БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№9 (373) 2016 г.

WWW.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Роспечать" – 71852; 70855; 72836;

МАРТ

САМОУЧКИ-ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ

Главная тема номера:

Александр Лапин

У талантливого самоучки больше шансов найти выход из безвыходного положения

ПОДПИСЧИКАМ

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ ЖУРНАЛА

ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
Коммерческие Споры
№ 1 | 2016

АКЦИОНЕРЫ И СЕО

Ответственность СЕО перед акционерным обществом за неуплату или не полную уплату налогов
Ксения Колесникова

Попытки акционеров взыскать с СЕО ущерб от ошибок в управлении компанией
Наталия Зыкова

КОРПОРАТИВНОЕ МОШЕННИЧЕСТВО

Мошенники-топы и привлечение их к ответственности: обзор и анализ судебной практики
Галина Крюк

БАНКРОТСТВО

Банкротство фирмы и проблемы выплат долгов
Сергей Потрашков

НАЛОГИ

ПРАКТИКА ОТВЕТСТВЕННОСТИ ИП СВОИМ ИМУЩЕСТВОМ В НАЛОГОВЫХ СПОРАХ
Владимир Алистархов

Обязан ли ИП выплачивать страховые взносы, если фактически деятельность не осуществляется?
Александр Царьков

Споры с ремонтными фирмами по ремонту офисов
Виктория Мариновская

Риски и ответственность хостинг провайдера
Марина Кузина

АУТСТАФФИНГ

Аутстаффинг скоро под давлением?
Андрей Ковалев

Споры с банками — оспаривание незаконных банковских комиссий по кредитным договорам
Алексей Сорокин

«Судебные споры, связанные с оспариванием отказа страховой компании в выплате страхового возмещении по договорам страхования жилья». Часть 1
Елена Лизина

Необходимость уплаты взносов индивидуальным предпринимателем в случае отсутствия деятельности
Сергей Потрашков

Просто пришлите заявку и скан подписки на журнал

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

на адрес tp@top-personal.ru

Генеральный партнер

ОМК

ЕВРОСЕТЬ

Компании

Урал Пресс

Abava Net

SAVOY HOTEL

альпина

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Как определить развивается ли ваша компания «по Джобсу» или «по Алисе»?

Все гораздо сложнее — у каждой компании СВОЙ путь развития и критерии определены: мы стоим или движемся...

Но лучше читайте источники — мнения экспертов...

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД Управление персоналом

Александр Гончаров

с. 5

Александр Лапин, бизнес-эксперт

В кризисной ситуации у талантливого самоучки больше шансов найти выход из безвыходного положения и нестандартное решение проблемы именно в силу того, что он меньше внимания обращает на стандартные решения, с помощью которых проблема не решается, а оценивает ситуацию шире, во всем ее многообразии...

с. 13

Экономия, приводящая впоследствии к застою, — это противоположная ситуация, когда сотрудники видят и чувствуют, что от них ничего не зависит, что все решения принимаются без их участия. Это крайне опасная ситуация для работодателя...

Василий Зотков, группа «Астерос»

с. 21

Многие берут слишком много направлений и не справляются либо просто не выжимают до конца те направления, в которые вкладывали деньги...

Александр Ханин, VisionLabs

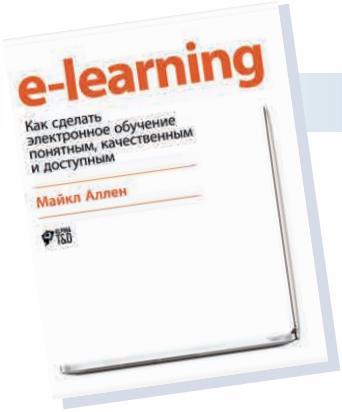
По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам 8-495542-16-12; 8 495 542-16-07

с. 29

Спасать же нужно те компании, которые не предпринимают никаких действий для сокращения издержек или чьи меры экономии настолько нерациональны, что тормозят развитие бизнеса и способствуют появлению социальных рисков...

Ирина Григорьян,
вице-президент
по управлению
персоналом MAYKOR

с. 54



Изменение поведения не то же самое, что знание материала, и нам нужны реальные результаты, а не показатели заключительных тестов. Нас интересуют результаты, ведущие к успешной работе в реальном мире...

с. 42

Объект, созданный в рамках исполнения работником трудовых обязанностей, является служебным, и, как уже говорилось выше, авторские права на него принадлежат автору...

Ольга Москалева,
юрисконсульт

ПРАВОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ
В ЖУРНАЛЕ
«КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ»

ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
Коммерческие Споры

ЗАКАЗАТЬ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ:
TP@TOP-PERSONAL.RU

По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам 8-495542-16-12; 8 495 542-16-07

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 9 (373) 2016 г.

Издается с 1996 г.

Содержание

1 Колонка редактора

TALANT MANAGEMENT

5 Самоучка каждый раз находит свой способ решения проблемы, и зачастую он-то и бывает самым правильным
Александр Лапин,бизнес-эксперт

13 Если компания экономит на своем развитии, ее уже никто не может спасти
Василий Зотков, группа «Астерос»

ТРИБУНА ДИРЕКТОРА

21 Не стоит надевать корону на голову даже при оглушительном успехе
Александр Ханин, VisionLabs

29 Не подрезайте крылья тем, кто хочет взлететь
Ирина Григорьян, вицепрезидент по управлению персоналом MAYKOR

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

34 Организация архива электронных документов. Практические аспекты и перспективы
С.Л. Кузнецов, к.и.н., kouznets@yandex.ru

ТРУДОВОЕ ПРАВО

42 Программисты и секреты, коды, изобретатели при переходе из одной фирмы в другую
Ольга Москалева, юрисконсульт

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

54 Elearning: Как сделать электронное обучение понятным, качественным и доступным. Майкл Аллен

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 02.03.2016 г.
Формат 60x90 1/8.
Печать офсетная. Тираж 10 000 экз.
Печ. л. 8. Заказ № 020-16
Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета ООО «ИнПринт» в ОАО «Кострома» 156010, г. Кострома, ул. Самоковская, 10.

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 >

Объединенная редакция
ИД «Управление персоналом»

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

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Главный эксперт по бизнесу
Сергей Пронин

Эксперты
Тахир Базаров, Леонид Кроль, Роман Портнов, Михаил Богданов, Владимир Фомин, Андрей Лавринович, Натэлла Кобулашвили, Евгений Грива, Сергей Мясоедов, Николай Злобин, Джон Шоул, Станислав Цирлин, Олег Жданов, Галина Голощапова, Вера Бояркова, Андрей Куликов

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Елена Монахова, Екатерина Закревская, Татьяна Ковалева

Видеожурнал
Александр Жильцов

Фото
Владимир Сумовский

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

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика
Андрей Митряков

Полиграфия
Ольга Липатова

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

Самоучка каждый раз находит свой способ решения проблемы, и зачастую он-то и бывает самым правильным

Оказывается, подавляющее большинство успешных бизнесменов — самоучки. Что вы думаете по этому поводу?

— Думаю, что это подтверждение известной истины о том, что предпринимательство, корпоративное управление и оперативное управление — абсолютно разные, я бы даже сказал, противоположные виды деятельности. Разные люди обладают разными способностями, опытом и знаниями. Есть универсалы, которые могут успешно заниматься всем, но они крайне редки. И если они начинают заниматься всем сразу, то не всегда могут полностью сосредоточиться на том, что на сегодня является самым важным в этой триаде. По большей части у каждого человека есть способности, которые развиты в максимальной степени, и акцент на них приносит максимальную эффективность, особенно если они востребованы в нужное время и в нужном месте. Поэтому наука управления человеческими ресурсами, если убрать из нее всю воду, концентрируется на решении этих двух ключевых вопросов — на что способен человек и как эти способности можно использовать. При том, что много копий на этот счет сломано, от идеального решения мы по-прежнему далеки.

