БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 25 (389) 2016 г.

WWW.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" – 71052; 70056; 72026;

ИЮЛЬ

## Сергей Пронин

# Закон и власть должны служить людям

Некоммерческая Национальная Деловая Премия

# КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Церемония награждения лауреатов

**5 октября 2016**

HOTEL SAVOY MOSCOW

Номинации:

## ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ
## ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ
## ЛУЧШИЙ HRD
## ЛУЧШИЙ CEO

***Уважаемые читатели и гости сайта!***
***5 октября 2016 года в отеле «Савой» (генеральный партнер) состоится церемония НАЦИОНАЛЬНОЙ ДЕЛОВОЙ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» (приносим извинения за перенос даты по техническим причинам).***

По вопросам участия и спонсорства

**TP@TOP-PERSONAL.RU**

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU

# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 6 (192)

ИЮНЬ 2016

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

*Владимир Алистархов*

**Что изменится в правоотношениях работодателей и СЕО?**

*Надежда Мюганен*

**Обычно топы юридически хорошо подкованы**

*Оксана Вражнова*

**Работодатели уже давно «не танцуют» перед топами**

*Сергей Слесарев*

**Иностранные топы — легко ли уволить?**

*Владимир Петров*

**Индивидуальные предприниматели и увольнения: споры**

*Светлана Дубинская*

**Локальные нормативные акты: применение и возможности оспаривания**

*Николай Яковлев*

**Из отпуска по уходу за ребенком в суд**

Владимир Алистархов

Надежда Мюганен

Оксана Вражнова

Сергей Слесарев

Светлана Дубинская

БИЗНЕС ИДЕИ
БИЗНЕС РЕШЕНИЯ
БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ
БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
WWW.TOPLINE-PERSONAL.RU
20 лет

Генеральный партнер

ОМК

ЕВРОСЕТЬ

Компании

Урал Пресс

Abava Net technology

SAVOY HOTEL

альпина паблишер



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**20 лет назад, в уже далеком 1996 году, вышел в свет первый номер журнала УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.**

**Тема была странная для того времени. Многим казалась неактуальной. О том, какая она многогранная и перспективная, мало кто догадывался.**

**Напомним имена героев: Эдгар Старобинский — первый главный редактор, собравший команду авторов-профессионалов; Александр Ушаков — председатель редакционного совета; Станислав Шекшня — (CEO «Вымпелкома»), подаривший УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ новое видение.**

**В дальнейшем к развитию журнала приложили немало усилий и вдохновения Михаил Станкин (психолог), Наталья Литвинцева, Евгений Дружинин, Светлана Плетнева, Андрей Латышев, Галина Пилипенко, Юрий Меркулов, Елена Алымова, Владимир Фомин, Игорь Дудник, Андрей Лавринович, Александр Лавреев, Римма Абол и многие другие.**

*Успехов в бизнесе!*
*Главный редактор ИД* УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
*Александр Гончаров*

стр. 5

**Если призывать бедных и малоимущих быть патриотами, но при этом позволять богатым и властьимущим вести себя, как космополиты, то будет только хуже…**

Сергей Пронин, Эксперт по бизнесу журнала «Управление персоналом»

стр. 27

**В тучные нулевые многие российские компании стали копировать процедуры по вознаграждению продвинутых западных компаний…**

Николай Гальянов, «Пятёрочка» \ X5 Retail Group

стр. 35

**Главное здесь — не заменить топа, который является лицом компании, на не пойми кого…**

Вера Тараева, SwitchRay

стр. 45

**Ответственность и вовлеченность — вещи исключительно личные. Их нужно прочувствовать при приеме на работу…**

Леонид Боруховский, «Канц»



По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07 По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07

стр. 53

**Каждый, кто присутствует в офисе или взаимодействует с клиентами, — это лицо компании. И, конечно, клиент хочет, чтобы это лицо было максимально привлекательным…**

Анастасия Хрисанфова,
SPSR Express

стр. 53

**Многие руководители стремятся быть такими же, как их коллектив — не отличаться, не выделяться…**

Вера Данилочкина,
«МИЭЛЬ»

стр. 53

**Был случай, когда на собеседование пришла девушка в открытом черном длинном вечернем платье со стразами. Ко мне приходили и в очень коротких шортах, топиках, с очень откровенными декольте, в спортивной или даже дачной обуви…**

Яна Борисова,
Swiss Engineering Group

стр. 53

**Стиль топ-менеджера — это, как обложка у книги, красочность которой еще не означает полезность и интерес к ее содержанию…**

Дмитрий Карманов,
ПАО «Ростелеком»



По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07
По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№25 (389) 2016 г.

Издается с 1996 г.

# Содержание


## ПРАВОВАЯ СРЕДА И БИЗНЕС

5

**Патриотизм — это идея,которая сплотит Россию, поможет преодолеть трудности и станет основой нового общества**

Сергей Пронин, Эксперт по бизнесу журнала «Управление персоналом»

## ОПТИМИЗАЦИЯ ИЗДЕРЖЕК

27

**Некоторые компании обанкротились не из-за кризиса, а из-за того, что переборщили с оптимизацией издержек**

Николай Гальянов, «Пятёрочка» \ X5 Retail Group

## ОПТИМИЗАЦИЯ

35

**Не меняйте топов на «темных лошадок» в золотой сбруе**

Вера Тараева, SwitchRay

## ПРОФЕССИЯ

45

**В этом суть бизнеса — уметь нанять людей умней себя**

Леонид Боруховский, «Канц»

## ТРУДОВОЕ ПРАВО

48

**«Уральские пельмени» уволили своего директора**

Ольга Москалева

## ДРЕСС-КОД

53

**Трудно представить успешный отель, где сотрудники одеты кто как**

Дмитрий Карманов, ПАО «Ростелеком»

Анастасия Хрисанфова, «СПСР-ЭКСПРЕСС»

Вера Данилочкина, «МИЭЛЬ»

Яна Борисова, Swiss Engineering Group


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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 27.06.2016 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 >

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

Сергей Пронин, главный эксперт по бизнесу

Александр Лапин, главный эксперт УП по управлению

Эдуард Остроброд, бизнес-эксперт УП

Дмитрий Потапенко, бизнес-эксперт УП

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

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

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

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

# Сергей Борисович Пронин

**Эксперт по бизнесу журнала «Управление персоналом» — Генеральный директор консалтинговой компании «ТАРЕСС»**

**— Член Генерального совета Общероссийской общественной организации «Деловая Россия». Член Федерального межотраслевого совета, председатель отделения по экономической безопасности**

**— Член Общественного Совета при Федеральной службе судебных приставов**

**— Помощник члена Совета Федерации от Ульяновской области Савинова Г.А. (на общественный началах)**

**— Член Правления Благотворительного фонда «Кузнецкий мост»**

**— Член Ульяновского землячества в г. Москве**

**— Кандидат экономических наук**

**— Почетный сотрудник налоговой полиции России**

# Патриотизм — это идея, которая сплотит Россию, поможет преодолеть трудности и станет основой нового общества

**Как бы вы могли кратко охарактеризовать современную экономическую и социально-политическую обстановку в стране?**

— Если очень коротко — как крайне сложную и имеющую угрожающую тенденцию развития. Начнем с экономики. Я, как экономист-исследователь, всегда начинаю изучение любой ситуации с анализа экономической обстановки. Недавно мы на генеральном совете «Деловой России» встречались с Министром экономического развития РФ Улюкаевым А.В., и он полтора часа рассказывал нам о том, что у нас все хорошо, что производство начало расти, а бизнес становится все более активным. А совсем недавно на Санкт-Петербургском экономическом форуме, как я узнал из бегущей строки на одном из федеральных каналов, тот же Улюкаев объявил, что по сравнению с аналогичным периодом прошлого года майские показатели ВВП в России уменьшились на 1,8%. Отсюда следует, что свое мнение нужно основывать не на высказываниях политиков и чиновников, а на данных статистики и, прежде всего, на собственных впечатлениях от происходящего.

Я живу в Москве, но и здесь не вижу оснований говорить, что бизнес ожил. Хотя в Москве, на мой взгляд, работает наиболее активная часть населения нашей страны, тут больше денег, больше возможностей, больше людей, которые стекаются сюда со всей России, чтобы найти применение своим талантам. Недавно мне удалось проехать по ряду областей Центральной России и Поволжья. В Рязани, Пензе и в Ульяновске я встречался и общался с разными людьми, начиная от заместителя губернатора и заканчивая директорами предприятий, учителями, рабочими, пенсионерами. Сразу бросается в глаза такая закономерность: чем ближе человек к власти, тем более он оптимистичен; чем ниже человек стоит на социальной лестнице, тем хуже его настрой, так как ему чаще приходится сталкиваться с суровыми реалиями жизни. Так

вот, на мой взгляд, экономическая ситуация у нас очень плохая, очевидна устойчивая тенденция к падению ВВП, многие предприятия закрываются или находятся на грани закрытия, сокращается персонал. В ближайшие годы эта ситуация вряд ли изменится в лучшую сторону, если не предпринять неотложных действенных мер, на которые нынешнее правительство пойти не готово.

Если говорить о социально — политической обстановке, то она, как и всегда, является зеркальным отражением экономической ситуации в стране. В нулевые, так называемые тучные нефтяные годы, нам с гордостью сообщали, что ВВП постоянно растет и скоро удвоится, неуклонно увеличивается капитализация предприятий, и, вообще, жить становится лучше и веселее. Сейчас эти разговоры утихли, потому что говорить об успехах в нынешней ситуации было бы просто издевательством над людьми. Правда, при этом количество праздников и различных увеселительных мероприятий не уменьшается. Мне грустно смотреть, когда на грязных улицах устраивают развлечения и пытаются безработных и малообеспеченных людей убедить, что они счастливы, отвлечь их от проблем и забот. Однако политика «хлеба и зрелищ» работает плохо, и настроение у людей не радужное, а в удаленных от Москвы регионах особенно.

Самые неотложные меры нужны для поддержки наименее социально-защищенных людей — пенсионеров и детей. Приведу пример. Как мне не раз говорили, в Ульяновской области средний размер пенсии составляет 9 тысяч рублей в месяц. Кажется, не так уж и мало. Но это только кажется. Предположим, пенсионер имеет трехкомнатную квартиру, которую когда-то получал на семью. А сегодня нередки случаи, когда он остался один: дети разъехались, супруга (супруг) умерла. Содержание трехкомнатной квартиры в Ульяновске, как я узнал, обходится в 6-7 тысяч рублей в месяц. Нетрудно подсчитать, что на все остальные расходы пенсионеру остается 2-3 тысячи рублей! Бедные, а порой и голодающие старики — позор нашей власти, всей нашей страны. Я считаю, что самая маленькая пенсия по старости в России должна быть не менее двух прожиточных минимумов (сейчас он составляет 7,5 тысяч рублей), т.е. 15 тысяч рублей в месяц!

Наши правые экономисты — Дворкович, Улюкаев, Силуанов и т.д., а также председатель Пенсионного фонда РФ Дроздов могут возразить: «Где взять деньги на увеличение пенсий, их ведь и на нынешние пенсии не хватает».

Безусловно, это лукавство. Первый источник — это сам Пенсионный фонд России. Сидя в прекрасных помещениях (особенно руководители), получая неплохие (а руководители — огромные) зарплаты, добрая половина работников фонда (около 100 тысяч человек) выполняют работу по сбору ежемесячных отчетов перед ПФР, неизвестно кому нужных, которую, как подсчитали в ФНС, готовы выполнить всего 5 тысяч (в 20 раз меньше!) их сотрудников. Сократив эту «армию», мы не только бы разгрузили бюджет фонда от их

зарплат и расходов на содержание занимаемых ими помещений (+ Интернет, телефоны, канцелярские принадлежности и многое другое), но и вовлекли в процессы производства и услуг 95 тысяч новых специалистов, которые, если следовать логике К. Маркса, прокормили бы не только самих себя, но и как минимум еще столько же неработающих.

Правда, правящая партия при этом потеряет целую армию пока преданных ей чиновников, но это уже политика, а не экономика.

Что же касается т.н. детских пособий, то это уже за пределами любой логики. Каких мы собираемся вырастить достойных граждан — патриотов России, если государство выделяет на их содержание по 200 рублей в месяц. О такой замечательной демографической политике мне с грустью говорили мой товарищ — отец троих детей из г. Ульяновска и жена двоюродного брата из г. Пензы, у которой две девочки. Полагаю, что детское пособие не должно быть меньше прожиточного минимума (на то он и минимум), т.е. 7500 рублей в месяц на одного ребенка. Тогда и с демографией быстро наладится, да и дети без лишних слов поймут, за что они должны любить свою страну. То есть не только за ее великую историю и национальные природные богатства (о них я скажу позже), но и за то, что государство заботится о них как о родных, а не как о пасынках.

Коль уж зашла речь о деньгах, не могу обойти вниманием и заработную плату. Особенно возмущает понятие средней зарплаты. На память сразу приходит: «Он ест мясо, ты ешь кашу, а в среднем вы едите голубцы!»

На моей малой родине в Ульяновской области руководство часто с гордостью сообщает, что средняя заработная плата составляет 26 тысяч рублей в месяц. Наверное, кто-то, например, депутаты Законодательного собрания или часть сотрудников областной администрации усмехнутся над этими цифрами, ведь они-то получают по 100 000 рублей и больше. Но вот сотрудники Управления Федеральной службы судебных приставов, а это люди с высшим юридическим или экономическим образованием, получают 18-20 тысяч рублей в месяц (редко больше — это если премия перепадает). А ведь работа у них очень непростая, с ненормированным рабочим днем, а иногда и с реальным риском для жизни. Мы с моими коллегами — членами Общественного совета при Федеральной службе судебных приставов — неоднократно выходили в Правительство РФ с предложениями всем сотрудникам поднять заработную плату (всегда следовал ответ, что в бюджете на эти цели денег не выделено) или хотя бы дать возможность стимулировать работу лучших сотрудников из исполнительного сбора, взысканного с должников дополнительно к сумме, указанной в исполнительных листах (в настоящее время, как нам говорят, предложение прорабатывается).

