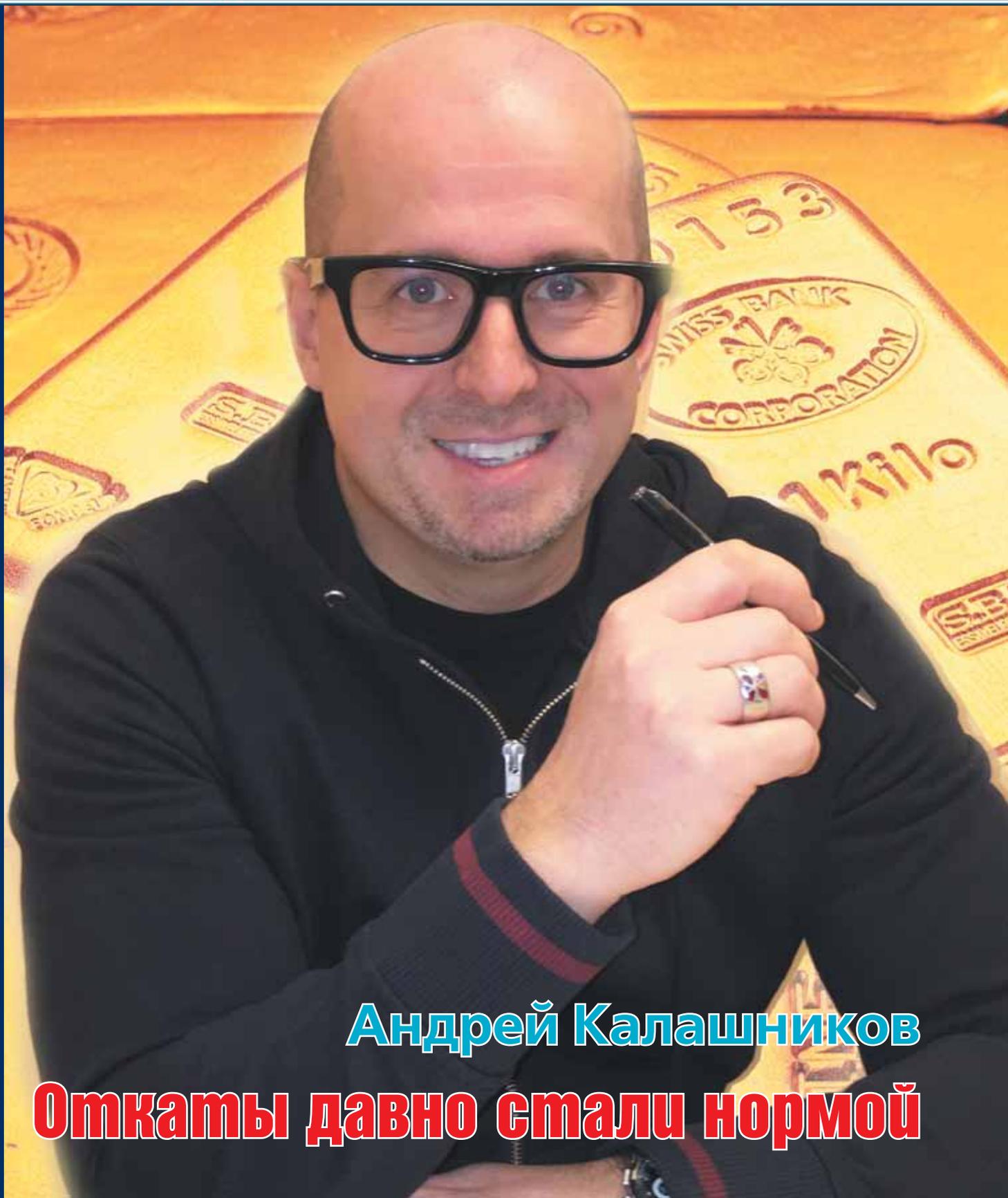
WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные адреса: по адресу "Россия" - 71652, 71655, 72025.

№ 42
(406)
2016

Главная тема номера: **ОТКАТЫ**



Андрей Калашников

Откаты давно стали нормой



Ирина Деревницкая

Вознаграждение руководителя или ограбление организации?

Татьяна Горошко

Замена директора в период нетрудоспособности — споры по полномочиям

Светлана Сергеева

Попытки компаний взыскать ущерб с работников за испорченное оборудование

Илья Тусаров

Взыскание задолженности по заработным платам и премиям. Споры в судах

Ольга Юркина

Отпуск по беременности и родам — что делать с правом, которым работник не хочет воспользоваться

Светлана Сергеева

Ветераны. Споры по увольнениям

Валентина Бреднева

Переезд офиса в другой город. Проблемы с увольнением и «переселением» персонала

Алексей Киселев

Не выполнил план — получи взыскание

Елена Бобровская

Ответственность работника за отказ от участия в корпоративных мероприятиях

КС

ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Коммерческие споры

№ 4 | 2016

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



Рейдерство в законе

Свидетельские показания
в арбитражном процессе

Система контроля качества
и безопасности ХАССП уже должна
быть введена

Понятие предпринимательской
деятельности и незаконного
предпринимательства

Некоторые вопросы наследования
доли в уставном капитале
общества с ограниченной
ответственностью

Оправданный риск
взаимозависимости.

*В подарок всем
подписчикам
на 2017 год*

ПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

IV Всероссийский **HR-Форум** 2017

ТАКТИКА И СТРАТЕГИЯ

УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Москва, 20-21 апреля 2017

Холидей Инн Москва Суцевский

Регистрируйтесь сейчас
и **сэкономьте 10%**
(код скидки HR16UP)

+7 (495) 125-04-12

www.interforums.ru/hr17

практика | идеи | решения
INTERFORUM
www.interforums.ru



стратегический партнер

Генеральный
партнер



ЕВРОСЕТЬ

Компании



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Откаты в частных фирмах? Да сплошь и рядом!.. Это СМИ пишут только о чиновниках, ведь акционеры о своих «чиновниках» молчат.

ТЕХНОЛОГИИ ОТКАТОВ – ОТДЕЛЬНЫЙ ВОПРОС, А ВОТ ПРИМЕТНЫЕ «ОПОЗНАВАТЕЛЬНЫЕ ЗНАКИ» КОРРУПЦИОНЕРОВ ЭКСПЕРТУ ВИДНЫ.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гонгаров*



стр. 5

Э тот тип стремится
поставить
«откаты» на
регулярную основу...



Андрей Калашников,
ООО «Актуальные
управленческие решения»

стр. 17

Э то болезнь роста
компаний — к
сожалению, не
всегда можно сразу
простроить эффективные
процессы...



Юрий Воронин,
Уральский банк
реконструкции и развития
(УБРиР)

стр. 29

Е сли тот же генеральный
директор целыми днями
сидит в кабинете, не выходя
из него, а только периодически
вызывает к себе топ-менеджеров
по одному, то такому генеральному
директору не только обучение, но и
психотерапия не помешает...



Михаил Молоканов,
бизнес-тренер

стр. 25

Говоря про руководящие позиции, крайне важно понимать потолок роста человека...



Людмила Велькер,
СК «Альянс»

стр. 53

Принцип «двух ключей». Цель введения такой, еще редкой для РФ формы управления фирмой, — это изначальное «страхование» организации от невозможности обеспечивать функционирование деятельности компании ввиду нетрудоспособности директора введение второго, равного по статусу директора...

Уважаемые подписчики!

Приглашаем зарегистрироваться на сайте журнала и получать бонусы и подарки в течение второго полугодия: книги от «Альпина Пабlishер» и «Манн, Иванов и Фербер», сессии коучинга, вебинары, ПДФ-версии журнала «Трудовое право» и др., бесплатное участие в семинарах , сувениры...



Татьяна Гороско

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№42
(406)

Издается с 1996г. 2016 г.

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Александр Лапин,
главный эксперт
УП по управлению



Эдуард Остроброд,
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,
бизнес-эксперт УП

Эксперты

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

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

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

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

БЕЗОПАСНОСТЬ

5 Они не упускают возможности «запустить руку в поток», сохраняя при этом относительно высокий уровень по шкале лояльности

Андрей Калашников,
ООО «Актуальные управленческие решения»

Трибуна HRD

17 Специалисты «почасовой» — через год мы поделимся опытом

Юрий Воронин, УБРИР

25 Перспектива роста ваших специалистов — ключ к правильному HR-бюджету

Людмила Велькер, СК «Альянс»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

39 Стальная воля: Как закалить свой характер

Том Карп

ТРУДОВОЕ ПРАВО

53 Замена директора в период нетрудоспособности – споры по полномочиям

Татьяна Горошко

64 ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 30.11.2016 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

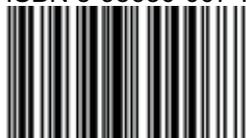
Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

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

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Они не упускают возможности «запустить руку в поток», сохраняя при этом относительно высокий уровень по шкале лояльности

Откаты не исчезли с появлением частного бизнеса. Они просто ушли в тень, и о них не любит говорить ни один акционер. Зато СМИ смакуют откаты в госсекторе. Эксперт красочно описывает систему откатов, и, возможно, его слова откроют глаза тем, кто ранее не замечал проблем в своей фирме.



Андрей Калашников

**ООО «Актуальные
управленческие
решения»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

У Насколько серьезна эта проблема для бизнеса, не связанного с госкомпаниями и чиновниками?

Откат — разновидность вознаграждения должностному лицу в виде фиксированной суммы или процента от суммы, товарами или услугами за выбор и осуществление определенного решения.

Здесь я не буду рассматривать объективные рыночные предпосылки для

только лучше прикрыт разного рода «фокусническими фразами». Да, стремление к увеличению «своего куска торта» у нас чаще проявляется в виде мошенничества, чем в виде напряженного труда на благо компании, условия получения вознаграждений от которого не идет ни в какое сравнение с «быстрыми результатами» в виде взяток и откатов.

Существует определенный тип людей (со многими из которых я знаком лично),

ЭТОТ ТИП СТРЕМИТСЯ ПОСТАВИТЬ «ОТКАТЫ» НА РЕГУЛЯРНУЮ ОСНОВУ

предоставления откатов (например, слабые конкурентные позиции, неустойчивость экономики страны и т.д.), их польза и вред для всех участников, исключив существующую связь между качеством организации и ее рыночным положением. Сосредоточусь на «получении» и на внутренних корневых проблемах, являющихся корневой причиной такого рода злоупотреблений.

Не стоит считать откаты исключительно нашей национальной бедой. Подобный вид вознаграждений не только распространен, но и не осуждаем во всем мире,

нацеленных исключительно на достижение «места и положения», дающие достаточный «дополнительный заработок» и воспринимающие оклад исключительно как «бонус» к этому и что-то само собой разумеющееся.

Это, как правило, те, кто знает «вкус крови» и имел успешный опыт (свой или чужой) получения откатов и взяток (или других видов стороннего заработка) и остановившийся в своем профессиональном и интеллектуальном развитии на этом уровне. Откаты для этого типа будут всегда в приоритете. Этот



тип стремится поставить «откаты» на регулярную основу, переводя все возможные денежные потоки и связанные процессы под свои личные цели и подавая дурной и заразительный пример окружающим.

будущего на себя сегодняшнего. Скажу больше: откаты давно стали нормой. Они не только не порицаемы обществом, но, наоборот, приветствуются. Налицо двойные стандарты, разрывающие целое и лишаящие основ.

УДОВОЛЬСТВИЕ ПЕРЕКРЫВАЕТ ВСЕ РИСКИ, ГЛУБИНА КОТОРЫХ ЧАЩЕ НЕ ОСОЗНАЕТСЯ

Другой тип — это люди, не получившие (не получающие) должной (по их мнению) оценки своих знаний и навыков со стороны руководства и не имеющие других путей реализации. Пользуясь доверием, несовершенством систем контроля или просто случайностью, они не упускают возможности «запустить руку в поток», сохраняя при этом относительно высокий уровень по шкале лояльности компании.

Виной тому становятся как несовершенные работодатели, так и сами сотрудники. При том первые, по моему наблюдению, виновны в большей степени. Подавая людям дурной пример, нанимая таких же, как они, относясь к ним как к расходному материалу, лишая человека будущего в своей компании, они часто обрекают его на действия, выходящие за рамки закона. Обе стороны не заглядывают в будущее и не смотрят из этого

Так же относительная легкость получения дополнительных доходов не может не вызывать чувства удовлетворения, какое у большинства людей вызывает любое успешно завершённое дело, достигнутое минимальными ресурсами, легко и быстро. Удовольствие перекрывает все риски, глубина которых чаще не осознаётся.

УП Как технически сегодня происходят откаты?

— Приоритетным видом отката остаётся получение «живых денег». За последние несколько лет стало более удобным и быстрым получение средств с помощью электронных инструментов — «на карту», «на мобильный телефон», что убирает такую ранее необходимую и не самую приятную составляющую, как «личная встреча». Но это зависит от суммы.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

УТ Как можно визуально догадаться о том, что в компании есть беловоротничковая преступность?

