

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 32
(396)

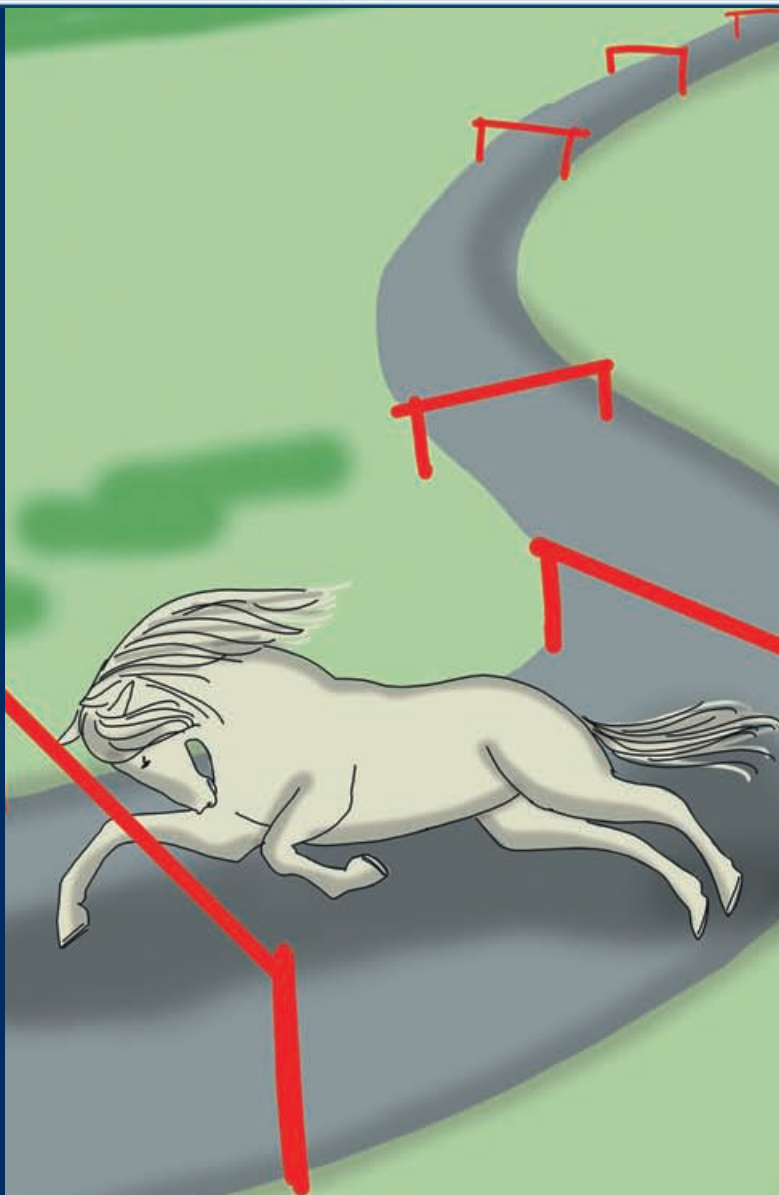
2016

Подписные расходы: по каталогу "Ресурсы" - 71652, 70855, 72035;

СЕНТЯБРЬ 1-7

«СТАРЫЕ КРЫСЫ» ИЛИ «ОХОТНИЧЬИ ПСЫ!»

Главная тема номера:



**Игорь
Мельник**

**У любой лошади наступает момент,
когда ее надо пристрелить**

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 9 (195)

СЕНТЯБРЬ 2016

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

Андрей Криницин

Особенности применения положений части 2 статьи 4.4 КоАП РФ при рассмотрении дел об административных правонарушениях в сфере трудового законодательства

Ольга Москалева

Признание должностной инструкции недействительной

Василий Войнов

Трудовые отношения — весьма специфичная область права и далеко не каждая юридическая компания может за них браться

Мария Бубнова

Агросектор: споры с сезонными работниками

Юлия Осипова

Комментарий к статье Алии Гатауллиной «Гражданско-правовые договоры с работниками: трудовой или не трудовой — вот в чем вопрос»

*Анна Абраменко, Владимир Зотов,
Нина Заварзина, Алексей Гатин,
Ирина Соловьева, Андрей Пистоляка*

Эксперты  **анализируют актуальные проблемы трудовых отношений**



Ольга Москалева



Василий Войнов



Мария Бубнова



Юлия Осипова



Алексей Гатин



Нина Заварзина

Генеральный
партнер



ЕВРОСЕТЬ


Компании



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Может быть фраза Игоря Мельника на обложке номера покажется шокирующей, но видимо в этом-то и цель идеи: ВСЕ (или почти все) новые сотрудники рано или поздно, но неизбежно «вырабатываются» («сгорают», меняют цели, взгляды и т.д.) и... вступают в диссонанс с лидером... ну и помните еще одну мысль: если король периодически не режет головы подчиненным, то они сносят голову ему....

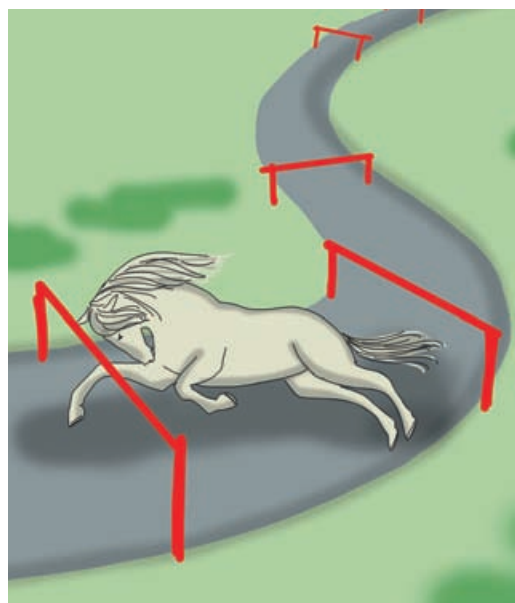
Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД 

Александр Гончаров

Улюбой лошади наступает момент, когда ее надо пристрелить...

Игорь Мельник



Важно периодически показывать, что кто-то в компании передвинулся на должность выше...

Присылайте комментарии к материалам номера



Наш адрес: tp@top-personal.ru



10-я Юбилейная церемония Национальной Деловой Премии «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

пройдет 5 октября в гостеприимном отеле САВОЙ (ул.Рождественская)
Более 150 лучших компаний России получат дипломы в номинациях:



- **ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ**
- **ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ**
- **ЛУЧШИЕ СЕО**
- **ЛУЧШИЕ HRD**
- и другие

Ждем гостей и лауреатов 5 октября.
В программе – вручение дипломов, общение, фуршет.
tp@top-personal.ru

Искусственному интеллекту несвойственны решения, связанные с неопределенным риском...

Можно научить машину распознавать эти признаки и давать HR-отделу советы о том, чей уход из компании актуально предупредить...

Сейчас большинство крупных игроков ИТ-сектора осознают потенциал технологий искусственного интеллекта...



Дмитрий Котов,
Navicon



Успешные люди вообще не думают о времени. Вместо этого они думают о ценностях и приоритетах и опираются на правильные привычки...

В тексте профстандартов содержатся и возможные наименования должностей, и трудовые функции, и требования к образованию, квалификации, опыту...



Елена Федорова
 Центр компьютерного
 обучения «Специалист»
 при МГТУ
 им. Н.Э. Баумана

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№ 32
(396)

Издаётся с 1996 г. 2016 г.

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Александр Лапин,
главный эксперт
УП по управлению



Эдуард Остроброд,
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потепенко,
бизнес-эксперт УП

Эксперты:

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

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

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

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

Подписные агентства
Андрей Чапайкин

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

5 «СТАРЫЕ КРЫСЫ» ИЛИ «ОХОТНИЧЬИ ПСЫ»

У любой лошади наступает момент,
когда ее надо пристрелить

Игорь Мельник

20 ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА

Теодор Энтони Sarandos-мл. Рэнд Пол

21 ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Искусственному интеллекту несвойственны решения,
связанные с неопределенным риском

Дмитрий Котов, Navicon

34 ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА

Дэниел Дэй-Льюис

35 КНИЖНЫЙ ОБЗОР

Кевин Круз. «15 секретов управления временем.
Как успешные люди успевают всё». Главы из книги

47 ПРАВО ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Бросить фирму стало «себе дороже»
Денис Шашкин, «Адвокат Арбитр»

52 КОММЕНТАРИЙ

Непреходящая мигрень акционеров от того,
какой HRD им нужен

Олеся Таран

59 БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ

Профстандарты: игры по новым правилам
Елена Федорова, Центр компьютерного обучения
«Специалист» при МГТУ им. Н.Э. Баумана

64 ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА

Джина Райнхарт

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 05.09.2016 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
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

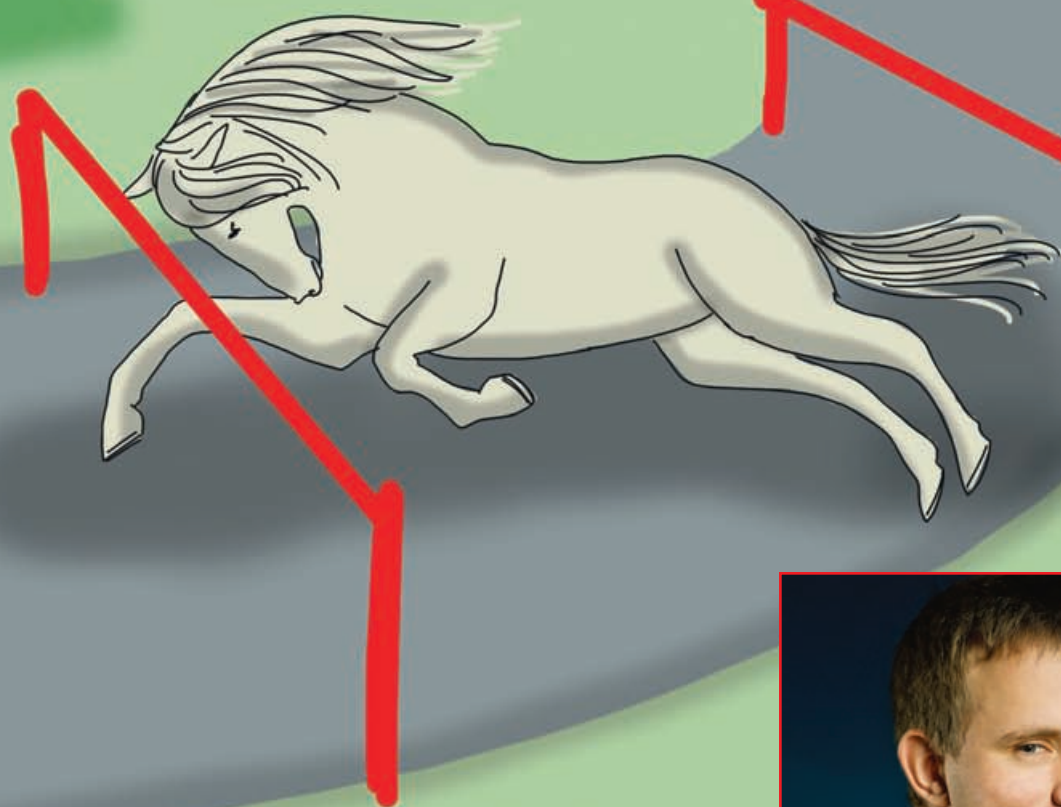
ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

«СТАРЫЕ КРЫСЫ» ИЛИ «ОХОТНИЧЬИ ПСЫ»

**У любой лошади
наступает момент,
когда ее надо пристрелить**



Игорь Мельник

«СТАРЫЕ КРЫСЫ» ИЛИ «ОХОТНИЧЬИ ПСЫ»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП В УП-31 вы утверждали, что беспричинное повышение зарплаты подсаживает работников на это, как на наркотик, но что конкретно происходит с работниками? Они что — перестают хорошо работать, пока не получают новую «дозу»?

-Когда мы повышаем зарплату, возникает так называемая бомба замедленного действия. Человек один раз, два раза получил повышение, и дальше у него подсознательно возникает ощущение, что так будет всегда. Это чистая физиология, как с животными: если мы кого-то подкармливаем, они начинают к нам привязываться, чаще к нам подходить. То же самое у людей. Когда мы получаем что-то приятное для себя, что нас радует, мы стремимся испытывать те же самые положительные эмоции. Если один раз зарплату повысили, разговоры о дальнейшем повышении будут продолжаться и продолжаться. Если мы не повышаем какое-то время, у такого человека начинается дикий дискомфорт. Я не случайно провел сравнение с дозой, когда человек подсаживается на нее. Точнее примера трудно привести. Появляется чувство несправедливости: как это так, ведь все было хорошо, я старался, и мне регулярно повышали зарплату, а теперь почему-то прекратили.

И дело даже не в саботаже сотрудника. Просто увольнение наступает быстро. Сначала начинается выражение недовольства, но многое зависит от самодис-

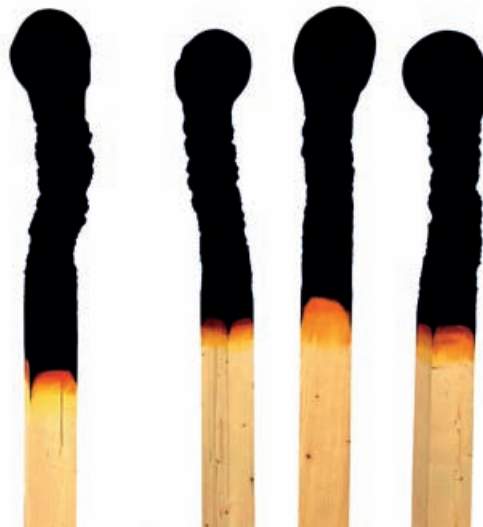
циплины в компании. Повышение зарплаты — это должно быть неким событием. Если оно в порядке вещей, то приводит к таким ситуациям. В идеале же человеку нужно сильно постараться, чтобы получить повышение зарплаты. Это касается должностей, когда мы заранее прописываем в тему нематериальной системы мотивации, какие будут должности в компании. Если к нам приходит продавец, а следующая ступень после этого — руководитель отдела продаж, что-то тут явно не так, это очень плохо. Поэтому обычно присутствует младший продавец, стажер, потом младший специалист отдела продаж, специалист, старший специалист, заместитель руководителя и руководитель. По времени этот процесс должен быть растянут. Какой бы золотой человек ни был, не должен он доходить до высоких должностей за полгода, да даже за год.

УП Основатель «Алибабы»

рассказал о том, что его «замучила своей мотивацией» старая команда менеджеров. Как вы представляете это в деталях или в конкретике?


— Скорее всего, в его компании выстроена такая система мотивации, когда люди горят своим делом и хотят постоянно работать. Но нельзя эту систему создавать как постоянную. Когда люди постоянно на эмоциях работают, на разрыв аорты, хорошего результата не будет. Это, как в жизни: если мы постоянно на эмоциях — мы выгораем.

Здесь хорошо работает волнообразная модель. У моего коллеги была такая ситуация: у него был клиент, которому он помогал выстраивать отдел продаж. В бизнесе на тот момент был спокойный период, и потом была продающая акция: надо было людей как угодно замотивировать, чтобы они из себя максимум выжали. Они придумали следующее: всем сказали, что если мы достигаем такой-то планки продаж — вся команда едет в Египет на неделю. В итоге мой партнер, ког-



ЕСЛИ МЫ ПОСТОЯННО НА ЭМОЦИЯХ- МЫ «ВЫГОРАЕМ»

да зашел в три часа дня в отдел продаж с собственником бизнеса (а в 18 часов заканчивался рабочий день, когда подводили итоги, поедут они в Египет или нет), увидел следующую картину: столы были сдвинуты к центру, люди в поте лица искали контакты клиентов, а руководитель отдела продаж стоял на стуле посередине отдела, размахивал руками и кричал: «Давайте, ребята, поднажмите еще чуть-чуть, и мы все рванем в Египет на море!» Но если такой накал страстей будет постоянно происходить, люди просто эмоционально выгорят. Люди не роботы — просто физически нереально выносить такое напряжение. Я бы рекомендовал делать такие замотивированные кризисы — думаю, что создатель «Алибаба» примерно так это всё и делает.

 **Итак, Ма расстался с теми, с кем все начинал (как и многие лидеры), и объяснил это тем, что они перестали работать с энтузиазмом. У них иссякли идеи? Может быть, Ма нужно было свозить всех отдохнуть на Гоа, и креатив бы вернулся?**

— Такие вещи тоже играют роль — отпуск и прочее. Возить на Гоа, думаю, стоит за определенные достижения. Можно просто дать отпуск. Здесь мне нравится высказывание одного из моих любимых маркетологов — Дэна Кеннеди — человека, который входит в десятку сильнейших маркетологов. Кроме того, он успешный жокей. И у него есть выражение: «У любой лошади наступает момент, когда ее нужно пристрелить». Он — жесткий че-


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ловек и выражается такими хлесткими метафорами. У любого человека в компании есть свой срок жизни. Наверняка вы замечали, что если сотрудника можно сравнить со стаканом воды, то вдруг наступает момент, когда возникает ощущение, что из него все выпито. Тогда его надо либо наполнить, либо заменить на другой стакан. У всех людей «срок годности» очень разный. Кто-то выгорает буквально за несколько месяцев, кто-то держится несколько лет.