Александр Лапин,
бизнес-эксперт

Ранее в УП дискутировался вопрос: «Лидерами рождаются или становятся?» Но к однозначному ответу так и не пришли. А каково ваше мнение?

— В старом советском фильме один из героев, отец которого до революции был богатым человеком, сказал о себе так: «Подавал большие надежды, а закончил свою карьеру в должности директора женской бани». Наблюдая людей, с которыми много лет общался и работал вместе, я предложил бы такой вариант: лидером может стать только тот, кто рожден с определенными лидерскими задатками. Но дальше все определяется, с одной стороны, воспитанием и личностью воспитателей, а с другой — той средой, которая окружает человека с детских лет и в течение всей профессиональной карьеры.

В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ У ТАЛАНТЛИВОГО САМОУЧКИ БОЛЬШЕ ШАНСОВ НАЙТИ ВЫХОД ИЗ БЕЗВЫХОДНОГО ПОЛОЖЕНИЯ И НЕСТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ ИМЕННО В СИЛУ ТОГО, ЧТО ОН МЕНЬШЕ ВНИМАНИЯ ОБРАЩАЕТ НА СТАНДАРТНЫЕ РЕШЕНИЯ, С ПОМОЩЬЮ КОТОРЫХ ПРОБЛЕМА НЕ РЕШАЕТСЯ, А ОЦЕНИВАЕТ СИТУАЦИЮ ШИРЕ, ВО ВСЕМ ЕЕ МНОГООБРАЗИИ

Итак, почему «знайки», окончившие с успехом вузы и школы бизнеса, не превращаются в королей бизнеса, а растворяются где-то на неласковых просторах рынка?

— Вуз и школа бизнеса отличны от собственно профессиональной деятельности и бизнеса. Говорю сейчас об управленческих специальностях. Например, в медицине студент большую часть времени проводит в лечебном учреждении, разбираясь на практике с особенностями своей профессии, то же и во многих технических специальностях. Можно хорошо изучить управление финансами во всех ипостасях и стать хорошим специалистом в этой области, но научиться управлять социальными системами невозможно. Для этого надо иметь в первую очередь личностные качества, жизненный и профессиональный опыт, позволяющие правильно оценивать си-

туацию и принимать решения. И здесь мы возвращаемся к первому вопросу нашей беседы. Обучение в такой ситуации может только помочь расширить кругозор. И то в той редкой ситуации, когда учителям есть чем поделиться с учениками. Чаще, к сожалению, этого не происходит

Какими навыками, характером, наклонностями и компетенциями, приводящими их к успеху, изначально обладают самоучки?

— Книгами на эту тему заполнена большая часть полок в магазинах в разделе «Управление». И число подобных изданий будет расти по той простой причине, что «правильного» ответа на этот вопрос нет, и, соответственно, «правильно» оценить человека с точки зрения наличия этих качеств практически невозможно. Поэтому разнообразные методики оценки по этой тематике будут продолжать множиться. Регулярно будет появляться что-то якобы новое, поскольку тема эта неисчерпаема и единственный правильный ответ на поставленный вопрос мы никогда не получим.

Если вы заметили, что в вашей компании есть сотрудники с качествами, присущими успешным бизнесменам-самоучкам, то как вы поступите: а — предложите им помощь на пути к своему бизнесу; б — попытаетесь использовать их энергию во благо вашей компании?

— В первую очередь следует подумать о риске ухода такого замечательного сотрудника вместе с частью вашего бизнеса. Например, есть просто хороший продавец, а есть хороший продавец с предпринимательскими способностями. И он волей-неволей будет думать о ситуации «если бы директором/собственником был я». Случаев таких немало, и самое печальное для вас — это появление более сильного конкурента для вашего бизнеса.

Какие самые сильные качества в самоучках помогают им идти к цели, не отвлекаясь на трудности в пути?

— Как ни странно — отсутствие зашоренности от образования. На «знайку» при решении проблемы подсознательно будет давить груз стандартных методов и способов решения задач. Самоучка каждый раз находит свой способ решения проблемы, и зачастую он-то и бывает самым правильным. И в этом уникальность самоучек — решения, которые они вырабатывают, в большей степени отражают особенности организации и окружающей среды. Постоянная выработка таких решений, накопленный опыт и правильные выводы и являются самообучением. Но это не означает, что самоучка должен быть

безграмотен. Наоборот, он должен обладать широким кругозором и качествами, о которых мы говорили выше.

Перфекционизм — отличная вещь (например, у Стива Джобса, когда он добивался качества айфона), но говорят, что самоучки как раз идут к цели, пренебрегая качеством сторонних вещей.

— Все зависит от дороги и от цели, к которой вы идете.

Нехватка ресурсов — норма стартапов, и сегодня многим бы пригодилось умение лавировать при нехватке ресурсов. Но как и где учатся этому самоучки-бизнесмены?

— Если вы хорошо учились, но никогда в жизни не сталкивались с ситуациями, которые нельзя решить с помощью стандартного набора решений, вы проблему не решите. Вы можете быть суперменом в управлении корпоративными финансами и успешно работать в стандартных условиях. Но, например, в кризисной ситуации у талантливого самоучки больше шансов найти выход из безвыходного положения и нестандартное решение проблемы именно в силу того, что он меньше внимания обращает на стандартные решения, с помощью которых проблема не решается, а оценивает ситуацию шире, во всем ее многообразии.

Лидерские качества, о которых вы говорили, могут сильно отличаться — жесткий Джек Уэлч и мягкий ресторатор Новиков, например. Но что именно делает их лидерами?

— Не претендуя на звание знатока лидерства, сказал бы, что это кругозор, опыт, быстрый разум и внутренний драйв.

* **Александр Лапин,**
бизнес-эксперт (большой опыт управления на топ-позициях крупных международных компаний)
mr.alex.lapin@yandex.ru.

Журнал Управление персоналом, март 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU

Подписные индексы по каталогу «Роспечать»: 72034, 71851, 60933

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

№ 1 2016

www.SEKRETARSKOE-DELO.ru

Если компания экономит на своем развитии, ее уже никто не может спасти

Давайте обсудим, что же такое «развитие» применительно к компании?

Василий Зотков,
группа «Астерос»

— Развитие всегда так или иначе связано с изменениями, с переходом в какое-то новое состояние, характеризующееся иными качественными и/или количественными параметрами. Общепринято рассматривать этот процесс как положительный, синоним прогресса. Хотя развитие может идти и в обратном направлении. Если мы говорим о развитии применительно к компании, я бы выделил здесь несколько важных моментов. Во-первых, компания — это сложная динамическая система, которая имеет собственную структуру и процессы, включающие людей, ресурсы, технологии и т. д. Как и все сложные системы, она развивается по определенным законам, понимание которых крайне важно для адекватного управления. Думаю, здесь уместно вспомнить теорию решения изобретательных задач (ТРИЗ) Генриха Альтшуллера, в основе которой как раз лежит понимание базовых законов развития систем. Как известно, скорость потока равна скорости самого медленного автомобиля. Анало-

гично общая эффективность системы будет определяться эффективностью составляющих ее элементов. Поэтому если вы на чем-то экономите, даже на самом, казалось бы, несущественном, это оказывает влияние на всю систему. Важно также понимать, что для поддержания устойчивости системы необходимо чередовать периоды интенсивного развития с периодами стабилизации, чтобы у нее было время на адаптацию, накопление ресурсов и т. д.

По каким внешним признакам можно догадаться, что компания экономит на своем развитии?

— На мой взгляд, экономия всегда сказывается на том, что компания получает в результате своей деятельности. Наиболее явно это отражается на производимых продуктах, оказываемых услугах, что позднее влияет на финансовые результаты, удовлетворенность клиентов, акционеров, персонала. В этом разрезе экономия на развитии часто приводит в конечном счете к потере конкурентоспособности. И в данной ситуации есть только два пути дальнейшего развития: компания либо перерождается, выбирая иной путь и проделывая работу над ошибками, либо умирает.