— Если мы под «беловоротничковой преступностью» понимаем такой тип целенаправленных преступлений, как мошенничество, коррупция и откат, для вы-

каждым конкретным сотрудником «сопротивления-защиты» прямо пропорциональна степени «уязвимости». Показателен участок сопротивления (затягивания, открытого противостояния). Всегда находятся места и темы, которых сотрудники избегают, защищая свои злоупотребле-

ЧАСТО НЕТЕРПИМОСТЬ, ФАНАТИЗМ И АГРЕССИЯ КАК ГЛАВНОЕ СРЕДСТВО ЗАЩИТЫ

явления подобных «слабых мест», в том числе некомпетентности (осознанной), наряду с количественными исследованиями я использую активное и стороннее диагностическое наблюдение как методы диагностики предприятия. Основные методы / признаки:

Метод ответной реакции. Признаки:

- в устоявшейся структуре — оценка ответной реакции на действия нового руководителя, а лучше — внешнего консультанта (человека априори в компании временного по восприятию сотрудников). Показательно с точки зрения всех возможных злоупотреблений, в том числе как проверка лояльности сотрудников и выявление истинных целей сотрудников (собственная занятость, сокрытие правды, «развитие организации, но без моего участия» и т.д.). Степень оказываемого

личных интересов, скрывая некомпетентность в определенных вопросах и т.д. Хитрейшие из них ведут себя более открыто, но только единицы ничего не скрывают и воспринимают возможные нововведения как шанс для себя и компании. Часто нетерпимость, фанатизм и агрессия как главное средство защиты. Активное сопротивление — это отдельная большая тема;

Методы — наблюдение и гностика по слабым сигналам. Признаки:

- соответствие «доходы / траты» — привычки, внешний вид, образ жизни, выдающие склонность к гедонизму; наличие атрибутов, не соответствующих социальному положению;
- высказывания, мнения, идеи сотрудников, отражающие наличие склон-

ности к использованию противоправных / морально неприемлемых методов и способов ведения деятельности, манипулирование окружающими. Эгоцентризм. Установка на обогащение и власть. Го-

дований не могут являться сами по себе основанием для выработки решений в отношении сотрудников, однако остаются дополняющими оценками деятельности каждого конкретного сотрудника

САМОУВЕРЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ НА ГРАНИ КОНФРОНТАЦИИ С РУКОВОДСТВОМ, ДЕКЛАРАЦИЯ СОБСТВЕННОЙ НЕЗАМЕНИМОСТИ

товность идти на сверхриск. Повышенные жизненные стандарты;

- синтез энергичности, самомнения, самоуверенности и цинизма. Самоуверенное поведение на грани конфронтации с руководством, декларация собственной незаменимости.

Сочетание вышеуказанных признаков практически не дает сбоев в диагностировании «беловоротничкового преступника», однако так удается выявить далеко не всех «вредителей». Тем более что часто на определенном временном участке приоритетные цели сотрудников и организации могут совпадать. Выявление наличия этих признаков требует определенного времени и подразумевает разные подходы и уровни межличностного общения с диагностируемыми. Результаты данных качественных иссле-

вместе со многими другими критериями: лояльность организации, клиентоориентированность (внутренняя и внешняя), результативность (количественная оценка выполнения поставленных целей, реальная и требуемая компетентность и т.д.) и другими в зависимости от целей и «продукта» деятельности.

Как изменить бизнес-культуру в компании?

— Корпоративная культура проявляется в разных сферах жизнедеятельности организации:

в совокупности норм, в целеполагании организации; в формальной и неформальной организационной структуре; в исполнении работы; в информационном обмене и отношениях между работниками и оказывает непосредственное вли-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



яние на клиентоориентированность организации в целом — одну из главных организационных ценностей.

Культура – «коллективное программирование» поведения людей, особенностей их деятельности в организации, совокупность убеждений и норм поведе-

изменение организационной культуры призвано оказать влияние в первую очередь именно на устоявшиеся нормы. Но чтобы внести изменения в устоявшиеся нормы, необходимо «копнуть глубже», пройти неминуемые этапы внесения изменений в их компоненты: идеологемы (ценности высшего порядка); управлен-

ЧТО ХУЖЕ ДЛЯ КОМПАНИИ: НЕКОМПЕТЕНТНЫЙ, НЕКОНКУРЕНТНЫЙ СОТРУДНИК НА РЫНКЕ ИЛИ СОТРУДНИК-«ВОРИШКА»?

ния, присущих большинству личностей и групп в компании. *Создание определенной культуры в компании призвано обеспечить управляемость, инновационность, клиентоориентированность, то есть нормировать ключевые организационные ценности — основы достижения стратегических целей организации.*

Для многих будет новостью, что так же, как бизнес-процессов, так и организационной культуры не может не быть. Она спонтанно складывается в любой организации или формируется осознанно и целенаправленно.

Нормативная среда — основа культуры. Нормы организации — это привычные ценности, определяющие повседневное деловое поведение работников. Любое

ческие установки (приказы, требования, критерии оценки); кодекс (свод правил труда и поведения); обыкновения (подтверждения идеологем, энергетизация их внедрения).

Как именно воздействовать на организационную культуру на всех уровнях организации?

— собственный пример, демонстрирующий определенный стиль поведения, индивидуальную деловую культуру в расчете на подражание образцу. Индивидуальная деловая культура руководителя переходит в организационную культуру фирмы;

— распоряжениями вводить некоторые правила функционирования и кон-



тролировать их соблюдение. Потребуется время, пока все привыкнут и примут новую норму;

— внутренний PR — систематически сообщать о новых приоритетах и объяснять их значимость для компании и каждого в отдельности;

сотрудников всегда будет стремиться к легким и противоправным способам наживы. Наша задача — «усложнить» этому типу жизнь и не дать опуститься до их уровня тем немногим относительно честным. В этом одна из целей управления.

Отследить момент получения отката

ЦЕЛЬ — ИХ НИКТО НЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ И НЕ ИМЕТЬ ВОЗМОЖНОСТИ ПОЗНАКОМИТЬСЯ

— проводить оценку 360 на соблюдение правил;

— существует удобная матрица, которая дает возможность максимально полно описать мероприятия по изменению организационной культуры организации. Так же с помощью матрицы можно выявить и противоречия существующей организационной культуры.

Развитие организационной культуры есть компонент повышения управляемости предприятия. Культура, в свою очередь, является тем нематериальным активом, который обеспечивает успех или неуспех организации на рынке.

Как изжить откаты?

— Не изжить, но снизить вероятность — так правильнее. Определенный тип

невозможно. Таким образом, получение отката становится фактически недоказуемым. Цель любой организации — не допустить, предвидеть, предупредить проблему.

Предлагаемая мной система, именно система целей, основана на большом и разнообразном опыте проведения работ, необходимых для минимизации злоупотреблений многих видов, в том числе откатов:

Для регулярно закупаемых товаров/услуг.

I. Внедрение необходимого уровня культуры организации:

- подробный ответ был озвучен ранее, однако стоит уточнить — необходимо внедрение такого уровня культуры



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



организации, который бы возвышал компанию среди ее конкурентов и обеспечивал максимальный уровень управляемости организацией;

- на основе опять же норм необходимо создание такой управленческой

обходимый для организации уровень исполнительности сотрудников.

Мотив — это материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности.

НЕ ИЗЖИТЬ, НО СНИЗИТЬ ВЕРОЯТНОСТЬ — ТАК ПРАВИЛЬНЕЕ

системы, которая бы обеспечивала эффективность достижения и продвижения стратегии компании, а также гарантировала привлечение персонала достаточной для достижения целей квалификации;

- не корректировать цели под имеющихся сотрудников, а подбирать сотрудников под цели. Что хуже для компании: некомпетентный, неконкурентный сотрудник на рынке или сотрудник «воришка»? Это часто вызвано ресурсными ограничениями и не реже — сотрудниками подобного же уровня — известно, что на работу любят принимать себе подобных...

II. Система стимулов и мотивации, учитывающая все нюансы.

Задача управления состоит в таком воздействии стимулами на потребности сотрудников, которое бы вызывало не-

Мотивация = Интерес к объекту (работе) + Позитивные ожидания (умение + вознаграждение + срок).

Материальная и нематериальная мотивации

Нематериальная мотивация:

Внутренняя мотивация — мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами или стимулами со стороны руководства, а изначально присущей конкретной личности.

— учет внутренней мотивации. Большинство «воришек» относятся к так называемому «достижительному типу» — под мотивацией достижения понимается стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд. (Типы: инструментальный,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



профессиональный патриотический и т.д.)

— учет социального окружения сотрудника. Пример мотивации без учета социального окружения: бонус в виде новейшего iPhone человеку, который не стремится быть продвинутым пользователем и с трудом платит ежемесячные проценты по кредитам, а его супруга «копит на сапоги». В семье будет большой разлад;

— учет способностей.

Внешняя мотивация — мотивация, обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами:

— сравнение с коллегами (при условии равных возможностей);

- уверенность в успехе (внешние факторы и внутренняя способность к выполнению действия, умение);

— срок до завершения работы;

— уровень нетерпения, то есть чувствительности к задержкам.

Материальная мотивация:

— должна иметь ценность для сотрудника, т.е. уровень предполагаемого вознаграждения;

— сотрудник подходит для этой ра-

боты (ему интересно, нравится, и он имеет необходимые для ее выполнения навыки или намерен их получить);

— показатели должны быть достижимы — не оторванный от маркетинговых и управленческих реалий план, а достижимый;

— субъективно менее полезными кажутся дела, до завершения которых осталось еще много времени;

— возможность оценки степени достижения целей в любой момент времени.

Виды оплаты труда:

— постоянная часть, согласно штатному расписанию;

— переменная часть;

— премия — разовое вознаграждение;

— бонусы по итогам года или завершения цикла работ с соблюдением нормативных показателей;

— вознаграждение за наставничество — обучение сотрудником другого сотрудника подразделения на рабочем месте. В функции каждого руководителя входит обучение его подчиненных;

— другие виды поощрительных и



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



компенсирующих выплат (дополнительные задания, особо трудные условия труда, материальная помощь, оплата лечения, учеты и т.д.).

Некоторые методы дополнительной мотивации:

- участие в рабочих группах;
- вознаграждение признанием — публичная оценка достижений;
- вознаграждение временем — индивидуальный режим рабочего дня;
- личная капитализация — обучение, характеристики и рекомендации;
- вознаграждение содержанием труда — возможность выбора служебных функций в соответствии со склонностями;
- вознаграждение участием в управлении — участие в совещаниях, вовлечение;
- вознаграждение условиями труда.

Любое упущение в мотивации сотрудника — неправильная оценка внутренней мотивации сотрудника и его социального окружения, некорректная внешняя мотивация приводят к нежелательным для компании ситуациям и обратному эффекту — демотивации. И как следствие — к злоупотреблениям, в том числе откатам...

III. Бизнес-процессы

Тушение пожаров, аврал, надрыв — ежедневное состояние многих организаций и команд, причины которого — не соревновательный момент, не требование конкурентных рынков, но чаще это явная управленческая патология и свидетельство отсутствия «настроенности» процессов (осознанно, когда процесс «специально такой» для обслуживания интересов его хозяина, но чаще неосознанно — от отсутствия знаний и и/или ресурсов).

Согласованность целей и действий — залог управляемости. Можно ставить любые цели, но принципиален фундамент: работоспособный бизнес-процесс.

Основная цель аудита процессов — описание с целью оптимизации и дальнейшего управления ими. Отказ от незаменимых сотрудников, отказ от хаоса и мутных вод с прозрачностью ответственностей. Налаживание сегментации процессов с целью создания заменяемости элементов процесса как условие стабильности компании.

Грамотно выстроенный бизнес-процесс — это требование повышения квалификации руководителей (Р. Акофф Искусство решения проблем, Москва, «Мир», 1982г., с. 186) и понижение требований к рядовому персоналу. Именно это делает рядовых сотрудников заменяемыми, и обеспечивает стабильное функци-



онирование фирмы в целом. (Викентьев И.Л. Первая публикация — в журнале the Chief, 2002 г., N 6, с. 12-13. <http://www.triz-chance.ru/business.html>)

IV. BSS-система (корпоративная IT-система)

Внедрение системы, адаптируемой под цели компании и меняющиеся так-

ности с высоким качеством информации (необходимая регулярность, скорость, качество входных данных и полноты исходящей информации).

V. Внедрение функции «всестороннего мониторинга рынка»

Упрощенный процесс внедрения верхнего уровня:

НАША ЗАДАЧА — «УСЛОЖНИТЬ» ЭТОМУ ТИПУ ЖИЗНЬ

тики, обеспечивающей автоматизацию максимального количества действий и прозрачность процессов и сохранение знаний, истории решений и их результатов.