Я знаю, что и в других сферах и отраслях, особенно на селе, ситуация не лучше. Нас предупреждают, что будет еще труднее, но предлагают держаться! И, естественно, это не может не вызвать

критику власти народом. Многие люди так жить больше не хотят! Они хотят за свою хорошую работу получать хорошую зарплату, жить в хороших условиях, спокойно ходить по улицам своих городов и сел, не боясь, что на них кто-то нападет...

**УП Что, на ваш взгляд, нужно сделать в экономике прежде всего?**

— Прежде всего необходимо отказаться от либерального курса в экономике и создать новую экономическую систему в стране.

Правые в экономике, к числу которых в разной степени можно отнести Улюкаева, Кудрина, Чубайса, Дворковича, уже неоднократно продемонстрировали свою научную и практическую несостоятельность. Однако по неизвестным большинству граждан России причинам по-прежнему целенаправленно ведут нашу экономику к гибели, олигархов — еще к большему обогащению, а большинство населения — к обнищанию.

После отстранения от управления нашей экономикой этих одиозных обанкротившихся «птенцов гнезда Гайдара» можно будет перевести в практическую плоскость вопрос, который уже много лет поднимают различные политические партии, настойчивей всего — «Патриоты России». Речь идет о том, чтобы национальные богатства и природные ресурсы принадлежали народу, а доходы от использования всех этих богатств шли в федеральный бюджет и на личный счет каждого россиянина, а не в карманы миллиардеров.

*На заседаниях Общественного Совета рассматриваются самые важные и самые сложные вопросы деятельности ФССП России*

Разумеется, для создания экономики нового типа нужны новые законы и организаторы этой работы. В качестве людей, способных разобраться и осуществить переход к новой экономике, ориентированной на большинство граждан страны и в то же время эффективной и динамично развивающейся, я бы назвал в первую очередь Глазьева С.Ю. и Белоусова А.Р. — советника и помощника Президента России В.В. Путина. А новые законы для новой экономики должны принять депутаты Государственной Думы VII созыва, которых будут избирать наши сограждане в ближайшем будущем, а именно — 18 сентября 2016 г. И значит, именно от нас зависит наше будущее, и важно не ошибиться в выборе!

**УП Что, на ваш взгляд, является ключевой идеей, по которой, образно говоря, можно «вывезти» страну?**

— Для того чтобы люди, которым сейчас живется нелегко, все-таки смогли

перенести эти трудности, и чтобы наша страна не разделилась на несколько враждующих лагерей, нужно выбрать ту идею, которая объединит нацию. Такая идея, на мой взгляд, одна — патриотизм. Это центральная идея нашей нации, нашего государства. Понятно, что патриотизм должен быть не картинный, не показной, он должен быть деятельным и охватывать все слои населения. Если призывать бедных и малоимущих быть патриотами, но при этом позволять богатым и властьимущим вести себя, как космополиты, то будет только хуже. Давайте посмотрим, где у более-менее богатых и влиятельных людей учатся дети, в какой армии они служат? Если они и служат в армии, то точно не в нашей, хотя, скорее всего, не служат вовсе. Если мы будем говорить в СМИ, что мы за патриотизм, будем проводить мероприятия, посвященные, например, нашим погибшим воинам, как это делает Федеральная служба судебных приставов, сотрудники которой ежегодно во время своих отпусков и за свой счет участвуют в проведении «Вахты памяти», — это замечательно. Но если мы ограничимся только этим, то этого, безусловно, мало. Люди видят и понимают разницу между словами и делами. Если мы на деле на всех уровнях не сможем воспитать патриотов, то лозунг не сработает, возможно, конфронтация только усилится, потому что у людей будет ощущение, что их опять обманули. Для меня, например, патриотизм заключается не только в том, что я не покупаю ничего американского, в Америке ни разу не был и ехать туда не собираюсь, потому что считаю, что много наших проблем исходит именно оттуда. Это наши главные враги, которые стремятся расколоть РФ на мелкие части и таким образом превратить нашу страну в несколько небольших разрозненных государств, которые не способны отстоять свой суверенитет на международной арене ни в военном, ни в экономическом, ни в политическом плане. Самое главное — любить свою Родину не на словах, а на деле. Например, помогать слабым, останавливать тех, кто грабит, разворовывает, уничтожает то, что принадлежит государству, а значит всем нам. Если ты ходишь на демонстрации, цепляешь георгиевскую ленточку на машину — это, конечно, неплохо. Но у многих на этом патриотизм и заканчивается. По-моему, гораздо лучше сделать хотя бы одно дело, чем повесить десять ленточек. Посадить, например, дерево, а лучше десять деревьев, чтобы дышать было легче всем. Кто-то, наоборот, рубит деревья — потому что нужны дрова для бани, но при этом исправно ходит на демонстрации. Кто в этом случае патриот? Я считаю, что тот, кто деревья посадил. Патриотизм — это та основа, на которой мы можем пережить эти непростые годы, то, что поможет нам объединить нацию. Я утверждаю, что наступило время патриотов. При этом я имею в виду не только партии, программы которых имеют патриотическое содержание и которые близки мне по духу, а любого гражданина — будь он партийный или беспартийный, если он не только на словах, но и на деле пытается сделать

нашу страну лучше, сильнее, авторитетнее в мире. Сейчас время именно для таких людей и для таких дел.

**Президент РФ активно требует от властей помогать развитию бизнеса. Что в свою очередь должны делать государственные органы, чтобы действительно этому способствовать?**

— «Единая Россия» и наше правительство на словах говорят то, что действительно хотелось бы услышать. Но когда дело доходит до применения, на ум приходит поговорка: «Гладко было на бумаге, но забыли про овраги». Бизнес — это же не что-то аморфное, бизнес — это люди со своим пониманием роли государства, со своим видением, как надо помогать бизнесу. Я недавно встречался с одним бизнесменом в Ульяновске, и он озвучил такую идею относительно налогообложения: нужно сделать так, чтобы налог для бизнеса снизили до 1%, тогда налоговых денег будет собираться больше, чем собирают их сейчас. Я с этим совершенно не согласен. Мое твердое убеждение, что даже если налог будет не 1%, а 0,1%, все равно найдется достаточное количество людей, которые не захотят платить даже эти 0,1%. Думать, что если снизить налоги, то платить будут все — это утопия. Я бы пошел другим путем. Для того чтобы помочь развитию бизнеса, на мой взгляд, как это ни парадоксально, надо ужесточить контроль над ним. Объясню свою позицию. Сегодня не вызывает ни у кого сомнения, что 60%, а может быть, и 70% наших бизнесменов находится «в тени», то есть существуют полулегально, уплачивают налоги не в полном объеме или не уплачивают их вовсе. Таким образом, в нашей стране вращаются огромные наличные деньги, они бесконтрольны и тратятся на все что угодно, в том числе на террористическую деятельность, наркотики и т.д. Остаются 30-40% бизнесменов, которые работают легально и выплачивают налоги. Именно на результатах их деятельности и существует наше государство. Поэтому нужно помогать не всему бизнесу, тем более не тому, который прячется, а именно тому, который работает легально, везет на себе нашу страну. Я считаю, что помочь им можно, если ужесточить контроль над теневым бизнесом. Представьте себе, что есть 40% легального бизнеса, и вот если завтра мы выведем на свет еще 40%, то в тени останется около 20%. Не надо быть идеалистами — совсем искоренить теневой бизнес мы не сможем, он существует во всех странах, но не в таком количестве, как у нас. Так вот, если у нас будет 80% легального бизнеса, то при нынешних условиях бизнес сможет платить налогов в два раза меньше! Вот так мы реально можем ему помочь. Наша власть обещает, что не будет проверять малый бизнес, т.к. решила его поддержать. Я не верю в искренность властей в этом вопросе. Объясню почему. Малый бизнес малорентабельный, у него небольшие обороты, как правило, 10 — 15 млн руб. в год. Сколько

налогов можно с него получить? 1 млн, может быть, 2 млн... Но при этом малый бизнес обеспечивает занятость населения и предоставляет услуги, которые крупный бизнес оказывать не хочет, но с точки зрения налогообложения он малоинтересен для государства. Поэтому государство говорит — мы не будет вас проверять. Но не от того, что оно любит малый бизнес, а потому что нет смысла его проверять. Это будет примерно, как стричь свинью, — визга много, а шерсти почти нет. А ведь именно проверками теневого малого бизнеса можно было бы малому легальному бизнесу серьезно помочь. Есть малый бизнес, который налоги платит, а есть две трети, которые эти налоги не платят вовсе. И когда государство объявляет, что не будет их проверять, оно фактически говорит: «Не платили, и не платите дальше». Что думает человек, который платит? А я зачем это делаю? Я создаю для себя худшие условия, а кто-то, кто не платит, инвестирует деньги в бизнес или в себя.

Я считаю такой подход власти неправильным и вредным для бизнеса. Думаю, что проверки должны быть. Но проверки не тех организаций, которые выплачивают налоги, а тех предпринимателей, которые находятся «в тени». Их нужно выводить на белый свет и создавать таким образом для всех равные экономические условия. Почему кто-то из-за своего плохого воспитания должен жить лучше, чем тот, кто не может себе позволить обмануть государство. Мое мнение такое: для того, чтобы помогать бизнесу, нужно усилить контроль за теми, кто действует вне закона, «в тени». И тогда тому бизнесу, который нас сегодня кормит, будет легче, и он начнет быстрее развиваться.

**УП Как вы считаете, идет ли бизнес навстречу государственным органам в плане «обеления», деофшоризации, отказа от черной зарплаты?**

— Говорить о том, что бизнес идет навстречу государству, я бы не стал, потому что я таких примеров не знаю. Для этого есть объективные причины. Условия для бизнеса ухудшаются, платежеспособность населения и спрос уменьшаются. В этой ситуации владельцы предприятий в первую очередь думают, за счет чего повысить рентабельность своего бизнеса. В большинстве случаев не за счет того, чтобы продать свой «Ламборджини» или переехать жить с Рублевки за 101 км. К сожалению, многие бизнесмены думают, как бы им хитрее обмануть государство. Да, государство пытается что-то делать, но как-то очень робко, очень осторожно, создается такое ощущение, что оно боится ненароком обидеть кого-то из близких, в тех же офшорах, например. Наверное, если бы эта линия проводилась более жестко, более предметно, без исключений, то результат был бы лучше, может быть, бизнес и повернулся бы навстречу государству, когда понял, что альтернативы у него нет. Пока он думает иначе.

### А что могло бы помочь бизнесу стать более прозрачным, законным?

— Более умные, более адекватные законы. И жесткий контроль над их исполнением. У нас огромное количество законов. Кажется, что Дума у нас работает хорошо, т. к. штампует законы в большом количестве. Но что-то я не припомню, чтобы хоть один закон стал образцом законотворчества. Принимаемые законы часто не соответствуют реальной ситуации, потому что, те, кто пишет законы, редко бывают «на земле». То, что видится из окон Государственной Думы и Совета Федерации, не вполне соответствует тому, что происходит в нашей стране. Россия — это не только Центральный округ города Москвы, но это еще и другие области, если кто не в курсе. Депутаты у нас в Государственной Думе в основном из «Единой России», и пришли они туда не по выбору народа, а по партийной разнарядке, и обязаны своим нахождением в Думе не людям, которые их вроде бы избрали, а руководству партии. Соответственно, в своей работе они ориентируются не на волю народа, а на указания партии. Поэтому у нас и получаются такие «замечательные» законы, которые к тому же имеют коррупционную составляющую и плохо работают. Да еще не контролируются. Естественно, несовершенство российских законов сполна компенсируется их повальным невыполнением. Законы у нас зачастую непрямого действия, и почти в каждом из них есть возможность для коррупции. Это приводит к тому, что при применении закона очень многое зависит от человека. Он может трактовать закон по-разному, и если закон ему не нравится, он ищет способ его обойти. Почти как в известной истории, когда клиент звонит оценщику и просит оценить здание. А оценщик задает встречный вопрос: «А вы продаете или покупаете?» Поскольку законы у нас достаточно жесткие, я бы даже не рекомендовал резко усиливать контроль над их исполнением, т.к. это может привести к тяжелым последствиям. Поэтому начинать нужно с изменения самих законов. Закон должен быть адекватен состоянию развития нашего общества, понятно применяться и просто контролироваться.

### Куда нас ведет ориентация на госкомпании?

— В кризисные периоды государство должно поддерживать и входить в те отрасли, которые испытывают серьезные проблемы, чтобы спасти их от вымирания, а также удержать специалистов, работающих в них. Классический пример такой поддержки государства можно увидеть в истории Великобритании. Когда в этой стране наступил кризис в угольной отрасли, государство все национализировало, потому что отрасль просто валилась, шахтеры оказались без работы, возникла социальная напряженность. Потом, когда при помощи государства эту отрасль подняли, ее снова приватизировали. Государство — это та

последняя сила, которая в критический момент должна прийти на помощь бизнесу и поддержать его, потому что бизнес — это не только выручка, прибыль и налоги, прежде всего, бизнес — это люди. В любом бизнесе главные не олигархи, а те люди, которые производят прибавочный продукт. Главная задача в такой ситуации — сберечь этих людей и их семьи, не загубить моногорода, а может быть, и сами отрасли. Потому что если отрасль окажется в провале, то потом мы, может быть, не сможем вернуть ее на мировой уровень никогда. Такое тоже бывало. Ориентация на государственные компании — это вынужденная мера. Она имеет основание для существования в кризисный период. Другое дело, чтобы это не стало тенденцией, а наша страна не превратилась в страну государственного капитализма. Власти, конечно, удобно, когда государство контролирует деньги и людей. Но мы понимаем, что это тупиковый путь, который ведет нас мимо русла развития всей мировой цивилизации. Конечно, при таком подходе у нас будет своя модель общества, но потом обязательно окажется, что она неэффективна. Наверное, уже хватит наступать на грабли, а пора делать правильные выводы.