дит на это обучение года 3–4. На самом деле, чем раньше мы начинаем делать ошибки — тем лучше. Насколько быстро все начнет получаться, зависит именно от того, насколько рано мы начнем ошибаться. Вот это самая главная причина, почему те, с кем мы начинаем работать, потом постепенно уходят. Они, как летчики-испытатели, и все свои ошибки собственник совершает на них. Как Никулин говорил: «Тренируйся на кошках». Вот они теми самыми кошками и являются.

ПЕРСОНАЖ НИКУЛИНА ГОВОРИЛ: «ТРЕНИРУЙСЯ НА КОШКАХ».

Почему Ма расстался с теми, с кем начинал? Я на себе это проходил. В разных бизнесах приходилось расставаться с людьми, и здесь ситуация следующая: собственник учится на своих ошибках. Поясню. Естественно, можно представить идеальную ситуацию: собственник начинает бизнес, и он уже все знает, все умеет — как выстроить мотивацию, как общаться с людьми, как выстраивать дистанцию между ним и подчиненными — здесь очень много факторов, которые влияют на то, как быстро люди перегорят. Факт в том, что невозможно этому научиться теоретически, по книжкам, и с первой же командой сразу начать все делать правильно. Все равно мы понимаем потом, что совершали чудовищные ошибки в мотивации, в общении с людьми. Ухо-

 В известном эксперименте крысам дают корм в воде на дне аквариума, над которым они живут. И вначале ныряют все твари, но вскоре — только «ныряльщики», а старые крысы едят первыми. Как сравнить этот факт с человеческим сообществом на примере «Алибаба?»

— Существует много экспериментов на этот счет: достаточно вспомнить львиные прайды — там всегда есть львица №1, тот,



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

кто добывает еду, есть вожак стаи — там четко всегда видно. Многие исследователи отмечали, что пока вожак свой кусок не съест — остальные не подходят. И здесь такая же ситуация. В той же социальной группе, как с крысами, так и у людей, нужно какое-то время, чтобы лидеры проявили свои качества. Дальше возникает следующая ситуация, если говорить в общем и целом. Что такое лидерство? Это ответственность. Пример. Есть некая группа людей, которая задействована в

и исполнителей тоже происходит постепенно в жизни любой компании.

VI А не стали ли соратники рассматривать обогатившегося Ма как некую «крысу», отнимающую добытый ими корм?

— Вполне возможно. Я ранее говорил об ошибках в управлении. Это означает, что со своей первой командой он до-

ЧЕЛОВЕК ОДИН РАЗ, ДВА РАЗА ПОЛУЧИЛ ПОВЫШЕНИЕ, И ДАЛЬШЕ У НЕГО ПОДСОЗНАТЕЛЬНО ВОЗНИКАЕТ ОЩУЩЕНИЕ, ЧТО ТАК БУДЕТ ВСЕГДА

компании. И есть такая система, когда кто-то может взять какое-то направление работы, тот или иной проект. И есть люди, которые как бы с вами, но в случае чего не сильно виноваты. Их посыл следующий: «Да, мы принимаем участие в проекте, не вопрос, но ответственности за конечный результат на себя не берем». А есть люди, которые приходят и говорят: «Я возьму за это ответственность и закрою этот вопрос». Естественно, у первых часто есть обостренное чувство несправедливости: «Как же так, почему он получает больше денег, хотя вроде бы я тоже здесь, я при деле!» Тот, кто готов принять на себя ответственность — тот и лидер. Естественно, такое перераспределение на лидеров

пустил ряд ошибок, которые привели к тому, что в принципе его команда как-то задумывается об этом. Как это обычно происходит на практике? Мы начинаем свое дело, нанимаем людей. И первое время, когда харизма у нас не сильно прокачана, мы не знаем, как вести себя с сотрудниками. Это очень частый вопрос в менеджменте: как собственнику бизнеса быть с опозданиями? Если он говорит сотрудникам: нельзя опаздывать, нужно всем приходить в 9.00 и ни минутой позже, то как ему быть самому, если он не исполняет это условие. Ответ простой: такие вещи нужно формировать по принципам, а не по фактам. У собственника другая работа. Он — собственник, поэто-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



му он не должен приходить в 9.00. Если собственник пропагандирует принцип, что о клиентах нужно заботиться, с ними нужно общаться вежливо, а сам берет и хамит всем — тогда да, это некое несоответствие. Когда собственник чувствует вину и оправдывается перед сотрудниками (наверняка замечали в себе такой момент), что офис сидит, а вы уходите пораньше, и в конце, как бы в оправдание, говорите: «Я по делам». Это типичная ошибка. Она заключается в том, что такой человек пока не ставит себя четко как собственника, к которому не может

разрыв аорты: пока не продам по придуманному мной плану — не вернусь домой. Тут надо действовать постепенно. Но яркий пример — это охотничьи собаки, которые не стареют душой, находятся в ситуации, когда по-другому никак. Если они постоянно охотятся за дичью — ее надо поймать, иначе они не у дел, их отправят на пенсию, и в итоге они своего куска мяса не получают. У топов возникает такая ситуация, у собственников бизнеса. Надо идти вперед, надо ловить дичь. Вообще же, ту же самую конечную ситуацию нужно создавать с продавцами, да и

ТОТ, КТО ГОТОВ ПРИНЯТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ — ТОТ И ЛИДЕР

быть вопросов. Он не создает впечатление человека с прокачанной харизмой. И, собственно, таким и не является.

Вернемся к мотивации. Почему охотничьи собаки «не стареют душой» и всегда готовы к охоте?

— По сути, «старые охотничьи собаки» самомотивированы. Что такое самомотивация? И как ее прокачать в себе? Самый эффективный способ — поставить себя в среду, когда по-другому просто нельзя. Но тут надо иметь какие-то грани, золотую середину. Не надо ставить себя в такие условия, когда надо работать на

с большинством сотрудников тоже. Хотя есть различия в психотипах людей, которых мы нанимаем. Распространенная ошибка, которая провоцирует тех самых «старых крыс» отнимать еду у других: создавать такую ситуацию, такую среду, когда можно сильно не напрягаться. Идеальная формула для продавцов — маленький фикс и большой процент. Фикс должен быть после испытательного срока. Потому что есть ряд вещей, которые нужно требовать: допустим, приходить вовремя на работу. Если человек будет без фикса, он будет говорить: «Почему я должен приходить вовремя? Я же от результата завишу». И тогда балаган начнется. Этого нельзя допускать.

Однако только «плюшками» не обойтись — должны быть и штрафы за опоздание, и санкции за ошибки. Другими словами, одно без другого не работает. И здесь все зависит от собственника. Есть тираны, которые готовы рвать и метать, чтобы такая среда создавалась. Пример — компания «Майкрософт»: они каждый месяц увольняют нижние 5% сотрудников по результатам KPI. Им по барабану, что называется, что в эти 5% могут попасть люди, которые работают в компании по 20 лет. Люди возмущаются: «Как же можно? Это же негуманно!» А вот все равно — 5% и как угодно. Но здесь надо быть Биллом Гейтсом или человеком с характером Билла Гейтса. Я не жесткий человек по натуре. Кому-то проще в плане того, что есть маленький результат: человек, если не напрягается, получает малый доход. И в первый же месяц понимает, что на него жить невозможно. После этого эта среда резко в нем прокачивается.

Незаслуженное повышение зарплаты губительно (ваши слова), но люди, приходя в компанию, хотят получить надежду роста дохода, статуса? Как им это обеспечить? Надо ли?

— Безусловно, надо. Здесь правильная позиция — строгого, но справедливого родителя. Мы — строгие, но показываем прозрачную систему, по которой начисляем проценты продавцам. Мы не хва-

лим того, кто нам больше нравится, симпатичен, а идем от результатов. Человек накосячил — мы ругаем, сделал хорошо — мы его хвалим. Справедливость во всем. Пример того, что трудно сделать со своей первой командой. Желательно в первый рабочий день показать карьерную лестницу по линии этого конкретного сотрудника. Обычно это делают люди уже тогда, когда они пару раз ошиблись в этом моменте. Естественно, мы показываем, что сейчас ты работаешь на такой должности, потом можешь вырасти до такой-то и т.д. Но здесь надо быть осторожным с обещаниями. Можно привести пример, что вот этот сотрудник дорос за такое-то время до такой должности. Если у вас пока нет таких примеров, скажите, что вообще в компаниях люди дорастают до таких ролей. Это будет правильно.

Но есть еще одна распространенная ошибка, которую я допускал тоже. Важно не просто создать эту систему: вот она такая красивая висит, но она не сопряжена с деятельностью компании. У меня такое было пару раз — вроде, я делал красивую систему мотивации, но игра как-то сама собой была не сопряжена с правилами. Важно периодически показывать, что кто-то в компании передвинулся на должность выше. На планерке поздравлять с повышением в должности, чтобы всем сотрудникам было видно, что система работает. Рабочая система мотивации, которая видна сотруднику, и прозрачность, справедливость в оценке его действий — самое ключевое в системе мотивации.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

М Когда надо начинать менять команду? Многие ведь даже не задумываются об этом, пока бизнес «прет».

— Можно по итогам 5-10 лет работы компании примерно понять, сколько живет сотрудник на определенной должности. Но мало кто готов ждать столько времени. Приведу пару техник. Я бы не ставил изначально планку или дату, когда нужно менять команду — надо смотреть по ходу дела. Если видно, что человек постепенно угасает, то можно начинать об этом задумываться. Еще важный момент — он не у всех получается, но хорошо работает в ситуации, когда вы проводите технику фонового найма — это когда вы постоянно ищете людей, проводите собеседования. Если у вас привлекательная компания в регионе, то вы можете провести профориентационные мероприятия: делать бесплатные встречи с вашим руководителем отдела продаж или HR-менеджером, проводить тренинги. В спорте есть термин — «вести человека», когда видят талантливого молодого человека и начинают интересоваться его успехами в течение многих лет. В идеале сделайте примерно так же. Во-первых, это помогает безболезненно заменить того или иного сотрудника. Когда у вас на очереди всегда 4–5 человек — это очень хорошо. Плюс угасание происходит значительно медленнее, когда кто-то сзади подпирает — это подстегивает человека: «Ну что я буду выделяться или требовать повышения зарплаты, когда есть



очередь на мое место?» Здесь важно, чтобы собственник без дрожи в голосе мог сказать в любой момент: «Ты знаешь, на твою должность есть такое-то количество желающих, не нравится — до свидания. Нравится — работаем».

М Какие процессы могут пострадать при этой смене? А что советует ваш опыт? Как проводить смену команды — резать хвост по кусочкам или сразу?

— Какие бы перемены ни были, важно, чтобы была налажена постоянная система фиксирования и документации бизнес-процессов. Она может быть в виде данных — это CRM-система, куда заносятся те или иные инструкции, технологии и т.д. Могу отметить технологию выгрузки базы знаний. Мы выбираем какой-то день, допустим, последний четверг месяца, когда собираем людей, можно назвать это переаттестацией. И мы совместными силами вспоминаем все, что сработало в этот месяц — например, были дополнения в инструкциях, новые технологии. В этот день люди записывают видеоинструкцию на новую программу, которую мы решили вне-

дрить в этом месяце, пишут новую инструкцию. Если у продавца, например, какая-то фраза неожиданно сработала, то он сразу же записывает этот приемчик и потом заносит в базу данных. У нас практически каждый день это пополняется. Важно, чтобы был четко оговорен день для выгрузки этих знаний. Тогда компания будет минимально зависеть от ухода команды. Что касается «резать по кусочкам», то, конечно, хочется сказать, что было бы хорошо постепенно уволь-

только за найм персонала, но и за настроение в коллективе — что там происходит.

VI Старые формы и методы мотивации — вы говорили (УП №29) о том, что многие компании еще остаются в прошлом. Приведите примеры старых и новых форм.

— Что такое старая форма мотивации? Это либо та, которая существует с совет-

ВАЖНО ПЕРИОДИЧЕСКИ ПОКАЗЫВАТЬ, ЧТО КТО-ТО В КОМПАНИИ ПЕРЕДВИНУЛСЯ НА ДОЛЖНОСТЬ ВЫШЕ

нять сотрудников, но жизнь располагает обычно по-своему. От нас мало что зависит. Люди независимо от нас перегорают или решают уходить.

VI Сочетание новых сотрудников со старыми — кто должен смотреть за этим процессом, и чем он чреват?

— Идеальная формула — 1 к 4: на 4 старых надо брать одного нового. И тогда команда не будет разваливаться. Потому что когда много новых людей приходит, может многое посыпаться. Следить за этим должен исполнительный директор или эйчар-менеджер: он ответственен не

ских времен, либо все процессы в компании выстраивают люди, которые жили в советское время. А они пропитаны той мотивацией, которая сейчас не работает. Пример — те же самые производственные предприятия. Почему они остаются в прошлом? Система мотивации может быть нематериальной — когда вешают на доску почета фотографию, дают грамоту. Но финансовая система мотивации в принципе на таких предприятиях не построена. Непонятно, почему человек должен выполнять свою работу лучше, чем он может ее выполнять. И дальше все постепенно рушится. Я видел пост в Интернете: «Вы не боитесь, что обучите сотрудников, и они уйдут?» И ответ: «Я боюсь,

Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Я БОЮСЬ, ЧТО ОНИ НЕ ОБУЧАТСЯ И ОСТАНУТСЯ



что они не обучатся и останутся». Боязнь именно в том, что потухший человек будет незамотивированно выполнять работу и в итоге останется и будет на своем месте сидеть, работая вполсилы.

Новая форма мотивации — это то, что подстегивает человека выполнять работу лучше. Как это лучше вычислять? В бизнес-процессах есть термин ЦКП — ценный конечный продукт. Это ведущий продукт, над которым работает как бизнес в целом, так и каждый отдел. В каждом отделе есть свой ЦКП. В отделе маркетинга — это платежеспособные клиенты и их количество. Мотивация идет от ЦКП — от того, а что нам выгодно, чтобы человек показывал? Если это сотрудник цеха, «воротничок», нам выгодно, чтобы он делал больше деталей — это количество в сочетании с качеством деталей. Мы изначально определяем ЦКП и от этого строим мотивацию. Ведь зачастую у многих собственников нет конкретных измерителей продвижения сотрудника к успехам.

УИ **Ключевые люди порой проживают в компании половину жизни. Они не машины, и если они не «синие воротнички», то им нужна не только стабильность, но и много чего еще. А что именно?**

— Да, «синим воротничкам» нужна стабильность — эти люди идут на должности продавцов, на производство. Те,

кому нужна не только стабильность — это карьеристы. Это разные категории людей. Карьеристы не планируют найти теплое место, усесться там и быть от этого счастливыми — они рассчитывают продвигаться по карьерной лестнице, хотят повышения зарплаты. Им важны достижения, им важно гордиться чем-то, показать себя внешнему миру и доказать самим себе, что они добились таких-то результатов, повысили свой доход, и здесь мы тянем одеяло в разные стороны. Если человек выбирает такую стратегию, то одеяло сползает именно со стороны стабильности. Он должен понимать, что в большинстве компаний то, что человеку гарантировано — фикс зарплаты — достаточно мал. Фикс у такого сотрудника может быть ниже, чем у синих воротничков. Так и должно быть. Но он получает неограниченный потолок.

УИ **Смена старой команды неизбежна, если лидер стремится к постоянному росту компании?**

— Постоянный рост компании напрямую не связан с тем, меняем ли мы команду. Есть такая золотая вещь, как алгоритм реагирования на те или иные вещи. Когда я нанимал эйчара, то тоже прописывал эти ситуации. Эйчар делает некий отчет по итогам недели или лично заходит к собственнику бизнеса в конце недели на 5-10 минут. И эйчар, как человек, находящийся в команде, рассказывает, какие там царят настроения, все ли в порядке

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



или есть люди, которые потенциально могут уволиться. Мы заранее прописываем алгоритмы реагирования: пишем, что мы должны в этой ситуации сделать — начать более активный найм или начать просматривать больше кандидатов. Менять команду просто потому, что время пришло, как вам кажется, точно не нужно.

Возможно ли на практике сочетание в компании «старых крыс» и «охотничьих псов»?

— В принципе, да. Вопрос не в том, возможно ли сочетание. Ведь даже самые золотые сотрудники этими «крысами» могут стать. Вопрос в том, насколько развита у нас среда, которая заставляет любого человека постоянно двигаться вперед.

Понимают ли они, кто есть кто?

