

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

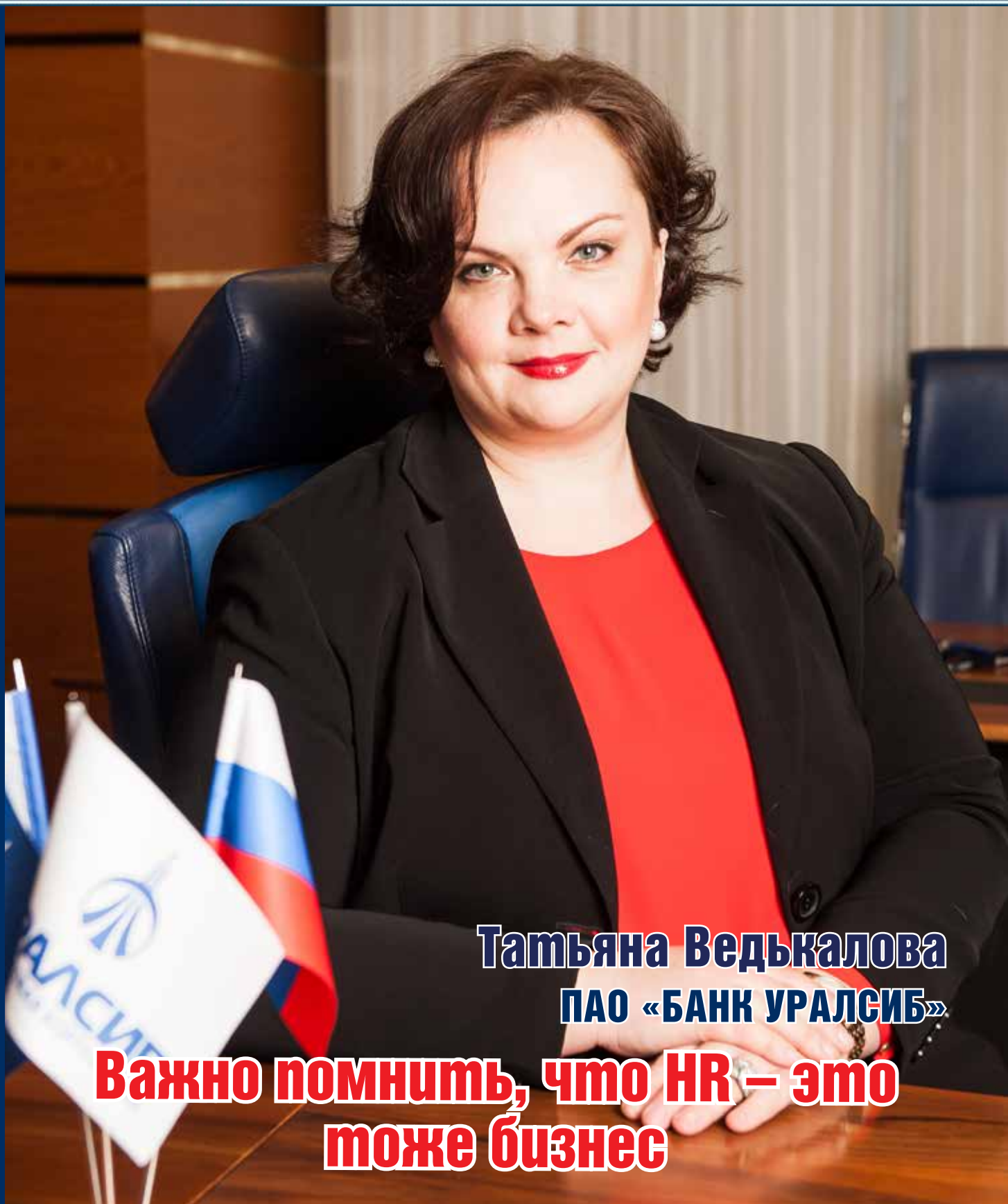
# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 13  
(521)

2019

Ведущий эксперт по стратегии "Ресурс" – 71852, 70855, 72835

Главная тема: **ТРАНСФОРМАЦИЯ**




**Татьяна Ведькалова**  
**ПАО «БАНК УРАЛСИБ»**

**Важно помнить, что HR – это  
тоже бизнес**

## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**В новой рубрике – великие полководцы (к юбилею ВОВ) мы постараемся открыть для читателей  новые лица (сегодня Крузе) и управленческие таланты тех, кто привел армию и народ к великой Победе.**

**PS**

**29 мая приглашаем подписчиков БЕСПЛАТНО принять участие в конференции “HR brand“ с участием ряда авторитетных экспертов (В. Петрова, Т. Кожевникова, Т. Пригожина и др.)**

**Сертификат на участие в конце номера.**

**Регистрация обязательна**

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров  
PR-директор — Надежда Гончарова  
Креативное агентство и редакция — ИП «И. Пронина»  
Выпускающий редактор — Павел Кочетков  
Секретарь по коммуникациям — Елизавета Титова  
Дизайн и верстка — Наталия Риль

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч» (Генеральный директор — Андрей Чепайкин)  
Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол  
Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ» (Генеральный директор — Елена Чечикова)  
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева  
Официальный аудитор — Аудит-Босс (Генеральный директор — Олег Буйденко)  
Юридическая поддержка — «Тарес»

**В** трансформации сверху всегда действует правило: принимай, участвуй или уходи...

**С** мысл в том, что они делают, как, какого качества и в какие сроки...



Татьяна Ведькалова,  
ПАО "БАНК УРАЛСИБ"

**С** амый частый запрос – уход от отчётности количества отработанного времени к измерению показателей достижения поставленных целей...

**Т** ехнологии должны подстраиваться под людей, а не наоборот, это важно...



Александр Григорян,  
"УЛЕЙ"

стр. 17

**В** наше время HRD обращают внимание на готовность специалиста передать дела уже на этапе отбора...

**Ч**то Вы обычно делаете, когда не знаете?...



Алла Тишова

стр. 23

**О**днозначно никогда нельзя утверждать, хороша или плоха каждая конкретная компания...

**И** он готов ждать, сколько потребуется...

Юлия Сахарова,  
ИМПЕРИЯ КАДРОВ

## Содержание

### ТРАНСФОРМАЦИЯ

**Влияние – очень сильная вещь**

Татьяна Ведькалова, ПАО «БАНК УРАЛСИБ»

### IT ТЕХНОЛОГИИ

**Как найти свое решение цифровизации в hr?**

Александр Григорян, “Улей”

### МЕНЕДЖМЕНТ

**Как выбрать тех, кто готов передать дела днем и ночью в порядке**

Алла Тишова

### РЕКРУТМЕНТ

**HR бренд – это зеркальное отражение бренда компании. Но мед надо всегда попробовать...**

Юлия Сахарова, ИМПЕРИЯ КАДРОВ

### КОММЕНТАРИЙ

**А как бы вы расстались со мной будь вы директором, а не я?**

Жирнов Дмитрий, Bridge2HR

### ВЕЛИКИЕ ПОЛКОВОДЦЫ ВОВ

**Уникальный дважды генерал. Сначала белый. Потом красный. И Сталина переживший**

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Министры финансов:**

**От Российской империи до наших дней.**

Михаил Алексеев, Александр Пачкалов

### ПРЕСТУПЛЕНИЯ И НАКАЗАНИЯ

**Хищения, совершенные работниками. Преступления и наказания.**

Лариса Шевченко

### ИССЛЕДОВАНИЕ

**Почему не берут на работу специалистов с высокой квалификацией**

Исследование Rabota.ru

### КОММЕНТАРИЙ

**Кот в мешке – это практически о любом кандидате**

Надежда Ефимова, Инна Илюшина «MainStaff»

### ПОЛНОМОЧИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

**Злоупотребление полномочиями**

Владимир Алистархов

### МУДРЫЕ МЫСЛИ

Конфуций

Объединенная редакция

ИД 

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



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала



Андрей  
Устюжанин



Дмитрий  
Жирнов



Жанна  
Завьялова



Светлана  
Николашина



Алекс  
Рубанов



Лев Сальц



Светлана  
Белодед



Ирина  
Баева



Павел Кочетков,  
выпускающий  
редактор



Ирина Галкина,  
менеджер по  
исследованиям  
2018-up@bk.ru

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

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

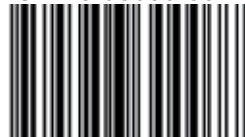
Подписано в печать 25.04.2019 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии  
с качеством предоставленного  
электронного оригинал-макета  
в ООО «Белый ветер»  
г. Москва, ул. Щипок, 28

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

# Влияние – очень сильная вещь

*Трансформация – это движение в неизвестность или в продуманный мир?*

*Эксперт прекрасно понимает, какие «подводные камни» могут мешать развитию, и тезис «лицом к лицу с клиентом» – по сути, это луч света, указывающий сотрудникам путь вперед.*



**Татьяна  
Ведькалова**

**ПАО «БАНК УРАЛСИБ»**

**ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## Как появляются идеи перемен в HR банка «Уралсиб»?

**HR** должен меняться в соответствии с теми задачами, которые ставит перед собой бизнес, вместе реализовывать поставленные цели. Цель службы по работе с персоналом банка «Уралсиб» — действовать проактивно и последовательно. Мы должны иметь высокую степень адаптивности и способность быстро менять HR модель под бизнес-потребности банка.