На основе системы создание отчет-

— сегментирование расходов компании по группам — закупка товара, закупка услуг, закупка комплектующих (или по отделам, в зависимости от бизнес-процессов и модели бизнеса);

— сегментирование созданных групп на приоритетные и «хвосты»;

**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**



Специалисты «почасовой» — через год мы поделимся опытом

Работа HR похожа на музыку
которую вы играете по нотам
и с дирижером.

Если выстроить систему, то
компания прорвется через
«плохие дороги»...



Юрий Воронин

УБРиР

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Почему еще полно компаний, где по-прежнему только кадровики (хоть и называются HR)?

-Кадровиков ровно столько, сколько компаний, которым требуется пока ограниченный набор HR-функций. Если же менеджменту требуются более развитые функции HR: качественный подбор, развитие, обучение, адаптация персонала, то в компании появляется уже полноценная HR-служба, с широким спектром функций.

Помимо этого, можно говорить об эффективности HR-службы, если есть четкое понимание эффективности каждого вложенного рубля, и влияния на финансовые результаты компании.

УП Паркинсон говорил о проблемах расширения департаментов (ресурсы, полномочия, власть). Как собственник может держать под контролем эту тенденцию?

ЭТО БОЛЕЗНЬ РОСТА КОМПАНИЙ — К СОЖАЛЕНИЮ, НЕ ВСЕГДА МОЖНО СРАЗУ ПРОСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ

УП Перечень обязанностей HR-служб зашкаливает. Что реально делается в эффективной компании эйчар-службой?

— Функции эффективной HR-службы должны охватывать весь жизненный цикл сотрудника, начиная от контакта потенциального кандидата с брендом работодателя и заканчивая уходом сотрудника из компании: рекрутмент, адаптация, мотивация, оценка, обучение, развитие, карьерные перемещения и т.д.,- все это происходит в корпоративной культуре компании.

— Это болезнь роста компаний — к сожалению, не всегда можно сразу построить эффективные процессы. Потому что организация развивается эволюционно. Желания и потребности сначала возникают, и только позже формируются в некую систему. Поэтому всегда сначала идет рост, а потом оптимизация организации.

Как держать это под контролем? Дело времени, отстроенных процессов, этапа развития предприятия и зрелости самого собственника — уже есть понимание,

что и когда он готов делегировать. От этого может происходить изменение и структуры, и процессов, и полномочий

инвестиция, которая потом окупится. Рынок сегодня предлагает любой ресурс, с необходимым набором опыта и зрелости,

АКЦИОНЕРЫ ЛЮДИ КОНКРЕТНЫЕ И ОЧЕНЬ ПРАВИЛЬНО, ЧТО ОНИ НЕ ЛЮБЯТ ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАТЬ

менеджмента, который стоит на уровне «-1». Держать под контролем можно через матрицу ответственности, матрицу функций и организационную структуру, адаптированную к стратегии компании, а также через простроенные бизнес-процессы.

И Компенсации HR-специалистов сильно отличаются от фирмы к фирме. Умеют ли компании оценивать реальный вклад HR или просто пытаются платить по рыночному уровню?

— Вопрос сложный. С одной стороны, есть рынок, определяющий стоимость функционала на рынке, но в этом есть и ответ — если компания подбирает себе HR, соответствующего уровню развития организации, то она купит ровно тот функционал, который необходим, за те деньги, которые может себе позволить. Если компания растет и есть желание выбрать HR, скажем так, на вырост, тогда и стоимость будет больше, но это будет

за те деньги, которые вы можете себе позволить.

И Акционеры не любят эксперименты от эйчар (деньги-время-риски). Как отделить эксперимент ради эксперимента и бонусов от реальных полезных действий?

— Акционеры люди конкретные и очень правильно, что они не любят экспериментировать. Если HR предлагает компании внедрить что-то новое, он обязательно должен показать экономическую эффективность от этих нововведений.

И Как менялись функции и модели построения HR-служб за последние 20 лет? Какие функции Вы бы ликвидировали во многих фирмах, а что усилили бы и как?

— Рождение функции HR началось с того момента, как разрушилась совет-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ская система подготовки и планового распределения выпускников ВУЗов по предприятиям, система комплектации кадрового состава за счет молодых специалистов, когда по заказу предприятие получало ровно столько специалистов, сколько заказывало. То есть начал создаваться рынок труда. И именно с этого момента наш круг обязанностей стал расти — возникла потребность в персонале и появилась первая функция подбора. С возникновением рынка труда, потребовались и специалисты с разным уровнем компетенций и, соответственно, с разной «стоимостью». Предприятия задумались об уменьшении затрат, возникла идея не только подбирать персонал на рынке, но еще и растить кадры внутри.

Появились кадровые резервы, идеи развития организации через людей, что привело к появлению системы обучения. Так HR-служба набирала свои обороты. Сначала это были отделы кадров, дальше уже службы по управлению персоналом, в которых появились новые функции подбора, адаптации и обучения. Позднее появились потребности в развитии организации, изменении оргструктуры, закономерно в HR из финансовых блоков перешли отделы оргразвития. Функции мониторинга рынка труда, управление затратами, управление ФОТ также перешли в HR-службу. По мере поступления этого функционала и передачи ответственности, службы выросли в дирекции и департаменты. Сейчас из маркетинга переходят функции работы

с внешним HR-брендом: правильное позиционирование компании как работодателя, а также внутренние коммуникации стали неотъемлемой частью структуры HR-подразделений.

Я не вижу необходимости в ликвидации каких-то HR –процессов, скорее, в их максимальной автоматизации, чтобы соответствовать времени, в котором мы живем. Так, нужно уходить от бумажного документооборота в сторону электронного и внедрять на предприятии современные цифровые технологии. В этом вопросе нам очень бы помогли изменения в ТК РФ, и они назревают. И я думаю, что очень скоро у государства эти решения будут.

Нужно усилить роль руководителей во всех HR-процессах, развивать в них компетенции по управлению людьми и предлагать эффективные инструменты.

Какую модель HR-процессов Вы считаете самой оптимальной?

— Самой оптимальной моделью считаю ту, которая соответствует этапу развития организации. На определенной стадии, компания начинает придерживаться клиентоцентричной культуры и все больше и больше развивает институт HR бизнес-партнерства, когда HR демонстрирует и в моделях своего поведения, и в своей организационной структуре разворот в сторону бизнеса и в сторону партнерской позиции.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



И Как модели могут меняться в зависимости от отрасли, региона, размеров компании?

— Да модели меняются. И география имеет значение, и размер компании, и отрасль тоже имеет значение, т.к. зрелость менеджмента в определенной сфере тоже влияет на развитие организации.

К примеру, в компаниях с разветвленной географической структурой часто используются децентрализованные моде-

дать на аутсорсинг, а какую развивать внутри себя, нужно четко понимать стоимость этой функции для компании. Например, если компания подбирает 1 человека в месяц, то иметь в своем штате человека, обладающего компетенциями рекрутмента, нецелесообразно. Выгоднее отдать эту функцию на аутсорсинг. Если же в компании большой объем подбора и компания применяет какие-то специфические элементы оценки, то логичнее эту функцию иметь внутри компа-

ЛЮБОЙ КОНФЛИКТ УХОДИТ, КОГДА ОБЕ СТОРОНЫ ЗРЕЛЫЕ

ли HR-подразделений — когда в каждом крупном филиале есть отделы по работе с персоналом. В компаниях с высоким уровнем автоматизации и четко выстроенными бизнес-процессами наоборот уходят в централизацию HR-процессов. Когда кадровое администрирование всей компании или подбор персонала централизован в одном подразделении, и, к примеру, отдел массового подбора может быть в Нижнем Новгороде, но ищет персонал для своей компании на территории всей страны.

И Аутсорсинг HR-функций — это дороже? лучше? удобнее?

— Все относительно. Для того, чтобы принять решение, какую HR-функцию от-

нии. Учет кадров вполне можно отдавать на аутсорсинг. Иногда не нужно держать корпоративные учебные центры, а можно разрабатывать корпоративные программы на базе внешних учебных центров, использовать их профессиональные тренерский состав и получать качественное обучение или коучинг.

И Руководители отделов как заказчики персонала нередко в непримиримом конфликте с HR. Но есть много фирм, где складывается нормальный рабочий процесс. Можно ли и как выстроить модель нормальных отношений HR и руководителей отделов?

— Любой конфликт уходит, когда обе стороны зрелые. Есть профессиональный

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



HR, который компетентен в своей сфере, есть руководитель, который компетентен конкретно в бизнесе, и если у них стратегия «выиграть-выиграть», то они обязательно найдут взаимовыгодное решение.

Если HR понимает, что руководитель отдела — это его внутренний клиент и применяет клиентоориентированный

Видимо, это организации находятся на таком высоком этапе развития, что у самих менеджеров сильно развита компетенция управления людьми: навыки подбора, оценки и развития своих подчиненных.

Все больше ценных специалистов

ЭТИ ВЕЩИ НЕЛЬЗЯ ДЕЛАТЬ РОДСТВЕННИКАМ, ЭТО ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ

подход в своей работе, то никаких конфликтов тоже не будет.

Уже немало лидеров нового рынка работают без HRD — (рекрутмент у отделов, обучение-аутсорсинг и т.д.). Чем они рискуют с такой моделью?

— Поэтому это уже и лидеры рынка.

сдаются в аренду почасово — видите ли Вы в будущем расширение такого формата?

— Я мало того, что вижу в этом возможности, наш банк уже сейчас работает в этом направлении. И через год мы будем готовы поделиться своим опытом.

**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**

Эксклюзивное интервью для



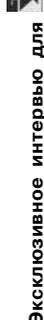
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

Декабрь 2016

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Дмитрий Никитин

Основания для перерасчета размера платы за отдельные виды коммунальных услуг по случаю временного отсутствия потребителей



Дмитрий Никитин

Татьяна Горошко

Споры за площадь: что считать жилым помещением?



Татьяна Горошко

Надежда Швырева

Как сделать служебную квартиру собственной



Валентина Горланова

Валентина Горланова

Аварии в жилых домах



Денис Шашкин

Денис Шашкин

Арест недвижимого имущества

Наталья Пластинина

Верховный Суд РФ уточнил правила наследования жилья



Наталья Пластинина

Перспектива роста ваших специалистов — ключ к правильному HR-бюджету

Можно ли в студенте разглядеть потенциал профессионального роста, притом безграничного?

Определение потенциала — задача непростая, но заметить его все же возможно. Если человек способен и хочет учиться, если не боится сложности и неоднозначности, невозмутим и не унывает под давлением в условиях изменений, крайне заинтересован в постоянном совершенствовании (не фиксированный, а развивающийся склад ума), может вдохновляюще воздействовать на других, то, возможно, перед нами работник с потенциалом в широком смысле этого слова.

Во Франции ведут досье достижений и успехов на каждого школьника. Вы слышали что-нибудь о пользе этой огромной работы?

— Да, я знакома с таким опытом. Выстроена система познания рынка труда,



Людмила Велькер

СК «Альянс»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

самого себя, своих реальных возможностей и перспектив. Эта работа, несомненно, полезна для профориентации и дальнейшего включения молодежи в реальную жизнь. Каждого «выращивают» на свое место на рынке. Это здорово! Но это все же не творческое досье. Это рациональ-

планирование сокращения затрат на ведение бизнеса.

УП Какую негативную правду о перспективах карьерного роста кандидата вы ему не сообщаете?

ГОВОРЯ ПРО РУКОВОДЯЩИЕ ПОЗИЦИИ, КРАЙНЕ ВАЖНО ПОНИМАТЬ ПОТОЛОК РОСТА ЧЕЛОВЕКА

ное использование бюджета, констатация фактов, социальная помощь в выборе в ситуации свободы, одним словом, все в рабочем порядке. Такая система, без сомнения, приносит хорошие плоды и стабильный результат. Стабильный, но все же не выдающийся. Сделать невозможное эти «саженцы», скорее всего, не в состоянии. При условии, что далее они будут бесконечно трудолюбивыми, железно дисциплинированными, умеющими сосредоточиться на главном и иметь веру в себя, талант может обозначиться. Ничего не дается в дар, все достигается трудом. Поэтому я бы поставила знак равенства между упорным трудом (навыком) и талантом.

УП Что дает вам как руководителю HR-блока понимание карьерных ожиданий кандидатов и сотрудников?

— Базу для формирования HR-бюджета, выбор инструментов и технологий по работе с человеческим ресурсом,

— Мы стараемся всегда быть максимально честными — скрывать нам нечего, но бывают случаи, когда, скажем, кандидаты думают, что в иностранной компании можно легко сделать карьеру, не до конца при этом понимая, что в компании, ориентированной на прибыльный рост, это не всегда так уж легко. Быстрый карьерный рост сопряжен с большим трудом и сам по себе не приходит. Мы не говорим, что не следует ждать стандартного режима работы, что отпуска планируются не всегда летом, а в зависимости от колебаний бизнес-процессов и т.д.