— Понимают, но не классифицируют это так, как мы с вами делаем, как внешние наблюдатели над системой. Мы же по косточкам ее раскладываем как систему. Если система мотивации выстроена правильно, то они об этом реже задумываются. Не всегда сотрудников сильно волнует классификация между ними, хотя обиды у одного сотрудника к другому, безусловно, бывают часто. Но если это выливается в крысятничество, возникновение «старых крыс» и «ныряльчиков», ситуация быстро дойдет до собственника, и какие-то меры после этого последуют. Если возникла

какая-то ситуация в работе по причине того, что человек ждет, когда ему принесут готовенькое, к этим людям будет возникать симпатия или антипатия, но не более того.

Тренинги выручают вас при запуске новых направлений. А можно ли специальными тренингами из «крыс» сделать новых «псов»?

— Так многие и делают. Можно. Консалтинговые проекты или тренинги по отделу продаж не случайно называют встряской отдела продаж. Немножко за сиделись, жирком покрылись? Надо их всех потряхнуть. Тренинг позволяет показать какую-то другую сторону результата их работы, которая даст им понять, что «охотничьими псами» становиться выгодно и даже приятно. Например, что сейчас вы ведете себя, как эти крысы из эксперимента. Если вы станете «псами» — да, это выход из зоны комфорта. Но что вы можете получить взамен? Тренинг это может показать. Тренинг может дать навыки, замотивировать принять решение стать лидером — это возможно.

Как вы понимаете, что карьерное развитие уже не интересует сотрудника? Он просто хочет почивать на лаврах как ветеран.

— Любая неудачная система, среда, которая провоцирует людей на расслабон,

убьет в нем эту самую искорку. Что значит «почивать на лаврах»? Здесь несколько вариантов есть. Он может постепенно идти к увольнению. Второй момент: если каким-то образом наша система перестала мотивировать его на постоянные достижения, и он превратился в того самого любителя стабильности. Когда люди нанимаются на стабильный, но небольшой фикс, значит они любят стабильность. Может быть, какие-то жизненные обстоятельства привели его к тому, что он изменил свои приоритеты — родился ребенок, женился, ему надо семью кормить, поэтому не до авантюры. Здесь хорошо, если руководству заранее видна такая ситуация. Для этого нужно постоянно общаться с подчиненными: подходить к человеку, вызывать его на разговор в личном формате. В этом нет ничего зазорного — это нужно делать. И тогда часто вскрываются многие причины, которые можно решить. И зачастую находится нужный проект — просто небесная канцелярия часто подбрасывает то, что этому человеку можно передать, и он загорается.

М Справедливость зарплат, распределение доходов, социальная ответственность бизнеса — как все это формируется в головах сотрудников? Можно ли и надо ли переубеждать тех, кто не согласен (чаще молча)?

— Переубеждать можно сколько угодно, но какой от этого толк? Если люди

чувствуют несправедливость, они этим сильно недовольны. Как наш премьер-министр сказал: «Денег нет, но вы держитесь» — это примерно из той же серии. Можно говорить об этом, но толку не будет: ничего сильно не поменяется. В данном случае идеально выстраивать такую систему, при которой мысль о несправедливости будет возникать меньше. Нужно строго, но справедливо оценивать этих людей. У меня часто были ситуации, когда представители одной специализации, допустим, технари, не понимали, почему кто-то получает больше. Они думали: «Казалось бы, я впахиваю круглые сутки, но у меня нет таких премий, как у менеджеров!» Такие ситуации будут всегда, и их вряд ли можно как-то ликвидировать. Здесь главное — работать с этим человеком, с его должностью в плане того, чтобы он был замотивирован делать свою работу. Если мы видим, что сотрудник уперся в потолок, можно направить его на обучение или приобрести ему обучение отдельно.

М Е. Гайдар в интервью УП сказал, что СССР подорвал экономику, потратив годовой бюджет на запуск ламповых компьютеров (но успех мог быть ошеломляющим, не пояись транзисторы). Как компании не совершить похожую ошибку? Как слушать и слышать команду?

— За принятие решения должен отвечать один человек. Так же как у бизнеса

должен быть один собственник. В одном проекте должен быть один руководитель. Идеальная модель следующая. Я ее тоже применяю, мне она нравится. На планерках можно вносить предложения, высказывать мнения. Потом есть время, когда мы обсуждаем эти идеи. И пока не утвердили результат планерки, вы можете вносить предложения. Мы говорим сотрудникам: «В этот момент мы готовы принимать любые мнения. Мы рады, что у вас есть энтузиазм, есть свое мнение». Как только мы по итогам

рынок. Но если мы говорим о малом и среднем бизнесе — здесь лучше всегда растить своих «охотничьих псов». Хорошо, когда есть квалифицированные люди, но не слишком, не состоявшиеся полностью. Полностью состоявшийся человек обычно приходит ненадолго. Во-вторых, это большая иллюзия многих собственников бизнеса — мол, я сейчас найму крутого продавца, и он мне выведет бизнес наверх. Во-первых, крутые продавцы уже кем-то заняты. Если он такой крутой, он уже сам открывает

СОБСТВЕННИК ОТТАЛКИВАЕТСЯ ОТ АВАТАРА К ПОТЕНЦИАЛЬНОЙ ДОЛЖНОСТИ - ЛЮДЕЙ С КАКИМИ КАЧЕСТВАМИ ОН ХОЧЕТ ВИДЕТЬ

планерки сказали: «ОК, всем спасибо, мы решили делать так» — все, до следующей планерки мы не меняем этих вещей.

УП Вы растите своих «охотничьих псов» или берете с открытого рынка? По каким критериям?

— Всегда лучше растить. В топ-менеджменте это частая ситуация, когда людей берут с открытого рынка. Приведу пример. Топ-менеджер «Лукойла» переходит в топ-менеджмент «Газпрома». Обычно люди рассматривают узкий

бизнес и ничего не ищет. Если все-таки приходит в компанию крутой продавец, очень часто он становится звездой, и управление в итоге имеет большие проблемы. Это относится не только к продавцам, но и к другим должностям.





Я убежден, что нужно отбирать людей и растить их в «охотничьих псов», но отбирать по человеческим критериям. Главные для меня объединяющие критерии — способность обучаться.

УИ Если бы Ма не расстался со старой командой, куда могла бы двинуться его «Алибаба»?

— Он расстался бы с ней все равно. Пример с лошадью я приводил: рано или поздно, если бы в бизнесе осталась старая команда, компания бы разорилась. Какое-то обновление дальше бы пошло. Есть собственник, который двигает компанию вперед. Как люди принимают решение, что хотят уйти из команды по собственному желанию? Когда ситуация в компании настолько подрывает стартовые ценности — ту же самую стабильность, желания, мнения. Они в итоге считают, что легче сбежать куда-нибудь. Но это естественно: любой сотрудник когда-нибудь уйдет. И нет лучшего фильтра для людей, которые остаются в итоге с командой, нежели активное движение собственника вперед.

УИ Вы — предприниматель, но большинство из нас — наемные менеджеры. Интересен ваш совет о том, как не попасть в компанию, где скопились одни «старые крысы»?

— Любой предприниматель, который вокруг себя формирует не стаю «старых крыс», а ярких личностей, «охотничьих псов», он соответствующим образом будет вести себя на собеседовании — сформирует набор знаний, навыков, препятствий, по которым будет отбирать людей. Если на собеседовании вас проверяют на коммуникабельность, пунктуальность, очевидно, что по таким же критериям собирается вся команда. Собственник отталкивается от аватара к потенциальной должности — людей с какими качествами он хочет видеть. Насколько он заранее все прописывает и продумывает. Это будет зеркалом того, какая у вас будет команда. И еще — не бойтесь, и все у вас получится!

* **Игорь Мельник,**
предприниматель, специалист
по управлению бизнес-системами
и управлению персоналом.

Подготовила
Наталья Матюшина

Журнал РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

сентябрь 2016 г.

Теодор Энтони Sarandos-мл



Теодор Энтони Sarandos-мл (Тед Sarandos) — американский бизнесмен, продюсер, глава компании Netflix, родился 30 июля 1964 г. в Финиксе — в столице американского штата Аризона. Получил образование в муниципальном колледже в Финиксе. Свою карьеру Sarandos начал с работы в видеопрокате, затем — в качестве «исполнительного для видео ЭТД дистрибьютора». В 2000 г. Sarandos присоединился к американской компании Netflix, основанной в 1997 году, штаб-квартира — в Лос-Гатос, штат Калифорния. На данный момент он глава компании, у которой свыше 50 миллионов клиентов в 41 стране. Sarandos на кинофестивалях в Лос-Анджелесе и Tribeca входил в состав консультативного совета фильмов и является членом Академии телевизионных искусств и наук. Помимо прочего, Sarandos входит в совет попечителей некоммерческой организации, которая поддерживает образование в государственных школах в Нью-Йорке и Лос-Анджелесе. Sarandos в 2014 г. удостоен гуманитарной премии центра Симона Визенталя. По версии американского журнала Time, Тед Sarandos внесен в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Магнаты».

Рэнд Пол



Рэнд Пол, американский политик, сенатор от штата Кентукки, член Республиканской партии, по версии американского журнала Time внесен в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Лидеры».

Рэндал Говард Пол родился 7 января 1963 г. в Питтсбурге, штат Пенсильвания, США, в семье политика Рональда Эрнеста Пола, через 13 лет после рождения Рэнда отец был избран в Палату представителей США. В пятилетнем возрасте Рэнд со своей семьей переехали в Лейк-Джексон, штат Техас, где он провел все свое детство и стал верующим христианином. В 1988 г. поступил в Бэйлорский университет, частный христианский университет в г. Уэйко, штат Техас, закончив его в 1993 году, получил профессию офтальмолога.

5 января 2011 г. Рэнд Пол вступил в должность сенатора США, сменив на этом посту Джима Баннинга. О своем намерении баллотироваться на пост Президента США на выборах 2016 г. в качестве кандидата от Республиканской партии он объявил 7 апреля 2015 г., однако, проиграв республиканский праймериз в штате Айова, 3 февраля 2016 г. сенатор заявил о снятии своей кандидатуры и сообщил, что на будущее в его планы входит — переизбраться в Сенат от штата Кентукки.

Искусственному интеллекту несвойственны решения, связанные с неопределенным риском

При всех преимуществах интеллектуальной системы стоит помнить, что разовые операции, творческие действия, индивидуальные контакты должен производить человек — иначе расход ресурсов на технологию окажется несоизмерим с полученным результатом

УИ Будущее искусственного интеллекта (ИИ) уже имеет очертания? Спрос на стартапы с ИИ невероятный... Почему?

-Б удущее искусственного интеллекта предсказать сегодня крайне трудно: скорость развития технологий такова, что любые предсказания будут преждевременны. Тем не менее уже сейчас можно сказать, что часть операций, ранее однозначно



Дмитрий Котов

Navicon

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



требовавших человеческого участия, будут автоматизированы при помощи технологий искусственного интеллекта в ближайшее время. Особенно это касается операций, где эффективность складывается из анализа крупных массивов данных: много таких, например, в финансовой отрасли, которая уже сейчас потребляет самые продвинутые IT-решения. Так, решение о блокировке карты в случае проведения «странных» транзакций принимает алгоритм, изучивший миллионы таких транзакций, в том числе благодаря технологии машинного обучения. Уже появляются такие сервисы, как Penny — интеллектуальный бот-помощник, который следит за состоянием всех счетов владельца и умеет распознавать речь при общении в чате. Технология будет только совершенствоваться.

Совершенно иной вопрос — будущее искусственного интеллекта в так называемых творческих профессиях. Да, есть искусственные нейронные сети и алгоритмы Google, способные сочинять стихи или писать простейшие мелодии. Но это не творчество — любая творческая активность подразумевает создание совершенно нового продукта. Базовые принципы машинного обучения этого не предполагают, поэтому там, где требуется постоянное придумывание каких-то новых алгоритмов, изобретение чего-то нового, заменить человека роботом практически невозможно. К примеру, какие-то базовые

виды деятельности маркетологов (проведение опросов, анализ данных) могут быть подменены технологией машинного обучения, но в целом, например, создание кампании по продвижению продукта — процесс, недоступный машине.

В каких сферах ИИ уже стал привычным и выдавливает ручной «умственный» труд?

— В человеческом интеллекте можно условно выделить интеллект классический и интеллект эмоциональный. В области классического интеллекта — решения задач с четкой логикой за короткие промежутки времени — искусственный интеллект давно обогнал человека. В части интеллекта эмоционального — достаточно вспомнить историю с англоязычным ботом Microsoft Tay, системой, которая пыталась общаться с пользователями Twitter. Бота отправляли спать дважды: в первый запуск в начале 2016 года пользователи социальной сети сделали бот расистом всего за день, после второго запуска бот признался в курении наркотических веществ рядом с полицией. Провести параллель с бизнесом просто: например, уже появляются качественные сервисы для идентификации лиц, скоринга и профилирования. Однако процессы, завязанные на распознавание мотивов, желаний людей, на эмоциональной грамотности, требуют и будут требовать участия человека. Хотя сейчас и появляются системы, которые не хуже

человека распознают человеческие эмоции, эмоциональной грамотности, социальной адаптированности им не хватает. Что сильно мешает выполнению ряда HR-задач, таких как индивидуальное общение с сотрудниками, выбор кандидатов на должность.

Отсутствие у систем искусственного интеллекта эмоциональной составляющей не мешает тем не менее отдавать им на «аутсорсинг» часть функций и бизнес-

опыта — искусственный интеллект учится на больших данных и выбирает модели, которые в среднем приносят средний успех. В итоге искусственный интеллект отбрасывает любое отклонение от нормы. В HR это может вылиться в то, что и звезды, и неэффективные сотрудники могут как не попасть в компанию вообще, так и выбраковываться внутри компании.

В рекрутинге машинное обучение может быть полезно для ранжирования кан-

СЕЙЧАС БОЛЬШИНСТВО КРУПНЫХ ИГРОКОВ ИТ-СЕКТОРА ОСОЗНАЮТ ПОТЕНЦИАЛ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

процессов, которые не требуют непосредственного человеческого участия. К примеру, если мы говорим об HR, можно отдать искусственному интеллекту подбор персонала на массовые позиции с однообразными функциями, как это было с автоматизацией рекрутинга операторов в X5 Group. При этом ни один специалист по найму не передаст машине свою роль при подборе кадров высшего звена или представителей творческих профессий (разработчиков, маркетологов). Здесь две проблемы: для нетиповых позиций, которых большинство в каждой компании, сложно и экономически нецелесообразно применять средства machine learning. Вторая проблема в повторении

дидатов. Если в найме участвует опытный HR-сотрудник, он обычно проводит глубокий анализ того, как человек говорит, какой язык он использует, сильные или слабые конструкции («Я участвовал в проекте» — это слабая конструкция, «Я вел проект» — сильная). Есть много нюансов, которые опытные сотрудники замечают, просто видя текст. То же самое может делать искусственный интеллект, тем самым облегчая работу менее опытным рекрутерам. При этом стоит осторожно подходить к выводам, которые делает машина. Сегодня достаточно сервисов, помогающих рекрутерам в сборе информации: сервисы, которые объединяют активность людей в социальных сетях, на

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



открытых площадках для разработчиков, где они выкладывают свой код, и т.д. Системы скоринга, парсинга поставляют нам эту информацию. Но ее анализ, принятие решений — творческая работа, которую должен выполнять человек.

В целом в HR я также вижу большие перспективы для машинного обучения в мониторинге внутренней активности сотрудников: например, для определения тех, кто собирается покинуть компанию.

HR-СПЕЦИАЛИСТЫ ЧАЩЕ СТАЛКИВАЮТСЯ С ТЕМ, ЧТО ДОЛЖНЫ ОПРЕДЕЛИТЬ, КАКАЯ ИНФОРМАЦИЯ СУЩЕСТВЕННА, ВЫДЕЛИТЬ ЗНАЧИМЫЕ КРУПИЦЫ ИЗ ОГРОМНЫХ МАССИВОВ ДАННЫХ И РАНЖИРОВАТЬ ИХ

Все мы знаем, что предшествует мыслям об увольнении: отсутствие отпуска, большие переработки, слишком большое или малое количество переписки, слишком много или мало социальных контактов и так далее. Можно научить машину распознавать эти признаки и давать HR-отделу советы о том, чей уход из компании актуально предупредить. Если добавить немного фантазии, это могла бы быть работа на упреждение: человек еще не задумался об уходе, позиция не сформировалась, а благодаря алгоритму с ним ведется работа на предотвращение негативных ситуаций. Хотя даже в такой ситуации могут возникнуть сложности,

к примеру, с мониторингом социальной активности сотрудника, а именно — с мониторингом активности сотрудников в социальных сетях в рабочее время. С одной стороны, повышенный интерес к соцсетям может быть показателем снижения увлеченности работой. С другой, человек может быть многозадачным. То есть даже при участии машин итоговое решение о каких-то мерах в отношении сотрудника должно приниматься человеком.

УИ Боты в колл-центрах уже творят чудеса или вам как профессионалу этот успех видится иначе?