## HR должен в какой-то мере быть локомотивом этих изменений. Были у вас какие-то проекты, которые инициировал HR?

— У нас очень слаженная команда, и за последние три года выстроена устойчивая система работы с бизнесом. Это партнерские отношения, и перед тем как начинать какой-то проект, мы понимаем, какую мы роль должны сыграть в этом проекте, будь то открытие нового направления бизнеса или трансформация имеющегося. Так что, «локомотива» нет, есть большая совместная работа. Инициативы, конечно есть, и мы их продвигаем, убеждаясь в их целесообразности и своевременности.

## Какие самые значимые трансформации произошли в HR «Уралсиба»?

— За три года работы в «Уралсибе» нам удалось максимально трансформировать функцию HR для реализации задач, которые стояли перед банком. Мы полностью воссоздали Центр экспертиз: провели реорганизацию Корпоративного университета, с нуля организовали централизованное подразделение подбора персонала, централизовали функцию «Компенсации и льготы», функции учета кадров, кадрового делопроизводства. Были введены единые стандарты ведения делопроизводства в кадровой системе. Сейчас заканчиваем трансформацию подразделения HR бизнес-партнеров. То есть на данный момент у нас работает полноценная HR-структура, которая поддерживает все бизнес-процессы. И мы не останавливаемся — в прошлом году начат большой проект по автоматизации процессов HR. Впереди еще три масштабных проекта: мы осознанно вступаем в Грейдинг; у нас большой проект по формулированию ценностей и миссии банка; прошел пилотный проект по измерению вовлеченности персонала — мы решили масштабировать полученный опыт уже в этом году на весь банк.



**УТ** Создание системы ценностей для всех сотрудников – достаточно сложная задача. Что Вам кажется самым сложным при этой трансформации?

— Банку «Уралсиб» 30 лет. У нас очень много людей, которые фактически стояли у его истоков. За это время банк объединил под своим началом многие финансовые структуры с разнообразной культурой. Три года назад у нас была первая дискуссия о необходимости и своевременности формулирования обновленных ценностей и миссии банка с учетом новых бизнес-задач. Мы пришли к общему мнению, что на тот момент начинать такой про-

У нас многое изменилось. Руководители на всех уровнях открыто делятся с сотрудниками общими целями и задачами: к чему стремимся, почему выбрали именно такую стратегию, что ценим в людях, как оцениваем результат и за что готовы платить. И мы получили «запрос снизу» — наши сотрудники хотят, чтобы это было задекларировано в целях и миссии организации. По их мнению, это поможет им, в том числе более успешно продвигать услуги и продукты банка нашим клиентам. И мы инициировали проект в конце прошлого года.

## В ТРАНСФОРМАЦИИ СВЕРХУ ВСЕГДА ДЕЙСТВУЕТ ПРАВИЛО: ПРИНИМАЙ, УЧАСТВУЙ ИЛИ УХОДИ

ект было рано — шло формирование обновленной команды, шел активный приток новых сотрудников, разрабатывалась новая стратегия, внедрялись системы мотивации и оценки эффективности. Происходило очень много изменений, которые и должны были стать основой обновленной системы ценностей. А что самое главное было в этот момент? Нам должны были поверить, принять и реализовать изменения, понять, что обновленная система ценностей — это то, что нам всем нужно. Почему начали именно сейчас? У нас сейчас есть успешный опыт реализации стратегии за прошедшие три года.

**УТ** Какая трансформация эффективнее – инициированная сверху или снизу?

— Трансформация сверху более распространена, особенно когда надо выводить организацию из стагнации. И в нашем случае было именно так. Надо отметить, что в трансформации сверху всегда действует правило: принимай, участвуй или уходи.

Поэтому одной из задач трансформации сверху должна быть задача по удержанию ключевых сотрудников — их нужно получить в союзники и реа-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

лизовывать с их помощью изменения. Что касается трансформации снизу — встречаются нередко случаи, когда в зоне комфорта люди не хотят ничего менять, особенно когда ты в этом комфорте уже живешь и трудишься лет десять. В такой ситуации трансформации снизу не дождетесь никогда.

Но трансформацию снизу можно стимулировать. У нас, например, активно работает Лаборатория идей, и там как раз и зарождаются те трансформации снизу, которые меняют бизнес-процессы, стимулируют разработку новых продуктов и подходов в работе с кли-


ный момент — если вы сталкиваетесь с сопротивлением изменению, то это не значит, что оно не приживется. Сопротивление точно не является признаком, о котором Вы спрашиваете.

 **Что губит HR-бренд компании?**

— Многое губит. Все, что компания делает «неправильно» в период жизненного цикла сотрудника в организации. Очень важно грамотно выстраивать маркетинговую стратегию привлечения в организацию новых сотрудников, важно грамотно расста-

## В НЕКОТОРЫХ СИТУАЦИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ СНИЗУ НЕ ДОЖДЕТЕСЬ НИКОГДА

ентами, формируют новые подходы к системе мотивации за результат.

 **По каким признакам вы понимаете, какие изменения приживутся, а какие нет?**

— Если вы внедряете изменения, то должны уже быть уверены, что они «приживутся». Поэтому есть смысл инициативы пилотировать там, где это возможно. По результату пилота смотреть на результат и масштабировать на всю организацию успешный опыт. Именно так мы и действуем в большинстве случаев. Но я хочу отметить важ-

ваться с сотрудниками. Губят бренд внутренние двойные стандарты: когда сверху декларируется одно, а делается совсем другое. Губит бренд, как ни странно, его непубличность.

Если вы думаете, что вас и так все знают — это неправильно. Организация не должна терять актуальность на рынке, нужно рассказывать, что в ней происходит, какие задачи перед ней стоят — тогда и подбор будет качественным и текучесть не будет угрожающей. Вот мы, например, сейчас очень активно начинаем работать на бренд: стали появляться в средствах массовой информации, ведем активную работу с

вузами. Мы нацелены быть на виду и рассказать об «Уралсибе» много интересного.

### Как поддержать HR-бренд, когда внутри компании проходят «непопулярные» изменения?

— Изменения – это всегда большой стресс для людей. И в этот момент бренд может губить негативная информация, идущая от сотрудников во внешнюю среду. Поэтому в этот период важно следующее:

## ГУБИТ БРЕНД, КАК НИ СТРАННО, ЕГО НЕПУБЛИЧНОСТЬ

– Во-первых, коммуникация от руководителей сотрудникам — что делаем, зачем, какие результаты изменений ожидаем, каких успехов уже достигли и т.д.;

– Во-вторых, людей необходимо вовлечь в эти изменения, потому что на самом деле изменения — это хорошо: эффективных, амбициозных и талантливых надо вовлекать в изменения и удерживать в организации;

– В-третьих, с тем, с кем собираетесь расстаться — расставайтесь сразу, не надо играть в прятки, нет ничего хуже неопределенности, в этот момент

у сотрудника накапливается негатив, который только вредит бренду. И, конечно, упредить негативную информацию можно, транслируя результаты проводимых в компании изменений через средства массовой информации, социальные сети и другие доступные каналы.

### Что Вам было бы интересно узнать про продвижение и развитие HR-брендов в других компаниях?

— Мне было бы интересно узнать, как работают организации с «поколе-


нием Z». За ними будущее. Они — наш кадровый резерв.

### Есть мнение, что теория поколений не имеет под собой основания. Главное – разговаривать, давать обратную связь и возможность расти. Это правило работает всегда вне зависимости от поколений...

— Мне, как человеку, который работает с людьми каждый день, кажется, что все-таки теория поколений есть. Эта теория возникла не на пустом месте: люди отличаются друг от друга. Мы все продукт того общества, в ко-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

тором живем. А общество — это не только люди, это и технологическая, и временная составляющая с точки зрения скорости протекания тех или иных событий и процессов.