## Саморегулирование бизнеса (СРО) себя оправдывает?

— Пока не оправдывает. Бывая в Европе, я часто видел красивые здания, в которых, оказывается, располагаются различные гильдии: текстильщиков, кожевников и т.д., существующие многие сотни лет. В Европе многовековой опыт саморегулирования. Я не припомню у нас в России таких гильдий, но уж в Советском Союзе — точно. Перейти от системы государственного контроля к системе саморегулирования даже самым лучшим законом нельзя. Для этого люди должны созреть, должен сформироваться менталитет, который одними законами создать невозможно. Для этого нужно время и нужна работа. Идея сама по себе правильная, но, на мой взгляд, неверен механизм воплощения ее в жизнь. Я считаю, что саморегулирование должно было возникнуть параллельно с государственным контролем, где-то взаимодействовать с ним, постепенно обучаясь и усваивая его опыт, чтобы у людей было понимание, что они собрались не деньги распилить, а выполнить функции, которые общество на них возложило. Некоторые сферы, которые не так опасны для жизни людей, можно оставить саморегулируемыми, например, юридические услуги. Но такие важные отрасли, как строительство или производство продуктов питания, напрямую связанные с жизнью людей, я бы оставил под государственным контролем, потому что с этими вещами не шутят. Я думаю, что было бы уместно взять и посмотреть практику за последние 5 лет и сделать выводы, что из этого вышло, как работают СРО, какие плюсы и минусы. В любом деле нужно оглядываться назад и анализировать тот путь, который мы прошли. Такой анали-

тики, признаюсь, не видел. Может быть, пока не поздно, частично вернуться к государственному контролю, где-то заменить СРО на жесткий государственный контроль. Пока, на мой взгляд, СРО себя не оправдывают.

### УП Куда движется сегодня мировой бизнес?

— Конечно, вперед. Законы развития никто еще не отменял. Да и не сможет отменить. Научно технический прогресс непрерывен, но очередная научно-техническая революция еще на пороге. Ученые обещают, что в 2030-40 годы она все же наступит. Сейчас пишут, что в это время мы сможем решить очень многие проблемы, связанные со здоровьем людей, с новыми источниками энергии, с более эффективным производством продуктов питания, в общем, все то, что нужно человеку, в т. ч. с разработкой нового оружия. Как ни парадоксально, оружие тоже очень нужное изобретение для человечества. Когда я впервые услышал фразу, что величайшим изобретением человечества является атомная бомба — удивился, но сейчас согласен с эти вопросом. Почему? Потому что появление атомной бомбы сделало бессмысленными войны, а это то, что всегда мешало развитию человечества, так как в войнах погибает огромное число людей, как правило, лучших. Появление атомного оружия — это железобетонное основание не начинать атомную войну, это самый сдерживающий фактор, который позволяет надеяться, что дальше мы будем жить в мире. Поэтому современное атомное оружие, позволяющее поддерживать баланс сил в мире, это, может быть, не самая последняя задача научно-технического прогресса. Хотя более важным, на мой взгляд, является увеличение продолжительности жизни людей, а также увеличение возраста активной жизни человека, чтобы люди могли и в пожилом возрасте создавать что-то полезное для себя, для семьи, для общества в целом. У нас в 55-60 лет человек перестает работать, а в 70 лет еще и умирает. Ранняя смерть является вызовом всей нашей цивилизации, с этим что-то нужно делать. И, конечно, в первую очередь нужно тратить силы не на разработку новых способов получения удовольствия, а на то, чтобы сохранить людям долгую и полноценную жизнь.

### УП Каким вы видели будущее бизнеса 20 лет назад?

— По моим воспоминаниям, тот период был более тяжелым, чем сейчас. Сегодня мы научились переживать трудные годы и понимаем, что это не конец, это в любом случае просто черная полоска, а не то, что у зебры с другой стороны от головы. Я помню, как в 1995 году создавались отделы по взысканию задолженностей в структуре налоговой полиции, потому что налоговая инспекция не могла самостоятельно справиться с задачей сбора налогов. Я как раз возглавил такой отдел в

Московском управлении налоговой полиции. Мы занимались работой по розыску должников, их имущества, организацией арестов и продаж этого имущества. В те времена не хватало денег ни на зарплаты, ни на пенсии, задержки по выплатам были более 6 месяцев. Я помню, как наш президент — Б.Н. Ельцин — в 1996 г. совершал на теплоходе предвыборные вояжи по Волге. Кроме того, что под рюмочку он мог спеть и сплясать, еще он с собой возил мешки денег, предназначенные для выплаты зарплат и пенсий. Поэтому в те времена все хотели зазвать президента к себе. Я помню, что когда приезжал к родителям, помогал немного деньгами, потому что они тоже по полгода зарплату не получали. Отец работал на горно-обогатительном комбинате, они добывали и обогащали кварцевый песок и поставляли его на стекольные заводы. Зарплату им заводы часто платили натурой. У нас дома стояли упаковки стекла, банки, вазы... Все это не особенно нужно было в хозяйстве, но в виду того, что другого не давали, выбирать не приходилось. Хорошо хоть песком отцу зарплату не выплачивали. Представляете, как «повезло» тем, кто работал на колбасном или ликероводочном заводе? Особенно грустно стало в 1998 году. Я тогда давал интервью журналу «Управление персоналом» — это было мое первое интервью для вашего журнала. Когда случился кризис, все остановилось. Многие люди потеряли деньги в банках, многие вклады обесценились. Вот сейчас у нас доллар подскочил почти вдвое, а тогда — больше чем в три раза. Тогда мы были немного наивными, думали, что все наладится. Я сам в это время «попал». В результате мне пришлось оставить службу, чтобы пойти заработать денег и раздать долги. Сейчас мы смотрим на ситуацию проще. Как говорил Суворов: «За одного битого двух небитых дают». Мы уже знаем, что бывало и хуже, и мы точно с этим справимся. Другой вопрос — как быстро и что мы для этого должны будем сделать. Хотелось бы быстрее и без потерь.

**УП На ваш взгляд, хорошие или плохие законы у нас в стране? Если нет, то в чем это проявляется?**

— Я считаю, что у нас законы далеки от совершенства. Они плохие в профессиональном плане, неэффективные и часто не учитывают интересы людей. На мой взгляд, одна из причин этого в том, что законы пишут люди, которые смотрят на жизнь из окон больших кабинетов или дорогих автомобилей. Я знаю многих депутатов, для которых самая страшная пытка — съездить в их избирательный округ, для многих из них — это не только потерянное время, но и серьезное испытание. Я знаком с депутатами, которые вообще никуда не ездили, потому что они знали, что пришли на один срок и обязаны партии, которая им посодействовала, а не народу, который их, вроде бы, выбрал. На память приходит одна смешная ситуация. Один мой знакомый депутат имел кабинет в Государственной Думе с видом на Охотный ряд, и как-то он пригласил меня с целью

показать свое рабочее место. Напротив его кабинета находился кабинет Светланы Горячевой, известного депутата с Дальнего Востока. Мы вышли из его кабинета, одновременно она вышла из своего. Мой знакомый здоровается с Горячевой, а она смотрит на него, и у нее никакой реакции. Было полное ощущение того, что видит она его впервые. Отсюда я сделал вывод, что мой знакомый депутат не так уж часто появлялся в своем кабинете и, видимо, так «заработался», что соседка по кабинету его даже не узнала.

В нашей стране в депутаты идут разные люди и с разными целями. Приходил Сергей Мавроди, чтобы получить депутатскую неприкосновенность, приходят олигархи — тоже для понятных целей. Сейчас многие деятели культуры и искусства, спортсмены решили стать законотворцами. Мне, например, это непонятно. Для начала давайте посмотрим, какая задача у того или иного государственного органа. Вот Государственная Дума или Совет Федерации — там люди принимают законы. А для этого как минимум у них должно быть экономическое или юридическое образование, они должны обладать жизненным опытом, причем не только в пределах Бульварного кольца. Они должны бывать в регионах, чтобы знать, какая там жизнь, поработать на разных должностях, причем работа должна быть связана с людьми. Еще один важный момент: они должны избираться от округов, они должны там бывать, встречаться с людьми, знать их проблемы. Вот тогда будут нормальные законы. Если ты каждый месяц встречаешься с людьми, то ты много чего услышишь и узнаешь. Если у тебя есть голова, и ты можешь все это переработать, то ты сумеешь предложить своим коллегам хороший проект закона. Депутат должен идти от народа, быть избранным народом. А когда депутата включают в список партии и он в принципе никакими заслугами не обладает, тогда появляется необходимость включить в список медийные лица. Вот, например, Владислав Третьяк. Великий хоккейный вратарь, может быть, неплохой функционер в области хоккея сейчас пишет законы. Но ведь его не поставили руководить, например, художественной гимнастикой. Потому что это было бы смешно. Но почему тогда никому не смешно, когда хоккейного вратаря, даже самого лучшего, приглашают писать законы об обороне, экономике и т.д., при том что у него физкультурное образование? Вне всякого сомнения — он замечательный спортсмен. Но у нас много хороших спортсменов, и это не значит, что они все должны быть депутатами. Или, например, Мария Кожевникова. Да, приятно посмотреть — красивая, обаятельная и привлекательная, снималась в сериалах. Но это же не причина давать ей решать, по каким законам мы должны жить. По моему глубокому убеждению, для депутата необходимы наличие жизненного опыта, связи с людьми, хорошее профессиональное образование! Вот когда все депутаты будут этим критериям соответствовать — тогда у нас будут хорошие законы. Еще

один важный момент. Депутат не должен быть зависимым от партии, он должен быть на службе у своих избирателей. Законы, говорят, создаются для людей, но давайте посмотрим, для кого они по факту пишутся? Для того, кто заказывал, а заказывает партия, от которой они были выбраны. Вот такой парадокс.

**УП Что нужно сделать, чтобы все законы стали хорошими? Почему даже хорошие законы у нас не всегда работают?**

— Кроме самого текста закона, необходимо разработать механизм его исполнения. Механизм исполнения — это та же самая власть. Поэтому, если даже есть хороший закон, важно понимать, кто его будет контролировать. Его будут контролировать органы исполнительной власти. А кто будет контролировать органы исполнительной власти? Ну, по идее, мы — избиратели через свои органы законодательной власти. Но если у нас в органах власти появились не те люди, которых мы избирали, а те, которых нам навязали, соответственно, появляются такие же органы исполнительной власти, и даже хорошие законы исполняются так, как это выгодно не людям, а власти. Я всегда считал, что законы должны писаться не для какого-то класса, а для народа в целом. Почему наши законы должны быть заточены под какой-то государственный класс? В данный момент в нашей стране практически господствует класс чиновников. Чиновники получают большие деньги. Неплохо сейчас получают и сотрудники правоохранительных органов. Сейчас никто не поверит, что в 1998 году я, полковник налоговой полиции, находясь одновременно на двух должностях — начальника управления по работе с регионами Федерального долгового центра при Правительстве РФ (генеральская должность) и заместителя начальника Управления федеральной службы налоговой полиции России — получал в общей сложности 4 тысячи рублей в месяц, что тогда было эквивалентно 160 долларам США. Сегодня зарплата моего друга — полковника полиции в Пензе — около 120 000 р. И это здорово. А вот мой брат с несколькими высшими образованиями, заместитель начальника отдела на предприятии, получает меньше 60 000 р. Я двумя руками за то, чтобы офицеры полиции получали достойную оплату их тяжелого и опасного труда. Но ведь и хорошо образованные специалисты, тем более являющиеся руководителями, тоже должны хорошо зарабатывать. Получается, что это не просто оценка обществом вклада каждого в развитие государства, а это уже регулирующее влияние государства. Государство путем перераспределения средств создает преданные себе классы. Так формируется серьезная сила в обществе: в лице чиновников и бюджетников, на которых, кстати говоря, и опирается «Единая Россия». На мой взгляд, это опасная и вредная для страны политика, потому что создан класс людей, которые ничего не производят. И чиновники только перераспределяют — это те же самые нахлебники. Я считаю, что ВВП можно увеличить за счет привлечения большего количества людей в производство. А где этих людей взять? Образованных, дееспо-

собных? Ответ простой — из чиновников. Первое, что нужно сделать — ограничить чиновничьи функции, а потом отправить часть чиновников на производство. Если они такие умные и образованные — пусть поработают. Сколько нахлебников сразу уйдет, стране от этого будет только легче. У нас сейчас в России живет около 150 млн человек, а в легальном производстве заняты не более 30 млн. То есть каждый из работающих кормит еще пятерых. Перефразирую поговорку: «Один с сошкой, а пятеро на нем с ложкой». У меня возникает вопрос: почему мы должны тащить на своей спине нахлебников в виде нелегального бизнеса и дармоедов-чиновников?

**УП На ваш взгляд, можно ли заставить наши органы исполнительной власти работать на людей, а если да, то как?**

— Однозначно, да. Нужно только захотеть.