«Развивайся или умри» — известный слоган Стива Джобса. Как вы понимаете его применительно к ситуации, когда компания развивается, но экономит на этом процессе?

— В современном мире все очень быстро меняется: технологии, потребительские вкусы, рынки. Если компания не готова адаптироваться к этому процессу и как минимум бежать со скоростью рыночных изменений, то рано или поздно она выйдет из гонки. Либо ее поглотят более продвинутые конкуренты, которые в состоянии идти в ногу со временем.

Немало компаний погибло по причине слишком щедрого финансирования развития, реализуя новые проекты, развивая направления. А есть ли черта, которую нельзя переступать?

— Увы, заранее сказать о каком-либо лимите финансирования нельзя. История с развитием сложна еще и тем, что результаты можно оценить только в перспективе. Спрогнозировать, что будет на выходе, крайне тяжело. Причина тому — внешняя среда, которая часто бывает крайне непредсказуема по отношению к компаниям. И даже если просчитаны все риски внутри, придумана работающая финансовая модель, проведены маркетинговые исследования и так далее, все это не гарантирует успеха просто потому, что завтра, например, государство примет новые правила игры или введет санкции. Но даже в этой ситуации существует универсальная формула успеха: быть максимально

гибким, тщательно оценивать риски и делать упор на свои ключевые компетенции. Если развитие связано с проектами, которые для компании являются абсолютно новыми и имеют высокие риски, то, возможно, стоит притормозить и сделать упор на другие направления.

Наблюдая жизнь компании изнутри, в чем можно увидеть стремление к развитию? Что есть развитие, а что экономия и застой?

— Для меня развитие — это в первую очередь стремление к постоянным улучшениям, пусть даже небольшим. Выдающиеся результаты создаются зачастую множеством маленьких шагов, главное, чтобы они были в правильном направлении. В свое время я занимался внедрением систем поддержки творческих инициатив сотрудников. Изучая мировой опыт, я был поражен. Знаете, сколько сотрудники Toyota подают в год инициатив на улучшение внутренних процессов в компании? Больше шести миллионов! Признаками прогрессивной корпоративной культуры является умение слышать предложения сотрудников, готовность руководства всерьез учитывать их мнение, а также поощрять творческую инициативу во всех ее проявлениях. Экономия, приводящая впоследствии к застою, — это противоположная ситуация, когда сотрудники видят и чувствуют, что от них ничего не зависит, что все решения принимаются без их участия. Это крайне опасная ситуация для работодателя. Теряется лояльность, эмоциональное вовлечение и готовность добиваться высоких результатов. Утрачивается мотивация делать что-то сверх положенного по должностной инструкции.

Расскажите об известных вам успешных примерах диверсификации?

— На российском рынке есть множество ярких примеров горизонтальной диверсификации, которую компании продолжают успешно проводить и по сей день. Хотелось бы поделиться тремя примерами. Во-первых, Ozon, который начинался как обычный интернет-магазин по продаже книг, а вырос до полноценного гипермаркета — сейчас продает даже продукты питания и авиабилеты. «Яндекс» стартовал с обычного поисковика, а сегодня это гигант российского рынка, который предоставляет навигационные услуги, сервис электронных платежей и т. д. Ну и не могу не сказать о компании, в которой работаю. «Астерос» начинался как обычный бокс-мувинговый бизнес по продаже IT-оборудования. К настоящему времени группа стала многопрофильным холдингом, реализующим сложнейшие проекты по созданию комплексной инженерной и IT-инфраструктур для различных объектов: от офисов и гостиниц до аэропортов и стадионов, а также предлагающим услуги в области комплексного обе-

спечения безопасности, консалтинга, сервиса и аутсорсинга.

Как вы считаете, что объединяет эти три примера?

— Безусловно, это опора на свои ключевые компетенции и четкий фокус на развитие в тех направлениях, где они могут быть максимально эффективно использованы. Ну и соответствующие инвестиции в новые направления деятельности.

Давайте поговорим об экономии на развитии и персонале. Какие критерии, оценки, наблюдения вы могли бы подарить читателям УП?

— Несмотря на то, что все сейчас говорят про важность и ценность человеческого капитала и необходимость инвестировать в его развитие, традиционно первое, на чем компании экономят, особенно в кризис, — это персонал. Просто потому, что для многих компаний это самая большая статья затрат. Что получаем в итоге: невовлеченных и немотивированных сотрудников, профессиональное выгорание «звезд», снижение эффективности работы, что неминуемо сказывается и на финансовых результатах. Что с этим делать? Опираться на ценности компании и сотрудников, использовать креатив, внедрять инициативы, не требующие большого бюджета, но позволяющие сотрудникам развиваться и реализовывать себя в компании.

Можно ли с помощью тренингов, консалтинга, коучинга развивать компанию и при этом не тратить безумные средства на развитие?

— Здесь ключевым является понимание цели, к которой хочется прийти, и результатов, которые хочется получить.

•••

* **Василий Зотков,**
директор по корпоративному развитию группы **«Астерос».**

Беседовала
Мария Быкова

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ,
март 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА
ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА
ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ
В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

ЧИТАЙТЕ В ЖУРНАЛЕ

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.ru

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№3/2016

Крупный телеканал решил вывести телеведущих и журналистов «за штат»

Ольга Олейникова

Игра «по-белому» на рынке заёмного труда

Елена Фарафонтова

Увольнение сотрудника в период временной нетрудоспособности

Ольга Москалева

Комментарий к статье С. Назаровой «Увольнение за невыполнение регламентов»

Николай Демидов

Загранкомандировки. Поговорим о сложных моментах

Наталия Пластинина

Комментарий к статье «Фриланс»

Нелли Гурьянова

Изменение трудовой функции необходимо документировать

Мария Бубнова

Споры вокруг служебной информации

Мария Уваева

Воровство технологий уволенными

Мария Уваева

Ответственность единоличного исполнительного органа за убытки, причиненные обществу. Общие положения

Наталия Быстрицкая

www.TOP-PERSONAL.ru

Не стоит надевать корону на голову даже при оглушительном успехе

Александр Ханин,
VisionLabs

По каким внешним признакам можно догадаться, что компания экономит на своем развитии?

— Первое и самое важное — не выпускаются новые продукты и нет активности в бизнес-сфере. Есть активность, которую можно мониторить в разных системах. Если у компании выручка через 3 года не растет, очевидно, что они или плохо управляют, или экономят на своем развитии.

А давайте обсудим, что же такое РАЗВИТИЕ применительно к компании.

— Компания развивается, когда она совершенствует свои технологии и продукты и находит новые клиентские сегменты. Это и есть развитие.

«РАЗВИВАЙСЯ ИЛИ УМРИ» — известный слоган Стива Джобса — как вы его понимаете применительно к ситуации, когда компания развивается, но ЭКОНОМИТ на этом процессе?

— Здесь нужно, во-первых, на сто процентов верить в то, что ты делаешь. И экономить надо с умом, то есть должна быть финансовая дисциплина. Но при этом, если не верить в процесс и не инвестировать в

новые направления или не развивать существующие, есть риск, что продукт станет неактуальным. Сейчас революции в любой сфере бизнеса, а особенно в IT-сфере, происходят такими быстрыми темпами, что если мы постоянно не будем инвестировать в развитие, в новые технологии и новые клиентские сегменты, то рискуем остаться не у дел.

Немало компаний погибло по причине слишком щедрого финансирования развития, строя новые проекты, развивая направления. И мы мало знаем о той черте, которую они не должны были переходить.