 **Какие ключевые компетенции будут востребованы в «Уралсибе» через пять лет?**

— На мой взгляд, приоритетом не только в «Уралсибе», но и везде остается ценностное соответствие сотрудника и компании, другими

## СМЫСЛ В ТОМ, ЧТО ОНИ ДЕЛАЮТ, КАК, КАКОГО КАЧЕСТВА И В КАКИЕ СРОКИ


словами — совпадение твоих ценностей с ценностями компании.

Если говорить про компетенции, то это прежде всего выстраивание отношений. Те люди, которые умеют выстраивать отношения, умеют и влиять. Влияние — очень сильная вещь. Важны такие лидерские компетенции, как инновативность, скорость принятия решений, разделение ответственности.

 **Как нужно выстраивать систему обучения?**


— Большую часть времени все мы обучаемся на работе: учимся у кол-

лег, у наставников, можем участвовать в программах ротации, коучинга. Эти обучающие форматы наиболее эффективны. Все остальное нужно переводить в мобильное приложение. Очные формы обучения уже становятся редкостью.

 **Цифровизация... В чем специфика и какой персонал нужен для онлайн-банкинга?**

— Нужны молодые ребята, которые умеют и хотят общаться, понимают,

что делать с компьютером, с очень быстрым умом и стрессоустойчивостью.

 **Почему «Уралсиб» пока не смотрит в эту сторону?**

— На самом деле, мы достаточно активно развиваем цифровые сервисы. Но при этом сохраняем и офлайн-взаимодействие. Мы остаемся классическим универсальным банком, который в ближайшее время по-прежнему будет общаться с клиентами лицом к лицу.

## Удаленные сотрудники – тренд или мода, которая уйдет?

— Я думаю, что это тренд в настоящем. У меня, как у руководителя, никогда не было цели высадить всех в офисе, чтобы они демонстрировали свою лояльность, доказывали руководителю, что много работают. Смысл в том, что они делают, как, какого качества и в какие сроки. Если того не требует профессия, и есть возможность удаленного доступа, если сотрудник дома будет работать над каким-то проектом эффективнее, — почему нет? У меня есть опыт работы в таких форматах — гибкие часы работы, удаленный доступ. Сейчас становится популярным соблюдать баланс между работой и личной жизнью, вести здоровый образ жизни.

## Возможно ли внедрение в банке «бирюзового» подхода?

— Думаю, в ближайшем будущем нет, в силу объективных причин. Дея-


тельность финансовых структур связана с чужими деньгами, и поэтому банки, наверное, пока останутся в организационно-бюрократичном поле с учетом требований регулятора. Хотя, мир очень быстро меняется.

## Что главное в трансформации HR?


— В любой трансформации главное, с одной стороны, не опоздать, и с другой — чрезмерно ей не увлечься. Что бы ты не делал в HR и с HR, это должно быть очень хорошо просчитано — какие цели преследуем и какой экономический эффект в какие сроки получим. Важно помнить, что HR — это тоже бизнес.

\*Татьяна Ведькалова, Директор по управлению персоналом, руководитель службы ПАО «БАНК УРАЛСИБ»

Журнал 2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
ТАТЬЯНЕ ВЕДЬКАЛОВОЙ,  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TR@TOP-PERSONAL.RU**



**Эксклюзивно для**



# Как найти свое решение цифровизации в hr?

*Технологии должны подстраиваться под людей, а не наоборот, это важно*

**УТ** Александр, вы занимаетесь digital-трансформацией российских компаний. Можете рассказать об основных трендах, которые видите?



Общаясь с управленцами крупных и средних российских компаний, мы действительно сталкиваемся с запросами от компаний, которые можно объединить в тренды.

Первый – это повышение ценности кадров и управления человеческими ресурсами. Компании будущего обеспечивают постоянный непрерывный



**Александр  
Григорян**

“Улей”

**Эксклюзивно для**





процесс развития сотрудников и очень динамично подстраиваются под изменения. Например, компания открывает новый продукт и сразу развивает нужные компетенции у себя в коллективе.

Учредители и генеральные директора ждут, что HR-служба сможет создавать команды под определенные запросы бизнеса внутри своей компании. Например, появился новый проект, требующий команду людей с уникальным набором компетенций. В этом случае HR-служба должна быстро оценить имеющиеся человеческие ресурсы и точно понимать, какого сотрудника можно дополнительно обучить под новые функции. Речь, конечно, идет не о маленьких проектах, а о долгосрочных больших задачах. Важно иметь очень быстрый поиск по компетенциям, сопоставление их с новыми задачами. Здесь должна быть тесная интеграция с потребностями бизнеса в данный момент времени. Это важно для воплощения стратегии компании.

К тому же HR-служба должна работать на опережение, а не по схеме «сотрудник нужен уже вчера, нам его никак не найти, придется покупать за большие деньги у наших конкурентов». Нужен вариант планомерной подготовки сотрудника. Стратегия работы компании должна быть тесно связана со стратегией HR-отдела.

**А к HR-службы готовы к таким изменениям?**

— Далеко не всегда. И с этим связан второй важный тренд, с которым мы постоянно сталкиваемся: цифровизация основных процессов в компании, в том числе в HR.

Без внедрения цифровых систем, снимающих с сотрудников рутинную работу, переход на новый формат работы практически невозможен. Мы постоянно общаемся с HR-директорами крупных и средних российских компаний, поэтому прекрасно знаем об их тотальной занятости. Новые задачи приходят практически ежедневно, хотя старые с них тоже никто не снимал. Очень большая часть людей, работающих в отделе по подбору персонала, занимаются переписыванием и переключиванием бумажек, ищут информацию вручную. Это не позволяет развивать и быстро отрабатывать по реально нужным задачам. Сами HR это понимают, но деться никуда от этого не могут.

**Сейчас часто говорят о тренде смены поколений. Говорят ли об этом на встречах с Вами управленцы?**

— Да, однозначно такой тренд тоже есть. Даже если сегодня это не так, то завтра во всех компаниях будет работать поколение Y, а это значит, что подход к управлению людьми должен



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



меняться. Геймификация процессов, диджитализация и активное использование мобильных технологий - всё это помогает создавать правильную мотивацию внутри коллектива. Нужно обеспечить возможность создания распределенных команд и удаленных сотрудников. Многие творческие люди хотят работать в свободном режиме. Для нового поколения это нормально и не значит, что они будут работать хуже без привычных средств контроля рабочего дня. Мы много работаем с изменениями в определении показателей продуктивности.


но сопровождаться несколькими этапами обучения. Кроме того, чем меньше разных digital-систем используется, тем лучше. Идеально, если вся работа строится в системе “одного окна”, в одной оболочке. Такой вариант подходит представителю любого поколения: не нужно запоминать много паролей, привыкать к разным интерфейсам, переключаться между сервисами, дублировать информацию и т.д.

Операционные директора стараются выбирать максимально гибкие системы работы, которые можно например использовать как на компьютере, так и

## САМЫЙ ЧАСТЫЙ ЗАПРОС – УХОД ОТ ОТЧЁТНОСТИ КОЛИЧЕСТВА ОТРАБОТАННОГО ВРЕМЕНИ К ИЗМЕРЕНИЮ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДОСТИЖЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ

Самый частый запрос – уход от отчётности количества отработанного времени к измерению показателей достижения поставленных целей. Но, кроме прихода нового поколения, есть и ещё один не менее важный процесс: сопряжение разных поколений. Пенсионный возраст изменился, люди остались на своих рабочих местах. Это высококвалифицированные, опытные и ценные сотрудники с уже сложившимся стилем работы. В выстраивании комфортного рабочего процесса нельзя ориентироваться только на поколение Y. Внедрение всех новых систем долж-

на мобильном телефоне. Кроме того, такие системы должны иметь возможность быстрых обновлений и добавления новых функций без перехода на другое программное обеспечение. Технологии должны подстраиваться под людей, а не наоборот, это важно.

 **Как HR-специалисту инициировать работу по цифровой трансформации?**

— Скорее всего, читатели вашего журнала уже пробовали сами что-то автоматизировать, складывать резюме

в облачные диски, сохранять в Excel и т.д. Когда они сталкивались с тем, что им нужно отрабатывать какой-то процесс и понимали, сколько времени у них уходит на эту задачу, возможно, они задумывались, что хорошо бы было нажать пару кнопок и это автоматически произошло. Проблема в том, что зачастую у HR нет видения, как это может работать, у него есть просто боль.

Первое с чего нужно начать – это осознание. Если есть рутина, значит нужно что-то автоматизировать. Это правило работает в подавляющем большинстве случаев, даже вне HR или вообще бизнеса. Если есть задачи, которые повторяются, или задачи, кото-

ность доработки, обновлений и интеграции с другими системами. Нужен большой IT-отдел, который будет работать только на развитие этой системы.