Первое: надо эти структуры минимум в два раза сократить, провести тщательный и объективный отбор — по опыту, по образованию и т.д. Второе: коррупционеров гнать взашей, а некоторых — в тюрьму. Тем людям, которые останутся, я бы предложил хорошую зарплату, социальные гарантии, но стал бы жестко их контролировать. Я бы сказал: «Если вы сюда пришли, значит вы честные и надежные и вам бояться нечего. Но если вы оступитесь, нарушите закон, то срок для вас будет в два раза больше, чем за это же преступление для других людей». Думаю, что при таком подходе в органах исполнительной власти желающих работать будет меньше, а порядка будет больше. Но прежде чем установить жесткий контроль, нужно изменить законы. Приведу простой пример: по нашим правилам дорожного движения ездить практически невозможно. Иногда у нас вешают знак «30 км в час», когда можно ехать в два раза быстрее. Сейчас машины все достаточно скоростные, с хорошими тормозами, и если нет населенных пунктов и есть нормальные дороги, то зачем делать такие жесткие ограничения по скорости? Это происходит потому, что мы пишем законы не от реалий жизни, а зачастую переписываем старые. Сейчас все быстро меняется, а мы по-прежнему пытаемся ехать, как на телеге. Надо установить те правила, которые соответствуют реальной ситуации сегодня, иначе будет социальный взрыв. После того как мы изменим законы, можно приступать к ужесточению контроля над их исполнением. Некоторые говорят, что в нашей стране невозможно заставить людей жить по закону. Я с этим не согласен. Если мы посмотрим на поведение наших соотечественников за границей, станет ясно, что я прав. На Западе очень высокие штрафы за нарушения. Один раз нарушишь, второй раз уже крепко подумаешь — а надо ли? Я считаю, что за любое неисполнение закона должно следовать неотвратимое наказание. У нас же с ГАИ пока можно договориться. Чтобы этого не происходило, нужно везде установить камеры: на дорогах, на представителях ГАИ и т.д. Пока у нас такой менталитет, нам нужен такой контроль.

**В этом году у нас новая старая система выборов. Как вы считаете — это шаг в будущее или возврат в прошлое?**

— Нынешняя предвыборная обстановка непредсказуема. Никто не может гарантировать, как раньше, что победит «Единая Россия». В этом году, как я предполагаю, на предвыборной арене появится много новых партий, много новых лиц. И это хорошо — страна в этом нуждается. В то же время я считал и считаю, что мы должны выбирать не партию, а конкретных людей. Да, кандидат может быть членом партии, но законы будет разрабатывать именно он, а не его партия. Надо выбирать тех, кого вы хотите там видеть. Ну смешно: мы выбираем одних, т.н. «паровозов», а во власть приходят совершенно другие люди. По-хорошему кандидат в депутаты должен быть свободен от обязанностей перед партией. Должен на время выходить из партии. Он — представитель народа. А избиратели разные: там и коммунисты, и либералы, большинство беспартийных. И он должен постараться удовлетворять интересы всех. Для него должны быть важны не решения партии, а наказы его избирателей. Все запросы на новое качество жизни должны идти от людей, надо это услышать и попытаться донести до своих коллег в высших эшелонах

*Члены Правления Благотворительного фонда «Кузнецкий мост» и победители конкурса «Хрустальные звездочки» — участники благотворительного концерта в г. Минске 7мая 2016г. в честь Дня Победы*

власти. Не нужно ничего придумывать, а надо просто услышать своих избирателей и сделать все, чтобы выполнить наказы.

**Каким должен быть настоящий депутат? Что это должен быть за человек, какими качествами он должен обладать, какими жизненными принципами руководствоваться?**

— В первую очередь депутат должен быть честным, порядочным, справедливым, умным и образованным человеком. Во-вторых, строить свою работу так, чтобы, как говорит Владимир Путин: «Пахать, как раб на галерах». Некоторые мои знакомые считают, что «сходить в депутаты» — большая удача в жизни. Я их спрашиваю: «Что это значит?» Один бывший депутат мне отвечает: «Ну вот я сходил — теперь у меня 5 квартир». Я всегда думал, что депутат должен поработать на совесть, причем это может быть даже самый тяжелый период в его жизни, потому что тебе дается определенный срок и нужно успеть за это время оправдать доверие людей и доказать, что ты там не зря «штаны протирал». Я считаю, что депутат должен делить каждый свой месяц пополам: 2 недели работать в Госдуме над законами, а 2 недели депутату нужно быть там, где его избрали. Вот для примера возьмем 187-й округ Ульяновской области, в которой входит 9 районов. Нужно хотя бы один день в месяц поработать в каждом из районов. Пообщаться с организациями и с людьми, имеющими проблемы, которые без депутата не решить. После общения — вперед в Думу, воплощать наказы в жизнь. Обязательно нужно общаться с органами исполнительной власти, ведь они далеко не всегда повернуты лицом к людям. Депутатская деятельность — это большая работа, если, конечно, депутат действительно собирается работать. Я так считаю, что если много работать, то и большая зарплата особенно не нужна. Можно смело половину месячной зарплаты отдавать в свой округ, чтобы помочь остронуждающимся. Уверен, что второй половины зарплаты хватит на жизнь вполне. А там, глядишь, на тебя бы другие посмотрели и последовали бы этому примеру. Вот я, например, в благотворительном фонде участвую, других потихоньку вовлекаю, возможно, и они приведут кого-то. Конечно, речь идет не о поддержке всех подряд, а о тех, кто действительно без нашей помощи не может. Сейчас помогаю двум реабилитационным центрам в Ульяновской области. Понимаю, что один я много не сделаю, поэтому начинаю своих друзей и партнеров привлекать. Как говорится, лиха беда — начало.

А вообще, избирателям важно понять, для чего кандидат идет в Думу. На мой взгляд, работа в Государственной Думе — это прежде всего возможность сделать так, чтобы законы были для людей и при этом исполнялись. Если такое понимание есть и есть желание это делать, то можно избираться и быть избранным. Когда я проходил службу, было ощущение, что я

делаю что-то важное и нужное не только для себя и своей семьи, но и для других. Человек создан ведь не для того, чтобы просто заработать себе на одежду, еду и жилье. Люди должны спрашивать себя, зачем они живут, что после них останется? Чем дольше живешь, тем сильнее понимаешь, что это важнее всего. Лично я ощущаю потребность участвовать в жизни других людей, потому что есть знания, есть опыт, есть связь с людьми. Я бываю в различных регионах, встречаюсь с разными людьми, пытаюсь понять их проблемы. За это время возникло много идей о том, как можно повысить качество нашей жизни. И, конечно, хочется их реализовывать, чтобы слова превратились в дела. Я знаю, как многие вещи можно воплотить в жизнь, потому что был сотрудником правоохранительных органов, работал и в государственном аппарате, в бизнесе уже 16 лет. В свое время я с коллегами участвовал в подготовке Указов Президента, Федеральных законов «О судебных приставах», «Об исполнительном производстве». Жаль, не все наши идеи воплотились, но часть наших предложений была принята.

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

**Кристина Мария Агилера — американская певица, актриса, продюсер, телезвезда, известна как автор многих песен, родилась 18 декабря 1980 г. в Статен-Айленд, Нью-Йорк, в семье Фаусто Ксавьера Агилеры и Шелли Лорейн Фидлер — профессиональной скрипачки и пианистки. Но когда ей исполнилось 6 лет, мать из-за мужа-тирана переехала с Кристиной и Рейчел, ее младшей сестрой, в Рочестер, в Пенсильванию. У Кристины с детских лет проявляется тяга к музыке, свой талант она, по всей вероятности, унаследовала от музыкально одаренной матери. В начальной школе сильный голос девочки звучит на местных шоу, вызывая раздражение и зависть окружающих. Именно по этой причине мать решила дать дочери домашнее образование. Продолжая выступать, Кристина в 1990 году на телевизионной программе национального уровня «Ищем звезд» занимает призовое место. В 9 лет, исполнив песню Этты Джеймс «Воскресная любовь», девочка за свой голос и исполнение получает второй приз в соревновании. Бизнес-карьера Кристины началась в 13 лет, когда она приняла участие в телепередаче «Новый клуб Микки Мауса», где ее партнерами по шоу, которое продолжалось два года, были будущие звезды — Джастин Тимберлейк, Бритни Спирс, Райан Гослинг и Кэри Рассел. Окрыленная успехом Кристина вместе с матерью отправляется в Японию и записывает сингл All I Wanna Do вместе с японской поп-иконой Кейзо Наканиши. Следующая ее работа — саундтрек к фильму студии Уолта Диснея «Мулан». В 1999 году состоялся ее увенчавшийся успехом дебют на концертном фестивале женского вокала Lilith Fair, после чего она подписывает контракт со звукозаписывающей студией RCA Records. В том же году звезда выпускает дебютный альбом Christina Aguilera тиражом 8 миллионов копий, за который она как лучший исполнитель получила «Грэмми». В октябре 2002 года певица выпускает свой второй альбом — Stripped — тиражом более 4 миллионов копий, в который вошли синглы Dirrty, Beautiful и Make Over, занявшие первые строчки хит-парадов. Четыре года спустя звезда выпустила новый студийный альбом на двух дисках «Возвращение к основам», и каждый раз при выпуске нового альбома Кристина меняет свой имидж. В 2010 году Кристина, сотрудничая с Le Tigre и M.I.A., записывает новый альбом Bi-on-iC, однако ни один из его синглов хитом не стал. В тот же год Агилера пробует дебютировать в кино в мюзикле «Бурлеск», записывая несколько саундтреков к фильму, но признания они не получили. У певицы наступает депрессия, и она отходит от дел. Однако 26 апреля 2011 года на телеканале NBC Агилера вновь приняла участие в долгосрочном телевизионном конкурсе «Голос», где она выступает в роли судьи и тренера молодых исполнителей. Но вскоре Агилера заявила о своем уходе из проекта. В то время у нее вышел новый альбом Lotus, но было продано всего около 250 тысяч его копий. В ее карьере это был самый провальный период. Неожиданно для всех поп-звезда прекратила рекламную компанию Lotus и исчезла из поля зрения. В 2013 г. вышел ее совместный с рэпером Pitbull сингл — дуэт записал песню Feel This Moment. После этого Агилера решила вновь вернуться в 5-й сезон проекта. Кроме вокальной, Агилера активно занимается общественной деятельностью — она член центра защиты женщин Women"s Center and Shelter Большого Питтсбурга, активно участвует в пропагандистских кампаниях против СПИДа, а также в рамках Всемирной продовольственной программы в начале 2010 г. выступает в роли посла миссии по борьбе с голодом на Гаити. Американский журнал Time внес в ежегодный список «Топ-100 самых влиятельных людей мира» певицу Кристину Агилеру в категорию «Знаменитости в мире искусства».**

Модератор рубрики
Абол Римма

Журнал «Управление персоналом», июль 2016 г.

# Некоторые компании обанкротились не из-за кризиса, а из-за того, что переборщили с оптимизацией издержек

**Николай Гальянов**

**«Пятёрочка» \ X5 Retail Group**

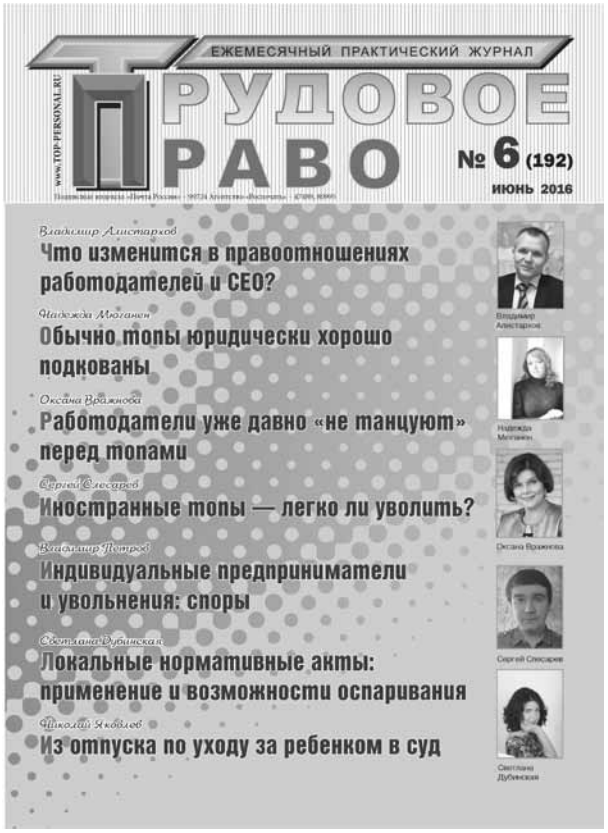
**УП Какие самые весомые результаты можно получить, задавшись целью оптимизировать расходы на персонал?**

— Оптимизация расходов на персонал в турбулентные времена, такие как сейчас, зависит от выбранной стратегии организации, ведь не секрет, что многие компании используют время кризиса как возможность развития и расширения бизнеса, пока прочие игроки рынка занимают выжидательную позицию. А для роста всегда необходимы дополнительные инвестиции и ресурсы. Поэтому важно подходить к оптимизации расходов на персонал через призму стратегических планов развития компании.

Если все же сфокусироваться на снижении издержек, здесь универсальный совет может быть только один — проводить мониторинг ключевого

HR-показателя — фонд оплаты труда к выручке организации на регулярной основе, особенно в кризисные для компании и рынка времена, а также прочие расходы на персонал как производная ФОТ к выручке. Предвосхищая ваш вопрос про бенчмарки, могу сказать, что в знакомой для меня индустрии ритейла данный показатель в среднем составляет 5-8 процентов, в секторе FMCG — 10-12 процентов.

Во времена бурного роста нашей экономики многие сектора росли на двухзначное число процентов в год. Соответственно рос и штат организаций, зачастую быстрее, чем потребность бизнеса. Поэтому в сложные времена даже неплохо сделать встряску для организации, убрать лишний «жирок», которым так или иначе обрастает любой бизнес. Речь может идти о 7-10 процентах сокращений. Если больше — либо это может повлиять на стабильность организации, либо, если это прошло безболезненно, штат был раздут.