— Назвать боты в колл-центрах строго искусственным интеллектом нельзя: идея AI в том, что программа принимает решение, проявляет поведение, которое в нее не закладывалось явно какими-либо инструкциями. Она учится на примерах и на основании полученного опыта выполняет какие-то действия. Бот, который работает по скрипту, как это делают системы в колл-центрах, каким бы он сложным ни был, — классическая программа. Вот если боты начнут (а это лишь

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

вопрос времени!) по голосу распознавать настроение, состояние собеседника, самообучаться на основе накопленных реакций пользователей/клиентов на свои реплики и в зависимости от этого как-то менять свои скрипты, тогда мы сможем назвать их искусственным интеллектом. Безусловно, технически это возможно: эмоции системами распознаются уже на достаточном уровне, а что касается рационального анализа, то у компьютера получается даже лучше, чем у человека.

Что бы вы хотели уже сегодня от «работных» сайтов, кроме того, что они уже делают?

— Основная функция работных сайтов — связать компании и людей. А при поиске подходящих тебе кандидатов всегда встает вопрос наличия определенных профстандартов: в резюме HR-специалист не только ищет признаки того, что человек успешно впишется в команду, но прежде всего проверяет соответствие опыта соискателя тому, который необходим на позицию. Но соискатели пишут резюме совершенно по-разному, пользуются разной категориальной сеткой. В качестве примера можно вспомнить бухгалтера по зарплате, уровень которого можно отличить по тому, сдавал ли он налоговую отчетность, на сколько людей он рассчитывал зарплату, применял ли сложные схемы расчета (северные и т.п.). При этом многие люди, неопытные в поиске работы, могут не уделять

этому внимания в резюме. В контексте искусственного интеллекта хотелось бы анализа резюме на лету для кандидатов и подсказки им, о чем нужно написать, что упомянуть на основе собранных данных по другим резюме или на основе сличения с профстандартами, которые появились в России для некоторых профессий.

Другая полезная функция может быть заимствована у сайтов знакомств и рекомендательных систем. К примеру, появится такой функционал, при котором после найма работодатель указывал бы, в пользу кого решение принято. У площадки появлялся бы кейс, на котором система может учиться. Чем больше будет накоплено подобных примеров, тем точнее будут рекомендации, причем модель будет учитывать множество факторов, кроме CV, например, поведение на рабочем сайте, историю правки CV и другие, что, в частности, сделает крайне сложным «накрутку» системы, используя популярные ключевые слова.

Оценка здоровья персонала и ее перспективы?

— Идея хороша, но возникает два вопроса: доверие к компании сотрудников (готовы ли они добровольно предоставить личную информацию, если этого не требуют законодательство) и вопрос стоимости решения. Если рассуждать о таких трудоемких и небезопасных для

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



здоровья отраслях, как химическая или атомная промышленность, обязательные медосмотры, выборочные проверки, специальные системы, позволяющие выявлять людей в опьянении, вложения в автоматизацию этих процессов оправданы. В большинстве же компаний «белых воротничков» законодательно сбор данных о здоровье сотрудников не обеспечен. На волне интереса к ЗОЖу компания может предоставлять услугу прогнозирования здоровья как некий сервис сотрудникам: мы заботимся о вашем здоровье, поэтому собираем информацию о состоянии вашего организма и рекомендуем вам периоды, например, когда вы пойдете в отпуск. Показания такой системы могут являться дополнительным основанием для того, чтобы запросить внеочередной отпуск или пройти диспансеризацию. Но в целом пользоваться такими инструментами можно будет только в том случае, если это будет законодательно закреплено.

УИ Есть ли будущее у профессий, связанных с HR, или ИИ их совсем выдавит с рынка?

— В бизнесе есть проблемы, связанные как с недостатком информации, так и с оценкой и классификацией информации. HR-специалисты чаще сталкиваются с тем, что должны определить, какая информация существенна, выделить значимые крупинки из огромных массивов данных и ранжировать их. Искусственный

интеллект нам может помочь в сборе и структурировании этой информации. Но за нас понять, что из этого существенно, он не может. Поэтому у профессий, связанных с управлением персоналом, есть будущее.

УИ Анализ по голосу состояния вашего работника (уже факт) — это актуально или блажь?

— С технической точки зрения анализ голоса не является сложной задачей. Не первый год на рынке существуют системы, которые не только определяют эмоции в момент речи, но и общее настроение и даже преобладающий темперамент. Но в HR анализ состояния работника по голосу не актуальная на сегодня тема.

УИ Проверка безопасности кандидата автоматически с помощью ИТ — насколько помогла бы она, кому, почему? Сколько вы готовы платить за штуку?

— Обычно проверка безопасности кандидата включает поиск по базам: судимость, наркомания и т.д. Привлечение дополнительных ИТ-ресурсов, автоматизация этого процесса, на мой взгляд, могут разве что ускорить работу секьюрити-офиса. И дать выход на социальные каналы и ресурсы потенциального кандидата: возможно, на страницах встретятся нетолерантные высказывания. Но

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

проблема эта актуальна, скорее, для крупных транснациональных корпораций и зарубежных компаний. В России направление пока недостаточно развито и не представляет такого интереса.

Пофантазируйте о том, к чему может привести фирму ИИ управления бизнесом (плюсы и риски)?

— За каждым, даже простым человеческим решением (пить кофе или чай,

это то, что мы до сих пор очень мало знаем о мозге, и компьютерные модели, вдохновленные его работой, пока достаточно примитивны.

В части принятия решений искусственный интеллект и человек похожи, все аргументы за и против субъективных оценок человеком можно перенести и на искусственный интеллект. Также это справедливо в отношении принятия коллективных решений, советом, комитетом или любой другой группой людей. В мире моделей подобная группа называется ан-

МОЖНО НАУЧИТЬ МАШИНУ РАСПОЗНАВАТЬ ЭТИ ПРИЗНАКИ И ДАВАТЬ HR-ОТДЕЛУ СОВЕТЫ О ТОМ, ЧЕЙ УХОД ИЗ КОМПАНИИ АКТУАЛЬНО ПРЕДУПРЕДИТЬ

поехать на машине или на метро) стоит анализ сотен «стимулов», а каждый из них обусловлен «обстоятельствами» и «критериями». Деревья решений — наиболее понятная аналогия принятия решений человеком, нейросети, вдохновленные работой человеческого мозга, эволюционные методы и генетические алгоритмы, симулирующие, как развивались поколения, — весь этот арсенал доступен искусственному интеллекту уже не первый год. Искусственный интеллект с точки зрения методов — это лучшее из двух миров — человека и компьютера. Единственный сдерживающий фактор —

самблем. Это может быть демократичная группа, где у каждой модели равный голос, может быть автократия или голосование с весами на основании ранее принятых правильных и неправильных решений. Последний вариант дает самые хорошие результаты, что неудивительно: модели, которые ошибаются меньше, получают больше власти, а голос постоянно ошибающихся практически ничего не значит.

Другой вопрос — интерпретируемость такого решения. От систем искусственного интеллекта, как и от любых машин,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ожидают прозрачности в решениях. Но это невозможно: самые простые модели можно интерпретировать, а вот более сложные системы работают как черный ящик. Вопрос в том, доверять ли методам математики и статистики, которые заложены в AI, его разработчику, так как невозможно детально разобраться, почему принято то или иное решение.

И все же главная проблема таких систем — в низкой толерантности к риску.

В голливудских блокбастерах часто описывается ситуация, когда искусственный интеллект при выборе из двух возможностей останавливается на наименее рискованной, в то время как человек может выбрать более радикальный путь. То есть в бизнесе доверие к решениям искусственного интеллекта приведет к тому, что фирма станет одной из многих. Это будет какой-то крепкий середнячок, который не вырывается вперед, но и не допускает серьезных ошибок. Потому что ис-

ПРИНЦИП РАСПРЕДЕЛЕННОГО МОЗГА РАБОТАЕТ ДЛЯ КОМПАНИЙ ПОЧТИ ЛЮБОГО ТИПА, ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ РЕСУРСНЫХ, ГДЕ БОЛЬШУЮ ЧАСТЬ СЕБЕСТОИМОСТИ ЗАНИМАЮТ НЕ КАДРЫ, А, К ПРИМЕРУ, ГАЗОПРОВОДЫ, НЕДРА, МАШИНЫ, СТАНКИ



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

кусственному интеллекту не свойственны решения, связанные с неоправданным риском, люди нанимаются по «образцу», и в итоге в командах недостаточно разнообразия, которое жизненно необходимо, чтобы находить новые идеи, видеть открывающиеся возможности и принимать нестандартные решения.

MI **Распределенный мозг управления — об этом в УП-27 говорил директор B2B-center: «Сегодня мозг компании не должен быть в одном месте». Как вы его понимаете?**

— В книге «Маверик» Рикардо Семлера описывается круговая структура принятия управленческих решений, или холакратия. Она очень похожа на распределенность мозга: решения принимаются не в «центре управления», а на своих уровнях, или кругах. Сегодня некоторые компании ее реализуют: Valve, Zappos. Управленческая идея такой структуры как раз лежит в плоскости создания разнообразия реакций на окружающую среду, ухода от единой стратегии принятия решений. Искусственный интеллект и распределенная структура друг друга не исключают и могут мирно сосуществовать.

Принцип распределенного мозга работает для компаний почти любого типа, за исключением ресурсных, где большую часть себестоимости занимают не кадры, а, к примеру, газопроводы, недра, маши-

ны, станки. Но больше всего распределенная структура востребована в высокотехнологичных отраслях.

MI **Каспаров уже проиграл искусственному интеллекту. А бизнес? Когда нам ждать первых «матчей» бизнеса, управляемого обычным CEO, и CEO с искусственным интеллектом?**

— Такие матчи уже идут. Машинное обучение дает мощные возможности для изучения закономерностей рынка и применения их на практике. Причем алгоритмы анализа данных постоянно совершенствуются, что позволяет более оперативно и эффективно делать прогнозы о нарастающих трендах и принимать грамотные управленческие решения. Быстрее всего в игру включается финансовый сектор: появляются такие компании, как ZestFinance, которой, благодаря анализу крупных массивов данных и технологиям машинного обучения, удалось найти новый подход к оценке финансовых факторов рынка, риска невыполнения обязательств со стороны клиента или мошенничества. Система принимает решения на основании глубокого анализа всех видов кредитных данных — от финансовой информации до используемых технических средств. Или компания Dataminr, технология которой обрабатывает до 500 млн твитов ежедневно и преобразует их в информацию о новых трендах или клиентах.

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

На рынке появляются стартапы, которые при помощи технологий машинного обучения прогнозируют состояние биржевого рынка. Компьютеры анализируют новые данные, сравнивают с данными прошлых анализов, чтобы выявить закономерности. В дальнейшем они ранжируют результаты анализа нескольких моделей, из наиболее точных делают ансамбль, которым затем играют на рынке. Получается комбинированная модель: с

меру, по машинному обучению. Их можно использовать как стартовую точку: многие члены комьюнити привязывают свои профили в LinkedIn, кроме того, можно анализировать активность человека внутри сообщества, наблюдать за его работой.

К тому же сейчас у компаний появляется все больше возможностей «вращивать» специалистов из вчерашних выпускников профильных вузов: тренин-

КОМПАНИЯ DATAMINR, ТЕХНОЛОГИЯ КОТОРОЙ ОБРАБАТЫВАЕТ ДО 500 МЛН ТВИТОВ ЕЖЕДНЕВНО И ПРЕОБРАЗУЕТ ИХ В ИНФОРМАЦИЮ О НОВЫХ ТРЕНДАХ ИЛИ КЛИЕНТАХ

одной стороны, часть искусственного интеллекта в виде машинного обучения, с другой — краудсорсинг.

Вернемся к тому, что имеем пока. Где компании взять персонал, способный развивать и понимать, принять элементы искусственного интеллекта, ведущие к прогрессу фирмы?

— Во-первых, на рынке труда уже появляются специалисты, способные и, что важно, имеющие мотивацию работать с новейшими технологиями. Существуют профессиональные сообщества, к при-

говые центры, стажерские программы, курсы и семинары повышения квалификации. В Navicon, к примеру, многие бывшие стажеры сейчас работают на должностях ведущих разработчиков или руководителей департаментов. Надо просто дать возможность поколению Y развивать свои идеи.

Логистика — важная часть бизнеса. Вы видите в ней ресурсы для искусственного интеллекта? Какой вы видите логистику будущего?

— Классические задачи искусственного интеллекта в логистике — задачи опти-

мизации: решение задачи коммивояжера, предсказание скорости перемещения транспорта с учетом загрузки дорог, поломки и сбоев оборудования. Управление закупками и поставками тесно связаны с прогнозированием временных рядов, с учетом трендов и динамики рынка. К примеру, быстропортящиеся товары в больших количествах возвращаются на утилизацию производителем. Интеллектуальные системы прогнозирования позволили бы найти некий «оптимум» для выпуска и закупки продукции, учитывая тренды рынка, динамику потребительского интереса, волатильность курса и другие рыночные факторы.

В будущем перед искусственным интеллектом в части логистических процессов встанет еще больше вопросов, к примеру: разработки компании Amazon, квадрокоптеры, перемещающие товары по воздуху, поднимут проблему регулирования воздушного пространства и так далее.

Налоги, компенсации, мотивация — что даст искусственный интеллект в этих сферах?

— Перспектив применения искусственного интеллекта для целей разработки или расчета систем премирования сотрудников нет. Все специалисты по компенсациям вам четко дадут базовые критерии нормальной системы компенсаций — она должна быть простой и понятной для сотрудников, прозрачной

и справедливой. А искусственный интеллект работает как черный ящик — вы туда данные закладываете и получаете результат. Прозрачности нет, результат перепроверить на калькуляторе нельзя. Ни один рядовой сотрудник не поймет алгоритма работы. Возникает вопрос доверия, что сводит на нет любые вопросы применения искусственного интеллекта для целей расчета компенсаций.

Лин-технологии и искусственный интеллект — какие резервы вы видите здесь?

— Лин-технологии, или технологии бережливого производства — это история больше о датчиках и концепции IoT, чем об искусственном интеллекте. Применяются такие технологии на производстве и включают анализ данных с систем сенсоров и датчиков по двум типовым направлениям: предсказание выхода оборудования из строя и необходимости обслуживания, а также прогнозирование операционной эффективности (контроль над заполняемостью промышленных резервуаров и т.п.).

Какие отрасли бизнеса более всего должны уже сегодня серьезно заняться развитием искусственного интеллекта у себя в компании?

— В первую очередь — ИТ-компании. Сейчас большинство крупных игроков ИТ-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сектора осознают потенциал технологий искусственного интеллекта, поэтому вендоры разрабатывают собственные интеллектуальные решения для бизнеса, такие как IBM Watson Analytics. Интеллектуальный чат-бот с технологией распознавания языка уже используется, к примеру, для улучшения сервисов лояльности авиакомпании «Аэрофлот». В свою очередь такие гиганты, как Google, Amazon, готовы вкладываться в стартапы в этой области: только за первое полугодие 2016 года венчурные инвесторы вложили в

от \$126,2 млрд в 2015 году к \$3 трлн в 2024-м с необходимостью резкого повышения производительности компаний.

Наконец, технологии AI набирают популярность в автомобилестроении, причем не только со стороны компании Илона Маска: недавно начало работ в области применения искусственного интеллекта анонсировал концерн Honda, а затем Toyota Research Institute (TRI) объявил о запуске совместных исследований с Университетом Мичигана.

БУДЕТ ЛИ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ОБЛЕГЧАТЬ РАБОТУ HR? ДА, НО БЕЗ СОКРАЩЕНИЯ ШТАТА HR-СЛУЖБЫ

стартапы искусственного интеллекта более \$1,5 млрд по оценке CB Insight.

Кроме того, нарастает интерес к технологиям со стороны финансовой отрасли, страховых компаний — все большую популярность приобретают технологии финтеха: робоадвайзинг, интеллектуальные системы управления счетами клиентов, такие как Реппу, и прогнозирование рыночных трендов. А также производства: аналитики компании Transpacency Market Research драйверами роста рынка AI считают автоматизацию аэропортов и предприятий прежде всего промышленного сектора. И связывают рост рынка

УИ Есть компании, где в HR работают сотни и тысячи человек (Банк Китая — 1 млн персонала, например). Насколько искусственный интеллект сократит их?

— Для каждой отрасли свои нормы, тем не менее мы знаем, что число сотрудников HR прямо пропорционально численности компании. Поэтому, если искусственный интеллект будет сокращать общую численность компании (по мнению аналитиков McKinsey, до 45% профессиональных задач может перейти в ближайшее время к роботам и системам API), то штат HR также будет сокращаться.

Другой вопрос — будет ли искусственный интеллект облегчать работу HR? Да, но без сокращения штата HR-службы. Потому что искусственный интеллект не подменяет HR, он уменьшает затраты на какие-то базовые операции (профилирование соискателей и т.д.) и предоставляет дополнительную информацию. В итоге HR-специалист получает возможность более качественно подойти к решению творческих задач.