— Прежде всего должна быть финансовая дисциплина — надо постоянно контролировать расходы и доходы, не допускать финансового разрыва. Многие берут слишком много направлений и не справляются либо просто не выжимают до конца те направления, в которые вкладывали деньги. Под финансовой дисциплиной я подразумеваю, что у руководителя есть финансовая модель, которую он постоянно поддерживает в актуальном состоянии. То есть руководитель должен знать, сколько он тратит, и по возможности минимизировать затраты. Также нужно знать, сколько он будет зарабатывать и по какому графику. Многие компании оказываются в плачевном состоянии, когда рассчитывают все очень точно, а у клиентов могут быть форс-мажоры. То есть кто-то не доплатил, и происходит финансовый разрыв. Поэтому финансовая дисциплина — это значит постоянно считать свои финансы, желательно, пользуясь проработанной финансовой моделью.

МНОГИЕ БЕРУТ СЛИШКОМ МНОГО НАПРАВЛЕНИЙ И НЕ СПРАВЛЯЮТСЯ ЛИБО ПРОСТО НЕ ВЫЖИМАЮТ ДО КОНЦА ТЕ НАПРАВЛЕНИЯ, В КОТОРЫЕ ВКЛАДЫВАЛИ ДЕНЬГИ

Цементным заводам на Дальнем Востоке вроде как и не надо развиваться (цены в 3 раза выше, чем в Москве, и нет конкурентов) — что их могло бы сподвигнуть на развитие?

— Их могут сподвигнуть на развитие как международные конкуренты, так и появляющиеся локальные.

Какие знания в этом плане нужно пополнять первым лицам компании?

— Сам директор подписывает финансовые доку-

менты. Надо внимательно читать и понимать, что ты подписываешь, и проверять адекватность этих документов. Я, например, всегда проверяю документы, даже несмотря на то, что мне приносят их люди, которым я доверяю. Здесь нужна внимательность к деталям. Как известно, дьявол кроется в деталях.

Наблюдая жизнь компании изнутри, что можно считать стремлением к развитию — что есть развитие, что экономия, а что застой?

— Развитие в бизнесе — когда мы уходим в новые клиентские сегменты и когда меняем правила игры. То есть когда мы задаем инновацию, создаем новый трек — это развитие. Не интересно просто взять и открыть еще одну булочную — интересно создать новый рынок, интересно менять уклад людей. Экономия — это приоритизация своих затрат и исключение затрат на очевидные вещи, которые не несут пользы для компании. Например, дорогие корпоративы. Сотрудники ценят не пафос корпоратива, а живое общение.

Показатель застоя у сотрудников — когда пропадает огонь в глазах. Когда они не решают новые и интересные задачи, когда их деятельность превращается в рутину. Для компании финансовый застой — это когда выручка и чистая прибыль не растут или растут, но не кратно. Например, мы считаем развитием, если растем в 2 раза за год. По финансам застой, когда финансовые показатели растут линейно. С точки зрения рынков застой — когда мы работаем на существующем рынке и не создаем новых рынков. То есть должен быть постоянный режим инноваций.

•••

* **Александр Ханин,**
генеральный директор компании **VisionLabs.**

Беседовала
Наталья Матюшина

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, март 2016 г.

НАША СПРАВКА

Продукты компании VisionLabs — это программное обеспечение и облачные сервисы для распознавания лиц клиентов. Компания разрабатывает технологии и продукты для финансовой сферы, ритейла, видеонаблюдения и безопасности. Компания VisionLabs была основана в 2012 году и на сегодняшний день работает с крупными корпоративными клиентами по всему миру.
http://www.visionlabs.ru/

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Не подрезайте крылья тем, кто хочет взлететь

Что такое «развитие» применительно к компании?

— Любая компания в первую очередь занимается бизнесом. Ее ключевая цель — получение прибыли. И все развитие, о чем бы мы ни говорили — о повышении эффективности внутренних бизнес-процессов, повышении эффективности команды, выходе на новые рынки, разработке новых продуктов или услуг, — направлено именно на это. Развитие ради развития является само по себе раздражающим фактором, в том числе и для людей, которые участвуют в нем.

Таким образом, применительно к компании развитие — это ряд изменений, направленных на увеличение прибыли. Так что «экономия на развитии» — сочетание несколько некорректное в отношении бизнеса в целом. Необходимо уточнение, на чем компания экономит. Вполне возможно, что экономия может быть методом развития бизнеса.

Ирина Григорьян,
вице-президент по управлению персоналом MAYKOR

«Развивайся или умри» — как вы понимаете этот известный слоган Стива Джобса применительно к развитию компании?

— Говоря это, думаю, Стив Джобс имел в виду в первую очередь человека как основную движущую силу компании. Если человек изо дня в день делает одно и то же, не имея амбиций сделать что-то большее, глупо рассчитывать на улучшение результатов для компании. Чтобы получить лучший результат, нужно что-то поменять в привычном устройстве. У Джобса была амбициозная бизнес-цель — завоевать мир. И достичь этой бизнес-цели было бы невозможно, если бы сотрудники компании и их лидер не развивались, толкая таким образом компанию вперед и вверх. Судя по тому, что сейчас у большинства из нас айфоны, своей цели Джобс достиг. Вообще, IT — это та сфера, которая не терпит остановок в развитии персонала. Мы, работая в сегменте сервиса IT, ежедневно убеждаемся в этом.

Экономия на развитии и персонал — какими наблюдениями вы могли бы поделиться с читателями УП?

— Развитие людей в рамках компании — это всегда вопрос бизнес-целей компании и особенностей ее деятельности. К примеру, для нас развитие персонала — это бизнес-необходимость. Информационные технологии развиваются настолько быстро, что нам нужно за ними как минимум успевать. Без развития технических компетенций персонала мы не сможем успешно конкурировать на рынке. Причем важно не только развитие «вглубь», но и «вширь». Т. е. мы нацелены на подготовку многопрофильных специалистов, что позволяет нам более эффективно распределять работу по проектам.

Ровно так же мы не сможем успешно работать, если не будем уделять внимание развитию так называемых Soft Skills — человеческих качеств: ответственность, вежливость, внимательность, аккуратность. Это бизнес-необходимость всех компаний, чья деятельность подразумевает постоянное взаимодействие с клиентами.

Но далеко не для всех настолько бизнес-важно развивать свой персонал, как для нашей компании. Бывают случаи, когда работа в компании не подразумевает движения по карьерной лестнице, и от специалистов требуется стабильное выполнение закрепленных за ними функций. К примеру — продавцы в магазинах. Тогда компании важно, помимо развития Soft Skills, конечно, развивать корпоративную культуру, направленную на удержание сотрудников. Иными словами, развлекать их, делать так, чтобы им было интересно работать в компании, чтобы они чувствовали себя командой. Вообще, в развитии персонала важно не заигрываться.

Что значит — не заигрываться?

— Как я уже говорила, развитие персонала должно быть привязано к бизнес-целям компании. Есть один известный анекдот в тему. Молодой рекрутер интервьюирует опытного бухгалтера.

В заключение интервью рекрутер говорит: «У вас просто впечатляющий опыт работы, отличные рекомендации. Но нам нужны молодые, амбициозные сотрудники, готовые к развитию». На что бухгалтер ей отвечает: «Ну, когда вы поймете, что среди этих молодых, амбициозных и готовых к развитию сотрудников работать некому, звоните». Т. е. в погоне за развитием нужно помнить, что кто-то должен и рутинные функции выполнять, без которых бизнес встанет.

Саморазвитие собственника. Много сказано об этом, но успешные компании, кажется, тщательно скрывают эту тему. Так ли это и почему?

— Саморазвитие собственника — это глубоко личная тема. Говорить или не говорить о ней — это личное дело самого собственника. Но даже если сами собственники об этом не говорят, мы можем судить об их развитии по успешности их бизнеса, конечно, при условии, если эти собственники стоят у руля своих компаний.

Бизнес успешен тогда, когда управленцы развиваются вместе со своими компаниями, а в идеале даже делают это чуть-чуть быстрее, таща бизнес за собой.

Если компания активно развивается, и ее собственник вовремя не вытащит свой стиль управления на «большие цифры» с правильным делегированием полномочий, не сможет сформировать команду с общими целями и ценностями, а будет заниматься «мелкой моторикой», замыкать на себе принятие всех решений, то он будет мешать развитию этой компании.