2. Использование внешних сервисов. Этим вариантом сейчас пользуются активнее всего. Это быстро, можно сразу увидеть весь готовый функционал и запустить работу буквально одним кликом. Проблемой здесь является отсутствие возможности кастомизации (переделки под себя) и необходимость постоянно перемещаться между сервисами, переносить информацию сразу в несколько систем, запоминать пароли, зависеть от нескольких разных служб тех. поддержки и т.д.

## ТЕХНОЛОГИИ ДОЛЖНЫ ПОДСТРАИВАТЬСЯ ПОД ЛЮДЕЙ, А НЕ НАОБОРОТ, ЭТО ВАЖНО

рые нужно делегировать, то это однозначно зоны для приложения усилий по автоматизации.

Следующий шаг – выбор IT-решения. Тут варианта всего три :


1. Ставить задачу IT-специалистам и писать что-то для себя. Это отличное решение для тех, кто не верит ни в одно из готовых решений на рынке или имеет очень узкую и специфическую специализацию с действительно уникальными бизнес-процессами. Минусом такого варианта является слож-

3. Работа на основе максимально приближенного решения, которое можно “допилить” под себя. Это “одно окно”, в котором есть все необходимые базы знаний, структуры подчинения (с отделами, юрлицами и полными должностями), CRM-системы и даже корпоративный университет. Минусом такого решения является необходимость привлечения сторонних компаний и относительно долгая настройка. Кроме того, это относительно дорогой и долгосрочный вариант: сторонней компании придется провести глубокую аналитику бизнес-процессов, вы-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

строить систему, обучить сотрудников и т.д.

 **Как HR поговорить с IT-специалистом о том, какая система вообще нужна? Как обозначить эту задачу?**

— Ему нужно разговаривать со специалистом, который понимает бизнес-процессы. Скорее всего, не с IT-директором (как правило, IT-директор не понимает HR-процессов), а с операционным или генеральным. Некоторые компании ввели новую должность – директор digital-трансформации. Если вам повезло и вы работаете в такой компании, то первое, что вы должны сделать – это проговорить свои боли с ним.

Это может быть задача как на избавление от рутинных процессов, так и на выстраивание цифрового корпоратив-

**Справка.** IT-компания «Улей» численность 50 чел. Специализируется на внедрении корпоративных порталов в средних и крупных российских компаниях (ВкусВилл, Буше, Р-Фарм, дочерние компании Мегафон и Газпром Нефть и т.д.). Разработка сайтов и e-commerce сервисов, интернет-маркетинг, внедрение Битрикс24.

Сайт: <https://wehive.digital>


ного университета или автоматизация управления компетенциями, управления талантами, HR-аналитики, оценки персонала и т.д. Сформулируйте задачу своими словами, если ничего из перечисленного вам не подходит. На рынке сейчас представлена масса решений, вам точно будет из чего выбрать.

**\*Александр Григорян, директор по развитию агентства digital-трансформации «Улей»**


Беседовала А. Верещагина

Журнал 

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
АЛЕКСАНДРУ ГРИГОРЯНУ,  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TR@TOP-PERSONAL.RU**



**Эксклюзивно для**



# Как выбрать тех, кто готов передать дела днем и ночью в порядке

*Мягкая передача дел при смене должности или увольнении – мечта любого руководителя.*

*И начало успеха кроется в выявлении у кандидата такого опыта или его отсутствия, а что еще хуже – идеологического несогласия с обязанностью передачи дел.*

*Эксперт пытается осветить тему многогранно...*



Алла Тишова

ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

## Введение.



лучалось вам столкнуться с ситуацией, когда сотрудник уволился, дела не передал? Риск получить ущерб от восстановления утраченного повышает значимость умения содержать и оставить дела в порядке. В наше время HRD обращают внимание на готовность специалиста передать дела уже на этапе

в том числе путем оформления и подписания надлежащей должностной инструкции, договора об индивидуальной (бригадной) материальной ответственности.

## Организационная сторона вопроса.

Там, где данный вопрос касается перечня документов, имущества, утрата которых грозит ограничением функционирования самой организации (например, печать, учредительные документы, бухгалтерская отчетность, предписания контрольных органов, трудовые книжки), в принципе, нельзя

# В НАШЕ ВРЕМЯ HRD ОБРАЩАЮТ ВНИМАНИЕ НА ГОТОВНОСТЬ СПЕЦИАЛИСТА ПЕРЕДАТЬ ДЕЛА УЖЕ НА ЭТАПЕ ОТБОРА

отбора. Задача выявить при собеседовании не только профессиональный потенциал, но и порядочность кандидата.

## Юридическая сторона вопроса.

У работника нет обязанности передачи дел согласно трудовому законодательству Российской Федерации. Однако работодателем при подписании трудового договора (контракта) данная обязанность может быть установлена,

зависеть только от сотрудника, какую бы должность он не занимал. К этим вопросам требуется специальное согласованное внимание юристов, службы безопасности и IT усиление. Необходимы внутренние локальные акты, регламентирующие уход, правила внутреннего распорядка и контроль.

Качественный контроль характеризуется адекватной частотой и, минимум, двумя точками доступа к ре-

сурсу. Частота контроля зависит от уверенности в результате. Чем больше сомневается руководитель, тем чаще контролирует. Аналогией двух точек доступа могут быть два замка с ключами. Вместо двух ключей к одному замку. Одним замком пользуется и распоряжается работник. Вторым замком только у работодателя. Используя второй замок, работодатель может перекрыть доступ, пресечь ненадлежащее использование ресурса.

**Собеседование на этапе отбора персонала.**

Компетентность по любому вопросу имеет три последовательных составля-

ющих: мотивация (хочу), компетенция (могу, умею, имею опыт), и квалификация (знаю как).

рывать информацию о своей работе, следующий вопрос: «Что Вы обычно делаете, когда не знаете?» Далее можно попросить подготовить перечень документации и действий для быстрой и качественной передачи дел. В наш информационный век легко получить знания. Труднее определить их качество. Поэтому сначала сотрудник (кандидат) сам учится, затем сам составляет план действий. Руководитель (работодатель) обязательно согласует, утверждает план «незнающего» сотрудника перед реализацией.

Если сотрудник не имеет опыта передачи дел, можно уточнить прошлый опыт кандидата. Но делать исчерпыва-

## ЧТО ВЫ ОБЫЧНО ДЕЛАЕТЕ, КОГДА НЕ ЗНАЕТЕ?

ющих: мотивация (хочу), компетенция (могу, умею, имею опыт), и квалификация (знаю как).

Разговор о передаче дел следует начать с трех прямых вопросов, выявляющих компетентность. Если Вам будет поставлена задача срочно передать дела в течение суток, Вы знаете как это сделать? Сможете? Захотите?

**Рекомендации для взаимодействия при отрицательных ответах.**

Если сотрудник не знает, как оформить, структурировать, систематизи-

ющие выводы, исходя из прошлого, не целесообразно. Прошрое не гарантирует будущего.

Умение передавать дела приобретается во взаимодействии на практике. Можно организовать и получить передачу опыта при найме. Для этого ставится соответствующая задача. В этом случае у работодателя есть шанс приобрести свежий взгляд и смелые изменения на этапе адаптации сотрудника на рабочем месте.

Что если сотрудник не хочет передавать дела? В вопросах мотивации важ-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

но понять приоритеты. Уместен уточняющий вопрос: «Если Ваше убеждение о передаче дел – единственный фактор, из-за которого Вы уступите данную работу конкуренту, Вы согласитесь изменить свои убеждения?» Приемлем ответ типа: «Я обещаю подумать. Предлагаю включить этот пункт в договор. Обязательно сформулирую за что, я готов подписаться». В этом ответе есть хочу (обещаю), могу (подготавливаю, сформулирую), знаю как взаимодействовать (договор). Первичный отказ от передачи дел со ссылкой на «не хочу, не буду, имею право» может оказаться эмоциональной реакцией.

работника. У работника страх потерять стабильность, работу, нужность, значимость... При страхе выделяется адреналин, его еще называют «гормоном бей или беги». Именно он вызывает реакцию. Реакция парализует профессиональную компетентность. Те, ответственные специалисты, которые всегда оставляют дела в порядке, тоже боятся. Только в своих поступках они опираются не на страх, не на реакцию. А на что?

Сильные духом, ответственные люди используют энергию, подаренную страхом, для взаимодействия с угрозой. Они опираются не на страх, а на что-то

## ПРОШЛОЕ НЕ ГАРАНТИРУЕТ БУДУЩЕГО

Следующий шаг познакомиться, умеет ли кандидат взаимодействовать вне зависимости от реакции.