ИИ Но есть парадокс — чем больше компьютеров нам дал изобретатель, тем больше разочарований (число работников кадров не уменьшилось, а где-то и выросло). Как не допустить, чтобы искусственный интеллект изначально не «пожрал» свое предназначение — рост эффективности?

— Не всегда искусственный интеллект экономит ресурсы: сложное оборудование, компьютерные мощности стоят немало. Но внедрение систем AI дает другие преимущества: например, более эффективный вывод нового продукта, быстрый захват доли на рынке благодаря более точным и оперативным прогнозам. Системы AI позволяют получить конкурентное преимущество на рынке, отличаться от конкурентов. Но при всех пре-



имущества интеллектуальной системы стоит помнить, что разовые операции, творческие действия, индивидуальные контакты должен производить человек — иначе расход ресурсов на технологию окажется несоизмерим с полученным результатом.

* Дмитрий Котов,
HR-директор
ИТ-компании Navicon.

Подготовила
Елена Мамонтова

Журнал



сентябрь 2016 г.

СПРАВКА О КОМПАНИИ

Navicon (<http://www.navicongroup.ru/#>) — системный интегратор, один из лидеров в области ИТ-консалтинга и управления проектами в России. Компания основана в 2002 году, сегодня в ее штате более 250 сотрудников. Ключевые отрасли, в которых Navicon накопил значительный опыт реализации успешных ИТ-проектов, — это фармацевтика, банки, промышленность, FMCG, производство, дистрибуция.

Дэниел Дэй-Льюис



Дэниел Дэй-Льюис — британский актер, родился 29 апреля 1957 г. в Лондоне, Англия, Великобритания, в семье, принадлежащей к британской аристократии, отец его был известным английским поэтом, а мать — дочь влиятельного киномагната. Дэниел выбрал профессию актера, и поскольку был из состоятельной семьи, оттачивая свой талант, занимался с репетиторами и театральными педагогами. Когда Дэниелу исполнилось тринадцать лет, умер отец, что отразилось на его внутреннем состоянии — у него появились частые нервные срывы и проблемы с друзьями. За хулиганские выходки его исключили из элитной школы, где он учился, и, перейдя в другую школу, юноша вступил в молодежную банду. Так у него возникли проблемы с законом. Тем не менее юноша продолжал увлекаться театром и проявлял незаурядные способности. Правда, школу он окончил с трудом. Вскоре связи с преступным миром сыграли существенную роль в жизни молодого человека. В тот момент режиссер Джон Шлезингер искал несколько «уличных парней» для своей картины «Воскресенье, проклятое воскресенье». И он отобрал Дэниела и его друзей. Так Дэниел понял, что хочет стать серьезным акте-

ром — он вступил в ряды Королевской шекспировской труппы и даже пытался попасть в Национальный театр, но свое признание нашел в кино. Его творческая жизнь началась в 1982 г. с небольших ролей в фильмах «Ганди», «Моя любимая прачечная» и «Комната с видом». В 1985 г. молодой актер за две последние роли получил множество престижных наград, в том числе премии Национального совета кинокритиков США и Общества кинокритиков Нью-Йорка. Спустя три г., в 1988 году, актер получил в картине «Невыносимая легкость бытия» свою первую главную роль — это был его новый триумф. Сыграв эту роль, Дэниел Дэй-Льюис стал одним из самых ярких актеров Голливуда. На следующий год, в 1989 году, за роль в фильме «Моя левая нога» он заработал первый «Оскар». Так, Дэниел Дэй-Льюис, талантливый англичанин, добился потрясающего успеха и получил не только высшую награду Американской киноакадемии, но еще несколько весомых призов, среди которых — награда BAFTA. Заметим, что такие фильмы, как: «Последний из могилок», «Во имя отца», «Боксер», «Баллада о Джеке и Роуз» принесли ему также важные награды, а фильмы «Банды Нью-Йорка» и «Нефть» внесли имя Дэниела в число номинантов на премию «Оскар». Однако актеру досталась золотая статуэтка только за фильм «Нефть». Британский актер и позже продолжал сниматься в главных ролях: в мелодраме «Девять» и исторической ленте «Линкольн», и в 2012 г. Дэй-Льюис получил свой последний на текущий момент «Оскар», таким образом, в истории кино только два актера — он и Джек Николсон — сумели трижды получить золотую статуэтку. По версии американского журнала Time Дэниел Дэй-Льюис внесен в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Кумиры».



БЛАГОДАРИМ

**Издательство «Альпина паблишер»
за право публикации части книги в журнале**



КЕВИН КРУЗ

15 секретов

управления временем

Как успешные люди успевают всё



Мое отношение к времени и стрессу начало меняться после того, как я стал интересоваться у своих успешных друзей их секретами управления временем.

Меня удивило, что никто из них даже не упомянул о тех вещах, которым учат в традиционных книгах по тайм-менеджменту.

Я СДЕЛАЛ ШОКИРУЮЩЕЕ ОТКРЫТИЕ: УСПЕШНЫЕ ЛЮДИ НЕ СОСТАВЛЯЮТ СПИСКИ ДЕЛ, НЕ ИСПОЛЬЗУЮТ СЛОЖНЫЕ ТЕХНИКИ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ И НЕ ПРИМЕНЯЮТ ДИАГРАММЫ, НАПОДОБИЕ ЛОГИЧЕСКИХ ДЕРЕВЬЕВ, ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Вскоре мое любопытство переросло в целенаправленный поиск, и я профинансировал проведение полноценного исследования, чтобы найти корреляции между конкретными практиками управления временем и продуктивностью, стрессом и счастьем. Мы изучили привычки нескольких тысяч профессионалов, но так и не нашли никакой взаимосвязи между обучением таймменеджменту и более высоким уровнем продуктивности или более низким уровнем стресса. Полный ноль!

Тогда я принялся опрашивать сотни успешных людей, включая Марка Кьюбана и других известных предпринимателей и миллиардеров, олимпийских

чемпионов, таких как Шэннон Миллер, и лучших студентов.

Я сделал шокирующее открытие: успешные люди не составляют списки дел, не используют сложные техники управления временем и не применяют диаграммы, наподобие логических деревьев, для принятия решений.

На самом деле очень успешные люди вообще не думают о времени. Вместо этого они думают о ценностях и приоритетах и опираются на правильные привычки.

УСПЕШНЫЕ ЛЮДИ ВОООЩЕ НЕ ДУМАЮТ О ВРЕМЕНИ. ВМЕСТО ЭТОГО ОНИ ДУМАЮТ О ЦЕННОСТЯХ И ПРИОРИТЕТАХ И ОПИРАЮТСЯ НА ПРАВИЛЬНЫЕ ПРИВЫЧКИ

Хотя мне не удалось найти двух людей, которые бы одинаково управляли своим временем, я сумел выделить несколько общих принципов. Я предлагаю вам опробовать их «секреты» — кто знает, может быть, они помогут вам радикально изменить вашу карьеру и жизнь?

**Кевин Круз,
Округ Бакс, штат Пенсильвания**

ГЛАВА 1

МАГИЧЕСКАЯ СИЛА

1440 МИНУТ

Может ли одно число изменить вашу жизнь?

От одного короткого и, казалось бы, невинного вопроса «Есть минутка?» я весь покрывался мурашками.

Да, я был боссом. И да, я верил в политику открытых дверей. И да, некоторые люди говорили мне, что я чересчур заиклен на деталях, из-за чего мои подчиненные предпочитали советоваться со мной по каждой мелочи (вот уж неправда!).

Я был основателем и президентом компании в области цифрового обучения, и наше дело быстро набирало обороты. Доходы удваивались каждый год, а вместе с ними множились и проблемы: запуск новых продуктов, рост продаж, наем новых сотрудников, поиск финансирования и т. д.

Бизнес расширялся, и в скором времени стук в дверь моего кабинета с вопросом «Есть минутка?» стал непрерывным.

Не было ничего плохого в том, что люди обращались ко мне за советом или за помощью. Но вскоре я обнаружил, что трачу все свое время на проблемы других людей, поскольку пресловутая «минутка» неизбежно превращалась в полчаса или больше. Мои собственные приоритеты, стратегические приоритеты компании

— все смывалось бесконечным потоком срочных «минуток».

В конце концов, я напечатал на большом листе бумаги жирное число 1440 и повесил его на двери своего кабинета.

И все. Больше никаких слов. Никаких объяснений. Просто число 1440 крупным жирным шрифтом.

КАК Я БОРОЛСЯ С ВОРАМИ ВРЕМЕНИ

Каждый раз, когда я входил в свой кабинет, я видел число 1440. Тик-так, тик-так... Это напоминало мне о том, что минуты утекают незаметно и их нельзя расходовать бездумно.

Но благодаря этой табличке случилось и кое-что еще. Люди, которые заходили ко мне с вопросом «Есть минутка?», обязательно спрашивали: «Что значат цифры 1440 на вашей двери?»

Я объяснял им, что таким образом я напоминаю сам себе о ценности времени и о том, что нужно мудро «инвестировать» каждую минуту дня.

Хотя я делал акцент на себе, продолжительность этих «минутных» встреч вдруг заметно сократилась. Один из сотрудников, услышав мое объяснение, сказал: «Знаете, я понял, что этот вопрос может подождать до понедельника, когда соберется вся наша команда, и мы решим его сами».

Я подозреваю, что поначалу мое напоминание о 1440 минутах шокировало и испугало моих сотрудников. Должно быть, Кевин в плохом настроении. Он больше не хочет с нами общаться, как



раньше. Он лицемер... говорит о политике открытых дверей, а сам тычет нам в глаза этими цифрами.

Но табличка продолжала висеть, и постепенно все к ней привыкли. Вскоре я услышал, как сотрудники в офисе ссылаются на «1440 минут», обсуждая приоритетные задачи или отклоняя приглашения на ненужные встречи.

1440 МИНУТ В ДЕНЬ

Если вы относитесь к числу тех людей, кто хочет улучшить свое управление временем, вероятно, вы предполагаете, что должна существовать некая уникальная система или тайные техники, которые позволят вам значительно увеличить вашу продуктивность или добавить несколько лишних часов в ваш рабочий день.

Между тем ключ к действительно эффективному управлению временем и продуктивностью кроется не в конкретных тактиках и инструментах — а в изменении мышления.

Люди, ставшие миллионерами, профессиональные спортсмены, преуспевающие в учебе студенты и другие успешные личности относятся ко времени совершенно иначе, чем среднестатистический человек. Они воспринимают его по-другому.

От первого лица...

Прежде чем взяться за любой новый проект, я провожу тщательный анализ...

Сколько моего времени он потребует и какую финансовую отдачу может принести. Я оцениваю его на основе «прибыли в расчете на минуту» и берусь только за те задачи, где неделя потраченного мной времени обещает принести миллион долларов прибыли.

Кевин Харрингтон, изобретатель рекламных телевизионных фильмов, автор многих бестселлеров, ведущий инвестор в телешоу «В бассейне с акулами», а также основатель и председатель правления компании As Seen On TV

Найдите минутку, чтобы подумать о самых важных вещах в вашей жизни. Оторвитесь от чтения, закройте глаза и мысленно составьте список того, что вы цените больше всего.

Я подожду...

Вы действительно выполнили это маленькое упражнение? Просто так читать эту книгу нет смысла — вся информация влетит вам в одно ухо и вылетит из другого. Необходимо закреплять уроки на практике! Изменить свое мышление и поведение очень трудно, и пассивное чтение не позволит вам этого сделать. Давайте попробуем добиться реальных изменений в вашей жизни?

Итак, ваш список жизненных ценностей, скорее всего, включает вашу семью, друзей, здоровье, деньги и, конечно же, время.

Успешные люди имеют похожий перечень с одним лишь отличием — на первом месте у них стоит время.

Но разве здоровье — не самое главное в жизни? Да, здоровье важно. Но иногда

его можно потерять, потом вылечиться и снова чувствовать себя хорошо.

А как насчет денег? Можно потерять все свои деньги, а потом заработать их опять.

Друзья? Они тоже важны, но вспомните, со сколькими закадычными друзьями детства и юности вы утратили связь? А когда в последний раз вы виделись со своими университетскими приятелями? Мы постоянно теряем старых друзей и приобретаем новых.

Семья? Да, вы не мыслите жизни без своей жены или мужа, однако 50% супружеских пар разводятся, а большинство разведенных находят новую «любовь всей своей жизни».

Но время...

Вы не можете потерять время и вернуть его обратно.

Время нельзя потратить и заработать его снова. Время нельзя купить, взять займы или добыть любыми другими способами.

Время — ваш самый ценный ресурс

Время — уникальный и великий «уравнитель». Одни люди рождаются богатыми, другие бедными. Одни учатся в престижных университетах Лиги плюща, другие не могут окончить даже среднюю школу. Одни с детства одарены спортивными талантами, другие рождаются с ограниченными физическими возможностями.

Но у каждого из нас день содержит по 1440 минут. Время — это наименьший общий знаменатель.

Приложите руку к своему сердцу.

Я снова настаиваю на том, чтобы вы сделали это по-настоящему. Приложите руку к груди и почувствуйте биение своего сердца. Тук... тук... тук...

Прислушайтесь к своему дыханию. Вдох-выдох... вдох-выдох...

Вы никогда не сможете вернуть эти удары сердца и эти вдохи обратно. На самом деле я только что отнял у вас, у вашей жизни, несколько сердцебиений и несколько вдохов.

Но это того стоило, если помогло вам со всей остротой ощутить, как течет ваше время.

Возможно, вы думаете: «Да, время важно. Именно поэтому я и читаю эту книгу. Я понимаю это!»

Но живете ли вы согласно этому пониманию?

Подумайте о том, сколько внимания вы уделяете деньгам. Вы трудитесь с утра до ночи, чтобы получить как можно больше, ищите способы выгодно инвестировать заработанное, беспокоитесь о том, что кто-то может украсть ваше состояние, наконец, читаете книги из разряда «Как стать миллионером».

Вы не сорите деньгами, внимательно следите за своими банковскими картами и не раздаете купюры незнакомцам на улице.

Но большинство из нас мало думает о своем времени. Мы позволяем другим людям красть наше время, либо сами бездумно пускаем его на ветер, забывая о том, что это — наш самый ценный и невосстановимый ресурс.



1440 — МАГИЧЕСКОЕ ЧИСЛО, КОТОРОЕ МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬ ВАШУ ЖИЗНЬ.

Я призываю вас испытать на себе магию этих цифр. Просто напишите крупным жирным шрифтом число 1440 на листе бумаги и повесьте его на двери вашего кабинета, над телевизором, рядом с вашим компьютером — там, где оно будет постоянно находиться у вас перед глазами и напоминать об ограниченности такого драгоценного источника, как время.

Почему минуты, а не секунды?

День содержит 86 400 секунд. Если это число действует на вас сильнее, чем 1440, — ради бога, используйте в качестве напоминания о времени табличку с надписью 86 400.

Но лично я считаю, что лучше сосредоточиться на минутах. Секунды ускользают слишком быстро, чтобы осознать всю их ценность. Но минуты! Только подумайте о том, как вы можете потратить всего одну минуту.

Я попросил членов моей группы в Facebook (www.facebook.com/KruseAuthor) написать, что они могли бы сделать за одну минуту. Вот их ответы:

- Сделать 30 приседаний.
- Сказать кому-то, как сильно вы его любите.
- Сделать упражнение из йоги под названием «Дыхание огня».
- Написать благодарственное письмо.
- Познакомиться с новым человеком.

- Прочитать стихотворение.
- Придумать гениальную идею.
- Полить цветы.
- Погладить кошку.
- Разбить кому-то сердце или самому оказаться с разбитым сердцем.
- Исполнить песню.
- Сделать запись в дневнике или блоге.
- Съесть яблоко.
- Выпить стакан воды.
- Отправить сообщение человеку, о котором вы думаете.
- Погреться под лучами солнца.
- Принять решение бросить курить.
- Сделать пожертвование.
- Извиниться.
- Заварить чай.
- Поделиться своим хорошим настроением в Twitter.
- Помечтать.
- Улыбнуться.
- Сделать фотографию, чтобы запечатлеть памятное событие.
- Постоять в «планке».
- Подышать... вдыхая изобилие и выдыхая благодарность.
- Обнять маму.
- От души поцеловаться с любимым человеком.
- Вспомнить о счастливом моменте в своей жизни.
- Поразмышлять.
- Помолиться.

Очень успешные люди остро ощущают течение времени. Они знают, какой потенциал скрыт в каждой минуте.



От первого лица...

По моему опыту дисциплина и правильные привычки — вот главное отличие по-настоящему успешных людей... Если бы мне нужно было создать персонажа — победителя в компьютерной деловой игре, я бы дал ему 70% интеллекта и 30% самодисциплины.

Эндрю Мейсон, сооснователь компании Detour, сооснователь и бывший генеральный директор популярного сервиса коллективных скидок Groupon

Когда вы просыпаетесь и подсознательно начинаете отсчет — 1440, 1439, 1438... — перенять правильные привычки успешных людей становится гораздо проще.