УП Просматривая людей на серьезные руководящие позиции, насколько важно понимать потолок роста человека? На какие позиции в особенности? Какой опыт, образование, ответы на вопросы (или молчание) могут помочь вам увидеть этот потолок?

— Говоря про руководящие позиции,



крайне важно понимать потолок роста человека. Особенно это касается руководителей, от работы которых напрямую зависит прибыль компании. Это применимо и к критическим компетенциям (актуарий, андеррайтер, перестрахование, риск-менеджер, урегулирование убытков и т.д.). Что такое потолок роста? Ведь это кризис внутренней эффективности человека. Зачем нужен такой кандидат, когда внешний экономический кризис требует повышенного уровня экспертизы и ком-

петенций? Там, где заканчивается потенциал, может начаться «потолок», если не «включить голову».

Когда мы работаем с кандидатами, мы можем видеть даже по резюме, достиг ли человек своего потолка. Также существуют различные тестирования, позволяющие создать довольно полноценный портрет кандидата и получить ответы на многие вопросы.

ЗАМЕТИТЬ, ЧТО КАНДИДАТ ДОСТИГ СВОЕГО ПОТОЛКА, НЕ СЛОЖНО

**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**



Фантазии невозможно согласовывать

Если тот же генеральный директор целыми днями сидит в кабинете, не выходя из него, а только периодически вызывает к себе топ-менеджеров по одному, то такому генеральному директору не только обучение, но и психотерапия не помешает.



Михаил Молоканов

известный бизнес-
тренер, эксперт 

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Зачем топ-менеджерам нужно обучение? Что оно может дать?

-Действительно, многие люди, находящиеся на вершине, считают, что им обучение уже не нужно, но ведь над его вершиной есть еще какая-то вершина... В конце концов, Господь Бог посылает ситуации, в которых приходится обучаться. Это как метафора. Если же говорить об обучении

Но это не «топ-менеджерское» обучение. Хотя если тот же генеральный директор целыми днями сидит в кабинете, не выходя из него, а только периодически вызывает к себе топ-менеджеров по одному, то такому генеральному директору не только обучение, но и психотерапия не помешает. Если в результате такого поведения коммуникация встает, все тормозится.

ЕСЛИ ТОТ ЖЕ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЦЕЛЫМИ ДНЯМИ СИДИТ В КАБИНЕТЕ, НЕ ВЫХОДЯ ИЗ НЕГО, А ТОЛЬКО ПЕРИОДИЧЕСКИ ВЫЗЫВАЕТ К СЕБЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ПО ОДНОМУ, ТО ТАКОМУ ГЕНЕРАЛЬНОМУ ДИРЕКТОРУ НЕ ТОЛЬКО ОБУЧЕНИЕ, НО И ПСИХОТЕРАПИЯ НЕ ПОМЕШАЕТ

топ-менеджеров, то нужно сначала понять, чем топ-менеджеры занимаются. Чаще всего обучение топ-менеджеров мне заказывают собственники или генеральные директора.

На самом вершине смешивается несколько ролей. Во-первых, любому человеку в организации нужно обучение с точки зрения «человека внутри организации»: как коммуницировать с другими, как взаимодействовать, как выступать перед аудиторией. И любому топ-менеджеру в любой области это может понадобиться.

УП Вы прямо-таки кипятком плещете на очень многих директоров...

— Просто высказываю собственные наблюдения и ставлю диагноз. Я не случайно добавляю: «Если от этого всё тормозится», потому что бывают бюрократические организации, где каждый сидит в своей ячейке. Задача такой организации не приносить прибыль и быть успешной, а тормозить любые изменения, особенно приходящие извне, и соблюдать процедуры. Другое дело, что такая организация не существует без внешней поддержки.



Среди государственных организаций так много бюрократических, потому что есть мощная поддержка. Или же это какая-то организация в крупном холдинге, созданная для определенных целей. А вообще, чтобы организация существовала, нужна коммуникация, и генеральный не должен сидеть постоянно в собственном кабинете. Это одно направление.

Есть и другая противоположность: двери к генеральному открыты в любое время — заходи кто угодно. Это характерно для молодых организаций, которые никак не повзрослеют. Если в первом случае, когда генеральный закрыт, нужно налаживать коммуникации, то во втором случае их нужно структурировать и выстраивать в соответствии с бизнес-процессами. Такой человек склонен влезать во все дела, может быть, даже вдохновлять, побуждать. В результате сотрудники ждут какого-то «пинка» извне (в хорошем смысле) вместо того, чтобы самостоятельно что-то доводить до конца. Поэтому нужно обучать генерального директора делегированию, и это все относится к навыкам бизнес-коммуникации.

Второй блок — это то, что относится к узкопрофессиональным навыкам, чаще всего — к знаниям: финансы, маркетинг, логистика. Для какого-то конкретного человека это может быть необходимым. Можно послать его на MBA. Все это, несомненно, нужно, но это также не будет топ-менеджерским обучением. Те про-

вайдеры, которые предлагают обучение топов, как раз концентрируются на этих двух вещах. Проблема состоит в том, что само первое лицо, когда хочет обучить топов, не всегда понимает, что эти два вида обучения не топ-менеджерские.

Чтобы понять, что такое топ-менеджерское обучение, необходимо сначала определить, чем топ-менеджер занимается и какова его зона ответственности. Задача топ-менеджера, вернее, команды топ-менеджеров — обеспечить выживание организации.

Организация существует во внешней среде в условиях конкуренции. Если, конечно, она не является придатком какой-то крупной структуры, не живет, паразитируя и питаясь соками своего хозяина, не давая при этом ничего взамен. В этом, кстати, нет ничего плохого — так существуют многие. В конце концов, все человечество и вся Земля — это «паразиты» Солнца. Солнце выдает энергию, зачем мы ему нужны — непонятно. Но мы «паразитируем» на этой энергии, за счет нее существуем. Точно так же бактерии паразитируют в кишечнике, хотя там, наверное, уже симбиоз. Мы поставляем питательные вещества, они за счет этого живут, правда, помогают нам переваривать пищу. Мы без них тоже не выживем.

В рыночной среде организация должна представлять для внешней среды какую-то ценность: изделия, услуги, продукты — товар, за который она будет от внеш-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ней среды получать поддержку. Это может быть финансовая поддержка, политическая, пиаровская — какая угодно. За счет этой поддержки организация, собственно, и будет существовать.

С другой стороны, чтобы организация существовала достаточно долго, она должна заниматься оптимизацией издержек. Можно предоставлять класс-

ставляла ценность для внешней среды и оптимизировала свои издержки.

УП Но не все собственники могут заниматься визионированием... По словам Скотта Блэклина, бывшего директора торговой палаты США, даже в США 90% компаний не смотрят в будущее. Просто живут, пока ветер дует в их сторону.

САМО ПЕРВОЕ ЛИЦО, КОГДА ХОЧЕТ ОБУЧИТЬ ТОПОВ, НЕ ВСЕГДА ПОНИМАЕТ, ЧТО ЭТИ ДВА ВИДА ОБУЧЕНИЯ НЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРСКИЕ

ные товары, услуги, имеющие высокую ценность для внешней среды, получать деньги, но внутренние процессы будут съедать все, что организация зарабатывает.

Это ось существования организации, что, собственно, и должна обеспечивать команда топ-менеджеров: предоставление во внешнюю среду каких-то продуктов и услуг — создание ценности, нужной внешней среде, и оптимизация издержек. Причем команда топ-менеджеров должна производить это прямо сейчас. Но кроме того, команда топов должна еще чем-то заниматься, чтобы организация была нужна и в будущем, чтобы не только сейчас, но и всегда она пред-

— Когда я говорю, что команда должна заниматься тем, как предоставлять ценность в будущем, вовсе не имею в виду, что они должны обязательно туда смотреть. Многие занимаются этим интуитивно и, как говорится, оппортунистически, но если они этим совсем не занимаются, то у собственника к ним будут очень большие претензии.

УП Как мотивировать топ-менеджера, чтобы он нашел время на обучение? Каких знаний не хватает топам?

— На самом деле мотивирует не собственник, а безысходность. Наступает момент, когда топ-менеджер видит, что у него не получается справляться со сво-



ими функциональными обязанностями. Какие бы красивые слова мы ни говорили, только это его и мотивирует. Если же со своими обязанностями не удается справляться команде топ-менеджеров, то организация рухнет. Она перестанет иметь ценность для внешней среды и/или станет банкротом, так как издержки резко возрастут.

Внешняя среда постоянно меняется, приходится меняться и топ-менеджерам, так как каждый из них взаимодействует с внешней средой. Кто такой топ-менеджер? Топ-менеджер — это человек, реализация решений которого влияет на всю организацию. Если реализация ваших решений не влияет на всю организацию, то вы не топ-менеджер, а «топ-топ» менеджер — курьер, который доносит информацию от собственника вниз, а снизу — вверх. Если ваши решения влияют на всю организацию, то они влияют и на остальных топ-менеджеров, на их зоны ответственности. Это означает, что они могут «дать вам по башке» да еще и ответить.

И здесь такая вот важная штука. Если вы не работаете командой, вы не способны выполнять свои обязанности. Когда мы говорим одному топ-менеджеру: «Ты интроверт, недостаточно коммуникателен, тебе не хватает ассертивности — иди на тренинг, на коучинг...», он идет. А если мы говорим: «Ты должен обучаться как топ-менеджер», он нас пошлет, и будет совершенно прав, потому что топ-

менеджерству невозможно обучиться в отрыве от команды. Команду топ-менеджера нельзя создать на веревочном курсе.

■ Собственники жалуются, что не могут найти подходящего HR-директора даже на условиях бизнес-партнерства. И это при том, что есть немало молодых людей, получивших элитное образование за рубежом...

— Очень часто генеральный директор или собственник валят все на HR-директора. Бизнес-партнер — красивое слово, но пока не отлажена работа команды топ-менеджеров, ни о каком бизнес-партнерстве речи быть не может. С кем бизнес-партнерствовать? HRD — такой же топ. И дальше возникает вопрос: если HR-директора не такие, какие надо, чему их обучать? Они обучаются-обучаются, а все не тому.

■ Одно время был высокий спрос на коучинг. Коучинг — это тоже бизнес-обучение?

— Коучинг — это «быстро-быстро» психотерапия. В нем нет ничего такого, чего нет в психотерапии. Коуч берётся за те области, в которых человеку нужно помочь подправить что-то за две-три встречи. «Коучинга вообще» не существует. Есть разные школы коучинга — в одних школах говорят, что работают с восстановлением эмоционального баланса, чтобы у клиента было больше позитивных эмоций и меньше негативных.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В других школах исповедуют психодинамическое направление: просматривают, какие ситуации, с которыми он не может справиться самостоятельно, засели внутри клиента и мешают в работе. Нарративный коучинг обещает помочь клиенту осмыслить свою историю, думать о себе и воспринимать себя в контексте этой истории, что приведет к большей эффективности. Когда человек говорит вам про коучинг, всегда надо спрашивать, в рамках какой школы.

Серьезные коучи не распиарены. Три года назад в России открыла свое производство известная международная компания. Команде топов каждого своего завода руководство компании дает коуча. Поиск русскоязычных коучей с рабочим английским языком (чтобы общаться с заказчиком) она заказала агентству executive search. Агентство перебрало всех известных российских коучей, но победил человек, который не ассоциируется с коучингом в России — ваш почтовый слуга.

УП Командообразование топ-менеджеров — это действительно возможно?

— Что такое команда? Это группа людей, работающих на общую цель в условиях высокой неопределенности. Топ-менеджеры работают в условиях высокой неопределенности, так как они работают с внешней средой, потому что они отвечают за выживание организации во

внешней среде. Если у вас есть определенность и все понятно, команда не нужна. Вам нужны профессионалы: каждый займется своим делом — и все будет в порядке. Если вы группа непрофессионалов, тогда собирайтесь в команду, креативьте, думайте.

Когда и почему команда разрушается? Причина проста: люди по-разному реагируют на те изменения, которые происходят. Они реагируют так исходя из личностных особенностей и функциональных ролей. Например, прибегают коммерческий директор и говорит: у клиентов новый спрос — давайте начнем срочно производить и заработаем бешеное количество денег. Финансисты, логисты, производственники хватаются за голову и кричат: вы с ума сошли, у нас склады затоварены, производственные линии только что перестроены, мы только что все просчитали и не успеем этого сделать. Маркетологи говорят: то, что вы закупили и настроили, это бред и нам не понадобится. Каждый отвечает за свое. Финансисты отвечают за оптимизацию издержек, маркетологи — за то, чтобы ценность была всегда, продавцы — за краткосрочный эффект. Есть и те, кто отвечает за минимизацию издержек всегда. Это эйчары, которые строят команду, потому что если у нас будет команда, мы всегда можем минимизировать издержки. Кто из них прав? У каждого своя правда. Но если они команда, то вместе найдут оптимальное решение и реализуют его.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



И Как сделать, чтобы поссорившиеся топы не наломали дров?