### Поведение в проблемных ситуациях.

В напрягающих стрессовых обстоятельствах поведение сотрудника определяется его человеческими качествами, а не профессиональной компетентностью. При проблемном высвобождении персонала каждая из сторон исходит из «страха». У работодателя страх потери времени, мобильности, документов, преемственности, страх ошибиться при найме нового

внутри себя. Назовем это самоочевидностью. Самоочевидность удерживает от непорядочности, от реактивного убегания или нападения. К самоочевидным вещам относится совесть, благодарность (не путать с вежливостью), ответственность, воля и многое другое. Опора, именно, на эти человеческие преимущества, внутреннюю силу гарантируют порядок в делах и отношениях.

### Рекомендации по взаимодействию.

Во время собеседования, а так же на работе важно использовать свою вну-

треннюю силу. Тогда реагировать будете не Вы, реагировать будут на Вас. Есть руководители, которых боятся. Их подводят реже. У них четко заявлены требования и налажен контроль. Есть руководители, которых уважают, ценят.

Им доверяют, помогают, стараются поддержать. Их боятся подвести. Сотрудники к ним поворачиваются своими лучшими сторонами.

Важно обладать и уметь проявлять свои человеческие достоинства на работе. Умение развернуть к себе человека востребованной стороной или выяснить, есть ли она у него вообще, под силу только тем, кто владеет этим сам. Логика вывода очень проста. Мы не можем понять то, чего не знаем. Тот, кто не знает английского языка, не поймет сообщения на нем. Кто не лгал, не поймет, что его обманывает мошенник. Кто верит, что все можно оценить, не сможет взаимодействовать с тем, что не зависит от оценки; а именно, с совестью, порядочностью, мужеством человека.

Есть вариант отказаться от ожидания передачи дел. Нет ожидания – не будет разочарования. Так можно представить опыт некоторых больших западных компаний. Расставание в них, как правило, происходит быстро.

Вариант по согласию сторон, редко происходит по инициативе работника.

Компания успевает подготовиться. После договоренности расстаться, остается только отключить работника от системы доступа к корпоративной почте, CRM, ERP и поблагодарить за вклад. В случае ухода успешного сотрудника по собственному желанию, компании так же важнее заботится о тех, кто остается. Успешных и влиятельных, как правило, провожают в отпуск на две недели, положенные для отработки.

Передавать дела нужно, если это востребовано компанией. Время передачи дел – очень благоприятное время. Можно подвести итоги, позаботиться о преемниках, поделиться опытом без гнета ответственности за достижение результата. Те, кому удастся достойно уйти из компании, часто работу в ней делают предметом своей гордости и персонального брендинга.

### Выводы.

- Организация работает в рамках законности. Вопросы передачи дел не регламентированы законом. Компании необходимо организационно и юридически минимизировать зависимость от работника в этих вопросах.
- Переход на новую должность или увольнение иногда становится напрягающей ситуацией для обеих сторон. Манера, стиль поведения человека в стрессе зависит

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

не только от профессиональной идентификации, но и от личностных характеристик человека.

- Само возникновение задачи отбирать тех, кто оставит дела в порядке, сигнализирует о потребности бизнеса в нравственных проявлениях сотрудников. Сильные ответственные люди любят порядок. Часто порядок у них свой. Умение работать с такими и привлекать таких на работу – дело чести первого лица компании.
- Стать сильным может каждый. Для этого нужно наладить внутренний диалог с собой. «Из страха» всегда два пути: трусость (защита или нападение) или мужество (остаться и взаимодействовать). Каждый сам решает, выбирает каким быть.
- Ответственность за расставание лежит на обеих сторонах. Попытка переложить ответственность на одну сторону чревата непреднамеренными последствиями.


Проиграет тот, кто делегирует.

- И работнику, и работодателю необходимо так взаимодействовать в рабочих процессах, чтоб не стимулировать производные страхи: месть, обиду, негодование и т.д.
- Передача дел в рабочем порядке, без напряжения позволяет сделать это в рамках профессиональной компетентности и этики.


**\*Алла Тишова,**  
 бизнес-консультант в области компетентности отношений, автор и ведущая программ, усиливающих личностную мощь руководителей

Журнал

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
 АЛЛЕ ТИШОВОЙ,  
 НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
 TP@TOP-PERSONAL.RU**



**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для

# HR бренд – это зеркальное отражение бренда компании. Но мед надо всегда попробовать...

*HR бренд – всегда ли он важен при выборе места работы?*

*Каждому по потребностям...*

*Пришли в кадровое агентство с надеждой узнать, вакансия в какой компании открыта, но, увы... название скажут не всегда...*

*Юлия Сахарова*

ИМПЕРИЯ КАДРОВ

ЭКСКЛЮЗИВНО для





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УИ** Какие вакансии сегодня компании закрывают, привлекая кадровые агентства?



Несмотря на кажущееся большое количество специалистов, которые находятся в поиске работы, на рынке ощущается острый дефицит профессионалов. Поэтому спектр вакансий, которые передаются в кадровые агентства для поиска сотрудников, достаточно широкий. Это может быть как поиск специалистов руководящего звена, среднего менеджмента, инженерно-технического состава, так и линейный персонал и, конечно, рабочих специальностей. У нас в работе есть и генеральные/коммерческие/HR директора, директора по производству/по строительству, руководители отделов продаж и закупок, управляющие в розничные сети, директора магазинов, юристы и финансовые специалисты. Большое количество вакансий в отделах продаж, логистики, ИТ отделах. Активно размещают вакансии производственные компании, розничные сети, В этих компаниях большое количество рабочего и торгового персонала. Также всегда в работе и линейный персонал: секретари, офис-менеджеры, курьеры. Компании привлекают

таких специалистов, как на постоянную работу, так и на временные проекты. Большое количество заказов на персонал, необходимый на сезонную/проектную работу.

**УИ** Время соцсетей облегчило поиск, но и появились новые сложности с ними?

— Социальные сети скорее не облегчили поиск, а стали являются еще одним ресурсом, наряду с работными сайтами, где можно найти необходимого кандидата или необходимую информацию по нему. Соцсети также дают дополнительные возможности по выявлению личных предпочтений, характера и достоверности представляемой им информации. А, учитывая тот факт, что в на своих страничках пользователи иногда искажают свое мнение, не всегда искренни, взять это за основу и создать портрет правильный не представляется возможным.

**УИ** Кто и почему из кандидатов не понимает что мы все стали прозрачными?

— Слишком много мы говорим о том, что все наши действия, поступки, мысли стали прозрачными. На самом деле, только небольшое количество людей (в том числе и работодатели) может интересоваться, что у какого-то

человека или будущего сотрудника, нынешнего кандидата написано в его ленте какой либо социальной сети. Как и в старые добрые времена больше внимания все равно уделяют опыту, полученным компетенциям, рекомендациям, заинтересованности во взгляде, активной жизненной позиции.

### **Собеседование с ценными специалистами – как их держать в подвешенном состоянии, если клиент долго думает?**

— Когда работодатель затягивает с решением найма специалиста, или даже с решением о первичном прове-

## **И ОН ГОТОВ ЖДАТЬ, СКОЛЬКО ПОТРЕБУЕТСЯ**

дении интервью, бывает сложно убедить кандидата дождаться итоговой информации. Главное, не обманывать и не выдумывать мифических причин откладывания решения. Постоянная коммуникация со специалистом, поддержание в нем интереса к будущему месту работы, своевременное уведомление о новостях из компании работодателя может решить вопрос в пользу долгого ожидания. А бывает и так, что и уговаривать и убеждать не приходится, потому что у человека может быть интерес к конкретной вакансии или к конкретной компании, и он готов ждать, сколько потребуется.

### **Как скрыть от кандидата имя клиента?**

— Кадровое агентство работает всегда в интересах работодателя, так как именно он является заказчиком услуги поиска и подбора персонала. И в некоторых случаях заказчик просит не указывать его названия в интервью с кандидатами. И, учитывая, что в нашем с ним договоре всегда прописан пункт о конфиденциальности полученной информации, мы в интервью с соискателями ссылаемся на него. Как правило, дополнительных вопросов не возникает.

### **Когда клиенту стоит отказать?**

— Если есть четкое понимание, что вакансию, которая открыта у нашего клиента или потенциального клиента, кадровое агентство не сможем закрыть.