СЕКРЕТ 1

ВРЕМЯ — ВАШ САМЫЙ ЦЕННЫЙ И ДЕФИЦИТНЫЙ РЕСУРС.

Как бы вы изменили вашу жизнь, если бы реально ощущали течение каждой из 1440 минут?

•БЕСПЛАТНЫЙ БОНУС•

Скачать готовый к печати плакат с цифрами 1440 и другие бесплатные материалы можно на сайте:
www.MasterYourMinutes.com.

ГЛАВА 2

ВАЖНОСТЬ ПРАВИЛЬНЫХ ПРИОРИТЕТОВ

Как узнать, какое дело для вас самое важное?

ЧЬИ МЕЧТЫ ВЫ ВОПЛОЩАЕТЕ В ЖИЗНЬ?

ЕСЛИ ВЫ НЕ ЗАНИМАЕТЕСЬ ДОСТИЖЕНИЕМ СОБСТВЕННЫХ ЦЕЛЕЙ, ЗНАЧИТ, ВЫ ЗАНИМАЕТЕСЬ ДОСТИЖЕНИЕМ ЧУЖИХ ЦЕЛЕЙ.

«Одна вещь»

В популярной комедии 1991 года «Городские пижоны» старый ковбой Кёрли (в исполнении Джека Пэланса) преподает урок жизни Митчу (которого играет Билли Кристал). Подняв вверх указательный палец, Кёрли объясняет, что человек должен выбрать одну вещь и сосредоточиться на ней.

Однако концепция «одной вещи» выходит далеко за пределы этого фильма. Прочитайте проверенные временем советы:

- «Делать два дела одновременно — значит не сделать ни одного». — Римский поэт Публий Сир
- «За двумя зайцами погонишься, ни одного не поймаешь». — Русская поговорка



- «Наиболее важные дела никогда не должны подчиняться наименее важным». — Немецкий поэт и мыслитель Гете
- «Только те, кто умеет сосредоточиться на одной цели, достигают успеха в этом мире». — Американский писатель и «гуру продаж» Ог Мандино
- «Примите решение и сделайте все, чтобы воплотить его в жизнь». — Американский генерал Джордж Паттон
- «Важнее делать правильные вещи, чем делать вещи правильно». — Американский теоретик менеджмента Питер Друкер
- «Успех требует целеустремленности». — Известный американский футболист и тренер Винс Ломбарди

Определите вашу самую важную задачу (СВЗ)

Тереза Макан, профессор из Университета штата Миссури в Сент-Луисе, провела новаторские исследования в области управления временем, продуктивности и стресса и установила, что двумя ключевыми факторами успеха являются правильные приоритеты и механика (механика применения техник и тактик управления временем).

Проще говоря, самое важное — знать, что нужно сделать, и как это сделать. Я называю это «знать свою самую важную задачу» (коротко СВЗ).

Исследования показывают...

Помимо повышения продуктивности, наличие ежедневной самой важной задачи позволяет повысить уровень энергии и счастья.

(Источник: The Kruse Group, 2015)

На тему постановки целей написаны отдельные книги, но в конечном итоге все сводится к пониманию того, что является для вас наиболее важным, и какие действия с вашей стороны помогут вам этого достичь.

От первого лица...

Примерно за полгода до Олимпийских игр я начинала рассматривать все принимаемые мной решения с точки зрения того, поможет ли мне это достичь моей главной цели — завоевать олимпийское золото. По несколько раз в день я задавала себе простой вопрос: «Буду ли я лучше играть и станет ли моя команда чемпионом благодаря этому?»

Бриана Скарри, голкипер американской женской футбольной команды, двукратная олимпийская чемпионка 1996 и 2004 годов

Я стараюсь правильно распределять свое время. Является ли это частью моей миссии? Приносит ли это пользу людям или улучшает мою способность приносить пользу людям? Эти два вопроса не дают мне сбиться с избранного пути. И, разумеется, помогают мне



эффективно управлять своим временем и приоритетами.

Крис Броган, автор бестселлеров и генеральный директор Owner Media Group

Я всегда начинаю с самой важной задачи в моем списке приоритетов. Не потратить неделю на выполнение самой важной задачи — значит провести время впустую.

Рэнди Гейдж, автор девяти книг по саморазвитию, включая бестселлер по версии The New York Times «Риск или новые стратегии успеха»

Большинство людей ставят перед собой цели, связанные со здоровьем, богатством и отношениями. Другие добавляют такие вещи, как духовное развитие, благотворительность и отдых. К чему бы вы ни стремились, здравый смысл подсказывает, что ваша цель должна быть конкретной и измеримой. Например, вместо цели «экономить деньги» нужно поставить перед собой цель, скажем, «сэкономить 5000 долларов к концу года». А вместо цели «сбросить лишний вес» необходимо конкретно указать «сбросить десять килограммов за десять недель».

После того как вы определились с главной целью, вы должны определить, какие действия приведут вас к ее достижению и какая деятельность является наиболее важной на данный момент.

Если вы не можете точно сформулировать свою главную цель, не заикливайтесь на этом и не опускайте руки. На са-

мом деле некоторые эксперты, такие как консультант руководителей Питер Брегман, считают, что у конкретных целей есть недостатки. Вместо этого Брегман предлагает определять «области фокусировки».

Например, на момент написания этой книги я знаю, что в этом году я хочу увеличить свой пассивный доход. Но я не держу в голове конкретную сумму в долларах, и, поскольку у меня достаточно денег, у меня нет необходимости ее определять.

Но я также знаю, что для того, чтобы увеличить свой пассивный доход, я должен создавать такие вещи, как книги, лекции и программы онлайн-обучения. Поэтому я задаю себе вопрос:

Что является для меня самой важной задачей (СВЗ) на данный момент, позволяющей приблизиться к моей главной цели?

Я знаю, что это работа над этой книгой. Когда она будет закончена, моей самой важной задачей станет создание вспомогательного контента. Когда я накоплю достаточно материала для продажи, моей следующей самой важной задачей станет разработка маркетинговых материалов или вебинаров, чтобы распространить информацию. Но сейчас я знаю, что моя СВЗ — написать эту книгу.

Ваша собственная самая важная задача зависит от ваших профессиональных и личных целей. У торгового пред-



ставителя текущей СВЗ может быть обзвон потенциальных клиентов, чтобы выполнить план по продажам. У разработчика программного обеспечения — отладка конкретного модуля, чтобы закончить проект в срок. У руководителя IT-отдела — наем команды программистов, чтобы разработать новое приложение. У директора стартапа самой важной текущей задачей может быть создание презентации, которая позволит ему привлечь венчурный капитал. У студента это может быть поиск репетитора, чтобы хорошо сдать предстоящий экзамен. А у мамы домохозяйки — резервирование места в палаточном лагере в местном национальном парке, чтобы семья могла провести замечательные летние каникулы.

Марк Пинкус о своей самой важной задаче

Определение самой важной задачи помогает легко и эффективно распланировать время. Когда вы знаете, что является для вас приоритетным, нужны веские причины, чтобы тратить свое время на что-то другое.

Компания — разработчик игр для социальных сетей Zynga, пожалуй, наиболее известна своей игрой «Фармвиль», которая на пике популярности насчитывала более 265 миллионов активных пользователей. Генеральный директор Zynga Марк Пинкус четко знает свою самую важную задачу и тратит на нее по крайней мере половину всего времени.

От первого лица...

Если вы хотите создавать отличные продукты, посвящайте им не меньше 50% своего рабочего времени. Не отвлекайтесь на разного рода выступления, интервью или встречи, если только они не обещают принести конкретных преимуществ для вашей компании или ваших пользователей.

Марк Пинкус, сооснователь и генеральный директор компании Zynga

Два драгоценных утренних часа

После того как вы определите свою самую важную задачу, ее необходимо внести в ежедневный план. Откройте свой ежедневник или календарь-планировщик и выделите под эту задачу как можно более ранние часы в течение рабочего дня.

Дэн Ариэли, профессор психологии и поведенческой экономики из Университета Дьюка, утверждает, что у большинства людей пиковый уровень продуктивности и когнитивных функций приходится на первые два часа после того, как они полностью проснутся. Вот что написал Ариэли по этому поводу на новостном ресурсе Reditt:

Одна из самых печальных ошибок в управлении временем состоит в том, что люди склонны тратить два самых продуктивных часа в течение дня на вещи, которые вовсе не требуют больших когнитивных усилий, такие как просмотр социальных медиа. Если бы



мы приучили себя заниматься в этот драгоценный период действительно важными делами, большинство из нас стали бы куда более успешными в достижении своих целей.

Почему мы так поступаем? Почему мы тратим наши лучшие часы на наименее важные дела?

Многие из нас любят начинать день с самых легких и быстрых задач. Рассортировать накопившуюся за ночь почту, ответить на письма, подписать заказы на покупку — расщелкав эти дела, как орешки, вы чувствуете себя таким продуктивным!

Смотрите, всего 11:00, а я уже решил 50 вопросов!

От первого лица...

Выделите утро на работу над приоритетной задачей номер один — ту, которая будет способствовать построению и развитию вашего бизнеса. Занимайтесь этим, пока весь остальной мир спит, и не отвлекайтесь на посторонние дела, такие как электронная почта или СМС-переписка.

Том Зиглар, генеральный директор компании Ziglar

Начинайте с креативной работы. Всю «реактивную» работу оставляйте на потом.

Джонатан Миллиган, автор бестселлера

«15 качеств успешного блогера»

(The 15 Success Traits of Pro Bloggers)

Некоторые люди предпочитают начинать утро с самых неприятных задач, что

известно как стратегия «сначала съесть лягушку».

Этот метод борьбы с прокрастинацией состоит в том, что, если вам нужно сделать что-то неприятное, не стоит медлить — нужно совершить это в первую очередь. Это хорошая тактика, если она действительно помогает победить прокрастинацию, но она может быть контрпродуктивной, если вы регулярно тратите ваши лучшие часы не на самые важные, а на самые неприятные дела.

От первого лица...

Я готовлю список «Нужно сделать!» с вечера. Утром, когда я сажусь за рабочий стол, я начинаю именно с этих задач — и только после этого проверяю электронную почту.

Эндрю Макколи, сооснователь
компании Autopilot Your Business

Утренние часы хороши не только тем, что большинство людей в это время находятся на пике своих когнитивных способностей, но и тем, что утром гораздо реже возникают непредвиденные вопросы и проблемы, требующие вашего срочного внимания.

От первого лица...

Я стараюсь зарезервировать утро под «реальную работу». Утром, на свежую голову, мне гораздо проще сосредоточиться на важных делах, чем после того, как на меня посыплется множество текущих и



срочных вопросов. Поэтому я стремлюсь назначать все встречи и совещания на вторую половину дня.

Нейтан Блечарзик, сооснователь Airbnb

Следуя совету профессора Ариэли, выпейте утром чашку хорошего кофе, потом закройте дверь своего кабинета, отключите телефон, запретите себе включать электронную почту и социальные медиа — и займитесь вашей самой важной задачей.

От первого лица...

В моем еженедельном расписании запланированы 90-минутные «сессии», когда я сосредотачиваюсь исключительно на одной жизненно важной задаче — и ни на чем больше.

Стивен Весснер, ведущий подкаста Onward Nation и генеральный директор Predictive ROI

Я обнаружила, что более всего продуктивна с шести утра до полудня. На свежую голову мне приходят сумасшедшие творческие идеи! За эти часы я делаю больше, чем многие люди за целую неделю.

Кристина Дейвс, автор бестселлера «PR для каждого» (PR for Anyone), основатель и генеральный директор компании PR for Anyone®

Как это применимо

Если вы...

Предприниматель: подумайте, можно ли определить одну ключевую задачу,

которая является наиболее важной для до-стижения ваших квартальных целей?

Руководитель: не стоит ли четко обозначить главную цель, относительно которой будут оценивать эффективность вашей работы за год?

Фрилансер: какая «одна вещь» поможет вам увеличить количество клиентов?

Студент: какая учебная дисциплина является наиболее важной для вашей будущей профессиональной карьеры?

Неработающий родитель: какая «одна вещь» в настоящее время имеет решающее значение для здоровья и развития вашего ребенка (например, организация прогулочной группы, выбор летнего лагеря, посещение уроков музыки)?

СЕКРЕТ 2

ОПРЕДЕЛИТЕ СВОЮ САМУЮ ВАЖНУЮ ЗАДАЧУ (СВЗ) НА НАСТОЯЩИЙ МОМЕНТ И НАЧИНАЙТЕ ДЕНЬ С РАБОТЫ НАД НЕЙ.

Итак, какова ваша самая важная задача? «Одна вещь», на которой вы должны сосредоточить усилия?

•БЕСПЛАТНЫЙ БОНУС•

Скачать рабочий бланк «Приоритеты и СВЗ» и другие бесплатные материалы можно на сайте www.MasterYourMinutes.com.

Бросить фирму стало «себе дороже»

VI Как изменилось законодательство и практика судов по проблеме «брошенных» фирм?

— Существенные изменения в сфере регистрации юридических лиц, внесения изменений и ликвидации произошли с 1 января 2016 года с вступлением в силу изменений в Федеральный закон от 08.08.2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (далее — Федеральный закон о регистрации ЮЛ и ИП) и ст. 61 Гражданского кодекса Российской Федерации, изменения в которую были внесены еще в 2014 году.

Рекомендации о применении указанного закона и порядка исключения и ликвидации юридических лиц в судебном порядке даны в Постановлении от 20 декабря 2006 г. №67 Пленума Высшего арбитражного суда Российской Федерации «О некоторых вопросах практики применения положений законодательства о банкротстве отсутствующих должников и прекращении недействующих юридических лиц».

До недавнего времени существовала практика прекращения работы юридического лица путем прекращения сдачи отчетности и фактического прекращения деятельности по решению учредителей. Такие компании налоговые органы включали в список фактически прекративших свою деятельность.



**Денис
Шашкин**

**Арбитражная
практика
«Адвокат
Арбитр»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Согласно ст. 21.1 Федерального закона о регистрации ЮЛ и ИП компании, которые более двенадцати месяцев не представляют документы отчетности, не осуществляют операций по расчетному счету, признаются фактически прекратившими свою деятельность. Выявив такие компании, налоговый орган принимал решение о предстоящем исключении юридического лица из единого государственного реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ).

Постановлением Конституционного суда Российской Федерации от 18.05.2015 N 10-П, пункт 2 статьи 21.1 указанного Федерального закона был признан частично не соответствующим Конституции РФ.

Таким образом указанный пункт в соответствии с частью 3 статьи 79 Федерального конституционного закона от 21.07.1994 N 1-ФКЗ утрачивает силу и не может применяться налоговым органом в отношении юридических лиц, которые являются должниками в рамках дела о несостоятельности (банкротстве). В отношении других юридических лиц указанный пункт остается применимым.

В настоящее время участь «брошенных» юридических лиц такова — либо признание их несостоятельными (банкротами) при наличии задолженности и оплате расходов на проведение процедуры, либо исключение из единого реестра юридических лиц с последующей ликвидацией в судебном порядке.

Как суды реагируют на показания директоров о том, что учредители «принуждали» их обналичивать суммы через фирмы-однодневки?

— Показания руководителя юридического лица, если говорить о показаниях, которые он дает в рамках рассмотрения арбитражного дела, в силу ст. 88 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации являются доказательствами, которым наряду с письменными доказательствами суду необходимо давать правовую оценку.

Как правило, если речь идет о привлечении к субсидиарной ответственности руководителя или учредителей юридического лица, то необходимо учитывать и оценивать положения ст. 15 Гражданского кодекса Российской Федерации, а также ст. 10 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 N 127-ФЗ, п. 3 ст. 3 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ, п. 3 ст. 3 Федерального закона «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ.

Если речь идет о государственных или муниципальных предприятиях, и действиями (бездействиями) руководства вызвана несостоятельность (банкротство) хозяйственных обществ, то применим п. 2 ст. 7 Федерального закона «О государственных и муниципальных

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

унитарных предприятиях» от 14.11.2002 N 161-ФЗ.

Что касается вопроса о показаниях руководителя о понуждении его учредителями обналичивать денежные средства через фирмы-однодневки, то здесь все зависит от процесса доказывания. Если руководитель сможет доказать письменными доказательствами факт такового принуждения, а также факт выражения такого несогласия о заключении сомнительных договоров, представлении собранию учредителей сведений о недобросовестности контрагента (фирмы-однодневки), то в данной ситуации есть вероятность переноса ответственности с руководителя юридического лица на учредителей. Для этого необходимо получить решение о заключении сделки и ее условиях через решение общего собрания учредителей. В таком случае действия руководителя юридического лица можно будет поставить в зависимость от принятого учредителями решения, тем самым получив юридические гарантии обоснованности его действий.