— Если у нас нет команды — у нас ссора. Ссора — это конфликт, расхождение мнений и эмоций, доходящий до того, что люди начинают осознанно увеличивать друг для друга издержки. Мы имеем неконструктивный конфликт, потому что люди начинают вставлять друг другу палки в колеса. Так как топы не могут ра-

лась проблемой только одного человека, она была бы решена или же этот человек был бы уволен. Чувство вины снимается тем убеждением, что в организации не бывает проблем одного человека. Большинство проблем — это проблемы взаимодействия, несогласованности как раз из-за того, что люди с разной психологией по-разному реагируют. Есть живчики, которые бегут, есть те, которые при-

БОЛЬШИНСТВО ПРОБЛЕМ — ЭТО ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ, НЕСОГЛАСОВАННОСТИ КАК РАЗ ИЗ-ЗА ТОГО, ЧТО ЛЮДИ С РАЗНОЙ ПСИХОЛОГИЕЙ ПО- РАЗНОМУ РЕАГИРУЮТ

ботать вне команды, увеличение издержек возвращается бумерангом и бьет по голове каждому.

Чтобы убрать ссору и создать команду, необходимо, во-первых, напугать: ребята, если так дальше будет продолжаться, мы развалимся. Бизнес уже достаточно большой, и ни генеральный, ни собственник не могут за всех все решать, поэтому надо решать командой. Это первое.

Второе — надо снять чувство вины. Для этого надо признать, что мы не работали командой и у нас накопилась куча проблем. Если какая-то проблема явля-

тормаживают: «Давайте посмотрим, как оно будет по скорости». Есть те, которые говорят: «О, это здорово!» чему бы то ни было. «Это наше, это хорошо, это интересно!» А кто-то говорит: «Любое изменение — это плохо. Давайте отстранимся». Также по-разному реагируют в разных функциональных ролях. Каждый видит то, что происходит, из своего медвежьего угла

Третье, что нужно сделать, это согласовать понимание того, что происходит в организации. Часто команду топов пытаются создать за счет стратегической сессии. Стратегическая сессия — это

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



прописывание и понимание того, какими мы должны быть, что нам надо будет делать. Это согласование видения, фантазии. А фантазии невозможно со-

быть будущее. В первый день каждый быстро понимает, что его никто не слышит, а во второй день пытается угадать, что хочет услышать первое лицо, и при-

НА САМОМ ДЕЛЕ МОТИВИРУЕТ НЕ СОБСТВЕННИК, А БЕЗЫСХОДНОСТЬ

гласовать. Финансовый и коммерческий директор видят будущее по-разному, и при этом не так, как производственник. У каждого свои проблемы, свои потребности. Поэтому на обычной стратегической сессии сначала каждый топ пытается донести свою точку зрения, каким должно

йти к какому-то более-менее согласованному результату. Результат будет зафиксирован, но не будет воплощаться. В результате стратегическая сессия как командообразующее мероприятие обычно проваливается.

**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**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Ирина Деревицкая

Вознаграждение руководителя или ограбление организации?

Татьяна Горошко

Замена директора в период нетрудоспособности — споры по полномочиям

Светлана Сергеева

Попытки компаний взыскать ущерб с работников за испорченное оборудование

Илья Гусаров

Взыскание задолженности по заработным платам и премиям. Споры в судах

Ольга Юркина

Отпуск по беременности и родам — что делать с правом, которым работник не хочет воспользоваться

Светлана Сергеева

Ветераны. Споры по увольнениям

Валентина Бреднева

Переезд офиса в другой город. Проблемы с увольнением и «переселением» персонала

Алексей Киселев

Не выполнил план — получи взыскание

Елена Бобровская

Ответственность работника за отказ от участия в корпоративных мероприятиях

Том Карп

Стальная воля:

Как закалить свой характер



С ЧЕГО ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ

Несколько лет назад я занимался исследованием темы лидерства. Рабочим названием проекта было «Лидерство в момент истины»⁵. В ходе проекта я наблюдал за деятельностью ряда руководителей, участвовал в управленческих тренингах и брал многочисленные интервью. Собирать данные мне помогала команда студентов. Исследование должно было ответить на вопрос, как официальные и неформальные лидеры управляют людьми. Я хотел понять, как

именно руководитель может добиться от сотрудника сделать больше, чем того требует договор найма. Отдельный интерес для меня представлял вопрос применимости результатов исследования к реальной жизни. Меня интересовали не абстрактные теории управления, идеальные модели, руководитель как таковой или его официальная позиция — предметом моего исследования были управленческие процессы.

В ходе анализа выяснилось, что руководитель прежде всего должен доказать, что заслуживает доверия. Любой

⁵ Проект упоминается в книге «Лидерство в момент истины. Как стать руководителем» (Ledelse i sannhetets øyeblikk.

Om det å ta lederskap), 2010. — Прим. авт.



начальник сталкивается со сложными ситуациями, проблемами и сопротивлением, которые буквально проверяют его на прочность. Именно в тяжелых обстоятельствах руководитель может как получить, так и потерять авторитет в коллективе. Как показало наше исследование, лидерство связано не столько с умением мотивировать других, сколько со способностью справляться с различными видами сопротивления. Трудности могут быть вызваны как чувством уязвимости и неуверенности в себе отдельных сотрудников, так и разобщенностью, конфликтами и отсутствием четких разграничений обязанностей в коллективе. Руководитель встречает сопротивление и в таких малоприятных ситуациях, как вынесение подчиненным выговора. Затрудняют рабочий процесс и отсутствие необходимой информации, сложные переговоры и изменения в отношениях с клиентами.

От лидера далеко не всегда ожидают принятия безоговорочно верных решений, но он обязан взять бразды в свои руки, когда обстоятельства действительно того требуют. Мы пришли к выводу, что руководителю не присущи какие-то определенные качества или черты характера, но он должен производить впечатление личности надежной и последовательной. Не важно, за какие именно ценности и политические принципы ратует начальник, — важно, что у него есть собственные воззрения, которых он твердо придерживается. И глав-

ным фактором, обеспечивающим руководителю лидерские позиции, является его стремление достичь большего, чем остальные. Это стремление позволяет ему претворить в жизнь поставленную цель. У нас создалось впечатление, что сила воли так или иначе связана со способностью воплощать задуманное. Она становится связующим звеном между намерением и конкретным действием. Придя к этому выводу, я решил подробнее исследовать понятие силы воли.

Когда я погрузился в изучение материала, то увидел, что сила воли оказывает влияние на самые разные области жизни. Это подтверждают и результаты «стэнфордского зефирного эксперимента» (Stanford Marshmallow Experiment), проведенного психологом Уолтером Мишелом в конце 1960-х гг.

Группу четырехлетних детей проводили в комнату, где каждому был выдан поднос с одним зефиром. Детям сказали, что они могут съесть лакомство немедленно, но в случае, если они подождут десять минут, вознаграждение будет удвоено. Одни дети съели зефир тут же, другие же предпочли потерпеть. Некоторым из них удалось не поддаваться искушению и дождаться награды. Спустя 20 лет Мишел провел дополнительное исследование, в ходе которого выяснил, что дети, проявившие выдержку с лакомством, позже оказались среди лучших учеников своих школ. Дети, продемонстрировавшие силу воли, стали самыми влиятельными в классе и

впоследствии устроились на высокооплачиваемую работу. Эта же группа обнаружила наименьшую предрасположенность к алкогольной и наркотической зависимости. Исследование Мишела заняло место среди самых известных экспериментов в современной психологии, однако оно стало и предметом критики. Один из контраргументов сводился к следующему: то, что четырехлетний ребенок воспринимает как рационально оправданное, связано с его предыдущим опытом, а следовательно, его поведение не может быть обусловлено исключительно самоконтролем. Мишела также критиковали за то, что объектом его экспериментов в значительной степени является контроль импульсов в отрыве от других сторон силы воли.

В 1970-х гг. в США получила распространение идея о том, что для достижения поставленных целей человеку нужно обладать высокой самооценкой, поскольку она дает необходимое для успеха чувство защищенности. По мнению профессора психологии Роя Баумейстера, ведущего специалиста в области изучения силы воли, данная установка привела к тому, что целое поколение детей выросло с высокой самооценкой (ведь их много хвалили), но низким уровнем

образования и навыков. Баумейстер считает, что причина кроется в ошибочном построении причинно-следственных связей в этой популярной установке: в действительности самоконтроль способ-

ствует развитию здорового самомнения, а не наоборот. А чтобы владеть собой, человек должен иметь сильную волю. Согласно другим исследованиям, завышенная самооценка также увеличивает вероятность проявления психопатического и безнравственного поведения.

Ряд исследований доказывают, что сильная воля у детей является залогом более комфортной и продолжительной жизни и что система школьного образования может оказать положительное влияние на дальнейшее течение жизни ученика. Согласно недавнему исследованию, проведенному в Новой Зеландии, успешность гораздо сильнее зависит от самодисциплины, чем от коэффициента интеллекта. В ходе этого длительного исследования под наблюдением находилась 1000 детей — с момента рождения до достижения ими 32 лет. Дети, проявлявшие сильную волю, во взрослом возрасте в меньшей степени страдали ожирением и венерическими заболеваниями, отличались здоровыми зубами, имели высокий доход и счастливые отношения в браке. Наблюдалась определенная связь с показателями IQ и социальным происхождением, однако даже без учета этих факторов общая картина сохранялась.

Другое любопытное исследование, проведенное в США, указывает на то, что лучшие университеты страны вовсе не предлагают каких-либо выдающихся академических знаний, а в действительности учат самодисциплине. Дети,



которых с раннего возраста учат адаптировать свое поведение с учетом обстановки и потребностей окружающих, достигают значительно больших успехов, чем те, кого в том же возрасте натаскивают исключительно в рамках школьной программы.

Пару лет назад американские университеты открыли свои двери для абитуриентов, обучавшихся экстерном и не прошедших среднюю школу. Некоторое время спустя оказалось, что многие из них почти тут же вылетели из университетских стен. Несмотря на удовлетворительный уровень академической подготовки, они были отчислены, поскольку оказались не способны сдавать работы вовремя.

СИЛА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Чтобы полноценно использовать ресурс силы воли, необходимо научиться главному: принимать решения и делать выбор в пользу чего-то одного, воздерживаясь от всего остального. Очень важно уметь отказываться от ненужного. Говорить «нет» соблазнам и возможностям. Оправдывать ожидания других. Стремиться соответствовать собственным высоким запросам. Все это требует самодисциплины и чувства доверия к себе.

Сила воли сводится к вашей способности делать выбор. Для многих людей это представляется бесконечно сложной

задачей. Почему? Дело в том, что некоторые попросту не в состоянии сделать выбор и быть верным ему. У большинства современных людей слишком много альтернатив. И у вас, скорее всего, тоже. Барри Шварц, профессор социологии Суортмор-колледжа в США, утверждает, что западное общество стремится к увеличению благосостояния посредством предоставления индивиду значительных свобод и возможностей выбора. Нас буквально забрасывают альтернативами со всех сторон. Постоянно нужно принимать множество решений. Представьте, что вы зашли в кафе. Вы всего лишь хотите выпить кофе, но вам вручают обширное меню. Хотите ли стандартную порцию или двойную? Большую, среднюю или маленькую чашку? Молоко цельное, обезжиренное или соевое? Выпьете за столиком или возьмете с собой?

Вас с головой заваливают информацией, знаниями и возможностями, которые по идее должны сделать вашу жизнь лучше, однако их переизбыток нередко вводит в ступор. Вы тратите время и энергию на принятие решений — серьезных и тривиальных — и постоянно делаете выбор, осознанно или неосознанно. Допустим, вы пришли в магазин за продуктами. Разумеется, в первую очередь вы думаете о том, что купить на ужин. Возможно, даже набросали список и заранее решили, что будете покупать. Вы идете вдоль полок с товарами и смотрите на ценники. Пытаетесь угадать, что



понравится детям. Сколько времени займет приготовление ужина. Имеются ли какие-либо из ингредиентов у вас дома. Будет ли ужин полезным. Психологи отмечают, что многие люди терзают себя сомнениями относительно верности своего выбора и без конца беспокоятся, не прогадали ли они. И вот после утомительного блуждания от прилавка к прилавку и ожидания в очереди вы наконец приходите домой, нагруженные тяжелыми сумками, и начинаете пилить себя:

«И зачем только я купил спагетти? В них слишком много углеводов. Гораздо полезнее было бы съесть рыбу с овощами. И почему я не подумал об этом раньше?» По мнению Шварца, свобода делает нас несчастными, поскольку наличие безграничного выбора, осознание ответственности за принятые решения и страх разочарования буквально парализуют нас. Чем больше решений необходимо принять за день, тем сложнее приходится нашему мозгу и тем больше мы склоняемся к поиску легких путей. Это делает нас импульсивными и заставляет принимать необдуманные решения.