**Какие пути и формы оптимизации следует выбирать в зависимости от цели: рост прибыли, выход на новые рынки, диверсификация, отрыв от конкурентов и т.д.?**

— Действовать необходимо в зависимости от целей бизнеса. Когда цель — это отрыв от конкурентов, я бы сильно не экономил на фонде оплаты труда. Ведь грамотные инвестиции в человеческий капитал приводят к тому, что поднимается боевой дух сотрудников. Важно, чтобы правильные люди работали на правильных позициях и правильно оплачивались — в соответствии с рынком труда. Когда мы не экономим на сотрудниках, но и не «перекармливаем» их, сохраняя баланс, мы формируем правильную корпоративную культуру. На рынках, где необходимо оторваться от конкурентов, существует тенденция по перестраиванию системы мотивации, увеличению переменной части оплаты труда. А именно: бонусов, отложенных бонусов, так называемых спот-бонусов за успешное выполнение проекта. То есть в своем роде переход на сдельную оплату труда, когда базовая

часть заработной платы может быть чуть ниже рынка, но мы можем платить большие бонусы. Бенчмарк таков, что в среднем для специалиста это 10-15% годового дохода. Соответственно, для уровня менеджера это 20-30% годового дохода. И для уровня топ-менеджеров это 30-50% уровня годового дохода. Если мы все это правильно посчитаем, перераспределим доходы и сделаем переменную часть в два раза выше рынка, то этим мы, как показывает практика, сильно простимулируем сотрудников добиваться высоких результатов. Особенно когда есть жесткий конкурирующий рынок. Такой, как продуктовый ритейл, например.

**В ТУЧНЫЕ НУЛЕВЫЕ МНОГИЕ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ СТАЛИ КОПИРОВАТЬ ПРОЦЕДУРЫ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЮ ПРОДВИНУТЫХ ЗАПАДНЫХ КОМПАНИЙ**

**УП Какие направления снижения расходов, кроме ФОТ, можно резать — оптимизировать структуру, совсем ликвидировать отделы?..**

— Я бы в первую очередь внимательно посмотрел на льготы и расходы на корпоративные мероприятия. В тучные нулевые многие российские компании стали копировать процедуры по вознаграждению продвинутых западных компаний. Там на развитых рынках у сотрудников дорогие обеды за счет компании, шикарные частные корпоративные мероприятия и медицинские страховки со 100%-ным покрытием. Кстати, у меня была такая практика, когда мы перекладывали часть оплаты за медицинскую страховку на сотрудников. Дело в том, что если мы оплачиваем 100% ДМС-расходов, то сотрудники, как правило, не очень серьезно относятся к ДМС, просто как к тому, что есть еще какая-то льгота. Я могу ходить лечиться, могу не ходить. А вот если мы часть ДМС перекладываем на них — их отношение меняется. Понятное дело, что нужно не львиную долю перекладывать. Не 50 — 70%, а, допустим, те же 30%. То есть долевое ДМС получается. 30% оплачивает сотрудник и 70% компания. По моему предыдущему опыту таким образом мы получаем снижение числа больничных листов и рост посещений с целью профилактики. Потому что если сотрудник из своего кармана компенсирует часть ДМС, он уже относится к этому не как к какой-то бесплатной льготе, которая с неба падает. А больше заботится о своем здоровье. Вот, пожалуйста, таким

образом сразу можно на 30% снизить расходы на ДМС. За год набегает значительная сумма: стоимость самого бюджетного полиса для организации начинается с 10 тысяч рублей, верхнего предела нет, средний уровень — это 30 тысяч рублей. Умножаем на количество сотрудников и получаем значимую экономию.

Когда происходит снижение издержек в турбулентные времена, важно подойти к этому процессу системно. То есть на одной стороне мы представляем ось X, а на другой — ось Y. На оси X — влияние на вовлеченность сотрудников. И на оси Y — деньги, которые мы сэкономим. Для иллюстрации: если мы перестанем людям платить зарплату, то это даст высокий процент экономии, но резко снизит вовлеченность сотрудников: они просто перестанут ходить на работу и рано или поздно уволятся. И мы должны четко понимать, какие факторы влияют на вовлеченность в первую очередь, какие расходы на оплату труда, на льготы персонала, и подходить к этому точечно. Вот яркий пример. Может быть, это небольшие деньги с точки зрения экономии, но это, что называется, быстрая победа. К примеру, расходы на корпоративные мероприятия. Все сотрудники очень любили собираться летом на шашлыки. Чуть ли не каждый квартал сотрудников ждали собрания и встречи, а потом очень яркий Новый год, который все обязательно празднуют в декабре. А в декабре, как правило, заняты все площадки под корпоративные мероприятия. Как мы резко снизили эту статью расходов: мы перенесли празднование на конец января, когда клубы и заведения простаивают и дают хорошую цену на проведение корпоративов. И тем паче, что конец года — это время подведения итогов, время бюджетирования на следующий год. И празднование Нового года каждый раз сильно отвлекало сотрудников. Таким образом, на те же 30% мы срезали расходы из-за того, что не в декабре отметили Новый год, а в конце января.

Можно даже иллюстрировать эту ось X и Y — вовлеченность и стоимость льготы. И чтобы HRD расставил все льготы. Это можно сделать на основании результатов опроса вовлеченности. Если он не проводился по всей компании, можно провести мини фокус-группу, собрав на часовое совещание ключевых руководителей и специалистов, мнению которых доверяют. И затем по этому графику распределить льготы и считать, сколько для нас стоит каждая из них.

**УП Если ценные когда-то департаменты незаметно перерождаются, то кто и как может решить, что их пора распускать?**

— HRD с гендиректором. Следует на регулярной основе делать организационную ревизию. Особенно если компания страдает от недостатка денежного потока — тогда нужно делать ревизию чуть ли

не на ежемесячной основе. И, собственно говоря, исходя из полученных результатов, намечать план действий. Тут важно смотреть в долгосрочной перспективе. Потому что есть множество примеров — кризис 2009 года очень хорошо показал, к чему приводит спешка. Тогда отрезались целые отделы, например, маркетинга. Кризис закончился меньше чем через год, и многие организации остались без продвижения на рынке из-за того, что быстренько сократили отдел маркетинга. И это привело к тому, что некоторые откатились назад — конкуренты их обогнали. То есть некоторые компании обанкротились не из-за кризиса, а из-за того, что переборщили с оптимизацией издержек. Здесь важно, сокращая отделы, рассчитывать не на краткосрочную цель: что я получу здесь и сейчас в плане экономии денежных средств, но и смотреть на долгосрочную перспективу организации.

**УП Какие ошибки обычно совершают компании, прибегая к такой экономии, как аутсорсинг?**

— Это правильная доля собственного и привлеченного персонала. Львиную долю ошибок, до 90%, совершают именно в неправильном расчете доли привлеченного персонала. Если доля собственного персонала слишком высока, это может привести к потерям прибыли, так как в любом бизнесе есть сезонность и пиковые проявления. Например, если брать розничный бизнес, есть новогодние продажи и есть летний спад, когда люди идут в отпуска и проводят время на даче. И экономическая, и покупательская активность несколько снижаются. Традиционно покупательский бум приходится на гендерные праздники — 8 марта и 23 февраля. Это тенденция, которая повторяется из года в год. И если держать слишком большую долю собственного персонала, то в части показателя ФОТ к выручке уложиться невозможно.

Вторая типичная ошибка, когда достаточно высока доля привлеченных людей (сотрудники на аутсорсинге). В чем проблема с аутсорсингом? Как правило, таким образом привлекается низкоквалифицированный персонал, который мы никогда не сможем обучить по стандартам компании, как делаем это с собственными сотрудниками. И это приводит к ухудшению качества обслуживания. Если я иду в эту область экономии на ФОТ и ращу долю привлеченного персонала, то это приведет к тому, что качество обслуживания будет постепенно ухудшаться. Будь то склад, потому что на складе качество обслуживания измеряют в точности сборки, будь то качество обслуживания клиентов в розничном магазине. Потому что если мы привлекаем низкоквалифицированных продавцов, которых мы не можем обучить изнутри, то покупатели рано или поздно начнут к нам меньше ходить. Это также очень перекликается с предыдущим вопросом, когда мы говори-

ли о том, что нужно смотреть не только на сиюминутную выгоду, которую я получаю от экономии на ФОТ и прочих затратах на персонал. Но очень важна и более долгосрочная перспектива организации, которая связана со стратегией.

### Офисы переезжают в Подмосковье, в регионы... Как вы оцениваете этот тренд?

— Тут важно не переусердствовать с этим процессом. Могу привести пример. Офис торговой сети «Пятёрочка» находится в Румянцево — мы переехали за МКАД. Но сейчас активно строится метро, и мы не наблюдаем того, что сотрудники отказываются устраиваться на работу из-за удаленности от центра. Бывает, конечно, кандидатам неудобно ездить. Особенно тем, кто живет на севере Москвы. Это еще один пример сокращения издержек. В моем недавнем прошлом был пример, когда мы снимали офис за 6 миллионов рублей. И в итоге нашли ровно такой же офис за МКАДом рядом с новой станцией метро, в 10 минутах пешком от нее, за 2,5 миллиона. Вот вам и существенная экономия денег — здесь важно помнить об удобстве сотрудников и о том, чтобы им было недалеко добираться от метро.

Если про большие примеры переездов говорить, то самый яркий — это переезд «Газпромнефти» в Санкт-Петербург. У компании в среднесрочной перспективе возникли проблемы с тем, что ключевые сотрудники, отказываясь переезжать, покидали компанию. Им, конечно, платили выходное пособие. Если это крупная компания, то ситуация в итоге выравнивается — сотрудники находят другую работу, а работодатель новых сотрудников. В «Газпромнефти» ситуация в долгосрочной перспективе станет нормальной. В Питере появится необходимое количество требуемых специалистов. Что касается маленьких компаний, то я бы здесь взвешивал все за и против, перед тем как идти в регионы и переводить центральный офис в регион.

### CPM-системы, базы данных, документы — не в офисе, а в Интернете — кому стоит так экономить?

— Это вопрос оптимизации бизнес-процессов и удобства клиента и сотрудника. Также переход на облачные решения удобен и для ключевых сотрудников — я имею в виду руководителей и владельцев бизнеса прежде всего. Переход на облачные решения — это глобальная тенденция, мы постепенно будем туда уходить и уже уходим. И этот тренд связан с повышением качества, удобством для всех заинтересованных лиц.

**Как сравнить, что выгоднее: дорогие программы удержания линейного персонала или текучка?**

— Нужно посчитать стоимость текучести персонала и стоимость привлечения, к примеру, продавца. Когда для меня удержание становится дороже, чем привлечение, и я обеспечен очень четкой системой передачи стандартов, хорошей системой адаптации, то я могу себе позволить высокую текучесть. Если это будет дешевле моему бизнесу и эффективней, почему бы и нет?

**Когда и для кого может быть оправдана и целесообразна смена дорогих топов на растущих?**

— Это целесообразно, когда выбрана стратегия умеренного роста организации, и компания идет по проторенной дорожке. Не нужно резко менять курс в организации. В этом случае лучше растить преемника изнутри. Во-первых, с одной стороны, будет преемственность подходов и направления развития, с другой, больше шансов сохранить сложившуюся корпоративную культуру. Я бы акцентировал внимание на том, что в случае выбора такого пути, важно делать это заранее. Если речь идет о позиции HRD или HRBP, то горизонт планирования должен быть не менее трех лет. И второе — при планировании преемственности не стоит складывать все яйца в одну корзину. Здоровая конкуренция никогда не повредит.

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

# Не меняйте топов на «темных лошадок» в золотой сбруе

**Вера Тараева**

**SwitchRay**

**ЖТ Какие самые весомые результаты можно получить, задавшись целью оптимизации расходов на персонал?**

— Все зависит от цели: сколько издержек необходимо сократить, то есть сколько нужно сэкономить денег. И эти деньги всегда можно найти, потому что, как правило, компания разрастается достаточно стихийно, ее не всегда контролируют. Уверена, что определенную сумму можно сократить всегда. Понятно, что персонал — это ощутимые затраты: это не только ДМС, обучение и прочее, и прочее, но это еще и зарплаты, налоги, содержание офиса.

Разные компании, решив сокращать издержки на персонал, поступают по-разному. Сначала обрезаются касты, связанные с материальной мотивацией сотрудников — становится уже программа ДМС, сокращается количество тренингов или они начинают организовываться внутренними силами. То есть денежные расточительства прекращаются. Но если нужно сэкономить серьезные деньги, на-

# НЕ МЕНЯЙТЕ ТОПОВ НА «ТЕМНЫХ ЛОШАДОК» В ЗОЛОТОЙ СБРУЕ

пример в экономический кризис, то нужно задуматься о том, что в компании приносит главную пользу бизнесу и с каким персоналом нужно расставаться в первую очередь.

**УП Какие пути и формы оптимизации следует выбирать в зависимости от цели: рост прибыли, выход на новые рынки, диверсификация, отрыв от конкурентов и т.д.?**

— Любые формы хороши, которые выберет собственник. Если верно поставлены цели и надо к ним идти — любые методы правильные.

**УП Какие направления снижения расходов, кроме ФОТ, можно резать — оптимизировать структуру, совсем ликвидировать отделы?..**

— Можно резать все что угодно, только делать это надо с умом. Необходимо выявить ключевых сотрудников, без которых завтра работать ничего не будет, и сохранить их любой ценой. А от всего остального можно избавиться, потому что очень часто в компаниях есть обслуживающие отделы, которые в принципе не нужны. И по факту они иногда обходятся дороже, чем аутсорсить какие-то услуги. Можно совсем ликвидировать некоторые отделы.

Без кого не обойдется бизнес? Без человека, который за все отвечает — лидера. И все зависит от продукта, который развивается. Люди, которые создают его. Ну, пожалуй, и все.

**УП Сравнение возможных вариантов: как оценивать целесообразность тех или иных вариантов оптимизации во временном лаге?**

— В быстром темпе можно сократить расходы на что-то, что не влияет на людей, но уменьшить количество персонала очень тяжело. Потому что это компенсации — если это официальный способ расставания. У нас Трудовой кодекс настолько защищает людей, что меньше, чем за 3 месяца сделать ничего нельзя, то есть надо планировать массовые сокращения заранее. Не получится сказать в последний момент: «Ой, ребята, вы завтра не работаете». Этого ни в коем случае нельзя делать. Быстро можно резать расходы на офис. Но расстаться с людьми быстро, соблюдая при этом все правила, не получится. Для того чтобы расставаться с людьми, необходим план. Все остальные касты можно зарезать, приняв решение буквально в один день.