### **HR бренд бывает плохим – стоит и как работать с таким клиентом?**

— HR бренд, как правило, является зеркальным отражением самого бренда компании: её структуры бизнеса, внутренних и внешних процессов,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


культуры, позиционирования и др. Но, как ни парадоксально, на рынке нет ни одной компании, в которой не было бы персонала, вне зависимости хорош или плох HR бренд. Большинство людей выбирают себе работу, руководствуясь своим интересом, своим мнением и собственными ощущениями. Да, позиция и политика компании в отношении своих сотрудников является немаловажным фактором, но субъективность в ее понимании и принятии у каждого человека своя. Учитывая все эти факторы, однозначно никогда нельзя утверждать, хороша или плоха каждая конкретная компания.

массового потребителя, при этом рассчитанной на профессиональных и компетентных людей.

 **Иностранные компании в России, кажется, активизировались, судя по их именам в длинном списке ваших клиентов?**

— Не могу утверждать, что именно иностранные компании активизировались на данный момент. С большинством из них за многие годы сотрудничества сложились доверительные отношения, когда есть четкое пони-

## ОДНОЗНАЧНО НИКОГДА НЕЛЬЗЯ УТВЕРЖДАТЬ, ХОРОША ИЛИ ПЛОХА КАЖДАЯ КОНКРЕТНАЯ КОМПАНИЯ

 **Что об HR бренде и его влиянии на привлечение людей стоит рассказать участникам на конференции УП 29 мая?**

— Мне кажется, интересной темой может быть:

Как и через какие коммуникационные каналы можно доносить информацию об HR бренде компании до лучшего кандидата, который стоит перед выбором места работы.

Как сделать информацию об HR бренде прозрачной и доступной для

мание и структуры компании и бизнеса, и его запросов по персоналу, что позволяет нам эффективно выполнять подбор специалистов и закрывать вакансии.

Запросов больше мы получаем от российских компаний. Во многих случаях – это представители малого и среднего бизнеса. Как правило, в небольших компаниях нет должностей менеджера по персоналу и закономерно, что есть готовность привлечь профессионалов для поиска сотрудников.

**С ними есть особенности в работе? Какие?**

— Отличительной особенностью является четкие сформулированные требования по необходимому специалисту, что всегда помогает искать правильных кандидатов.

**Роботы скоро станут собеседовать с топами?**


— Глобальная информатизация общества, создание и внедрение новых IT-технологий, развитие и достижения в области робототехники и опыт с внедрения роботов, которые проводят первичное собеседование/анкетирование по телефону – предпосылки для автоматизированного проведения интервью и с топ профессионалами. Хотя уже и сейчас активно используются различные компьютерные ин-

формационные тестовые программы, в основании которых лежит электронная анкета с вопросами, которые позволяют выявить компетенции, наличие опыта, нужные для специалиста личные и деловые характеристики. На основании итоговой информации, составленной и выданной компьютером, формируется мнение о профессиональной и личностной пригодности.

**\*Юлия Сахарова, Генеральный директор ИМПЕРИЯ КАДРОВ**

Беседовала И. Галкина

Журнал 2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
ЮЛИИ САХАРОВОЙ —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TR@TOP-PERSONAL.RU**

**Эксклюзивно для**



# А как бы вы расстались со мной будь вы директором, а не я?

Такой вопрос увольняемому может охладить его пыл...



Если принято решение об увольнении сотрудника, то увольнять нужно быстро.

Идеальный вариант, когда

Соглашение сторон подписывается на первой встрече с увольняемым. Если сотрудник берет время на обдумывание вашего предложения о расставании, то велика вероятность, что следующая встреча состоится в присутствии юриста, нанятого увольняемым. Из моей практики медиатора, на этих встречах неожиданно для работодателя вскрывается такой момент, как невозможность объективной оценки качества и объемов выполняемых работ сотрудником, т.к. нет внятной должностной инструкции и иных ЛНА с количественными показателями. И заявление работодателя, что работник «плохо работает и не справляется со своими обязанностями» оказывается юридически голословным. Поэтому, на первой встрече нужно подвести увольняемого к мысли, что увольнение по Соглашению сторон – это единственный выигрышный вариант для него. Без эмоций, оперируя только фактами предложить увольняе-

мому встать на ваше место и спросить, как бы он поступил в данной ситуации с таким работником.

Если компания стремится быть в тренде последних изменений на кадровом рынке и отслеживает ситуацию в своей отрасли, то нужно проводить выходное интервью. В случаях с принудительным увольнением оно, конечно, вряд ли будет информативным.



**\*Жирнов Дмитрий**, руководитель Кадрового агентства **Bridge2HR**  
[www.bridge2hr.ru](http://www.bridge2hr.ru)

Журнал 

2019 г.

**Эксклюзивно для**



# Уникальный дважды генерал. Сначала белый. Потом красный. И Сталина переживший

*Крузе уникальный нач. штаба Сталинградского фронта, экс военспец при царе, у красных, у Колчака и опять у красных... член партии с 1939 года, пережил вождя, не репрессирован ни разу.*

*Незаслуженно забытый герой Победы?*



*Апполон Яковлевич Крузе*

генерал

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**В**о время Гражданской войны далеко не все дворяне были за белых, а пролетарии – за красных. «Военспецы» командовали красными дивизиями, а рабочие с красными флагами воевали за Колчака, причем были его ударными силами (ижевские рабочие). Но на фоне всех поворотов судеб в время революции, Гражданской войны и потом в годы «чисток», уникальной смотрится история Аполлона Яковлевича Крузе.

Он – уникальный генерал в истории нашей страны. Хотя бы, потому что стал генералом два раза: сначала на стороне белых. Потом – на стороне красных.

Точнее, сначала он храбро воевал в Первой мировой, пройдя от подпоручика до подполковника. В 1918 году, после революции, его мобилизовали в Красную армию, в «военспецы». Но он вместо службы «трудоному народу», помог скинуть большевиков в Екатеринбурге и перешел к белым.

У Колчака он быстро стал генералом. Занимал пост начштаба Южной

группы Сибирской армии. Но Колчака разгромили. В начале 1920 года Крузе попал в плен к красным. Что самое интересное, его не пустили в расход. Генерал пошел на примирение с большевиками и вернулся в РККА.

Дальше работал преподавателем, командовал дивизией. Когда всех бывших царских офицеров «чистили», он оставался в строю. Ни разу не был подвергнут никаким репрессиям. Более того, в 1939 году его в партию приняли.

Потом был начштаба Сталинградской группы войск, командовал дивизией и корпусом. Закончил войну в Братиславе. И после войны продолжал служить и преподавать, пока не вышел в отставку в 1958 году.

Судьба этого человека – просто разрыв шаблона какой-то.

Журнал



2019 г.

# ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ



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



Издательство «Альпина Паблишер»

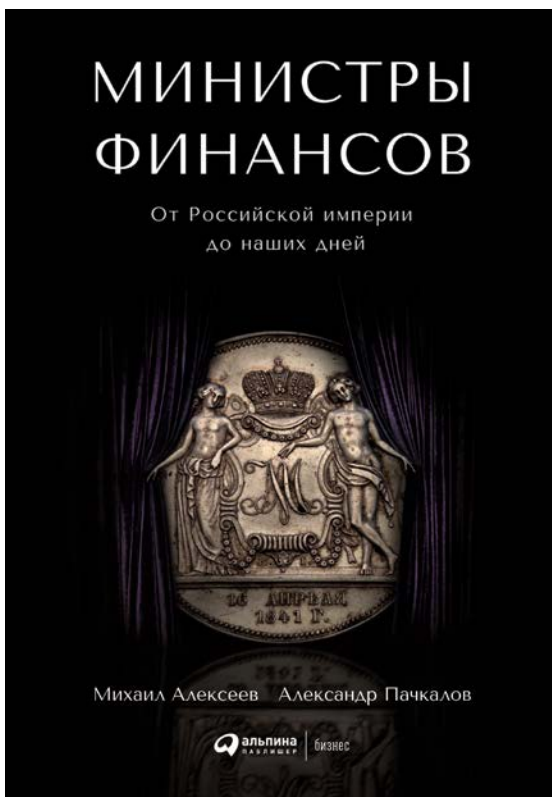
+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

*www.alpinabook.ru*

Михаил Алексеев,  
Александр Пачкалов

# Министры финансов: От Российской империи до наших дней.



## ВВЕДЕНИЕ

Настоящая книга ставит своей целью представить в простой, краткой, увлекательной, интересной для разных категорий читателей форме рассказы о жизни и деятельности главных финансистов нашей страны. В монографии приводятся не только ранее не публиковавшиеся новые факты и сведения, но и наиболее выразительные мнения о личностях героев повествования, сохранившиеся в исторических источниках.