Важно перестать включать силу воли каждый раз, когда необходимо сделать выбор. Когда вариантов меньше, принять разумное решение гораздо легче. Например, если ваша цель — пить больше воды и меньше газированных напитков, просто держите на виду несколько бутылок с водой. В таком случае вам не потребуется открывать холодильник и делать мучительный выбор. Можно пой-

ти еще дальше: просто прекратите покупать газированные напитки вообще, тогда и выбирать не придется.

Чтобы сделать выбор, необходимо принять решение. Решения связывают воедино мысли, чувства и действия. Можно ли научиться принимать верные решения? Сплошь и рядом нам советуют мыслить рационально, ориентируясь на долгосрочную перспективу, а не на эмоции. Однако на практике это оказывается непросто. Обычно люди знают, что им следует сделать, но, тем не менее, они этого не делают — особенно когда нужно проявить силу воли. Некоторые убеждены, что способность принимать верные решения зависит от уровня интеллекта, однако это далеко не всегда так. Теме несоответствия между знанием и действием (the knowing-doing gap) исследователи лидерства Джеффри Пфеффер и Роберт Саттон посвятили целую книгу. Несмотря на то, что человек может обладать знаниями, необходимыми для принятия верного решения или правильного действия, он нередко поступает совсем наоборот. И это касается не только руководителей, но всех нас. С чем это связано? Обычно это явление объясняют нехваткой ресурсов — времени, денег, знаний, опыта или связей. Но, может, это всего лишь отговорки?

Согласно новым теориям в психологии, нельзя считать, что человек либо думает, либо чувствует, либо вспоминает, либо учится, либо анализирует, либо планирует. Наш мозг оказывается



вовлеченным в несколько умственных процессов одновременно. Мозг и нервная система постоянно находятся в активном состоянии в разных сферах, а не в какой-то изолированной области. Умственную деятельность можно охарактеризовать как совокупность отдельных процессов, происходящих параллельно. Их можно сравнить с бурной рекой, в весеннюю пору несущей в своем потоке многочисленные ветки, листья и прочий сор. Что-то из этого мусора цепляется за берег, пускает корни и начинает расти, а что-то тут же пропадает из виду.

В мозге ежесекундно происходит масса процессов. Одни из них чрезвычайно кратковременны (например, ощущение боли при уколе), другие — сравнительно скоротечны (процессы, связанные с функцией внимания и языковым общением), третьи — довольно продолжительны (отвечают за мотивацию), четвертые — крайне продолжительны (подобная мозговая деятельность связана с постановкой целей, межличностными отношениями, обязательствами и силой воли). Но мы не способны использовать собственные ресурсы в определенном порядке — сначала чувствовать, потом думать, а затем получать опыт. Многие из процессов происходят в нашем мозге сами по себе, без контроля с нашей стороны. Однако есть и такие, которыми мы можем или должны управлять.

Исследователи считают, что эмоции являются отражением нашего восприятия мира и играют немаловажную роль

в процессе принятия решений. Как это объяснить? Чувства тесно связаны с прошлым опытом, поэтому зоны мозга, отвечающие за эмоциональные реакции, постоянно анализируют текущую ситуацию и ищут наилучшие с точки зрения эмоционального состояния решения. Мозг занят химическими и электрическими процессами, он пульсирует, расширяется, сжимается и расширяется вновь. Эту особенность мозга принято называть пластичностью. Опыт трансформируется в воспоминания. На основании полученного опыта мозг выстраивает новые связи, так что при попадании в аналогичную ситуацию он способен предугадать ее исход. Однако чувства могут стать источником ошибочных решений: в погоне за мимолетной выгодой мы делаем неверный выбор.

Одной из главных характеристик мозга является способность оказывать влияние на процесс принятия решений, подвергать сделанный выбор рефлексии и сводить к минимуму причины ошибочных действий. Мозг сохраняет информацию, создает ассоциативные связи и использует их для выхода из проблемных ситуаций. Когда нам необходимо принять решение, большинство из нас старается прийти к рациональному выводу. Беда в том, что зона мозга, в которой все это происходит, — префронтальная кора — особой надежностью не отличается. Префронтальная кора головного мозга не способна обрабатывать большие объемы данных одновременно, по-



этому, когда ее мощности не хватает, мозг просто-напросто «комкает» входящую информацию, чтобы сделать ее более удобоваримой, а это ведет к увеличению вероятности ошибок.

По этой причине принятие решений так тяготит большинство из нас. В процессе выбора различные зоны мозга получают противоречивые сигналы и, как следствие, вступают в конкуренцию друг с другом. В этом «споре» верх могут взять как сильные чувства, так и рациональные доводы. Исследователи в области нейропсихологии сравнивают подобную борьбу с естественным отбором: сильные эмоции и мысли вытесняют слабые и оказывают доминирующее влияние на наши действия. Именно к способности влиять на эту конкурентную борьбу, принимать решения и контролировать собственное поведение сводится применение силы воли.

«В решении содержится великая сила», — говорит нам гуру саморазвития Энтони Роббинс. Сила принятия решения составляет суть эффективного использования силы воли. Решите для себя, что теперь вы занимаетесь спортом три раза в неделю. Или что по вечерам выключаете мобильный телефон. Или что не будете каждый вечер есть сладости, сидя перед телевизором. Решите — и не отступайте. Все гораздо сложнее, чем просто сказать «да» или «нет». В действительности это энергозатратный психологический и нервный процесс.

Одним из лидеров, у которых я брал интервью в ходе моего исследования, был Томас Люнд Нильсен. В детстве он никак не мог понять, почему другие ребята так быстро сдаются, если игра только становится интересной. Товарищи постепенно «отваливались», а Томас продолжал самозабвенно играть. Он мог спокойно сидеть в песочнице в гордом одиночестве. Томас провел детство в Мексике. Как и все местные дети, он ходил в католическую школу. Но в один прекрасный день он открыл для себя карате. На тренировках его постоянно дразнили, но вовсе не за то, что был слишком мал и худощав для своего возраста, а за недостаточную «крутизну». Он был очень замкнут и стеснителен. Все изменилось, когда Томасу исполнилось 15. В их клуб карате приехал с лекцией олимпийский чемпион Эгиль Сёбю, участник «золотой четверки», завоевавшей высшую награду в гребле на байдарках в Олимпиаде 1968 г. в Мексике. Сёбю рассказывал об умственной тренировке: о том, насколько важно ставить перед собой цель, позитивно мыслить, рисковать и следовать задуманному. Некоторое время спустя Томас получил черный пояс по карате. Позже, уже взрослым, он служил в оперативном и командном составе одного из специальных подразделений Вооруженных сил. Сегодня он возглавляет компанию, занимающуюся информационными технологиями.

Томас рассказывает мне, с какой жадностью он, словно губка, впитывал все



доступные ему знания. После лекции Сёбю Томас начал экспериментировать с «прокручиванием слайдов в голове», как он сам это называет. Он представлял себе, как ему удастся расслабиться, как он не боится проиграть и — самое главное — как побеждает. Постепенно все стало налаживаться, и, когда Томасу исполнилось 17 лет, он понял, что его умственная работа успела оказать ощутимое влияние на его достижения. «Прокручивая слайды в голове», он обретал внутреннее спокойствие и уверенность в том, что задуманное непременно увенчается успехом. Томас считает, что он осознал важность принятия решений и научился «программировать» себя.

Я рассказываю о Томасе Люнде Нильсене, поскольку считаю, что у него можно научиться решимости — как на этапе выбора, так и непосредственно совершая действия. Сила принятия решения неразрывно связана с вашим выбором в пользу того, что представляет важность именно для вас.

Когда решение принято, вы можете приступить к мобилизации силы воли. Это означает, что вы должны:

- обязать себя быть верным поставленной цели;
- принять решение осуществить задуманное (преобразовать обязательство в действие);
- упорно двигаться к поставленной цели (производить конкретные действия);
- вознаграждать себя в процессе

действия и по достижении результата, учиться на полученном опыте;

- создавать на основе полученного опыта полезные привычки и шаблоны поведения.

Таким образом происходят когнитивный и аффективный процессы, активизирующие вашу силу воли. Эту технику может освоить практически каждый.

Разумнее всего начать с того, чтобы избегать ситуаций, где вы можете столкнуться с ненужным выбором. Сила воли представляет собой ограниченный ресурс — используйте его там, где он действительно необходим. Не тратьте энергию на то, что нельзя изменить.

Научитесь принимать решения и придерживаться их. Это важно, поскольку сила воли напрямую зависит от ваших запасов энергии. Мобилизация силы воли требует колоссальных затрат энергии. Когда сила воли «включается», энергия расходуется очень быстро. Поэтому вы должны разработать собственную стратегию относительно того, на что силу воли действительно нужно тратить, а на что можно просто махнуть рукой. Привычки и устоявшиеся практики позволяют вам действовать на автопилоте, не принимая решений и не расходуя драгоценную энергию.

ФИЛОСОФИЯ ВОЛИ

Когда я читаю лекции о силе воли, кто-нибудь из слушателей обязательно



замечает, что во все времена религиозные практики требовали от своих адептов самодисциплины. Христианство, иудаизм, ислам — все основные конфессии ставят во главу угла самоконтроль. В Ветхом и Новом Заветах неоднократно говорится о том, что человек обязан обуздывать себя, особенно при столкновении с соблазнами. Средневековый теолог и философ Фома Аквинский систематизировал ортодоксальные доктрины, связав христианское учение с классической философией. Он выделяет четыре основные добродетели, к которым должен стремиться всякий добрый человек: мудрость, справедливость, воздержанность и мужество. Слово «добродетель» редко используется в современной речи. Среди значений этого слова на латинском и древнегреческом языках — *virtus* и *αρετη* соответственно — «доблесть», «достоинство», «душевное благородство». Фома Аквинский добавляет к четырем основным добродетелям три богословских — веру, надежду и любовь. В своей совокупности эти добродетели помогают человеку на пути самосовершенствования и в стремлении к всеобщему благу.

Однако здесь имеется существенная оговорка. Религиозные доктрины, заветы и идеалы зиждутся на тезисе о том, что человек рождается грешным, а для избавления от греха ему надле-

жит обуздывать себя и закалять характер. В распространенной в Северной Европе протестантской трудовой этике отсутствие самодисциплины считается грехом. Нравственный императив подразумевает, что голова должна восторжествовать над телом, разум — над чувствами, воля — над соблазнами. Если вам это не удастся, вы становитесь грешником, а любой грешник обречен на вечные муки. У религиозных учений есть довольно неприглядная сторона: не сумевший проявить достаточную самодисциплину непременно должен страдать от чувства вины, стыда и ущербности.

На Востоке, в особенности в Китае, культура и система ценностей сформировались под влиянием конфуцианства и даосизма. Последний представляет отдельный интерес. Он уходит корнями в далекие времена, когда люди жили в простоте, в близком контакте с природой, не ведая сложностей, связанных с институтами государственной власти и строгой моралью. Даосизм призывает человека жить в гармонии со своей натурой. Древнекитайский философ Лао-цзы, считающийся одним из основоположников даосизма, сказал:

«Понимание других — это мудрость. Понимание себя — это просветление. Победа над другими дает силу, победа над собой — бесстрашие»⁶. Самодисциплина означает владение собой, и в этой

⁶ В рамках современной исторической науки личность Лао-цзы подвергается сомнению. Одни полагают, что это собирательный образ нескольких исторических персонажей, другие считают его мифической сущностью, третьи при-



связи даосизм предписывает диету, дыхательные упражнения, медитацию, визуализацию и сексуальную практику.

В Восточной Азии наибольшее распространение получил буддизм. Легенда гласит, что Сиддхартха Гаутама, будущий Будда, вырос в роскоши и изобилии. Став взрослым, он решительно порвал с претившей ему средой, однако ни аскетизм, ни истязание болью не дали ему ответов на мучившие его вопросы. Только когда он наконец позволил себе принять пищу и прекратил бичевать свое тело, на него снизошло просветление. Будда призывает людей найти баланс между удовольствиями и простотой, мыслить, чувствовать и действовать естественным образом. При этом мысли и действия должны быть конструктивными и высоконравственными, для чего необходимо ступить на путь самодисциплины, медитации и любви. Отражение этих идей можно найти и в современных методиках саморазвития.