•••

* **Ирина Григорьян,**
вице-президент по управлению персоналом
MAYKOR.

Беседовала
Мария Быкова

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ,
март 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Организация архива электронных документов. Практические аспекты и перспективы

С.Л. Кузнецов,
к.и.н.,
kouznets@yandex.ru

- КОМПЛЕКТОВАНИЕ
- ЭЛЕКТРОННЫЙ АРХИВ КАК ЧАСТЬ СЭД
- ОЦИФРОВКА ДОКУМЕНТОВ (РЕТРОКОНВЕРСИЯ)
- СТАТУС: ДОКУМЕНТ ИЛИ ЧАСТЬ НСА?
- ЭКСПЕРТИЗА ЦЕННОСТИ И ПЕРЕДАЧА НА ГОС. ХРАНЕНИЕ
- ПЕРСПЕКТИВЫ ЭЛЕКТРОННЫХ АРХИВОВ

Сегодня большинство организаций всех форм собственности имеют ту или иную систему электронного документооборота. Все шире практикуется обмен документами в электронной форме не только между государственными органами по системе МЭДО, но и между коммерческими организациями. Государственные органы должны завершить переход на электронный документооборот 31 декабря 2016 года.[1] Определен порядок и формы обмена документами в электронном виде.[2] Все это выводит в число первоочередных задач службы ДОУ организацию электронного архива. Кроме того, все больше организаций ставят задачу оцифровки уже существующего традиционного ар-

1 Постановление Правительства РФ от 06.09.2012 № 890 «О мерах по совершенствованию электронного документооборота в органах государственной власти» (ред. от 21.07.2014).

2 Постановление Правительства РФ от 25.12.2014 № 1494, Распоряжение Правительства РФ от 02.04.2015 № 583-р, ГОСТ Р 53898-2013 «Системы электронного документооборота. Взаимодействие систем управления документами. Требования к электронному сообщению».

хива – как с целью повышения эффективности его использования, так и для обеспечения сохранности оригиналов на бумаге, выводу их из обращения, а зачастую – и для снижения расходов на хранение архивных документов.

Организацию электронного архива можно разделить на несколько направлений:

- **Организация программно-аппаратного комплекса архива**
- **Комплектование архива**
- **Организация использования документов электронного архива**
- **Организация хранения и обеспечение сохранности.**

С точки зрения организации ведомственного хранения оптимальным вариантом является использование единой корпоративной информационной системы (КИС), обладающей функционалом как СЭД, так и электронного архива и обеспечивающей единую точку доступа к документам, систему хранения и работы с документами как на стадии текущего делопроизводства, так и на этапе архивного хранения.

В систему документы текущего делопроизводства поступают несколькими путями: создаются в организации, поступают по электронным каналам связи в виде электронных документов или электронных образов документов, поступают в традиционной бумажной форме с последующим сканированием (оцифровкой).

Документы за прошлые годы поступают в систему в случае принятия решения о проведении ретроспективного сканирования (ретроконверсии), которое может осуществляться как силами сотрудников службы ДОУ и архива, так и путем привлечения сторонней организации.

Развертывание двух отдельных программ – СЭД и электронного архива – затрудняет выполнение поиска и подбора документов (приходится осуществлять поиск в двух системах по очереди). Возникает дополнительный объем работ – передача соответствующего годового раздела из СЭД в электронный архив. При этом важно, чтобы документы, завершенные в делопроизводстве, не только получали отметку в карточке документа «архивный», но и поддерживался весь необходимый функционал: составление описей, внутренних описей, реестров электронных документов и других документов, создающихся в ведомственном архиве в соответствии с Правилами,[3] поддерживали информацию о номере описи, номере дела, заголовке дела, местонахождении дела (стеллаж, полка), о номере единицы хранения, на которую записана резервная копия данного документа, дате последней проверки носителя и другие сведения, фиксируемые в карточке архивного документа.

---

3 «Правила организации хранения, комплектования, учета и использования документов Архивного фонда Российской Федерации и других архивных документов в органах государственной власти, органах местного самоуправления и организациях», утв. Приказом Минкультуры России от 31.03.2015 № 526, зарегистрировано в Минюсте России 07.09.2015 № 38830.

Зачастую разделение баз документов текущего делопроизводства и архива обосновывается IT-службой большим размером базы, требующей повышенных аппаратных ресурсов. Однако практика показывает, что эта проблема встречается в том случае, если файл БД используется для хранения всех документов системы. При разделении на БД с метаданными и отдельном хранении файлов документов проблем с использованием СЭД, включающей несколько миллионов документов, не наблюдается. Естественно, что для пользователя карточка документа включает и прикрепленные к ней файлы.

Следующий вопрос – наполнение системы. «Правила организации хранения, комплектования, учета и использования документов Архивного фонда Российской Федерации…» предусматривают передачу документов в архив в формате PDF/A. При этом документы временного (до 10 лет) срока хранения остаются в тех форматах, в которых они были созданы. Для документов долговременного и постоянного срока хранения осуществляется преобразование в формат PDF/A. На практике создание файлов в pdf не исключает параллельного хранения документов в исходных форматах.

На сегодняшний день значительная часть документов в СЭД – это электронные образы традиционных документов. Поэтому отдельное направление работы службы ДОУ – это оцифровка (сканирование и индексация) как поступающих, так и уже хранящихся в архиве документов.

При организации сканирования важно правильно подобрать подходящее оборудование. Для документов текущего делопроизводства это обычно потоковые сканеры. При их выборе надо обращать внимание на реальную производительность при сканировании с разрешением 300-400-600 dpi и глубиной цветности 24 bit (полноцветное сканирование), необходимое для создания страховых копий. Другое, на что надо обратить внимание, – наличие датчиков протяжки бумаги, быстро останавливающих автоподатчик в случае слипания листов бумаги и, что особенно важно, при попадании в него сшитых (скрепленных) документов. Тут надо отметить, что даже самые ответственные и опытные сотрудники могут уставать, отвлекаться, и не имеющий датчиков сканер (МФУ) может «зажевать» важный документ, поэтому на наличие этой функции, на наш взгляд, надо обязательно обратить внимание.

При принятии решения о сканировании документов за прошлые годы (ретроконверсии) необходимо ответить на несколько вопросов: что вы будете сканировать, на каком оборудовании, в каком формате сохранять и как обрабатывать.

1. Что сканировать? В каких-то случаях принимается решение об оцифровке всего архива. Но это трудоемкая и дорогая операция. Поэтому предвари-

тельно необходимо оценить степень использования, сохранность, ценность архивных документов.

Какие задачи преследует оцифровка архива? Это вывод бумажных оригиналов из обращения, чем достигается их сохранность, и, с другой стороны, кардинальное упрощение доступа к архивным документам, ввод их в активный оборот, обеспечение легкого доступа к документам, в том числе и удаленного доступа через Интернет, возможность выполнения сложных тематических запросов, используя механизмы полнотекстового поиска, возможность одновременного доступа к часто используемым документам с неограниченного числа рабочих мест.

Вывод оригиналов из обращения дает возможность сократить расходы на хранение архива, выведя архив из центрального офиса (например, в удаленный филиал, в коммерческий архив, сдав документы в государственный или муниципальный архив на депозитарное хранение и т. п.).

2. В каком виде сохранять? Если с форматом сохранения файлов документов теперь есть определенность – это формат PDF, то с разрешением и глубиной цветности необходимо решать индивидуально. В большинстве случаев электронный архив – это электронные копии документов, существующих в традиционном виде на бумаге. В этом случае электронный архив фактически выполняет роль научно-справочного аппарата и электронные копии оригинала могут сохраняться в черно-белом формате, что кардинально снижает размер архива. Однако важно, чтобы программное обеспечение максимально «вытягивало» качество итогового изображения, не допуская утери информации, например, штампов, резолюций и т. п. Чтобы этого избежать, иногда копии документов сохраняют в режиме оттенков серого (256 оттенков, или 8 (10)-бит на точку).