Отличительной особенностью настоящего издания является то, что многие оценки и акценты в описании характеров и деятельности министров даются существенно иначе, чем это сделано в моно-





графии, изданной в рамках проекта «Библиотека Б. Г. Фёдорова», и ряде других работ. Изменение угла зрения стало возможным благодаря использованию гораздо большего числа источников, чем в упомянутой книге, и критическому переосмыслению многих моментов. Например, введение в оборот ряда дополнительных ресурсов позволило в не столь однозначно мажорном ключе трактовать жизнь и деятельность такого известного реформатора, как С. Ю. Витте.

Для того чтобы по-новому, свежим взглядом посмотреть на личности и характер деятельности некоторых министров финансов, при написании книги пришлось поднять огромный пласт материалов, так или иначе имеющих отношение к теме исследования. Личностям министров финансов Российской империи, наркомам и советским министрам финансов, руководителям финансовых ведомств современной России посвящено немало разного рода публикаций. Характеристики фигур министров финансов давались в воспоминаниях многих их современников.

В числе наиболее содержательных, ярких, информативных и важных для воссоздания образов главных финансистов страны можно выделить использовавшиеся при подготовке настоящего издания мемуары Б. Г. Бажанова, Ф. Ф. Вигеля, А. Н. Витмер, В. И. Гурко, Г. Р. Державина, В. Ф. Джунковского, А. П. Извольского, А. С. Изгоева, А. А. Киреева, И. И. Колышко, А. Ф. Кони, В. Н.

Ламздорфа, В. Б. Лопухина, М. Я. Ларсонс, В. П. Мещерского, П. Н. Милюкова, Г. Н. Михайловского, В. Д. Набокова, А. А. Половцова, Г. И. Серебряковой, К. А. Скальковского, Г. А. Соломона, А. С. Суворина, Ф. Г. Тернера, И. И. Толстого, И. И. Тхоржевского, С. Д. Урусова, Е. М. Феоктистова, А. В. Храповицкого, С. Д. Шереметева и многих других.

Если мемуаров, относящихся к первой половине XIX века, было оставлено сравнительно немного, то во второй половине XIX — начале XX века количество дошедших до нас воспоминаний выросло многократно. Впоследствии, в советское время, по понятным причинам в условиях установившейся тогда цензуры, дополняемой самоограничениями, современники, к сожалению, гораздо менее охотно делились своими впечатлениями и характеристиками эпох, событий и людей. Откровения, легко имеющие шанс сделаться политически некорректными в те годы (как, впрочем, отчасти и в наше время тоже), повлияли на ограниченность источников информации, которые оказались доступными исследователям.

За исключением министров финансов СССР А. Г. Зверева и В. С. Павлова, другие его коллеги советского периода не оставили воспоминаний. По этой причине составить и изложить свои представления об их судьбах, характерах, образе поведения оказалось труднее, чем о министрах финансов досоветского периода, оказавшихся куда более откровенными.



Первым министром, оставившим обширные мемуары о своей деятельности, был С. Ю. Витте. Его воспоминания, хотя они многими воспринимаются неоднозначно, характеризуются как тенденциозные, не вполне достоверные (а некоторыми как позорные) и т. п., тем не менее оставляют богатый фактический материал, который можно критически переосмысливать. Впоследствии вслед за Сергеем Юльевичем мемуары были написаны В. Н. Коковцовым, П. Л. Барком, М. В. Бернацким, П. А. Бурыйшиным. В постсоветское время наиболее подробные сведения о своей деятельности мемуарного характера оставили Е. Т. Гайдар и Б. Г. Фёдоров.

Много ценной информации о деятельности министров и работе Министерства финансов в советское время содержится в подготовленных с участием Н. И. Кротова биографиях исполняющих обязанности министров В. А. Раевского и В. В. Деменцева.

Судьбы и деятельность большинства руководителей финансовых ведомств достаточно подробно изучены и освещены. Несколько министров финансов стали героями литературных произведений (Е. Ф. Канкрин, И. А. Вышнеградский и С. Ю. Витте, Е. Т. Гайдар) и даже анекдотов (А. Г. Зверев). Человек, похожий на Е. Ф. Канкрин, ярко и образно описан в интересной «буколической повести на исторической канве» Н. С. Лескова «Совместители». И. А. Вышнеградский и С. Ю. Витте стали героями книги И. Н. Брод-

ского «Наши министры», где были выведены под именами Ивана Николаевича Нижнеградского и Степана Юрьевича Теви. М. И. Терещенко стал персонажем романа А. М. Пятигорского «Вспомнишь странного человека». Нарком финансов СССР Н. П. Брюханов упоминается в пьесе В. В. Маяковского «Баня».

До нас дошли образы и (или) фотографии всех министров. Портреты нескольких руководителей финансового ведомства были выполнены кистью известных художников: В. Л. Боровиковского (А. И. Васильев), Н. Н. Ге (М. Х. Рейтерн), И. А. Тюрина (Н. Х. Бунге), И. Е. Репина (С. Ю. Витте) и др.

Значительное число источников, позволяющих составить представления о характерах, жизни и деятельности министров финансов, уже не по одному разу задействовано в публикациях. Тем не менее ещё остаётся много пластов информации, которые пока не затрагивались и благодаря которым есть возможность взглянуть на личности главных финансистов страны под разными, не всегда традиционно укоренившимися углами зрения.

Специально ради получения новых фактов для настоящего издания были взяты интервью у нынешнего министра финансов А. Г. Силуанова и бывших министров А. Б. Чубайса, А. Л. Кудрина, В. Г. Панкова. Также были проинтервьюированы многие современники, знавшие лично первых лиц финансового ведомства советского и постсоветского перио-



да. В частности, много интересного рассказал работающий несколько десятков лет главным редактором журналов «Финансы СССР» и «Финансы» Юрий Михайлович Артёмов.

Для удобства чтения мы решили не перегружать работу прямыми ссылками на источники непосредственно в тексте и ограничились перечислением огромного числа использованных библиографических источников в конце издания. Те, кому интересно, при желании всегда смогут найти публикации, послужившие источником цитат и некоторых заимствований.

Финансовые отношения в течение многих веков играют важную роль в судьбах стран и цивилизаций. С течением времени эта роль только возрастает. В полной мере сказанное относится и к нашей стране. В своё время министр финансов Гурьев справедливо заметил, что «финансы суть основа жизни государства». Вот почему в истории России традиционно большую роль играли лица, обеспечивающие стратегическое управление денежными отношениями.

Фигура главного финансиста страны возникла на историческом горизонте не сразу и не случайно. Системе отечественного государственного управления пришлось пройти долгий, сложный путь, прежде чем была учреждена должность министра финансов и появились те, кто по разным обстоятельствам удостоились её занять.

Долгое время на Руси управление державой осуществлялось с помощью

особых органов управления, именуемых приказами. К моменту прихода к власти Петра I их насчитывалось более 70. Решением различных вопросов финансового характера занимались 13 приказов, то есть примерно пятая часть государственного аппарата. В таких условиях ещё не были созданы предпосылки для появления главного чиновника, способного сконцентрировать в своих руках все нити управления общественными финансами.

Реформы Петра положили начало процессу сосредоточения финансового управления в относительно небольшом числе управленческих структур. Когда приказы были упразднены и на замену им пришли административные образования нового типа — коллегии, ведение финансовыми вопросами сконцентрировалось в трёх из них: Камер-коллегии (она должна была обеспечивать сбор доходов), Штатс-контор-коллегии (эта структура отвечала за государственные расходы) и Ревизион-коллегии, осуществлявшей контрольные функции.

Со временем три упомянутые управленческие структуры были преобразованы в экспедиции при Сенате, к которым позднее добавилась четвёртая экспедиция, созданная для организации работы в области государственных заимствований.

Уже к моменту восхождения на престол Петра III функции управления государственными финансами (и соответствующими экспедициями, подразделениями Сената) перешли в руки



главного чиновника страны — генерал-прокурора, совмещавшего роль министра финансов, министра внутренних дел и генерального прокурора (в дополнение к руководству органом политического сыска — Тайной экспедиции). Осуществляя от имени верховной власти руководство ключевыми отраслями общественной жизни и контроль за деятельностью Сената, генерал-прокурор сосредоточил в своих руках огромную власть в разных сферах, в том числе в финансовой.

Далеко не все чиновники, получающие даже малую часть столь необъятных полномочий, способны оправдывать оказываемое им доверие, удерживаясь от соблазнов злоупотребления своим положением. Есть основания полагать, что назначенный при Петре III генерал-прокурор Александр Иванович Глебов вскоре после воцарения Екатерины II был смещён главным образом в связи с утратой доверия и попытками обогатиться за счёт казны. Назначенный ему на смену в 1764 году новый генерал-прокурор Александр Андреевич Вяземский прослужил в этой должности 28 лет, почти до самой своей кончины. Многие годы он являлся главным финансистом страны, хотя его роль и аппаратный вес были гораздо более значимыми, чем у любого из когда-либо существовавших в отечественной истории министров финансов.