**Т. Горяев уволил в концерне «Калина» самый главный департамент, и... «никто не заметил потери бойца...». Почему?**

— Мне кажется, в любой компанией есть финансисты, которые следят за тем — кто, что, сколько приносит денег, кто эти деньги прожирает, то есть финансовые потоки отслеживаются. И вот наступает переломный момент, о котором лидер должен знать и сказать: «Ребята, досвидос. Вы стали неэффективны, вы нам уже не нужны».

**Незаменимые и ценные структуры всегда пыхтят как паровоз, напоминая о своей ценности. Как выявить лишние структуры?**

— Бывает такое. Например, появилась идея у руководства запустить новый продукт. В итоге появляется департамент под него, а продукт «не зашел». Но департамент есть, он остается, катится по инерции, и связанные с ним расходы все равно лежат на компании, расстаться с ними в голову никому не приходит. Есть же порядочные люди, которые боятся сокращать или избавляться от людей теми или иными способами. Мне кажется, это очень часто случается.

С любым человеком можно договориться. Понятно, что разыгрывать пьесу под названием «Сокращение» очень муторно. И с точки зрения наших государственных органов геморройно. Но договориться можно всегда: «Ребята, вы уходите, и мы вам даем такую-то компенсацию». Все равно это в итоге выйдет дешевле, чем продолжать содержать их.

**ГЛАВНОЕ ЗДЕСЬ — НЕ ЗАМЕНИТЬ ТОПА, КОТОРЫЙ ЯВЛЯЕТСЯ ЛИЦОМ КОМПАНИИ, НА НЕ ПОЙМИ КОГО**

Считаю, что увольнять весь отдел, сделав массовое объявление о сокращении, неправильно. Работать нужно индивидуально, лично побеседовав с каждым. Объявить — это не адресно, нужно поработать с руководителями, а руководитель уже поработает со своими подчиненными в индивидуальном порядке. На самом деле люди понятливые: они понимают, кто приносит пользу, а кто нет. Сотрудникам не нравится быть бестолковыми, им хочется приносить прибыль. Когда они знают, что не приносят пользу, они готовы к уходу, как правило. По крайней мере в моей

практике все, кто были бесполезны, с кем договаривались об уходе, знали об этом. Они говорили: «Да-да, спасибо за то, что вы меня тут последние два месяца держали. Потому что реально пользы я уже никакой не приносил». Это часто случается.

### УП Какие ошибки обычно совершают компании, прибегая к такой экономии, как аутсорсинг?

— Необходимо посчитать экономическую целесообразность аутсорсинга, например: дешевле иметь в штате уборщицу или нанять клининговую компанию? Нужно посчитать затраты со всеми налогами на эту уборщицу и сколько стоит нанять клининговую компанию. По факту выясняется, что аутсорсинговую компанию нанять качественнее и дешевле, чем содержать в штате человека.

Когда мы переходили в некоторых статьях на аутсорсинг, это работало лучше и дешевле. Мы вывели всех уборщиц за штат. Безусловно, так проще все контролировать, потому что компания заключает с аутсорсинговой структурой договор на то, чтобы в офисе было чисто. Если у тебя не чисто — ты предъявляешь совершенно обоснованные претензии. А если тебе не нравится, ты очень легко меняешь компанию. Если же ты нанял в штат бабушку-уборщицу, часто происходят ЧП — то она заболела, то у нее дачный сезон, то надо посидеть с внуком. По мне, так проще привлекать аутсорсинг.

### УП Существует ли способ, как сделать госкомпанию эффективной всегда?

— Бытует мнение, что если деньги чужие — государственные, значит ничьи, но если относиться к государственным деньгам как к своим собственным, иметь высокий уровень патриотизма, то можно сделать любую госкомпанию эффективной. Надо понимать, что тебя содержат эти люди вокруг. Руководитель должен нести этот месседж в госструктуру. Это должна быть политика госкомпаний, потому что госкомпании существуют за наш счет, на наши налоги. И они должны нам с вами пользу приносить и пытаться сэкономить наши с вами деньги, чтобы нам хватило на здравоохранение, медицину...

### УП Офисы переезжают в Подмосковье, в регионы... Как вы оцениваете этот тренд?

— В этом есть смысл, особенно в IT-отрасли. Есть смысл, если есть люди на тех местах, куда переезжает компания. У меня был такой опыт. Перед тем как переехать в какую-то местность и

решить открыть там офис, необходимо было провести разведку и понять, есть ли там нужные нам люди. Мы же не можем перевозить весь офис целиком, не узнав, насколько это дешево или дорого, будет ли это сокращением расходов или, наоборот, раздуванием. Потому что придется нанимать миллион транспорта, или оплачивать проездные, или еще что-то. Но это, скорее, позитивный тренд, потому что Подмосковье не резиновое. А развивать регионы нужно и полезно.

Я думаю, что всегда найдутся люди, которые будут работать в регионе. Цели у всех разные. Кто-то имя зарабатывает, кому-то надо себе что-то доказать. Если топ не хочет переезжать за своей компанией, то пусть уходит. Это не тот топ, который нужен работодателю. Не преданный, не лояльный. Если ты не держишься за компанию, если ты нашел себе здесь альтернативу — нет проблем: найдется другой человек, более преданный. Но надо учитывать, что не всегда найдутся люди, которые поедут за компанией и будут землю рыть.

**УП Есть компании (финансы, стартапы), которые подбирают персонал только силами кадровых агентств — в чем фишка и секрет? Навар?**

— Да, можно сэкономить таким образом. Особенно стартапам — у них потребность в найме персонала не столь высокая. Стартап — это маленькая компания, как правило. Там действует культура того лидера, который ее создал. У них потребность в персонале стоит не очень остро. Потому что, как правило, это уже какая-то группа людей, объединенных единой целью, и у них есть друзья, друзья друзей. И они способны найти себе персонал в эту команду, которые их поддержат, потому что стартап — это полубесплатный бизнес, надо еще начать зарабатывать. Мало его придумать, надо его еще и раскрутить. Поэтому, когда им нужен человек, которого нет среди знакомых, им дешевле нанять кадровое агентство, чем содержать менеджера по персоналу. Зачем он им нужен? Лучше один раз заплатить даже большую сумму за человека, чем содержать сотрудника. Как правило, когда бизнес разрастается и есть определенный пиковый момент в компании, когда заканчиваются все знакомые, когда пора что-то внутри менять, потому что все настолько разные и групп много — тогда уже появляется потребность в отдельном HR-отделе. Тогда нанять HR-менеджера становится дешевле.

**УП CPM-системы, базы данных, документы — не в офисе, а в Интернете — кому стоит так экономить?**

— Я даже не представляю, как ра-

ботают люди без такого подхода. Я не знаю, как бывает по-другому. Понятно, что особо важные документы распечатаны и хранятся в сейфе. CRM и базы данных помогают быстро найти нужную информацию и оперативно понять, что происходит в компании. То есть они серьезно экономят время. Деньги вряд ли экономят. Мне кажется, это просто удобно. Какая разница — распечатаны документы или нет? Хотя в России еще пока не отменили бумажный документооборот. А договоры все подписаны на бумаге.

**УП Как сравнить, что выгоднее: дорогие программы удержания линейного персонала или текучка?**

— Все зависит от уровня текучести. Существует здравая текучка, для каждой отрасли она своя. Надо понимать ее причину. И если причина в том, что компания стала менее интересной, неэффективной, надо меняться внутри, и тогда текучка сама прекратится. Показатель высокой текучки — это показатель болезни компании. Надо ее подлечить, и тогда текучка существенно сократится. Но когда люди совсем не уходят — это тоже странно. Текучка должна быть. Странно, потому что, может быть, мало с них требуют, им слишком комфортно. Может, они сидят на попе ровно и ничего не хотят делать.

Как узнать причины текучки? Когда человек увольняется, он же рассказывает, почему уходит — люди действительно открыты, они готовы делиться информацией. Есть и специальные анкеты, которые позволяют собрать статистику и понять причину увольнений. В конце года подводится итог: сколько людей ушло, почему, куда они ушли, на какую зарплату. При увольнении люди охотно рассказывают о своих будущих планах. Ты понимаешь, уходят они из-за денег или из-за чего-то другого.

Что входит в дорогие программы удержания линейных сотрудников? Обучение, игры, подарки, праздники со звездами, суперофисы, бесплатные «плюшки». Но удерживать персонал всегда дешевле, чем искать новый. Экономика должна быть экономной, то есть разумные средства стоит вкладывать во все. Сначала надо рассчитать, что в потенциале дадут эти вложения.

**УП Дорогой HRD — за что ему платят? Какие знания и опыт ценны? Где искать тех HRD, кто реально может оптимизировать расходы на персонал?**

— Сложно говорить за всех эйчаров. Я думаю, что сейчас дорогие эйчары — это те, у кого есть голова на плечах. Для меня это означает, что HR-директор об-

ладает системным подходом к своей работе. Если у человека существует система в голове, ему важно не просто нанять персонал, обучить его, а понять, как это все влияет на бизнес. И когда он является бизнес-партнером как таковым, он может взять на себя ответственность, помочь лидеру принять важные решения. И внедрять эти решения. Такие люди ценны, им платят гораздо больше, чем рядовым исполнителям.

Если есть цель найти эйчаров, способных эффективно оптимизировать расходы на персонал, надо искать тех, у кого был подобный опыт. И он был успешным. Нужно найти компании в своей отрасли, которые сталкивались с подобными проблемами, посмотреть, кто там работал в тот момент. На самом деле необходимо понять, кто занимался оптимизацией — эйчар ли. Потому что, возможно, это было решение собственника, а эйчар просто исполнял его. Чаще именно эйчар выходит с предложением оптимизации расходов на персонал, но окончательное решение всегда зависит от собственника, от того, кто рулит.

### УП Когда и для кого может быть оправдана и целесообразна смена дорогих топов на растущих?

— Если тема про экономию, то целесообразно. Но главное здесь — не заменить топа, который является лицом компании, на не пойми кого. На человека, которому не будут доверять. Тут важна оправданность и целесообразность. Стоит ли игра свеч, не принесет ли замена твоего топа еще больших расходов или потери дохода? Если человек ведет какие-то проекты, если ему подчиняются люди, и он делается это качественно и приносит деньги, не стоит его менять. А если все само по себе крутится, и усилия дорогого топа уже не нужны, процессы налажены, его можно заменить человеком, способным поддерживать процессы.

Что значит — дорогой топ? За что-то же ему платят эти деньги. Что-то же он привносит в компанию. Когда речь идет об экономии бюджета, любой нормальный топ в состоянии договориться с любым нормальным собственником об уменьшении своего дохода. Если он лоялен компании, если он знает, что способен принести деньги, то почему нет, если у компании трудные времена? Я согласна на 6% от оклада в пользу премии в зависимости от моих достижений. Нет с этим проблем. Если это оправданно и целесообразно, то да. Если нет — то нет. Когда топы стали бесполезными, тогда их целесообразно и оправданно менять. Если же топ приносит пользу, тогда проще с ним договориться об уменьшении стоимости, чем расстаться. Потому что это может принести вред компании.

**Как мотивировать или демотивировать руководителей отделов не раздувать штаты?**

— Всегда нужно помнить, что раздувание штата — это очень большие затраты: растут офисы, налоги, обслуживание всего этого. Важно помнить, что раздувание штата — это путь к разорению, путь в никуда.

**Персонал становится эффективным в правильных бизнес-процессах, системах и мотивации или его изначально надо штучно искать на рынке?**

— И то и другое, мне кажется. Не знаю, как насчет бизнес-процессов, но эффективный персонал эффективен там, где все вокруг стараются быть эффективными, где такая культура в компании. Но в то же время, когда ты подбираешь человека, ты смотришь на то, чтобы он не был ленивым, чтобы у него глаза горели, потому что мне иногда руководители говорят: «Ну пусть он что-то не знает, лишь бы у него глаз горел». Работает и то, и другое. Безусловно, должны быть правильно выстроены бизнес-процессы и система мотивации. И в то же время необходимо обращать внимание на того, кого ты берешь.

Каждый раз надо разбираться, почему человек эффективен и почему не эффективен. Если он хочет пересидеть какое-то время и не старается принести пользу — это одно. Тут важно понять его мотивацию. Как правило, неэффективность персонала — это ошибка руководителя. Много ленивых — я сама ленивая. Но лень — это движущая сила в улучшении бизнеса. Когда лень вбивать одни и те же данные руками, придумывается программа, которая это делает самостоятельно. Я считаю, что неэффективные сотрудники — это ошибка руководства любого уровня (я не имею в виду высшее руководство).

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

# В этом суть бизнеса — уметь нанять людей умней себя

**Леонид Боруховский**

**«Канц»**

**Д. Медведев сказал что в РФ бухгалтеров 5 млн, а в США — 1, но не сказал, как уменьшить их количество. Как же это сделать?**

— США и Россия по-разному считают бухгалтеров и их обязанности. Если передать функцию выписывания отгрузочных документов менеджеру, то половину бухгалтеров из штата можно будет убирать. И это решается росчерком пера. Вторая составляющая этой разницы — производительность труда. Решение этого вопроса лежит в плоскости культуры труда. И для того, чтобы его решить, нужно упростить процедуру увольнения нерадивого сотрудника. В данный момент это очень сложный процесс.

**Почему финансовые директора и главбухи пытаются преувеличить свою роль даже в «белых» компаниях?**

— Ответ на этот вопрос очень прост. Юридическую ответственность за деятельность компании несут генеральный директор и главбух плюс финансовый директор. Соответственно, они и диктуют правила работы.