•••

*** С.Л. Кузнецов,**
к.и.н., kouznets@yandex.ru

Журнал «Управление персоналом», март 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Программисты и секреты, коды, изобретатели при переходе из одной фирмы в другую

Ольга Москалева,
юрисконсульт

Заключая трудовой договор с работником, работодатель определяет для него трудовую функцию, которая может заключаться, в частности, в создании объектов интеллектуальной собственности, таких как изобретения, компьютерные программы, полезные модели или произведения науки и искусства. По поводу любого из перечисленных результатов деятельности работника возникает определенный ряд вопросов, связанных с правовым регулированием. Как же осуществляется правовое регулирование создания объектов интеллектуальной собственности, какие на нее возникают права и кому они принадлежат, рассмотрим в данной статье.

Скажем прямо, ситуация не вполне типичная для трудовых отношений. Работник создает некий объект, в связи с чем он является его автором и у него возникают соответствующие права. Даже если объект создан по заданию работодателя и при осуществлении трудовой деятельности, права автора принадлежат лицу, создавшему объект, т. е. работнику. Что же подразумевается под авторским правом? В соответствии с п. 1 ст. 1265 ГК РФ право авторства — право признаваться автором произведения и право автора на имя — право использовать

или разрешать использование произведения под своим именем, под вымышленным именем (псевдонимом) или без указания имени, то есть анонимно, неотчуждаемы и непередаваемы, в том числе при передаче другому лицу или переходе к нему исключительного права на произведение и при предоставлении другому лицу права использования произведения. Отказ от этих прав ничтожен.

Таким образом, в данном случае отношения между работником и работодателем будут регулироваться нормами не трудового, а гражданского права. Рассмотрим этот вопрос подробнее.

Объект, созданный в рамках исполнения работником трудовых обязанностей, является служебным, и, как уже говорилось выше, авторские права на него принадлежат автору. Работодателю принадлежит так называемое исключительное право и только в том случае, если трудовым договором между работодателем и автором не предусмотрено иное (п. 2 ст. 1295 ГК РФ). Что такое исключительное право? Если говорить проще, это право распоряжения результатом интеллектуальной деятельности, оно может принадлежать как гражданину, так и юридическому лицу (ст. 1229 ГК РФ). Правила ст. 1295 ГК РФ, исходя из содержания самой статьи, распространяются на произведения науки, литературы или искусства, но, исходя из положений ст. 1261 ГК РФ, она может применяться и к программам ЭВМ, которые приравниваются к литературным произведениям.

Какие ситуации могут возникнуть из данных отношений? Во-первых, кому принадлежит идея? Как будет решаться вопрос о приобретении исключительного права, если работник заявляет, что между его идеей и созданным объектом есть существенная разница?

ДАЖЕ ЕСЛИ ОБЪЕКТ СОЗДАН ПО ЗАДАНИЮ РАБОТОДАТЕЛЯ И ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ПРАВА АВТОРА ПРИНАДЛЕЖАТ ЛИЦУ, СОЗДАВШЕМУ ОБЪЕКТ, Т. Е. РАБОТНИКУ

Пример. Решение Черногорского городского суда Республики Хакасия по делу № 2-886/2012 от 16.08.2012 г.

ЗАО «...» обратилось в суд с иском к XXX о признании патента на полезную модель недействительным в части указания в нем патентообладателем XXX, признать ЗАО «...» патентообладателем на полезную модель.

ЗАО «...» считает, что XXX получил патент с грубым нарушением законодательства. Так, в период с 16.07.2006 г.

по 10.11.2011 г. ответчик работал на ЗАО «...», принимал участие в создании охраноспособного технического решения. 10.11.2011 г. ответчик прекратил трудовые отношения с обществом. Вся трудовая деятельность XXX на ЗАО «...» была связна с созданием и совершенствованием установки. В качестве правового обоснования иска ЗАО «...» сослалось на п. 1 ст. 1370 ГК РФ, в соответствии с которым полезная модель, созданная работником в связи с выполнением своих трудовых обязанностей или конкретного задания работодателя, признается служебной полезной моделью. XXX нарушена процедура извещения работодателя, установленная п. 4 ст. 1370, согласно которой работник должен письменно уведомить работодателя о создании в связи с выполнением своих трудовых обязанностей или конкретного задания работодателя такого результата, в отношении которого возможна правовая охрана.

В судебном заседании представитель ЗАО «...» исковые требования поддержала. Пояснила, что на предприятии в течение нескольких лет велись работы по созданию и совершенствованию различных установок для резки шин. Создание установки входило в прямые должностные обязанности XXX., работавшего на ЗАО «...». Задание на разработку установки было дано XXX, который предложил свой вариант, принятый за основу. Сама установка была создана на ЗАО «...» за счет средств общества. После создания установки и ее проверки был выявлен ряд недостатков, которые были доработаны с участием XXX, который уведомил работодателя о необходимости оформления патента на установку только в июле 2011 г., в это время на рассмотрении в Роспатенте уже находилась его заявка, в которой ответчик указал себя в качестве патентообладателя. Право авторства XXX на полезную модель истец не оспаривает.

Ответчик иск не признал. По его мнению, иск не обоснован т. к. истец отождествляет понятия «результата интеллектуальной деятельности» (в данном случае – техническое решение) и его материальное выражение – саму установку. Техническое решение было предложено ответчиком, при этом создание этого технического решения в прямые должностные обязанности XXX не входило. Истец пропустил установленный законом срок для подачи заявки на выдачу патента, поскольку в течение 4 месяцев со дня получения от XXX уведомления о создании результата, в отношении которого возможна правовая охрана,

ОБЪЕКТ, СОЗДАННЫЙ В РАМКАХ ИСПОЛНЕНИЯ РАБОТНИКОМ ТРУДОВЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ, ЯВЛЯЕТСЯ СЛУЖЕБНЫМ, И, КАК УЖЕ ГОВОРИЛОСЬ ВЫШЕ, АВТОРСКИЕ ПРАВА НА НЕГО ПРИНАДЛЕЖАТ АВТОРУ

не предпринял действий, предусмотренных п. 4 ст. 1370 ГК РФ – не подал заявку на получение патента. Те установки для резки шин, которые были созданы и использовались на предприятии ранее, имели абсолютно иное техническое устройство. Создание установки на основе технического решения, предложенного XXX, действительно происходило за счет средств ЗАО «...», однако данное обстоятельство значения не имеет.

Суд приходит к следующему.

Роспатентом было принято решение о выдаче патента на полезную модель по заявлению ответчика.

В силу п.п. 1, 2 ст. 1370 ГК РФ изобретение, полезная модель или промышленный образец, созданные работником в связи с выполнением своих трудовых обязанностей или конкретного задания работодателя, признаются соответственно служебным изобретением, служебной полезной моделью или служебным промышленным образцом.

Право авторства на служебное изобретение, служебную полезную модель или служебный промышленный образец принадлежит работнику (автору).

В соответствии с п. 3 ст. 1370 ГК РФ исключительное право на служебное изобретение, служебную полезную модель или служебный промышленный образец и право на получение патента принадлежат работодателю, если трудовым или иным договором между работником и работодателем не предусмотрено иное.

Трудовым договором между ЗАО «...» и XXX иной порядок определения принадлежности исключительного права на служебную полезную модель не установлен.

Доказательств наличия между сторонами иных соглашений в сфере определения обладателя исключительного права на служебную полезную модель в деле не имеется.

Решением технического совета XXX поручена разработка документации.

...