В Азии также распространен индуизм — самая древняя из существующих система вероисповедания. Индуизм развивался и видоизменялся в рамках многочисленных местных культур, поэтому правильным будет считать его не религией, а обобщающим названием совокупности религиозных традиций Индийского субконтинента. Главным выражением индуистских верований стано-

вится действие, при этом важная роль отводится силе воли. Согласно одной из центральных идей индуизма, систематические испытания ведут к духовному просветлению и очищению божественными силами. Мужчины, принадлежащие к высшим кастам, практикуют различные упражнения, направленные на улучшение самодисциплины, в частности, чтение священных текстов, медитацию, йогу, аскезу.

Несколько поколений древнегреческих философов занимал вопрос о том, что же все-таки означает быть хорошим человеком. Хороший человек должен быть годен к чему-то, а для этого нужно владеть собой и практиковать самодисциплину. Сущность человека составляют его действия и решения. «Что делает нас с тобой хорошими людьми? — задавались вопросом мыслители. — Каким образом можно научиться лучше владеть собой?»

Внятный ответ на эти вопросы одним из первых дал Платон. Будучи учеником Сократа, он изложил некоторые мысли учителя. В своем основном трактате «Государство» Платон обращается к теме идеального общества, во главе которого стоят государственные мужи — философы, взявшие на себя власть. Под философами Платон подразумевает не просто мыслителей, но тех, кто способен управлять своим сознанием.

держиваются мнения, что он жил гораздо раньше, чем принято верить, и, таким образом, не мог быть автором тех работ, которые ему приписываются. — Прим. авт.



Платон утверждает, что человек должен возвыситься над собственными корыстными интересами и действовать в соответствии с внутренними убеждениями. Человек должен быть мудр, смел, дисциплинирован и справедлив, говорит Платон. Общество и его потребности необходимо ставить превыше частной жизни, поэтому каждый обязан найти свое место в социуме и тем самым внести свой вклад в его развитие. Ученик Платона Аристотель рассуждал о том,

каким образом человек стремится к хорошей жизни. Высшим благом в жизни он считает достижение счастья, а чтобы стать счастливым, нужно работать над собой и закалять характер. А для этого, говорит Аристотель, необходимо отыскать золотую середину во всех своих добродетелях и сильных сторонах. Идеалы Аристотеля выглядят устаревшими в глазах наших многочисленных современников, находящихся в бесконечной погоне за счастьем.

**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**

УП УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

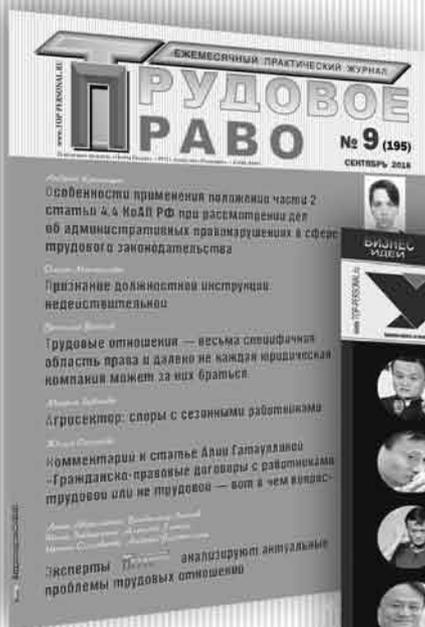
50 причин подписаться на журнал УП на 2017 год:

50 лучших новых деловых зарубежных книг

(скриншоты – выбор основных мыслей и идей) – при подписке на УП – с каждым номером вы получаете новую книгу

С КАЖДЫМ НОМЕРОМ

- 50 книг
- 50 обзоров лучших материалов журналов: «Трудовое право», «Коммерческие споры» – и еще 30 лучших деловых журналов России
- 500 Топ-менеджеров и топ-специалистов открытых для ваших вакансий (открытый формат знакомства: расширенное резюме по стандартам УП, видеointerview, контакты – в рамках проекта УП «Поиск талантливых топ-менеджеров»)



Простите, я разрушил вашу компанию



ПАКЕТ «ЛЮКС»
В ЧЕСТЬ 20-ЛЕТИЯ

Замена директора в период нетрудоспособности — споры по полномочиям

Часто специалисты в своей области деятельности (менеджеры, инженеры, бухгалтеры и т.п.), становясь топ-менеджерами или руководителями организаций, сталкиваются с неожиданной проблемой: те вопросы, которые раньше казались им будничными, рутинными и не заслуживающими особого внимания ввиду предполагаемой легкости их решения, становятся такими вопросами, для решения которых недостаточно бывает не только практических навыков, но и знания теоретических основ. Одним из таких обманчивых и легких на первый взгляд вопросов является проблема передачи полномочий директора в период временной нетрудоспособности лицу, временно исполняющему его обязанности. В нашей статье мы постараемся раскрыть не только некоторые причины появления этой проблемы, но и нюансы в тех или иных спорах, а также дадим рекомендации, как минимизировать риски организации при передаче и подтверждении полномочий директора исполняющему его обязанности лицу.



**Татьяна
Горошко**

Начнем, пожалуй, с того, что дуализм правового регулирования труда руководителя организации (далее — директора) выражается в определенной мере в пересечении норм Гражданского кодекса Российской Федерации (далее — ГК РФ) и Трудового кодекса Российской Федерации (далее — ТК РФ). С одной стороны, статья 53 ГК РФ прямо предусматривает, что «юридическое лицо приобретает гражданские права и принимает на себя гражданские обязанности через свои органы, действующие в соответствии с законом, иными правовыми актами и учредительным документом». Таким образом, с точки зрения гражданского права директор — это один из органов управления фирмой, а значит, его основная функция, как и всякого иного органа, — бесперебойно и качественно осуществлять все те полномочия, которые на него возложены.

С другой же стороны, а именно с точки зрения трудового законодательства (да и, пожалуй, — здравого смысла), директор — это не абстрактный человек, у которого имеет значение только трудовая функция, и даже не какой-либо коллегиальный орган, в котором в определенных случаях члены могут быть взаимозаменяемы. Нет, директор, говоря метафорически, «первый среди равных», то есть такой же работник, как и все остальные, за исключением некоторых моментов.

Поэтому возникает логичный вопрос: приоритет каким нормам — ГК РФ или ТК РФ нужно отдавать при решении того или

иного вопроса. В статье 274 ТК РФ прямо указана сфера, на которую распространяет свое действие трудовое законодательство: *права и обязанности руководителя организации в области трудовых отношений определяются Кодексом {ТК РФ}, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, учредительными документами организации, локальными нормативными актами, трудовым договором.*

ГК РФ в пункте 4 статьи 53 также прямо указывает, что *отношения между юридическим лицом и лицами, входящими в состав его органов, регулируются настоящим Кодексом и принятыми в соответствии с ним законами о юридических лицах.*

Таким образом, исходя из краткого анализа приведенных выше норм, можно сделать следующие выводы:

— между нормами гражданского и трудового законодательства, регулирующими правовой статус и деятельность директоров организаций, по сути, нет противоречий, так как они регулируют разные аспекты такой деятельности;

— трудовое законодательство призвано обеспечить социальные права дирек-

торов, в том числе права на получение пособия по временной нетрудоспособности, получение отпуска по беременности и родам и т.п.;

— нормы гражданского права призваны урегулировать вопросы объема полномочий директора, процедуру передачи таких полномочий и донесение данной информации в случае необходимости до третьих лиц.

Таким образом, говоря о передаче полномочий директора (или их части) третьему лицу в связи с временной нетрудоспособностью руководителя, нужно принимать во внимание прежде всего нормы гражданского права.

ВАЖНО!

Приоритет норм ГК РФ и специальных законов (например, Федерального закона от 08.02.1998 №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью») не отменяет необходимости строго соблюдать правила оформления временного исполнения обязанностей директора другим сотрудником: оформление приказа, ознакомление с ним работника и т.п. Однако также нельзя забывать о том, что приказ нужен для самой организации, он не может действовать и на отношения вне организации.

Для целей настоящей статьи причина возникновения нетрудоспособности директора не имеет значения. Однако

напомним читателю, что статья 5 Федерального закона от 29.12.2006 №255-ФЗ «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством» предусматривает следующие варианты возникновения временной нетрудоспособности:

1) заболевание или травма, которые привели к утрате трудоспособности;

2) уход за больным членом семьи;

3) карантин в отношении/в интересах как самого лица, так и его ребенка или иного недееспособного члена семьи;

4) протезирование (при одновременном соблюдении двух условий — наличия медицинских показаний и осуществление такого лечения строго в стационаре);

5) долечивание после лечения в стационаре в санаторном учреждении на территории Российской Федерации.

Корень же рассматриваемой в настоящей статье проблемы лежит, на наш взгляд, в следующем:

- без доверенности от имени организации имеет право действовать только директор;

- любое иное лицо по общему правилу должно иметь как минимум доверенность в качестве документа,

подтверждающего соответствующие полномочия;

- директор организации уставом фирмы, своим трудовым договором или иными основаниями может быть ограничен в возможности передавать свои полномочия (по объему, по сроку передачи, по цене потенциально заключаемой сделке и т.п.), и эта информация не является общедоступной;

- третьи лица, оценивая полномочия того или иного лица (например, на ведение переговоров, на представление определенных документов, осуществление неких фактических действий, на заключение договоров и т.п.), во-первых, должны обращаться к сведениям единого государственного реестра юридических лиц (далее — ЕГРЮЛ), а во-вторых, обязаны проявлять разумную осторожность, добросовестность в обороте, а значит — имеют право обоснованно сомневаться в полномочиях «временного» директора, требовать их дополнительного подтверждения;

- некоторые полномочия (например, распоряжаться денежными средствами на счете в банке, использовать ЭЦП и т.д.) нельзя «просто так» передоверить или передать, необходим ряд дополнительных мероприятий: оформление карточки с образцами подписей и оттиска печати, оформление на новое уполномоченное лицо необходимых для целей финансового контроля/мониторинга и

противодействия отмыванию денежных средств документов и т.д.;

- временная нетрудоспособность, к сожалению, у директора, впрочем, как и у любого другого человека, может не только наступить внезапно, но и непредсказуемо развиваться, что в свою очередь может заблокировать принятие и надлежащее оформление многих управленческих решений.

Как указанные обстоятельства находят свое отражение на практике, мы рассмотрим на примере некоторых вопросов, возникающих в судебной практике, а также принятых в ходе этих судебных споров решениях.

Согласно подпункту «л» пункта 1 статьи 5 Федерального закона от 08.08.2001 № 29-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» в ЕГРЮЛ содержатся {среди прочих} такие сведения и документы о юридическом лице, как фамилия, имя, отчество и должность лица, имеющего право без доверенности действовать от имени юридического лица, а также паспортные данные такого лица или данные иных документов, удостоверяющих личность в соответствии с законодательством Российской Федерации, и идентификационный номер налогоплательщика при его наличии.

Поэтому необходимо разобраться в том, является ли временно исполняю-

щий обязанности единоличного исполнительного органа (директора) сотрудник лицом, сведения о котором подлежат включению в ЕГРЮЛ, а, следовательно, подлежат ли подтверждению его полномочия исключительно выпиской из ЕГРЮЛ. С точки зрения практического применения, а не только аргументов в теоретических спорах, получение ответа на данный вопрос важно ввиду следующих обстоятельств:

- пункт 2 статьи 51 ГК РФ закрепляет принцип публичной достоверности ЕГРЮЛ. Следовательно, если сведения о временно исполняющем обязанности директора лице внесены в реестр, то организация может не опасаться отказа контрагентов от подписания документов, заключения договоров и т.д. ввиду своих разумных сомнений в полномочиях руководителя;

- оформить список необходимых для внесения в ЕГРЮЛ сведений о временно исполняющем обязанности директора лице как лице, по смыслу подпункта «л» пункта 1 статьи 5 Федерального закона от 08.08.2001 № 29-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей», имеющем право без доверенности действовать от имени юридического лица. Оформить пакет документов (что туда входит, по мнению судебной практики, мы рассмотрим ниже) надлежащим образом и в срок начала временной нетрудоспособности директора можно, если есть

некоторое количество времени: например, в случае плановой госпитализации директора, планового протезирования и т.п. Если же нетрудоспособность возникла неожиданно (например, по причине травм после ДТП или острого и стремительного течения болезни), то не только директор не сможет сразу после возникновения своей нетрудоспособности передать дела, подготовить документы и т.д., но и организация не сможет сразу подготовить все документы для внесения сведений о ВРИО в ЕГРЮЛ. А значит, такое юридическое лицо некоторый период времени не будет иметь стопроцентного доказательства полномочий единоличного органа, в связи с чем будет нести риски невозможности осуществлять свою хозяйственную деятельность в полном объеме;

- немаловажным фактором с точки зрения как временных, так и финансовых затрат, является необходимость (что отражено во многих судебных актах) для передачи полномочий от постоянно действующего директора «временному» созывать и проводить собрание уполномоченного на избрание директора органа с соблюдением всей предусмотренной законом, уставом фирмы процедуры (например, созвать и провести общее собрание акционеров, участников). Эти процедуры, как правило, достаточно растянуты во времени и затратные для бизнеса, требуют большого объема подготовки, привлечения нотариусов или регистраторов, но и могут не привести к

желаемому результату, например, в связи с отсутствием кворума или в связи с отсутствием требуемого подтверждения факта проведения собрания, принятых решений. Единственное исключение, которое, пожалуй, можно выделить в данном пункте, это «малые» фирмы, в которых 1-2 участника, зачастую являющиеся также сотрудниками фирмы. В таком случае проведение собрания участников для принятия оперативных решений может быть быстрым, но при этом законным.