**Как можно системно и неотвратимо нивелировать их влияние на бизнес компании?**

— Нивелирование полномочий главбуха и финдиректора возможно только после снижения регламентных процедур и отчетов. Первый шаг был сделан, когда ответственность главного бухгалтера за участки бухгалтерии была перемещена на соответствующих бухгалтеров. Задача этих людей — консультировать организацию и выстроить процессы так, чтобы не возникало проблем с законом. В этом случае желание нивелировать значение главного бухгалтера и финансового директора означает желание нарушить закон.

**Почему они часто не взаимодействуют сами по себе, а директору приходится их «женить» и заставлять коммуницировать во благо фирмы?**

— Задача финансового директора — в первую очередь обеспечить финансовую стабильность компании. Задача главного бухгалтера — исполнение законов и процедур. Очень часто отчеты финансового директора и главного бухгалтера пересекаются по датам, и нагрузка на главного бухгалтера увеличивается. Решение этого вопроса возможно, если разнести финансовый и налоговый календари. И это легко решается нормативами внутри компании. Также в этой ситуации может серьезно помочь бухгалтер по налогам.

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

# «Уральские пельмени» уволили своего директора

Сергей Нетиевский, директор шоу «Уральские пельмени», ушел с должности. Основанием стало совещание, на котором участники коллектива приняли решение об отставке Сергея Нетиевского. Решение можно назвать коллегиальным (согласно учредительным документам, право голоса имеют все члены команды).

**Нетиевский не согласился с решением участников общества и обратился в суд. Он требует отменить итоги общего собрания, так как считает, что его не уведомили о нем надлежащим образом. Сейчас иск принят в производство, а ответчик должен представить доказательства того, что Нетиевский получил уведомление.**

**В судебной практике данный случай не исключительный, подобных заявлений от акционеров и участников обществ в арбитражные суды поступает достаточно много. Аргументация, приводимая в подтверждение требований, всегда одинакова: порядок проведения собрания был нарушен, истец не был уведомлен.**

**Принимая подобные дела к рассмотрению, суд просит ответчика представить доказательства об уведомлении истца о проведении собрания и его проведении в соответствии с ФЗ «Об обще-**

ствах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 08.02.1998 г. (документы о созыве данного собрания, уведомление о проведении собрания с доказательствами его направления или вручения истцу).

Поскольку нет возможности ознакомиться с текстом искового заявления, остается исходить из имеющейся информации.

Как заявляет истец, его право на участие в общем собрании было нарушено ввиду того, что он не был своевременно уведомлен о его проведении. В соответствии с п.1 ст. 36 ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 08.02.1998 г., орган или лица, созывающие общее собрание участников общества, обязаны не позднее чем за тридцать дней до его проведения уведомить об этом каждого участника общества заказным письмом по адресу, указанному в списке участников общества, или иным способом, предусмотренным уставом общества.

Обычно документы направляются заказным письмом посредством почтовой связи.

Из буквального толкования п. 1 ст. 36 ФЗ от 08.02.1998 № 14-ФЗ общество обязано доказать только факт направления истцу заказного письма.

В соответствии с п. 12 «Правил оказания услуг почтовой связи», утвержденных Постановлением Правительства РФ от 15.04.2005 № 221, при отправлении регистрируемого (в том числе заказного) почтового отправления (в том числе письма) отправителю выдается квитанция.

Регистрируемые почтовые отправления могут пересылаться с описью вложения, с уведомлением о вручении и наложенным платежом. Таким образом, направление адресанту (отправителю) уведомления о вручении почтовой корреспонденции адресату является дополнительной услугой и не охватывается понятием заказной корреспонденции, в силу чего наличие уведомления о вручении не является необходимым элементом доказывания соблюдения требований закона об уведомлении участника.

В силу п. 32 Правил в выдаваемой отправителю при приеме регистрируемого почтового отправления квитанции указываются вид и категория почтового отправления (почтового перевода), фамилия адресата (наименование юридического лица), наименование объекта почтовой связи места назначения, номер почтового отправления (почтового перевода). Соответственно, указания адреса получателя корреспонденции в почтовой квитанции не требуется. В соответствии с п. 155 Почтовых правил (приняты Советом глав администраций связи Регионального содружества в области связи 22.04.1992) при оформлении

описи вложения требуется лишь наличие подписи работника предприятия связи, производившего сличение корреспонденции с описью вложения, и проставление оттиска календарного штемпеля. Номер почтового отправления на описи вложения не проставляется. Таким образом, сопоставление квитанции с описью вложения может быть произведено лишь по оттиску календарного штемпеля. При совпадении соответствующих календарных дат бремя доказывания нетождественности вложения указанному в описи, переходит на получателя корреспонденции. В силу изложенного достаточным подтверждением уведомления участника для общества является предоставление почтовой квитанции о направлении заказной корреспонденции в адрес участника.

При этом риск неполучения надлежаще направленной корреспонденции возлагается на участника, поскольку отсутствие у общества информации о неполучении корреспонденции участником исключает возможность квалификации как незаконных его действий по проведению общего собрания в отсутствие уведомленного, но не явившегося участника.

В указанном случае нарушение порядка проведения общего собрания может быть констатировано лишь путем предоставления истцом бесспорных доказательств того, что общество знало о неуведомлении участника и такое неуведомление не связано с неполучением корреспонденции по вине участника (например, в связи с его временным отсутствием, неявкой в отделение связи и пр.). Несвоевременное получение соответствующего уведомления не может создавать каких либо негативных последствий для общества и иных участников, учитывая надлежащее исполнение обществом обязанностей по уведомлению участников о предстоящем собрании и отсутствие в деле доказательств каких-либо злоупотреблений общества на стадии созыва внеочередного общего собрания. Такого мнения придерживается, в частности, Арбитражный суд Краснодарского края, которое он отразил в решении по делу № А32-3511/2014 от 04.07.2014 г.

Даже если участник общества своевременно получил уведомление, он может заявить, что вложение не соответствовало заявленному, т.е. вложением было не уведомление о проведении собрания, а что-то другое. Такой довод имеет место быть и встречается в судебных решениях. Например, в решении Арбитражного суда Оренбургской области от 05.03.2013 по делу № А47-14026/2012. Так, в своем решении суд указал следующее: представленные третьим лицом почтовые квитанции в подтверждение факта извещения истца о проводимом внеочередном общем собрании учредителей ООО «...», судом не принимаются в качестве надлежащего доказательства в подтверждение факта

направления истцу именно уведомлений о предстоящем собрании и внесения изменений в повестку дня собрания. Кроме того, не представляется возможным достоверно установить содержание почтовых отправлений в связи с отсутствием описи вложений, как следствие — иск удовлетворен.

Впоследствии это решение было оспорено. В своем Постановлении по делу № 18АП-4251/2013 от 17.05.2013 г. Восемнадцатый арбитражный апелляционный суд указал, что отсутствие описей вложений направленных в адрес истца почтовых направлений не опровергает довод ООО «...» о надлежащем уведомлении истца о проведении собрания, имеющиеся в деле доказательства свидетельствуют о надлежащем уведомлении истца о проведении внеочередного общего собрания участников общества и его повестке. Участником, созывавшим собрание, приняты возможные и достаточные меры для надлежащего уведомления истца о проведении собрания. Соответствующий довод апелляционной жалобы признается арбитражным судом апелляционной инстанции обоснованным.

Еще один важный момент: закон допускает помимо направления уведомления заказным письмом и другие способы, если это предусмотрено Уставом. Так, уведомление может быть направлено, например, по электронной почте или размещено на сайте компании, и в этом случае суды считают это уведомление надлежащим.

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

# Трудно представить успешный отель, где сотрудники одеты кто как



**УП Как сегодня компании относятся к правилам дресс-кода? Вернее, какую роль и значение они ему отводят (если исключить из анализа банки)?**

**Дмитрий Карманов, заместитель директора макрорегионального филиала «Центр» ПАО «Ростелеком» — директор по организационному развитию и управлению персоналом.**

— Компании совершенно по-разному относятся к правилам дресс-кода. Все зависит от корпоративной культуры, специфики бизнеса и близости к клиентам. Сотрудники, непосредственно работающие с клиентами, являются своего рода визитной карточкой компании, поэтому их внешний вид обычно строго регламентирован — форма либо определенный стандарт деловой одежды, и это правильно. Для офисных работников, я считаю, нет необходимости строго регламентировать стиль одежды и следует руководствоваться общими требованиями к деловому стилю одежды и соображениями здравого смысла.

**Анастасия Хрисанфова, директор по персоналу компании «СПСР-ЭКСПРЕСС».**

— Дресс-код был и остается важным элементом корпоративной культуры компании. Каким бы он ни был: жестко регламентированным или негласным, строго деловым или, наоборот, в стиле casual, он всегда отражает принципы и ценности компании. Вспомните, как одеты люди в компаниях, в которых вам приходится бывать, и попробуйте проанализировать, как стиль одежды связан с культурой компании. Если идти к простым трактовкам, дресс-код отвечает при первом взгляде на вопрос «Свой

или чужой?». Важно понимать, что первое впечатление можно попытаться изменить, но это потребует больше времени, чем если изначально его правильно сформировать.

**Вера Данилочкина, HR-директор группы компаний «МИЭЛЬ».**

— Дресс-код всегда был и будет той темой, которой компании уделяли и будут уделять внимание, особенно сейчас. Почему? Сегодня очень легко получить любую услугу через Интернет. И поэтому компаниям, которые работают со своими клиентами очно, очень важно выгодно выделять свои услуги — правильно говорить, правильно преподносить, правильно выглядеть — то есть приятно и аккуратно. Именно поэтому дресс-код остается важным элементом, к которому работодатели относятся с особым почтением.

**Яна Борисова, директор по персоналу компании Swiss Engineering Group.**

— Например, мы как таковой дресс-код решили не вводить. Считаю, что оптимальный вариант — стиль свободный, но деловой. Я не думаю, что какой-либо адекватный сотрудник придет на работу в шортах или сланцах. Но при этом по костюмам и белым рубашкам строгих ограничений нет. Единственное условие — когда приезжают заказчики в офис и предстоят деловые встречи, то нужно соблюдать строгий дресс-код — это костюм. Если говорить в целом о ситуации на рынке, то она нестабильна. Так как сейчас самая популярная сфера — это IT, то там по большей части дресс-код в компаниях не введен. Все придерживаются делового стиля одежды, но строгих рамок нет.

**УП Какие компании и почему утверждают дресс-код? Чем отличаются написанные правила дресс-кода от реальности?**

**Дмитрий Карманов**

— Любые крупные компании так или иначе декларируют определенные правила дресс-кода, особенно компании с длительной историей. Я работал в компаниях, в которых написанные правила дресс-кода мало отличались от реальных.

**Анастасия Хрисанфова**

— В любой компании есть свои правила. Когда кто-то их нарушает, невольно получает комментарий: «Так у нас не принято». Управление внешним видом сотрудников — это отдельная задача, которая находится на пересечении HR и маркетинга. Больший фокус на маркетинговую составляющую — формирова-

ние соответствующего бренду впечатления, единообразие имиджа во всех точках присутствия бренда и т.д. — в компаниях с большой долей работников «клиентского сектора» — розница, логистика, банки, horeca и др. В тех компаниях, в которых коммуникация с клиентами ограничивается отделами продаж, дресс-код обычно определяется в рамках HR.

Что лежит в основе правил дресс-кода? Во-первых, общие нормы этикета. Работа — это область деловых коммуникаций, в которых не принято ношение спортивной, пляжной, домашней одежды, а также излишне открытых и чересчур эксцентричных моделей. Кроме случаев, когда их ношение обусловлено спецификой деятельности: театральные выступления, фитнес-клубы, индустрия развлечений и др. Во-вторых, особенности позиционирования бренда. Молодежный бренд и классический в одежде, например, будут совсем по-разному отражены во внешнем виде розничного персонала. В-третьих, специфика деятельности, корпоративные правила и ценности. Например, дресс-код компании с ценностями инновационности и развития, работающей в IT-среде, будет существенно отличаться от дресс-кода компании, работающей в сфере моды, например.

Правила дресс-кода хорошо приживаются, когда они органичны бренду и специфике деятельности. Вряд ли у сотрудников компании, продающей решения в области консалтинга, возникнут вопросы к необходимости придерживаться делового стиля. Это правило в итоге обеспечивает менеджерам более простые коммуникации с потенциальными заказчиками. Работники гостиничной сферы, например, не будут оспаривать необходимость ношения униформы или требования к украшениям и макияжу — это часть образа, который обеспечивает клиентам максимальный комфорт при взаимодействии.

Во многих компаниях, в которых хорошо развиты корпоративные ценности, правила внешнего вида могут быть и не прописаны, но вы можете наблюдать, насколько похожих принципов придерживаются сотрудники. Часто говорят о большом сопротивлении правилам дресс-кода и сложностях, связанных с его внедрением. Обычно так происходит, когда сотрудники не понимают, зачем это нужно, как это может повлиять на их эффективность, например.

## Вера Данилочкина

— Основываясь на своей практике, могу сказать, что одно из самых выполняемых правил дресс-кода связано с тем, что пятница — свободный день. Про это, как правило, все помнят, и это помогает соблюдать дресс-код в течение рабочей недели с понедельника по четверг. Компании утверждают дресс-код потому, что многие клиенты любят живое общение и не готовы переходить на онлайн-сервисы. И очень важно, чтобы это общение приносило удовольствие, в том числе и эстетическое.

### Яна Борисова

— Дресс-код прописан в корпоративной культуре компании, но, к сожалению, в России корпоративная культура реально существует примерно в 20% компаний. Когда эти правила не просто лежат и пылятся, а используются, поддерживаются, популяризируются. Дресс-код прописан практически у всех компаний, но используется в 40%. Не больше.