* **Ольга Москалева,**
юрисконсульт,
moskaleva-o@yandex.ru
https://rospravosudie.com/

Журнал «Управление персоналом», март 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

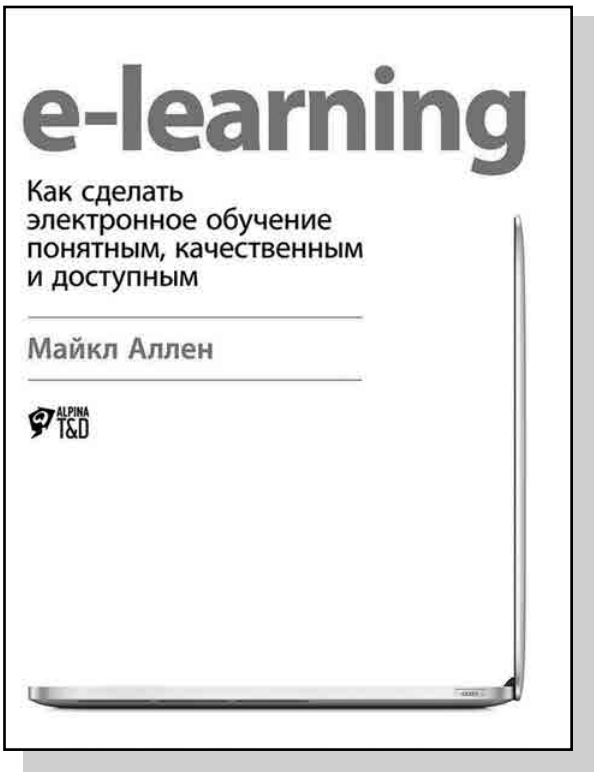
БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Майкл Аллен

E-learning: Как сделать электронное обучение понятным, качественным и доступным

Дистанционное электронное обучение (e-learning) — один из наиболее эффективных способов повышения результативности персонала. Майкл Аллен, признанный гуру в сфере e-learning, предлагает прекрасные инструменты для разработки электронных курсов, которые действительно влияют на повышение эффективности сотрудников. Созданные по его методологии курсы работают на результат, а сотрудники проходят их с удовольствием. Аллен рассказывает о конкретных технологиях, нюансах образовательных методик, а также практическом опыте компаний по внедрению систем дистанционного обучения.

Эта книга ориентирована как на специалистов, которые создают учебные курсы, так и на руководителей высшего звена, которые стремятся повысить квалификацию сотрудников с помощью e-learning.



БЛАГОДАРИМ

Издательство «Альпина паблишер»

за право публикации

части книги в журнале

альпина ПАБЛИШЕР

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ГЛАВА 6
СДЕЛАЙТЕ ПОЛЕЗНЫЕ ОШИБКИ (КАК МОЖНО СКОРЕЕ)

Джордж, директор по обучению в сфере бе зопасности Zanick Pharmaceuticals, был уверен в необходимости кратких демонстрационных материалов для представления его идей и получения их оценки. Он попросил Эмили Хейс, директора по обучению персонала, предоставить в его распоряжение опытного разработчика, который мог бы сделать прототипы некоторых из задуманных курсов обучения.

Эмили не терпелось увидеть, что придумал Джордж, и ей хотелось поддержать его стремление побыстрее начать работу. Она почти согласилась дать Джорджу возможность заняться прототипированием.

С ее точки зрения, итеративный процесс «проектирование — прототип — оценка», о котором она читала, должен высветить проблемы и возможности, но ей казалось, что что-то не так.

Она не считала, что Джордж напрасно тратит время. Дело было не в этом. Эмили опасалась, не потеряет ли она доверие, если руководство сочтет, что они топчутся на месте. Может быть, им нужен план?

КОРОТКО О ГЛАВНОМ

- Ошибки неизбежны.
- Эффективный процесс обеспечивает появление ошибок на самых ранних стадиях и конструктивное использование их.
- Десять общих вопросов помогают определить начальную цель, контекст обучения и людей, которых необходимо привлечь.

Приготовьтесь делать ошибки

Эмили думала правильно. Она не хотела делать досадные ошибки с самого начала, но практически бросилась в омут с головой.

Небольшая подготовка помогает сделать полезные ошибки и уменьшает вероятность напрасной траты времени. Вот с чего нужно начать Эмили в Zanick Pharmaceuticals — с предварительного сбора данных и анализа, что иначе называют *обзорным исследованием.*

Обзорное исследование

В самом начале нужно убедиться, что у нас есть то, что поможет сделать первое совещание продуктивным. Это не требует много времени, нужно всего несколько дней. Как ни странно, мы больше концентрируемся на привлечении к процессу подходящих людей, а не на содержании обучения. Циклы итеративного прототипирования и оценки помогают собрать и проанализировать недостающую информацию и даже переоценить первоначально выбранные цели. Берясь за новый процесс, мы начинаем с быстрого сбора данных. Внимание фокусируется на всем, что можно сделать для определения, кто должен участвовать в последующих итеративных циклах. В остальном сбор данных и анализ проводятся при итеративных оценках.

Забежим немного вперед, чтобы понять, как будут использоваться результаты обзорного исследования, и рассмотрим часть процесса последовательного приближения (см. рис. ниже). Затем вернемся к обзорному исследованию.

В основе последовательного приближения лежит цикл «проектирование — прототип — оценка», который повторяется обычно не менее трех раз в каждом важном

проекте, пока он не будет отвечать заданным критериям и не превратится в базу полноценной разработки.

Эти итеративные циклы удивительным образом извлекают скрытую информацию, подсказывают новые идеи и приводят к согласию. Их успех не зависит от предыдущих результатов, но требует участия подходящих людей и эффективного руководства.

Первая десятка общих вопросов

Хотя польза предварительного анализа минимальна, она все-таки не равна нулю. Некоторые вопросы запутывают и сбивают с толку, если застают вас врасплох. Лучше провести небольшую исследовательскую и подготовительную работу, чтобы проектирование прошло гладко.

Ниже приведены 10 вопросов, которые следует рассмотреть, прежде чем начать циклы итеративного прототипирования.

1. Какие проблемы бизнеса вы пытаетесь решить (корпоративная сторона) или какие компетенции являются целевыми (образовательная сторона)?

2. Какие модели поведения вам нужно получить и как вы определите, достигли ли их?

3. Почему результативность слушателей недостаточна: из-за отсутствия подготовки или образования или по другим причинам?

4. Какими умениями обладают работники на данный момент?

5. Какие стимулы и антистимулы имеются в вашем распоряжении для желательного и нежелательного поведения?

6. Имеются ли инструменты и ресурсы, необходимые для желаемой результативности, и есть ли к ним доступ?

7. Кто отдает распоряжение на выделение ресурсов, необходимых для создания решения (лицо, принимающее решения), и предоставляет их?

8. Чьи мнения учитывает лицо, принимающее решения?

9. Кто является непосредственным начальником людей, которых предстоит обучать?

10. Кто отвечает за прибыли и убытки, напрямую зависящие от результатов работы людей, которые будут проходить обучение?

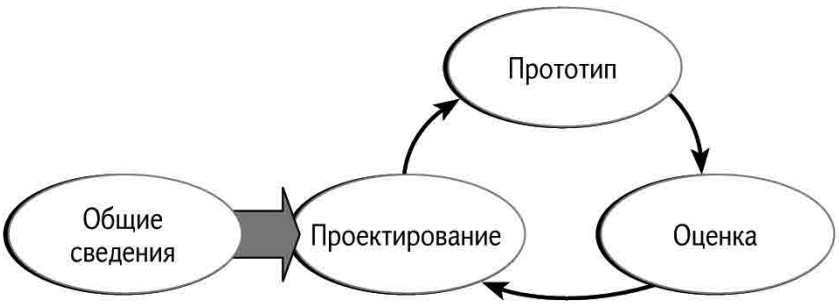
Рассмотрим подробно эти вопросы, чтобы понять, почему мы задаем каждый из них и что надеемся узнать с их помощью. Воспользуемся примером Zanick Pharmaceuticals.

Вопросы, касающиеся целей

Вопросы с 1 по 4 нацелены на определение базовой задачи. Их следует задать вначале потому, что нам необходимо определить, существует ли обоснованная потребность в обучении и все ли ключевые игроки формулируют ее одинаково.