Итак, исходя из анализа судебных актов, можно сделать вывод о том, что суды исходят из того, что сведения о лице, временно исполняющим обязанности директора, должны быть отражены в ЕГРЮЛ, и именно этот факт будет подтверждать полномочия такого лица, основываясь на принципе публичной достоверности реестра (ЕГРЮЛ). Вот только некоторые примеры:

— в деле №А50-14770/2010 (см. постановление ФАС Уральского округа от 28.12.2010 № Ф09-11045/10-С4) был рассмотрен спор о признании незаконным отказа в государственной регистрации изменений, вносимых в сведения о юридическом лице, содержащиеся в реестре юридических лиц, и обязанности их регистрации:

Общество «Голд-Маркет» обратилось в Арбитражный суд Пермского края с заявлением к инспекции Федеральной налоговой службы по Свердловскому району

г. Перми (далее — инспекция, регистрирующий орган) о признании незаконным решения от 28.06.2010 об отказе в государственной регистрации изменений, вносимых в сведения о юридическом лице, содержащиеся в Едином государственном реестре юридических лиц (далее — ЕГРЮЛ), не связанных с внесением изменений в учредительные документы юридического лица, обязанности инспекции устранить допущенные нарушения путем проведения государственной регистрации.

Решением суда от 30.07.2010 (судья Тюрикова Г.А.) в удовлетворении заявленных требований отказано.

Постановлением Семнадцатого арбитражного апелляционного суда от 29.09.2010 (судьи Грибиниченко О.Г., Риб Л.Х., Щеклеина Л.Ю.) решение оставлено без изменения.

Заявитель кассационной жалобы указывает на ошибочный вывод судов о том, что Негашев С.В., являясь исполняющим обязанности генерального директора, не вправе был подписывать заявление о внесении изменений в ЕГРЮЛ, однако решением общего собрания, оформленным протоколом общего собрания участников общества «Голд-Маркет» от 09.12.2009 N 3/1, Зак Н.В. была выведена из состава участников общества. Во исполнение решения общего собрания общество обратилось в инспекцию с заявлением о государственной регистрации изменений, не связанных с внесением изменений

в учредительные документы, приложив все необходимые документы, в том числе приказ о назначении временно исполняющим обязанности генерального директора Негашева С.В.

Общество «Голд-Маркет» не согласно с выводом судов о том, что подписывать все заявления в регистрирующий орган может только действующий директор, информация о котором внесена в ЕГРЮЛ, так как в случае болезни, отсутствия директора надо будет ликвидировать юридическое лицо, поскольку общее собрание не уполномочено избирать другое лицо, запись о котором в ЕГРЮЛ не содержится, и подписывать заявления указанное лицо не сможет. Полномочия Негашева С.В. действовать от имени общества подтверждены приказом от 27.05.2010 N 5 и протоколом общего собрания участников общества от 27.05.2010 N 5. Следовательно, как полагает общество «Голд-Маркет», Негашев С.В., являющийся исполняющим обязанности генерального директора, вправе был подписывать заявление о внесении изменений в ЕГРЮЛ; полномочия на подписание данного заявления были проверены нотариальной конторой в соответствии с Основами законодательства о нотариате, что свидетельствует о легитимности действий Негашева С.В.

Как следует из материалов дела, согласно выписке из ЕГРЮЛ в качестве лица, имеющего право без доверенности действовать от имени юридического лица, зарегистрирована Берман П.Л.

Отказывая в удовлетворении заявленных требований, суды первой и апелляционной инстанций исходили из следующего.

Исследовав и оценив представленные в материалы дела доказательства в соответствии со ст. 71 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации, суды установили, что Берман П.Л. является единственным лицом, имеющим право обратиться в регистрирующий орган с заявлением по форме N P14001 без доверенности, поскольку, согласно сведениям, внесенным в ЕГРЮЛ, именно она являлась генеральным директором общества «Голд-Маркет». При этом сведений о Негашеве С.В. в соответствующем реестре не содержится.

Доводы заявителя, изложенные в кассационной жалобе, судом кассационной инстанции отклоняются, поскольку не свидетельствуют о нарушении судами норм права.

— в деле № А32-9451/2015 (см. Постановление Арбитражного суда Северо-Кавказского округа от 18.02.2016 №Ф08-10224/2015), на наш взгляд, интерес представляет именно обоснование судом необходимости отражения в ЕГРЮЛ временного характера полномочий лица, исполняющего обязанности директора, в том числе в случае временной нетрудоспособности:

Фукс В.А. обратился в суд с заявлени-

ем о признании незаконным решения Инспекции Федеральной налоговой службы N 4 по городу Краснодару (далее — инспекция) о государственной регистрации изменений в сведения о юридическом лице и внесении государственной регистрационной записи N 2152311058854; обязанности инспекции внести в ЕГРЮЛ запись о недействительности регистрационной записи N 2152311058854.

Как видно из материалов дела и установлено судами, Фуксом В.А. создано общество, в котором он исполнял полномочия единоличного исполнительного органа.

В состав участников общества принят Шахназаров А.Л., доля в уставном капитале общества каждого из участников стала составлять 50%.

[...] Фукс В.А. временно отстранен от должности директора общества, на период его отстранения исполнение обязанностей директора временно возложено на Шахназарова А.Л.

Таким образом, содержащиеся в ЕГРЮЛ сведения должны быть достоверными, поскольку как вносятся, так и предоставляются третьим лицам органами государственной власти, что, в свою очередь, должно являться гарантией достоверности.

При внесении инспекцией записи в государственный реестр о Шахназарове

А.Л. как директоре общества, не учтено, что в постановлении Прикубанского районного суда г. Краснодара от 04.02.2015 указано, что Шахназаров А.Л. исполняет обязанности руководителя на период временного отстранения Фукса В.А. от данной должности. Формулировку судебного акта о временном исполнении обязанности соответствующая запись в Едином государственном реестре юридических лиц (далее — ЕГРЮЛ) не содержит.

Поскольку оспариваемое решение инспекции принято на основании постановления Прикубанского районного суда г. Краснодара от 04.02.2015, исходя из принципа достоверности информации и принимая во внимание наличие в обществе корпоративного конфликта (дела N А32-9521/2015, А32-20570/2015, А32-42146/2015, А32-22300/2015), в ЕГРЮЛ должны содержаться сведения о временном исполнении Шахназаровым А.Л. обязанности директора общества.

ВАЖНО!

В настоящее время в судебной практике отсутствует единый подход к тому, на основании каких документов и с соблюдением какой процедуры должен быть назначен или избран на должность временно исполняющий обязанности директора сотрудник.

Первая точка зрения заключается в том, что так как ВРИО директора, по сути, на период своей деятельности ничем не

отличается от «основного» директора, то и назначать или выбирать его нужно с соблюдением всей процедуры. Отражение данного подхода можно найти, например, в Постановлении Девятнадцатого арбитражного апелляционного суда от 23.05.2012 по делу №А14-574/2012 (Постановлением ФАС Центрального округа от 26.09.2012 по делу №А14-574/2012/11/20 данное постановление оставлено без изменения):

Общество с ограниченной ответственностью Торговый дом «Лоза» (далее — истец, ООО ТД «Лоза») обратилось в Арбитражный суд Воронежской области с иском к обществу с ограниченной ответственностью «АТД-Ойл» (далее — ответчик, ООО «АТД-Ойл») о признании недействительным решения внеочередного общего собрания участников ООО «АТД-Ойл», оформленного протоколом N 2/11 от 26.12.2011 г., в части назначения исполняющим обязанности генерального директора ООО «АТД-Ойл» Пониткова Игоря Анатольевича с 26.12.2011 г. до избрания генерального директора.

Решением Арбитражного суда Воронежской области от 28.02.2012 г. исковые требования удовлетворены.

[...] Участниками ООО «АТД-Ойл» по состоянию на 26.12.2011 г. являлись ООО «Сервис-Модерн» [...] и ООО ТД «Лоза» [...].

Решением внеочередного общего со-

брания участников ООО «АТД-Ойл» от 19.12.2008 г. Мальцев Ю.И. освобожден от должности генерального директора по причине истечения срочного трудового договора на основании его заявления от 08.12.2008 г.

Приказом N 56 генерального директора ООО «АТД-Ойл» от 25.12.2008 г. исполняющей обязанности генерального директора ООО «АТД-Ойл» назначена Гордиевская Анна Геннадьевна.

Генеральным директором Мальцевым Ю.И. от имени ООО «АТД-Ойл» Гордиевской А.Г. выдана доверенность N П-7 от 02.12.2008 г. на право представления интересов ООО «АТД-Ойл» во всех организациях и учреждениях.

Приказом N 4-д от 26.02.2009 г. в связи с изменением фамилии работника Гордиевской А.Г. с Гордиевской на Уточкину в кадровые и бухгалтерские документы, содержащие персональные данные Гордиевской А.Г., внесены соответствующие изменения.

Из выписки из ЕГРЮЛ от 09.02.2012 г. в отношении ООО «АТД-Ойл» усматривается, что 12.01.2009 г. на основании приказа N 56 от 25.12.2008 г. Межрайонной ИФНС России N 12 по Воронежской области в ЕГРЮЛ за ГРН 2093668006750 внесены сведения о том, что физическим лицом, имеющим право без доверенности действовать от имени юридического лица ООО «АТД-Ойл», является исполняю-

щий обязанности генерального директора Уточкина А.Г.

Из материалов дела также усматривается, что в повестку дня общих собраний участников ООО «АТД-Ойл», созываемых 21.04.2009 г., 22.05.2009 г., 30.06.2009 г., 28.08.2009 г., 28.09.2009 г., 30.10.2009 г., 02.09.2011 г.-22.09.2011 г. включался вопрос об избрании генерального директора общества, однако решение не было принято по причине неявки на собрания 21.04.2009 г., 22.05.2009 г., 28.08.2009 г., 28.09.2009 г., 30.10.2009 г., 22.09.2011 г. представителя ООО ТД «Лоза», а на собрании 30.06.2009 г. представитель ООО ТД «Лоза» голосовал против предложен-

ной ООО «Сервис-Модерн» кандидатуры Уточкиной А.Г.

По инициативе ООО «Сервис-Модерн» 26.12.2011 г. было созвано внеочередное общее собрание участников ООО «АТД-Ойл» со следующей повесткой дня: 1) об избрании генерального директора общества; 2) о назначении исполняющего обязанности генерального директора общества; 3) о приведении устава общества в соответствии с требованиями Федерального закона от 30.12.2008 г. N 312-ФЗ; 4) внесение изменений в устав общества в виде утверждения устава в новой редакции (третья редакция 2011 год).

**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**



Тадаси Янаи

Тадаси Янаи — миллиардер, владелец крупнейшей сети магазинов Uniqlo по продаже повседневной одежды, по версии американского журнала Time внесен в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Магнаты».

Родился в 1957 году в Японии, в городе Ямакучи в семье владельцев небольших магазинчиков. Получил высшее образование в 1971 году по специальности «Политология». Тадаси Янаи продолжил бизнес родителей и из небольших магазинчиков создал бизнес-империю, став владельцем крупнейшей сети магазинов Uniqlo по продаже не только повседневной одежды, но и вечерних туалетов. Одежда в его магазинах пользуется большим спросом у населения из-за низких цен, так по статистике за 2000 год компания имела прибыль в 296 миллионов долла-

ров. Во многих странах мира находятся представительства компании Uniqlo, а в Великобритании Янаи Тадаси намерен открыть около пятидесяти магазинов и, несмотря на то, что в Японии его одежда пользовалась колоссальным успехом, нет основания полагать, что и в других странах торговля принесет такую же прибыль.



Тадаси Янаи в Японии относится к числу талантливейших бизнесменов и к долларовым миллиардерам. Секрет его успеха кроется в использовании готовых моделей ведения бизнеса. Он изучает идеи и тактику иностранных коллег, а поскольку в Китае низкие трудовые затраты, то 90% одежды импортирует из Китая и продает в 480 магазинах в Японии. К тому же он открыл интернет-магазин компании, где желающие могут приобрести понравившиеся им вещи с доставкой на дом. Сейчас капитал Тадаси Янаи оценивается в 6 миллиардов долларов.

Модератор рубрики Абол Римма