Привлечение к субсидиарной ответственности происходит на основании судебного акта. Инициировать рассмотрение в рамках дел о несостоятельности (банкротстве), как правило, может арбитражный управляющий. Судам при рассмотрении данной категории дела следует оценивать действия руководителя по критериям разумности и добросовестности с учетом фактически со-

вершаемых действий (бездействий) и негативных последствий, которые они повлекли.

Примером одного из таких дел может служить постановление Арбитражного суда Северо-Кавказского округа № А32-42827/2013 от 18 сентября 2015 г.

Собственность учредителей и даже их семей теперь уже не может быть неприкосновенной, если их компании не заплатили налоги?

— Согласно пункту 4 статьи 10 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)», если должник признан несостоятельным (банкротом) вследствие действий» и (или) бездействия контролирующих должника лиц, такие лица в случае недостаточности имущества должника несут субсидиарную ответственность по его обязательствам.

Понятие субсидиарной ответственности дается в статье 399 Гражданского кодекса Российской Федерации. Субсидиарная ответственность означает дополнительную личную ответственность всем своим имуществом в рамках ответственности основного кредитора.

Таким образом, в случае установления судом обстоятельств наличия в действиях руководителя юридического лица действий (бездействий), которые повлекли негативные последствия для общества в

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



виде образования задолженности и его несостоятельность, привлечение руководителя к дополнительной субсидиарной ответственности наравне с обществом является возможным и обоснованным.

Что касается ответственности семей руководителей, то при наличии зарегистрированного брака в период осуществления деятельности по управлению юридическим лицом привлечение к ответственности супруга также представляется возможным.

При этом есть некоторые ограничения. Так, из смысла статьи 45 Семейного кодекса Российской Федерации следует, что для выдела доли супруга из имущества либо привлечения к ответственности супруга необходимо доказать, что полученные средства (в данном случае от совершения сделок, полученных займов от общества) были направлены на семейные нужды. Если же полученные руководителем денежные средства направлялись на нужды общества или не связанные с удовлетворением семейных потребностей, то ответственность второго супруга, скорее всего, не наступит.

УИ **Офшоры по-прежнему нужны большому бизнесу?**

Как их используют по-умному — не дразня ФНС и партнеров?

— Создание офшоров в настоящее время в большинстве случаев имеет

под собой несколько основных целей:

- создание фонда или траста для аккумулирования собственных средств, управления семейной недвижимостью за пределами Российской Федерации;
- создание компании для работы с иностранными партнерами в рамках одной юрисдикции и экономической системы, облегчающей расчеты в единой валюте;
- оптимизация налогообложения.

Оптимизация налогообложения возможна либо при помощи низконалоговых зон, использование компаний, зарегистрированных в которых предполагает налогообложение по низким ставкам (Кипр, Гонконг, Великобритания, Дания, Швеция). Либо при использовании офшорных зон, где налогообложение отсутствует (БВО (BVI), Сейшелы, Белиз, Доминика, Панама, Невис). Учитывая политику Центрального банка Российской Федерации, вопросов к компаниям, зарегистрированным в офшорных зонах, гораздо больше, чем к выходцам из низконалоговых зон.

Использование таких компаний, как правило, происходит не при прямом использовании договоров и контрактов с данными компаниями, а через создаваемых на территории Российской Федерации компаний-агентов. Такие компании, зарегистрированные на территории Российской Федерации, используются для отношений с конечными покупателями.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Как бы вы рекомендовали компаниям выбирать юрфирмы для консалтинга и ведения дел? Критерии?

— Основной критерий при выборе юридической компании определяет ваша цель, которую вы преследуете при решении правового вопроса.

Как правило, показатели о количестве выигранных дел, количестве клиентов, сэкономленных или взысканных денежных средств являются стандартными и не подлежащими проверке. Следовательно, данными критериями руководствоваться не следует.

К основным критериям, которые помогут выбрать правильную и нужную юридическую компанию, следует отнести:

- узкая специализация на определенной категории споров, той, по которой возник правовой вопрос (экономические споры при ведении бизнеса, бракоразводный процесс, наследственные споры, споры по ДТП и т.д.);
- опыт и время работы по указанной специализации (возможность профессионального решения правового вопроса с учетом имеющейся практики и знаний достижима при опыте специализации не менее 10 лет);
- индивидуальность подхода к решению правового вопроса (доступность личного участия руководства компании в переговорах, сопровождении дела на

каждой стадии процесса, особое внимание ко всем деталям, возможность работы в любом регионе или стране).

С учетом определения для себя указанных критериев можно рассматривать работу с юридическими компаниями, где работает большой штат юристов, но, как правило, отсутствует индивидуальный подход, и работа таких компаний напоминает супермаркет юруслуг. Или с адвокатами и адвокатскими образованиями, которые, при условии узкой специализации, способны обеспечить с учетом своей репутации индивидуальный подход к решению правовых вопросов.

* **Денис Шашкин,**
адвокат, ведущий эксперт по экономическим спорам и арбитражному законодательству, руководитель юридической компании Арбитражная практика «Адвокат Арбитр».

Журнал

сентябрь 2016 г.

СПРАВКА О КОМПАНИИ

Юридическая компания АРБИТРАЖНАЯ ПРАКТИКА «АДВОКАТ АРБИТР»

Почему нам доверяют уже более 13 лет:

- успешный опыт, положительные отзывы и рекомендации клиентов;
- узкая специализация на работе с бизнесом по экономическим спорам и арбитражным делам;
- ведение дел в любом регионе России, странах СНГ и Европы;
- непосредственное участие адвоката на каждом этапе работы;
- доступность адвоката по любым каналам связи, включая телефон и все современные мессенджеры;
- надежность, ответственность и честность в отношениях с каждым клиентом.

Непреходящая мигрень акционеров от того, какой HRD им нужен

По материалам новой книги Олеси Таран

УИ Кому адресована книга, или кто сможет понять тонкости профессии HR?

-Книга адресована каждому, кто хотя бы изредка сталкивается с необходимостью нанимать людей. Я старалась использовать максимально наглядные примеры и доступный язык изложения, чтобы она была любопытна и понятна как искушенному эйчару, так и человеку, мало знакомому с тонкостями подбора персонала.

УИ Кто становится успешным консультантом кадрового агентства (компетенции, опыт, напор, удача)? Кто и почему достигает высот, постоянных заказчиков, рекомендаций?

— Успех обычно приходит из совокупности факторов. Самым важным в начале формирования рекрутера я бы назвала дисциплинированность. Наша работа на треть состоит из алгоритмического выполнения простых действий. Соблюдая их, консультант уже может иметь успех в начале своей карьеры, да и привычки приобретет правильные.



Олеся Таран



Второй фактор — интерес к профессии, стремление разобраться в ней.

И третий, который и дает постоянных заказчиков и рекомендации, — равнодушие. Я намеренно не говорю об ориентации на результат, т.к. в крупных агентствах результат — это часто выполнение плана, а какие проекты при этом будут закрыты, им часто все равно. Я говорю о равнодушии к каждой задаче, каждому кандидату, клиенту и вакансии.

Софт, программы (искусственный интеллект) — что еще могло бы помочь вам и коллегам работать точнее, успешнее?

— Удобный софт, современные digital-решения, конечно, могут помочь в операционной части работы и даже частично в коммуникационной (например, смс-уведомления о назначенной встрече и пр.). Однако они никогда не заменят собой «человеческий фактор». Именно правильно выстроенная коммуникация как со всеми представителями заказчика, так и кандидатами, и дает успех. Процессы лишь облегчают работу «интеллекта рекрутера», но не заменяют ее.

Представьте, что подбор персонала — это пирамида из трех слонов. Самым крупным будет «коммуникация», он — основа для пирамиды, на нем стоят два

остальных. Средний слон — это квалификация участников процесса подбора. Этот слон стройней и держит самого маленького. Третий слон — процессы (техническое обеспечение работы — софт, digital tools, базы данных и пр.). Иногда он анорексичен, иногда мускулист, но это никогда не мозг, не основа. Такой порядок я определяю «трем слонам рекрутмента» по степени влияния на результат. Мы можем вести отчетность в Excel, не иметь никакой базы данных, но если участники подбора квалифицированы и между ними налажена хорошая коммуникация, они будут успешны в найме.

Если процессы слабые и квалификация начальная, но налажена коммуникация между всеми участниками, все понимают свою роль и ответственность — также высока вероятность успеха. Но, наоборот, не получится, если процессы сильны и квалификация высока, но не развита коммуникация, то успеха не ждите. Здесь вы найдете многомесячные сложные поиски уникальных незаменимых кандидатов на несбалансированные позиции и рекрутеров, которые по непониманию считают это подвигом. Печально, однако, что такими «сложными» поисками любят похвастаться как крупные executive search агентства, так и именитые директора по персоналу...

Как этого избежать и наладить — читайте в книге.

УП Примеры в книге замечательны своей оригинальностью — какой самый интересный и поучительный для профессионалов вы приберегли и можете поведать УП?

— Каждый день что-то интересное происходит. Практически в любом проекте можно увидеть элементы качественно построенной коммуникации и наоборот. В жизни все случается вперемешку. Может быть прекрасным взаимопонимание всех участников, но слабая воля руководителя бизнеса, и все тоже пойдет на смарку.

Один такой печальный пример недостаточно волевого руководителя компании и чересчур волевого директора по персоналу я однажды наблюдала собственными глазами.

Директор по персоналу через пару лет пребывания в должности настолько успешно манипулировала руководителем, что на ключевые позиции приходили только те люди, которых она одобряла. И быстро увольняли тех, кто ее не устраивал. С разрешения первого лица происходили крайне неэтичные вещи, как, например, слежка за сотрудниками (по IP-адресу следили за активностью сотрудников на сайте hh.ru; последствия были печальны для сотрудников). Итог прост: компания разорилась, инвесторы списали убытки. История печальна особенно тем, что компания была европейской, с хорошей корпоративной


культурой и привлекательными миссией и ценностями. Директор по персоналу не справилась с собственными амбициями, а ее руководитель не смог ей противостоять. Это грустный пример. Но он иллюстрирует крайнюю важность роли каждого участника процесса подбора персонала.

Напоминаю, в книге я пишу о трех ролях: нанимающий руководитель (адвокат бизнес-задачи), менеджер по персоналу (адвокат компании), консультант (адвокат рынка труда).



Но есть и радостные примеры, конечно. Один из наиболее ярких и приятных для меня: семилетняя работа моего агентства с нашим клиентом — компанией BASF. Настолько отлажен процесс коммуникации и понимание каждым участником своей зоны ответственности,

что все новые вакансии закрываются в планируемые сроки, с небольшим, но необходимым количеством кандидатов, без спешки, истерики и грифа «вчера». Работа в удовольствие для обеих сторон. Стоит отметить, что трудоустроенные нами кандидаты работают в компании в течение многих лет, успешно растут и набирают новые команды уже для себя.

 В успешных компаниях УП наблюдает две крайности — «вечные» hrd или «временные» (от 3 месяцев до 1,5 лет). Что вообще происходит в головах акционеров в отношении сотрудничества с эйчарами?

— Мне кажется иногда, что у акционеров непреходящая мигрень по этому поводу.

Я встречала два типа директоров по персоналу: «начальник отдела кадров» и «партнер по бизнесу».

Первый тип понятен. Думаю, многие из нас сталкивались с такими. Такие директора по персоналу часто превосходно знают трудовой кодекс и идеально владеют Excel. Это люди системы. Они искренне уверены, что для того, чтобы быть в числе первых в рейтинге работодателя, достаточно добавить оплачиваемый бассейн в социальный пакет сотрудников. При этом они часто прекрасные и позитивные люди. Они не

любят новшества и всегда ждут, что новый продукт попробует кто-то до них, а только потом они сами к нему присмотрятся.

Второй тип, «партнер по бизнесу», сложнее. Чаще всего вторые вырастают из soft-подразделений отдела персонала — обучение и развитие, рекрутмент (преимущественно executive search). Эти коллеги часто имеют прекрасное экономическое образование, говорят и мыслят с акционерами на одной волне.

Так вот удивительно, но среди «вечных» директоров по персоналу я чаще встречаю именно первых. Их работа понятна, видна, измеряема. Их стратегия хороша, когда компании надо сохранить то, что уже создано, либо для государственных предприятий. Они способны дать акционеру чувство стабильности и понятности. Работа вторых для акционеров менее понятна и измерима. Последние часто, не дождавшись быстрых результатов, склонны винить в неуспехе именно директора по персоналу. Хотя истина всегда где-то посередине. Я видела успешный микс, смешанные команды. Но здесь вызов для обоих типов в том, чтобы договориться между собой и стать командой. Отмечу, что перед знакомством с директором по персоналу новой для меня компании я всегда пытаюсь понять типаж и в зависимости от этого формулирую аргументацию на переговорах.

УП Почему до сих пор у нас немало больших компаний, которые вообще не понимают особенностей услуги кадрового аутсорсинга — они хотят идеальных кандидатов. В редакцию УП нередко приходят предложения рассказать читателям о плохом поведении того или иного кадрового агентства.

— В подборе персонала нет системы контроля качества. Голосование клиента ногами не помогает — часто возвращаются, т.к. не видят альтернативы либо приходят новые. Цель основателей/руководителей/партнеров агентств по персоналу — долгосрочные отношения с клиентами. Цель юного консультанта агентства — выполнение квартального финансового плана, установленного руководством. От этого зависит как его/ее развитие, так и уровень дохода.

Так вот проблема в том, что проекты ведут именно молодые коллеги, а руководители руководят.

Можем взглянуть на это еще немного шире. Возьмем некоторые дисциплины в бизнесе — финансы, логистика, производство — все эти и многие другие сферы имеют свою научную основу, цели-задачи, предмет изучения и историю развития. Даже такая «простая вещь», как бухгалтерский учет, имеет все атрибуты развитой дисциплины: бухучет ведут, аудируют (проверяют), дают консультации по правильному ведению, проводят аттестацию специалистов, ведут регулярный


контроль их уровня квалификации и проверяют, проверяют, проверяют...

Вернемся к подбору персонала. Сколько настоящих учебников, проверенных временем, мы сможем назвать? Сколько международных школ? Аттестация? Проверка квалификации интервьюеров? Это все пока отсутствует или только формируется. Подбору учат тренеры, которые передают только свой личный опыт, но не опыт многих поколений ученых, проверенный временем...

И как следствие — низкое качество работы в целом по индустрии.

Простой онлайн-опрос кандидатов (кого же еще спрашивать о качестве рекрутмента?), который я провела для одной международной компании, дал больше пользы, чем их же глобальная внутренняя конференция по поводу оптимизации подбора персонала. Проявились проблемы, которые и так вечны для рекрутмента, но все мы на них почему-то закрываем глаза — обратная связь кандидатам, поверхностное выяснение дохода и финансовых ожиданий, а также слабая «продажа» компании и позиции кандидатам. Даже в результате такого простого проекта компания скорректировала работу своих агентств, прописав в контракте ряд обязательств: сценарий презентации позиции и компании и работы с возражениями, приложила бланк проведения интервью. Просто? Просто. Почему не делают? Не хотят, не могут, не понимают, боятся... Чаще всего ну-


жен просто пример, чтобы кто-то уже это начал, а такой практики в индустрии пока нет. Так и живет рекрутмент — как может, без контроля.

 **На рынке потихоньку стали заметны новые агентства. Что такого нового они придумали, что откусывают от пирога известных агентств?**

— В подборе персонала за последние годы придумано достаточно новых инструментов и технологий. Привлекаются инструменты из других дисциплин. Например, методика бережливого управления производством приходит в управление персоналом. Развивается автоматизация процессов подбора персонала, меняется подход к оценке кандидатов. Кто-то выполняет первую оценку только по видеоинтервью: кандидат записывает свои ответы на вопросы работодателя. Кто-то в первую очередь дает несколько тестов, а только потом звонит или не звонит кандидату. Также растет спектр услуг, которые предоставляют агентства — аутсорсинг управления агентствами, исследования, опросы, разведки, управление и автоматизация массового подбора. Все это пока на старте, в «конфетно-букетном периоде». Время покажет, что из этого по-настоящему полезно.

На мой взгляд, небольшие агентства чаще всего появляются из желания консультанта, имеющего широкую практику,

стать бизнесменом. Стоимость входа в рекрутинговый бизнес низкая. Из инструментов — телефон, ноутбук и интеллект рекрутера. Расчет клиентов тоже прост и понятен — стремление предпринимателя развить бизнес дает куда большую мотивацию, чем стремление консультанта выполнить финансовый план. Многие клиенты делятся своими ощущениями — небольшая «бутиковая» компания часто гораздо профессиональнее работает, чем крупное агентство. Хотя бы первое время.