1. Какие проблемы бизнеса вы пытаетесь решить (корпоративная сторона) или какие компетенции являются целевыми (образовательная сторона)?

Необходимо точно знать, какую проблему мы пытаемся решить. Вероятность попасть в яблочко повышается, если знаешь, где находится мишень. На начальном этапе многое мешает определить цель. Без глубокого продумывания ключевые лица могут быстро придумать цель, далекую от того, что они реально хотят (или в чем



нуждаются). Возможно, им покажется, что это все, что можно получить, а может, они просто путают этап реализации с окончательной целью.

Джордж отправился к начальнику службы безопасности, чтобы посоветоваться относительно контента для подготовки проекта электронного обучения. Ему не нужно было что-то чересчур сложное, что могло снова дискредитировать электронное обучение, он хотел произвести впечатление на высшее руководство.

Начальник службы безопасности несколько минут чесала затылок, а затем сказала, что хорошо бы, чтобы менеджеры понимали разницу между безобидными комментариями, которые время от времени делают раздраженные сотрудники, и словами, представляющими реальную угрозу безопасности окружающих.

Джорджу понравилась эта идея, и он ушел, довольный тем, что будет делать курс, который учит менеджеров выявлять вербальные угрозы.

Конечно, бизнес Zanick Pharmaceuticals заключается не в распознавании сигналов угрозы. Если менеджеры научатся распознавать их, это не повысит выручку, не сократит затраты на страхование и даже не сделает рабочие места более безопасными — если только менеджеры не будут принимать реальные меры, чтобы сделать их более безопасными.

Но того, что узнал Джордж, было достаточно, чтобы поставить общую цель. Эта цель не была «настоящей» и направила бы пользователя ADDIE не в ту сторону, но она довольно хорошо подходит для процесса, который мы собираемся обсудить. Чтобы не тратить слишком много времени и нервов на ненужную тонкую настройку, можно начать лишь приблизительно представляя, где находится цель, и не имея точных координат. Если можете сказать точнее — отлично. Но не беспокойтесь, если цель выглядит довольно расплывчато. Вы уточните ее немного позже.

2. Какие модели поведения вам нужно получить в результате и как вы определите, достигли ли их?

•••

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

БЛАГОДАРИМ

Издательство «Альпина паблишер»

за право публикации части книги

ТОП-ПЕРСОНЫ

Губернаторы России

Г. С. Полтавченко
Санкт-Петербург

С. И. Меняйло
Севастополь

Алтайский край
А.Б. Карлин

А. А. Козлов
Амурская область

И. А. Орлов
Архангельская область

А. А. Жилкин
Астраханская область

Е. С. Савченко
Белгородская область

А. В. Богомаз
Брянская область

С. Ю. Орлова
Владимирская область

О. А. Кувшинников
Вологодская область

А. В. Гордеев
Воронежская область

А. Б. Левинталь
Еврейская автономная область

Н. Н. Жданова
врио губернатора
Забайкальский край

П. А. Коньков
Ивановская область

С. Г. Левченко
Иркутская область

Н. Н. Цуканов
Калининградская область

А. Д. Артамонов
Калужская область

В. И. Илюхин
Камчатский край

А. Г. Тулеев
Кемеровская область

Н. Ю. Белых
Кировская область

С. К. Ситников
Костромская область

В. А. Толоконский
Красноярский край

В. И. Кондратьев
Краснодарский край

А. Г. Кокорин
Курганская область

В. И. Илюхин
Камчатский край

А. Ю. Дрозденко
Ленинградская область

В. П. Печёный
Магаданская область

А. Ю. Воробьёв
Московская область

М. В. Ковтун
Мурманская область

В. П. Шанцев
Нижегородская область

С. Г. Митин
Новгородская область

В. Ф. Городецкий
Новосибирская область

В. И. Назаров
Омская область

Ю. А. Берг
Оренбургская область

В. В. Потомский
Орловская область

И. А. Белозерцев
Пензенская область

Пермский край Басаргин
Виктор Федорович

В. В. Миклушевский
Приморский край

А. А. Турчак
Псковская область

В. Ю. Голубев
Ростовская область

О. И. Ковалёв
Рязанская область

Н. И. Меркушкин
Самарская область

В. В. Радаев
Саратовская область

О. Н. Кожемяко
Сахалинская область

Е. В. Куйвашев
Свердловская область

А. В. Островский
Смоленская область

В. В. Владимиров
Ставропольский край

А. В. Шевелёв
Тверская область

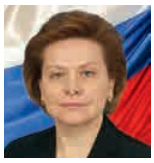
С. А. Жвачкин
Томская область

В. С. Груздев
Тульская область

В. В. Якушев
Тюменская область

С. И. Морозов
Ульяновская область

В. И. Шпорт
Хабаровский край


Н. В. Комарова
Ханты-Мансийский
автономный округ - Югра

Б. А. Дубровский
Челябинская область

Р. В. Копин
Чукотский автономный
округ

Д. Н. Кобылкин
Ямало-Ненецкий
автономный округ

С. Н. Ястребов
Ярославская область

НЕКОММЕРЧЕСКАЯ Национальная Деловая Премия

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

1 июля
2016 г.
отель Савой

Приглашение

НА ЦЕРЕМОНИЮ НАГРАЖДЕНИЯ ЛАУРЕАТОВ

Основные номинации:

Деловая репутация

Лучшие работодатели

Лучшие HRD

Лучшие CEO

а также

Лучшие Капитаны

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

1 ИЮЛЯ
2016
ОТЕЛЬ «САВОЙ»
ул.Рождественка, 3/6,
стр.1

22 апреля
консалтинговая группа BI TO BE приглашает Вас к участию в международной конференции с участием мэтра организационной психологии Роберта Хогана

Впервые в России
РОБЕРТ ХОГАН –

международный эксперт по лидерству и организационной эффективности

Конференция «КАК ЛИДЕРЫ ПРИНИМАЮТ РЕШЕНИЯ?» пройдет в Санкт-Петербурге и станет площадкой для обмена опытом и идеями, направленных на повышение бизнес-эффективности.

УЧАСТНИКИ КОНФЕРЕНЦИИ – диверсифицированная группа профессионалов, заинтересованных в оптимизации стратегий и методов работы с сотрудниками в ходе кризисного периода – в России и на глобальном рынке. Единая площадка, на которой будет представлен широкий диапазон возможностей, опыт разных индустрий, компании разных организационных культур. Участники получат новые идеи из опыта компаний-лидеров для реализации HR-стратегий, получат строгий бизнес-подход и системный взгляд в ответ на заявленные темы.

МЕРОПРИЯТИЕ АДРЕСОВАНО первым лицам компаний, HR-директорам, executive-коучам, специалистам по организационному развитию, подбору, оценке, развитию персонала.

ВЫГОДЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ОТ ПОСЕЩЕНИЯ КОНФЕРЕНЦИИ:

1. Обмен лучшими практиками в области организационной эффективности с учетом разных секторов бизнеса и индустрий
2. Обозначение проблем и решений, критически важных для эффективности бизнеса
3. Обмен опытом и сбор историй успеха лидеров в управлении организационными изменениями
4. Привнесение научного и международного опыта в обсуждаемые вопросы.

Среди спикеров конференции:

РОБЕРТ ХОГАН - Президент и CEO Hogan Assessment

РАЙАН РОСС – Вице-президент Hogan Assessment System

РОСТИСЛАВ БЕНАК – Член правления и основатель Assessment Systems International

НАТАЛИЯ БОРОВИКОВА – Директор по корпоративному развитию BI TO BE

Программа конференции:
http://bitobe.ru/content/news/92/2102/

Стоимость участия:
от 7000 до 50 000 рублей

Контакты для регистрации:
8 (812) 677 50 88
e.lustina@bitobe.ru

Инфопартнер

Организатор