## УП Как компании наказывают персонал за серьезный отход от дресс-кода?

### Дмитрий Карманов

— В нашей компании не наказывают за нарушение дресс-кода. Здесь важно четко разделять соблюдение дресс-кода и ношение спецодежды, форменной одежды, т.к. отказ от использования спецодежды вполне может быть истолкован как нарушение правил охраны и безопасности труда и повлечь за собой дисциплинарное взыскание или вовсе отстранение от работы.

### Вера Данилочкина

— Однажды на заре моей профессиональной деятельности меня как HR-директора руководитель компании оштрафовал за то, что один из сотрудников пришел не в белой рубашке, а в голубой, и не с длинным рукавом, а с коротким, что в компании тогда было не принято. Сегодня денежные взыскания больше не применяются, более распространены воспитательные меры — беседы, убеждения и критика. Обязать сегодня соблюдать кого-либо дресс-код нельзя. Да и в целом, если говорить про обязательства, это путь в никуда. Современное поколение слишком самодостаточно, и жесткие административные меры все менее результативны. Конечно, в какой-то краткосрочной перспективе они могут дать эффект. Допустим, провели вы беседу с сотрудником, выпустили соответствующий приказ, он два дня походил как вам того хотелось и за это время нашел другую работу и уволился. То есть сегодня больше работают с ценностями, с самореализацией и желанием принадлежать к группе, быть своим. Обязать соблюдать дресс-код невозможно, и лучше по этому пути не идти, а искать какие-то другие подходы к коллегам, которые бы влияли на сознание сотрудника и его желание быть частью коллектива и соблюдать правила. Хотя, конечно, есть исключения, которые, как принято говорить, подтверждают правила.

### Яна Борисова

— Примеры, с которыми я сталкивалась, это день за свой счет. Или же сотрудника просили удалиться, если был нарушен дресс-код. Есть компании, которые вводят штрафы за несоблюдение правил. Есть работодатели, которые за два по-

добных нарушения могут и уволить. Крупный бизнес сейчас, наоборот, отходит от дресс-кода: все уже поняли, что не очень важно, во что одет сотрудник, а важны его профессиональные навыки. В HR на данный момент главное — это индивидуальный подход к каждому сотруднику. Потому что хороших сотрудников мало. И если сотрудник приносит прибыль компании и выполняет поставленные задачи, то руководство может закрыть глаза на то, как он выглядит.

**УП В каком бизнесе дресс-код оказывает серьезное влияние?**

**Дмитрий Карманов**

— Дресс-код оказывает значительное влияние на бизнес, предполагающий постоянное взаимодействие с клиентами. Из наиболее ярких примеров выделяют банковскую отрасль, здравоохранение, консалтинг, сферу корпоративного обучения и пр.

**Анастасия Хрисанфова**

— Максимальное влияние дресс-код имеет в тех областях, которые связаны с продажами, сервисом. Бывает, что в попытке сформировать у клиента правильное впечатление делается упор на проработку внешнего вида продавцов. Но важно помнить, что ваш бэк-офис — это не закрытая дальняя комната. Ваши клиенты попадают в ваше «закулисье», приезжают к вам в офис, общаются с сотрудниками компании. Каждый, кто присутствует в офисе или взаимодействует с клиентами, — это лицо компании. И, конечно, клиент хочет, чтобы это лицо было максимально привлекательным.

**Вера Данилочкина**

— В любом бизнесе, связанном с услугами, которые предоставляются в очном режиме.

**Яна Борисова**

— Это B2B, B2C продажи. Хотя не вижу особой разницы между ними, потому что это все H2H (human2human) — это когда у тебя совсем мало времени, чтобы произвести впечатление. И тут визуальная картинка имеет очень большое значение. Однозначно дресс-код важен для сетевого маркетинга. Для услуг по обучению и бизнес-тренингам — для тренера важен внешний вид. Если говорить о новинках дресс-кода, то немногие компании, особенно в России, поддержали идею ЗОЖ, когда от сотрудников требуется еще и здоровый вид. Но я знаю компанию, которая отказала очень хорошему специалисту из-за того, что у него был лишний вес.

## УП Какие профессии в компаниях выделяются особым дресс-кодом?

**Вера Данилочкина**

— Всегда следует говорить о дресс-коде в целом для компании. Очень редко бывает, что в компании сотрудники в одних должностях обязаны соблюдать дресс-код, а другие нет. Есть, конечно, исключения — например, IT-подразделения, у которых своя определенная субкультура и свой дресс-код. Но они не работают напрямую с клиентами и могут позволить себе ходить в футболках и т.д. Но в целом, говоря о профессиях, я бы так не делила. Если говорить про топ-менеджмент, мидл-менеджмент и базовый персонал, то, конечно, у них есть свои стандартны, и эти стандарты прописаны. Если это производственная компания, то определенный дресс-код существует и там. Например, базовый персонал по технике безопасности должен носить определенную униформу, и там эти правила намного жестче. Топ-менеджмент всегда имеет определенные стандартные правила, и эти правила схожи во всех компания, в том числе и международных.

**Яна Борисова**

— В зависимости от возраста, я считаю, дресс-код должен отличаться. Для молодежи дресс-код обязателен, потому что он позволяет сотруднику собраться. Во-вторых, исходя из зарплаты на старте карьеры, он не может позволить себе покупать дорогую одежду, и поэтому может чувствовать себя ниже рангом. Часто дресс-код имеет для молодого сотрудника определенное значение, настраивает на работу в офисе, на волну ответственности и серьезности. Что касается сотрудников, которые должны обязательно соблюдать дресс-код, то это руководство компании — весь топ-менеджмент.

**В одном лондонском офисе сотрудницу уволили из-за высоких каблуков (см. статью). Какие необычные предпочтения в одежде сотрудников вами были замечены в компаниях или на собеседованиях?**

### Дмитрий Карманов

— Как минимум могу назвать ослепляюще яркие расцветки блузок, структуру ткани, излишество в украшениях у женщин, а также верхнюю одежду и обувь спортивного характера у мужчин.

### Вера Данилочкина

— Конечно, за время моей работы встречались разные случаи — и забавные, и не очень. Но есть стандартные правила, которые схожи с общим этикетом — неброский макияж, невульгарные образы, отсутствие носков под сандалии или шорты для мужчин. Эти общие нормы должны использоваться.

### Яна Борисова

— Собеседования — это просто кладезь в этом плане. Все стараются прочитать много статей о том, как правильно составить резюме, как надо вести себя на собеседованиях. Но когда нога кандидата переступает порог офиса, тут и начинается самое интересное. Был случай, когда на собеседование пришла девушка в открытом черном длинном вечернем платье со стразами. Ко мне приходили и в очень коротких шортах, топиках, с очень откровенными декольте, в спортивной или даже дачной обуви. Что касается других компаний... Один раз, когда я работала в банке, по настоянию руководства я вынуждена была съездить домой переодеться и вернуться на встречу в официальной одежде, хотя была пятница, а в пятницу дресс-код отменен. Тогда на мне были джинсы и рубашка.

**БЫЛ СЛУЧАЙ, КОГДА НА СОБЕСЕДОВАНИЕ ПРИШЛА ДЕВУШКА В ОТКРЫТОМ ЧЕРНОМ ДЛИННОМ ВЕЧЕРНЕМ ПЛАТЬЕ СО СТРАЗАМИ. КО МНЕ ПРИХОДИЛИ И В ОЧЕНЬ КОРОТКИХ ШОРТАХ, ТОПИКАХ, С ОЧЕНЬ ОТКРОВЕННЫМИ ДЕКОЛЬТЕ, В СПОРТИВНОЙ ИЛИ ДАЖЕ ДАЧНОЙ ОБУВИ**

Если человек приходит на собеседование в одежде с глубоким вырезом или в коротких шортах, это показатель его личных качеств. В нашей компании 90% сотрудников — это мужчины. И устраивающаяся на работу девушка знает куда идет. Ели она приходит на собеседование в откровенном наряде, для меня это показатель того, что человек идет сюда не работать, а устраивать свою личную жизнь. Это заметно не только по внешнему виду, но и из разговора — нужно смотреть по совокупности факторов. Все мы люди, и мужчин подобные наряды отвлекают от работы. Адекватный внешний вид на работе — это еще и показатель уровня воспитанности и интеллигентности кандидата.

## УП Как одеваются лидеры успешных стартапов, быстрорастущих компаний?

### Дмитрий Карманов

— Так же, как и другие успешные люди — со вкусом, но не вычурно. Имидж должен отражать содержание, подчеркивать в человеке успешность, самодостаточность, не требующие дополнительных атрибутов для демонстрации собственной эксклюзивности, индивидуальности, харизмы. Придерживаюсь мнения, что хороший, элегантный, сдержанный костюм в деловом стиле будет одинаково уместен и на переговорах с клиентами, и на совещании или рабочей встрече со своей командой.

### Анастасия Хрисанфова

— В действительности, успешных людей (топов, предпринимателей, лидеров стартапов) в одежде отличают две вещи: органичность и простота. Сейчас даже есть тренд для успешных людей — не мучиться выбором, что надеть, и носить всегда одинаковый комплект. При этом успешные люди часто делают это своей отличительной особенностью, знаком персонального бренда, как, например, джинсы и водолазка Стива Джоббса.

### Вера Данилочкина

— Стартапы должны отличаться от гигантов, должны отстраиваться, и на уровне психологии это видно даже по внешнему виду. Сегодня мы видим тенденцию, что многие руководители стремятся быть такими же, как их коллектив — не отличаться, не выделяться. И эта тенденция набирает обороты. Но многое, конечно, зависит от того, в каком сегменте и в каком поле этот стартап работает. Здесь нет каких-то жестких правил.

### Яна Борисова

— Я не так давно была на встрече стратапов, и передо мной были их ру-

ководители. Правда, э[illegible] была сфера IT. Это европейский стиль одежды — джинсы, удобная обувь, чтобы было комфортно. На расцветку и стиль такие люди внимания не обращают. Если говорить о топ-менеджменте компаний, то это, безусловно, деловые костюмы — всегда рубашка, опрятный внешний вид. Даже если это стиль кэжуал, то это хорошо подобранны вещи, которые сочетаются друг с другом. И соответствующие аксессуары — часы, обувь, ремни — на эти детали топы обращают очень большое внимание. Был случай, когда на собеседовании в крупной нефтегазовой компании меня спросили, почему у меня обручальное кольцо — серебряное. Я не стала объяснять причины. Но для меня это было очень странно.

**УП А как обычно одеваются сегодня топ-менеджеры крупных компаний?**

**Дмитрий Карманов**

— Офисный деловой стиль в одежде. Для мужчин, как правило, это костюм, сорочка и хорошие часы — из аксессуаров. Для бизнес-леди, дам, девушек большой ассортимент из костюмов или блуз в сочетании с юбкой или брюками, офисных платьев в сдержанном стиле и тонах. Одно-два кольца, серьги и часы — из украшений.

**Вера Данилочкина**

— Сегодня все чаще встречаются ситуации, что компании, особенно связанные с новыми технологиями, для которых важно не столько то, как они выглядят, сколько что они делают, меньше внимания уделяют своему внешнему виду. Точнее, стараются не отличаться от своих потребителей.

**УП Журналисты заметили, что HRD компаний, в которых они проводят интервью, одеты как-то свободно, по-разному. По одежде невозможно отличить их от остальных коллег. Что это — осознанное слияние или?..**

**Дмитрий Карманов**

— Наверное, стиль жизни! Любой HR — это сотрудник, совмещающий в себе одновременно и заботу об интересах работников, и отстаивание интересов работодателя, поэтому их стиль в одежде также совмещает в себе и некоторую свободу, и офисный консерватизм одновременно.

**Вера Данилочкина**

— Это осознанное слияние. В большинстве случаев HR-директоры стремятся не отделяться от своего коллектива и быть

такими же, как все. Все же HR-директор представляет интересы своего работодателя и ему очень важно, как его воспринимают сотрудники. Даже если он вводит не самые популярные у сотрудников методы, важно, чтобы они не воспринимали их в штыки, а видели, что HR-директор — такой же как они и находится в равных с ними условиях.

### Яна Борисова

— HRD — это прямой проводник между руководством и персоналом компании. Это тот человек, который должен продвигать корпоративную культуру, это лицо компании. HRD должен задавать стиль, показывать пример. Неприемлемо на встречах HR-директоров наблюдать такой стиль одежды, который не то чтобы к деловому стилю не относится, а просто к интеллигентному стилю не подходит. Это неприличная ситуация не только перед рынком, но и перед своими коллегами.

**УП Итак, ваши рекомендации для топ-менеджеров компаний — какую роль отводить дресс-коду в компании и как одеваться самим?**

### Дмитрий Карманов

— Как и любое дело, которым ты желаешь управлять и результат которого важен и весом, внешний вид сотрудников компании требует внимания со стороны самой компании и ее топ-менеджеров.

Не считаю, что жестко требовать соблюдения правил дресс-кода — это действенный и разумный подход для большей части офисных работников.

На мой взгляд, транслировать определенный стиль и формат поведения эффективней и правильнее через систему советов, рекомендаций, пояснений.

Соблюдать правила дресс-кода беспрекословно следует лишь работникам в той сфере, где нарушение этих правил ведет к очевидным негативным последствиям в бизнесе.

Ведь сложно представить успешным, например, гостиничный или ресторанный бизнес, в котором работники выглядят не «по правилам». Твердо уверен, что свой собственный стиль любого руководителя — это не только хороший костюм и кипенно-белая сорочка, гораздо важнее результаты работы, отношение к людям и делу, которым ты занят.

Стиль топ-менеджера — это, как обложка у книги, красочность которой еще не означает полезность и интерес к ее содержанию. Внешний вид — безусловно, это инструмент, позволяющий быстрее произвести впечатление, занять определенную позицию, это стоит понимать и использовать, но не превращать в панацею и способ решения всех проблем.

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