 **Нередко кандидаты на высокие позиции CEO без объективных причин передумывают выходить в новую компанию. Ваши советы — как минимизировать такие ошибки агентства, да и эйчаров?**

— Совсем без объективных причин такое вряд ли может произойти. Вероятно, кандидат не почувствовал в консультанте доверенного советчика и не поделился с ним своими сомнениями, а когда пришло время принимать решение — окончательно передумал. Минимизировать такие ошибки можно только проактивными профилактическими действиями. Начиная с первого знакомства с кандидатом и детального изучения его мотивации. По опыту скажу: кандидаты редко что-то скрывают намеренно, просто они не воспринимают рекрутера агентства как человека, с которым можно откровенно посоветоваться по поводу карьеры. Особенно когда рекрутеру лет 20-25. Если

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

кандидат попадает в руки опытного профессионального рекрутера, то шансы наладить доверенный контакт с кандидатом повышаются. Бывало такое, что я кандидату советовала отказаться от вакансии, которую предлагала ему рассмотреть, в пользу другой, потому что там для его карьеры было больше перспектив. Благо, мой клиент к этому отнесся с пониманием. Многие бы обиделись.

Более подробные рекомендации по профилактике неожиданностей на финале изложены в книге в главе «Контрпредложение».

Линкедин и соцсети — как они изменили работу по ES?

— Я бы сказала, что сети облегчили первый этап поиска кандидатов. Далее весь процесс коммуникации остается таким же, как и был. Деликатное налаживание контакта, изучение мотивации, предложение, переговоры, предложение о работе. Если секретари ресепшн стали более закрытыми, то сами кандидаты стали более открыты в сетях и в 99 из 100 случаев готовы выслушать рекрутера. Важно соблюдать тонкость в таких коммуникациях и понимать, как именно строить беседу. Есть ряд правил, которые стоит соблюдать, чтобы налаживать контакты правильно. Но могу сказать, опять же по опыту, что все те же правила необходимо было соблюдать и раньше, когда сети не были так распространены,

и мы дозванивались до кандидатов по их рабочим телефонам. Для некоторых проектов до сих пор это умение востребовано, к тому же остаются люди, которые сетями не пользуются. В книге я привожу ряд рекомендаций, как общаться с кандидатами в сетях.

Ваши тонкие советы коллегам по повышению эффективности рекрутменте?

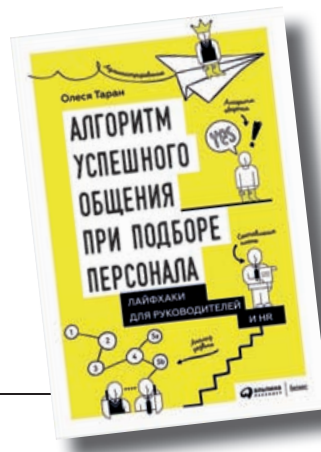
— Советов три:

1. В подборе персонала у каждого своя роль. Играйте ее по правильному сценарию, и вы неизбежно получите хороший результат. В рекрутменте удачи и случайностей нет. Есть дисциплина, технология и профессионализм.

2. Не бойтесь общения. Кем бы вы ни были — рубахой-парнем или скромным программистом-интровертом, начинающим рекрутером или многоопытным руководителем, директором по персоналу.

3. Помните, что, нанимая человека, вы влияете на его судьбу. Будьте ответственны и честны перед ним и собой.

* **Олеся Таран.**



Подготовила
Анна Баграмова

Журнал 

сентябрь 2016 г.

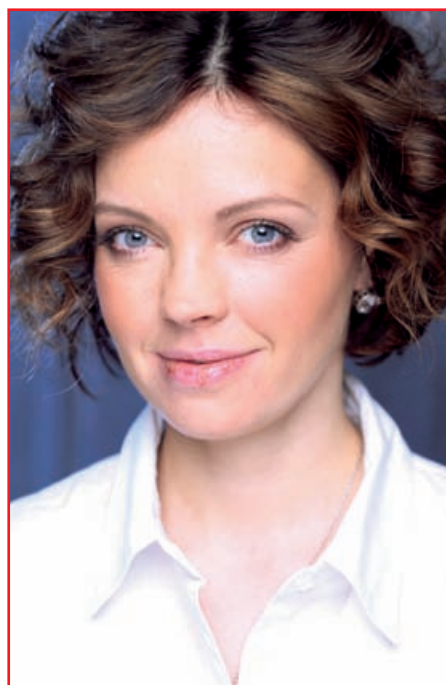
Профстандарты: игры по новым правилам

Работа по специальности после вуза — удел счастливых, сумевших в юности верно определить свои склонности и таланты. Отучившись в университете, выбранном родителями, на практике многие приходят к пониманию, что их призвание лежит в совершенно иной сфере. Обычной является ситуация, когда учителя, исчерпав педагогический запал в школе, становятся кадровиками, менеджеры — бухгалтерами, а инженеры находят себя в продажах или маркетинге.

Но с недавнего времени легкость, с которой представители различных сфер могли менять профессию, находится под угрозой. По крайней мере такое впечатление складывается у множества людей, слышавших про обязательные профстандарты. Эта статья — попытка внести ясность в вопрос о профессиональных стандартах и рассмотреть нюансы их применения работодателем.

Не такие уж и обязательные?

Разговоры о профессиональных стандартах в России ведутся уже не один год, хотя в законную силу они вступили только сейчас, с 1 июля



Елена Федорова

**Центр
компьютерного
обучения
«Специалист»
при МГТУ
им. Н.Э. Баумана**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

2016 года. В соответствии с поправками, внесенными в Трудовой кодекс РФ, профстандарты обязательны для всех организаций независимо от организационно-правовой формы. Правда, не все и не в полном объеме.

Стоит отметить, что сам по себе профстандарт — это не должностная инструкция для конкретной профессии или должности. Один документ содержит требования по целому направлению одной профессиональной деятельности. Например, профстандарт бухгалтера, утвержденный Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22 декабря 2014 г. N 1061н, применяется для всего отдела бухгалтерии, начиная от рядового сотрудника с минимальным набором обязанностей и заканчивая главным бухгалтером.

В тексте профстандартов содержатся и возможные наименования должностей, и трудовые функции, и требования к образованию, квалификации, опыту... Многие работодатели, изучив документ, задаются вопросом: что ж, теперь мы и функционал своим сотрудникам не можем сами прописать? А если он у нас отличается от того, что в профстандарте указано? Вопрос не праздный, и на него ответ есть! Дело в том, что даже обязательные профстандарты обязательны только частично.

В Трудовом кодексе под профессиональным стандартом подразумевается

только характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, то есть его уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы (ч.1 ст. 195.1 ТК РФ).

Вот и получается, что профстандарты носят обязательный характер только в отношении квалификации сотрудника. Согласно закону, требования к образованию и стажу сотрудников, содержащиеся в профессиональных стандартах, являются обязательными в случаях, когда с выполнением соответствующей работы связано наличие льгот, гарантий и ограничений, либо если соответствующие требования уже установлены ТК РФ, другими федеральными законами, иными нормативно-правовыми актами Российской Федерации.

Сверяемся с буквой закона

Что это значит на практике? Например, даже гипотетически вы не можете оказаться на приеме у врача, который о методах лечения знает только из учебника, ведь требования к образованию и стажу медиков строго регламентированы: нужно не только отучиться в вузе, но и пройти интернатуру, ординатуру и т.д. Так же и лица, принимаемые на подземные работы, как особая категория работников должны соответствовать квалификационным требованиям, установленным



профессиональным стандартом (или квалификационным справочником). Такое правило предусмотрено ч. 1 ст. 330.2 ТК РФ. Соответственно, применение работодателем профессионального стандарта (или квалификационного справочника) в этой ситуации обязательно.

При внедрении профстандартов внимание работодателя должно быть направлено на уровень квалификации его сотрудников. Сверить его можно по Приказу Минтруда России от 12.04.2013 N 148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов». В нем приведена таблица, по которой можно определить, какому из 9 установленных уровней квалификации соответствует каждый сотрудник. Основные параметры, по которым этот уровень устанавливается, это имеющееся образование и стаж именно по профилю занимаемой работником должности.

В других ситуациях (кроме тех, когда организация по собственной инициативе перешла на применение профстандартов и закрепила это во внутренних актах) следование профстандартам носит рекомендательный характер. Свои особенности в применении профстандартов есть у ГУП и МУП, госкорпораций, а также хозяйственных обществ, в уставном капитале которых более 50% акций или долей принадлежит государству. Они закреплены в Постановлении Правительства РФ от 27.06.2016 N 584.

Профстандарт — основание для увольнения?

Закономерный вопрос: как быть работодателю, если его сотрудники не соответствуют тем квалификационным требованиям, которые содержатся в профстандартах? Сразу оговоримся: уволить на этом основании работника нельзя. Трудовое законодательство не предусматривает такое основание для увольнения.

Сам факт вступления в силу профстандарта по определенной должности не приводит к обязательному увольнению работника. На момент заключения с ним трудового договора профстандарт не существовал, а, следовательно, закон нарушен не был. Обратной силы профстандарты не имеют. Если работник добросовестно выполняет свои трудовые обязанности, в особенности, если он прошел аттестацию, у работодателя нет никаких оснований для его увольнения, даже если уровень образования или квалификации работника не соответствует профессиональному стандарту.

Так что же, не обращать внимания на несоответствие сотрудников профстандартам и оставить все как есть? Не совсем так. Согласно статье 196 ТК РФ, необходимость подготовки работников (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительного профессионального образования для собственных нужд определяет



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

работодатель. А в тех случаях, когда профессиональные стандарты обязательны, как правило, на работодателе лежит обязанность регулярного повышения квалификации таких сотрудников. Так что выход — в организации обучения для сотрудников.

Другая ситуация, если работодатель принимает сотрудника на работу уже после внедрения обязательных профстандартов. Он уже вправе предъявить требования к работнику согласно профстандартам. И здесь соискатель, не имеющий профильного образования или стажа, должен сам побеспокоиться о том, чтобы получить соответствующие навыки и знания.

Дополнительное образование — решение проблемы






Действующая теперь система уровней квалификации однозначно говорит о том, что в случаях, когда базовое образование таких работников не соответствует новым требованиям, даже при наличии большого практического опыта, без дополнительного профессионального образования не обойтись. При этом она




называет два варианта такого дополнительного образования — программы повышения квалификации и программы переподготовки.

Программы повышения квалификации — это вариант для тех сотрудников, у кого базовое образование все-таки соответствует направлению их работы. Но для повышения уровня квалификации, для расширения своих возможностей и карьерного роста им необходимы дополнительные знания. Такие программы

КРУПНЕЙШИЙ УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР РОССИИ ПРЕДЛАГАЕТ ВАМ:

Учебный центр при МГТУ им. Н.Э. Баумана
Специалист.ru

-  более **1000** курсов для Вас и Ваших сотрудников
-  гарантированное расписание на год вперед
-  **200** лучших преподавателей
-  гибкую систему скидок
-  удобное время занятий

-  программы повышения квалификации
-  дипломные программы профессиональной переподготовки **NEW!**
-  безлимитное обучение **NEW!**



Наши программы разработаны на основе профессиональных стандартов Министерства труда и социальной защиты, а также с учетом новой российской системы уровней квалификации.

ЗАПИШИТЕСЬ СЕЙЧАС СО СКИДКОЙ **10%***
www.specialist.ru | +7(495) 232 3216

Рядом с метро: Бауманская • Белорусская • Пролетарская
Полежаевская • Парк Победы • Тульская

* Скидка не суммируется с другими скидками и акциями центра, предоставляется предъявителю данного купона



должны быть не менее 16 академических часов. В учебном центре «Специалист» большая часть курсов построена именно по такому принципу: пройдя один курс, слушатель в сжатые сроки и по доступной цене получает требуемые для работы знания и навыки, которые подтверждаются удостоверением о повышении квалификации. Все программы центра разработаны на основе профессиональных стандартов Министерства труда и социальной защиты, а также с учетом новой российской системы уровней квалификации.

Если же базовое образование работника лежит совсем в иной плоскости, чем его текущие трудовые обязанности, для соответствия требованиям профстандартов ему нужно будет пройти программу переподготовки. Она должна быть не менее 250 академических часов. В центре «Специалист» есть дипломные программы переподготовки практически по всем направлениям обучения. Они составлены таким образом, чтобы обеспечить профессиональную подготовку в необходимом количестве часов и в соответствии с требованиями профстандартов. По окончании такой программы слушатель получает диплом о профессиональной переподготовке, а работодатель может быть уверен в способности своего сотрудника выполнять поставленные задачи.

Обучение сотрудников за счет компании — распространенная практика среди

лидеров рынка. И с внедрением профстандартов этот метод развития персонала получает все большую популярность. Компетентные сотрудники — это качественное и своевременное выполнение работы, отсутствие лишних трат на переделки, недоделки и исправление ошибок. Но не только. Отправленный на курсы работник более мотивирован и лоялен руководству. Если же вы беспокоитесь, что сотрудник покинет вас после получения заветного сертификата, то имейте в виду, что ТК РФ дает вам возможность себя застраховать, заключив с работником ученический договор.

*** Елена Федорова, преподаватель центра компьютерного обучения «Специалист» при МГТУ им. Н.Э. Баумана, эксперт по трудовому праву и вопросам кадрового делопроизводства, юрист-консультант.**

Журнал 

сентябрь 2016 г.

СПРАВКА.

Центр «Специалист» при МГТУ им. Н.Э. Баумана — крупнейший российский компьютерный учебный центр. В его ассортименте более 1000 курсов по 20 самым актуальным направлениям подготовки: управление персоналом и кадровое дело, 1С и бухгалтерия, базовая компьютерная подготовка, курсы для руководителей, маркетинг и менеджмент, дизайн, фотография и многое другое. Обучение ведется по проверенной временем педагогической методике в соответствии с бауманскими традициями. Особенность центра — многообразие предлагаемых форматов обучения: очное, очно-заочное, дистанционное, индивидуальное, открытое обучение и безлимитная подписка на курсы. Сайт центра www.specialist.ru

Джина Райнхарт



Джина Райнхарт, австралийский предприниматель, миллиардер, владелица австралийской железорудной компании Hancock Prospecting. По версии американского журнала Time внесена в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Магнаты», по версии известного американского журнала Forbes и ежегодного рейтинга от Business Review Weekly — самая богатая женщина в мире.

Джина Райнхарт родилась 9 февраля 1954 г. в Перт в семье владельца крупнейших в мире месторождений угля на западе Австралии. Джин Райнхарт в детстве и не мечтала стать бизнес-леди. По словам матери, Джина в подростковом возрасте не хотела учиться и сдавать выпускные экзамены, ссылаясь на то, что ее родители при отсутствии дипломов добились всего в жизни самостоятельно. После смерти отца она унаследовала компанию Hancock Prospecting и взяла управление в собственные руки,

успешно развила и преобразовала предприятие. С первых дней вступления в должность CEO Hancock Prospecting все решения принимала самостоятельно, жестко вела переговоры, не ограничивала себя в выражениях, не терпела пререканий и безжалостно увольняла персонал.

Компания Hancock Prospecting по-прежнему является образцом семейного бизнеса, и все руководство и получаемые прибыли сосредоточены в руках одного человека.

Соотечественники называют ее «австралийской железной леди», которой принадлежат сразу три из десяти самых перспективных горнорудных месторождений в мире: первое — железорудное Roy Hill (с добычей более 1 млрд тонн руды), расположенное в регионе Западная Австралия, там же, где и Hancock Prospecting, и два угольных месторождения в Квинсленде: Alpha Coal и Kevin's Corner, где суммарные запасы, по оценке экспертов, составляют 30 млн тонн угля.

По версии Forbes, в случае выхода компании на биржу Джина Райнхарт займет почетное место в десятке самых богатых людей планеты.

Как считают эксперты, если прогнозы по новым месторождениям оправдаются, состояние «австралийской железной леди» достигнет баснословных цифр, при этом она станет не только самым богатым человеком в мире, но и первым человеком, преодолевшим рубеж в 100 млрд долларов.



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

сентябрь 2016

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Кристина Троценко

**Наследование недвижимого имущества.
Судебные споры по наследуемой ипотеке**

Анастасия Кардаш

**Нотариат и крупные бизнес-сделки с
недвижимостью: новеллы законодательства**

Екатерина Благодарова

**Материнский капитал и ипотека —
проблемы и споры**

Татьяна Горошко

Снос дачных домиков. Споры

Юлия Чулак

Наследственные споры

Чаталия Пластинина

Ошибки и мошенничества нотариусов

Василий Орленко

**Законопроекты должны готовить и
сопровождать только юристы-профессионалы**

Антон Палюлин

Регистрация важнее свидетельства



III Международная конференция по новым образовательным технологиям #EdCrunch

12-14 сентября, Москва,
НИТУ «МИСиС»

Трек «Корпоративное обучение»

- Корпоративные университеты. Создать или разрушить?
- Нейронет в обучении
- Измерение ROI в обучении

Трек «Непрерывное образование»

- Big Data как инструмент выявления талантов и персонализации обучения
- Микрообучение
- Профессии и компетенции будущего

Подробности участия:
edcrunch.ru

РФ Рыбаков Фонд



МИСИС
Национальный исследовательский
технологический университет

Медиапартнер