Екатерина II, по-видимому, осознавала, что функциональные обязанности генерал-прокурора весьма широки и что

для более эффективного управления государственными финансами рано или поздно может понадобиться отдельный чиновник, концентрирующий на решении денежных вопросов, не распыляющий своё внимание на прочие дела. В её царствование обсуждались планы выделения из ведения генерал-прокурора и передачи отдельному лицу функций государственного казначея, который должен был получить самостоятельный прямой выход на правящего монарха. Однако до решения этого вопроса у императрицы руки так и не дошли, и генерал-прокурор Вяземский, опытный и расторопный царедворец, умевший довольно ловко и изобретательно удовлетворять запросы государыни в деньгах, сумел на почти три десятилетия сохранить за собой монопольное право управления всеми государственными финансами в дополнение к другим немалым полномочиям, которыми она его наделила. В одиночку руководить финансами Александр Андреевич вряд ли мог, поэтому очевидно, что он пользовался поддержкой своих ближайших помощников и подвижников. В их числе заметную роль играл Алексей Иванович Васильев, служивший сначала секретарём у генерал-прокурора, а потом на различных должностях в Сенате.

Молодой, трудолюбивый, перспективный чиновник, сочетавшись браком с родственницей жены князя Вяземского, сумел породниться с генерал-прокурором и вошёл в узкий круг особо доверенных



лиц, которым тот покровительствовал. Рано или поздно у А. И. Васильева должны были появиться амбиции и перспективы стать преемником генерал-прокурора или хотя бы государственным казначеем. В период длительных тяжёлых болезней своего патрона он успешно замещал его и часто напрямую общался с императрицей по финансовым и иным вопросам, что вполне могло создать необходимые предпосылки для подобного развития его карьеры. Однако в эпоху правления Екатерины II звезде Алексея Ивановича Васильева не было суждено взойти высоко. Когда здоровье князя Вяземского окончательно расстроилось, в 1792 году ему на смену пришёл не Васильев, близкий к нему человек, готовый преемник, хорошо разбиравшийся в финансовых делах, а не сильно компетентный в соответствующих вопросах племянник князя Потёмкина генерал Александр Николаевич Самойлов. Подобные вещи в нашей истории случаются часто. С чем связано вышеупомянутое решение государыни, мы можем только догадываться. Екатерина II могла руководствоваться многими соображениями и эмоциями, например отрицательно относиться к тому, что Алексей Иванович Васильев был масоном. Так или иначе, протекже князя Вяземского на какое-то время был отодвинут на второстепенную должность директора медицинской коллегии, и только с воцарением в ноябре 1796 года нового императора — Павла I — фортуна снова повернулась лицом к Алексею Ивановичу.

Как милость по поводу коронации ему был неожиданно пожалован титул барона, и вскоре состоялось назначение государственным казначеем. Эта должность была выведена из-под ведения генерал-прокурора и, хотя она не позволяла её обладателю сосредоточить в своих руках всю полноту финансовой власти, а подразумевала получение лишь части соответствующих полномочий, тем не менее была важной промежуточной ступенькой на пути к образованию единого мощного ведомства, объединяющего все главные отрасли государственных финансов.

Государственному казначею, в ведении которого находилось отдельное ведомство (казначейство), вменялось в обязанности отвечать за составление сводной отчётности по государственным доходам и расходам, организовывать государственное счетоводство и осуществлять финансовый контроль, что было уже немало.

Очевидно, планируя дальнейшее реформирование управления государством и финансами в соответствии с тогдашними передовыми европейскими практиками, Павел I в 1800 году решил на учреждение в дополнение к должности государственного казначея поста финанц-министра. Указом императора на этот пост был назначен Гаврила Романович Державин, известный многим благодаря стихотворной фразе Александра Сергеевича Пушкина как старик-поэт, заметивший и «в гроб сходя» благословивший его поколение. На самом деле,



помимо поэтических дарований, Г. Р. Державин был весьма разносторонней и многогранной личностью.

Перспектива взять на себя некоторую часть функций по управлению финансами в условиях, когда другая часть должна была остаться в руках имевшего более длительный аппаратный стаж и опыт давнего приятеля и в то же время соперника (А. И. Васильева), вероятно, озадачила Гаврилу Романовича. Согласно его мемуарам, узнав о появлении указа о своём назначении на должность министра финансов, он обратился за разъяснениями к тогдашнему генерал-прокурору Алексею Борисовичу Куракину, не забыв поведать тому, что в европейских странах позиция министра финансов имеет гораздо больший вес, чем должность государственного казначея, и что при сохранении последнего поста за бароном Васильевым Державину будет не просто осуществлять общее руководство финансами государства.

Что ещё сказал Г. Р. Державин князю Куракину, мы не знаем. Об этом можно только догадываться. Однако, по видимому, тем, о чём он написал в своих мемуарах, дело явно не ограничилось, так как вскоре после этого разговора и, очевидно, как его последствие состоялась отставка А. И. Васильева. Хотя Г. Р. Державин в своих мемуарах главным инцидентом тором смещения своего бывшего товарища<sup>1</sup> пытается представить

графа Кутайсова, возможно, действительно имевшего какие-то претензии к государственному казначею, вполне логично предположить, что и сам поэт внёс свою лепту в соответствующее кадровое решение.

Так или иначе, А. И. Васильев, благодаря стараниям недоброжелателей, которые смогли настроить против него вспыльчивого и импульсивного государя-императора Павла I, мгновенно лишился всех своих постов и получил предписание представить в Государственный совет подробный отчёт о своей деятельности. По результатам рассмотрения этого отчёта в отношении Алексея Ивановича вполне могли последовать дополнительные организационные выводы и решения.

Однако, уволив барона Васильева со всех должностей, Павел I в силу каких-то нам не вполне понятных обстоятельств неожиданно передумал менять систему управления финансами, отказался от планов введения должности министра финансов, предназначавшейся Г. Р. Державину. Вместо этого 23 ноября 1800 года он был назначен на освободившееся место государственного казначея. В этой должности Гаврила Романович проработал совсем недолго — чуть более трёх месяцев. Потом колесо судьбы вновь сделало крутой поворот, но уже в обратном направлении.

В марте 1801 года Павел I был убит на по полномочиям заместителю министра или председателя. — Прим. ред.

<sup>1</sup> Товарищ министра — государственная должность в Российской империи, рав-



в результате дворцового переворота и на престол взойшёл его сын Александр I. Новый император пожаловал Алексею Ивановичу Васильеву графское достоинство и вернул его на должность государственного казначея, освободив от неё Г. Р. Державина, которого сделал сенатором. На этом история не закончилась.

В сентябре 1802 года Александр I решил учредить восемь министерств, в том числе впервые в отечественной истории создать Министерство финансов как единый орган управления всеми государственными доходами и расходами. И опять, как его отец, он почему-то решил предложить пост министра финансов Г. Р. Державину, переместив при этом А. И. Васильева на должность министра юстиции. Когда намерения императора были доведены до сведения графа Васильева, тот, согласно воспоминаниям современников, высказал пожелание занять пост министра финансов. В итоге к его пожеланиям прислушались, и теперь уже стараниями Алексея Ивановича Г. Р. Державин, дважды номинировавшийся на роль главного финансиста страны, снова лишился такой возможности и был отправлен (ненадолго) руководить Министерством юстиции. Так что учреждение Министерства финансов и появление первого министра не обошлись без приключений и известных интриг вокруг этого назначения.

В рамках министерской реформы Государственное казначейство сохраня-

лось как ведомство, выполняющее свои функции под патронажем Министерства финансов. На должность государственного казначея А.И. Васильев сумел назначить своего племянника (сына старшей сестры) Фёдора Александровича Голубцова, который спустя пять лет после кончины Алексея Ивановича сменил его на посту министра.

Впоследствии (в 1821 году) Казначейство утратило свой статус самостоятельного учреждения и вошло в структуру Министерства финансов наряду с системой органов Государственного контроля. В результате главное финансовое ведомство страны значительно усилило свои позиции и стало самым крупным и наиболее значимым государственным учреждением как по функциям, так и по численности служащих. Достаточно сказать, что по линии Министерства финансов в первой половине XIX века расходовалось около 80 процентов гражданских ассигнований государственного бюджета.

Помимо министерства, некоторые финансовые вопросы прорабатывались и решались в отдельных коллегиальных органах, например в рамках комитета финансов. На рассмотрение комитета, высшего совещательного органа, состав которого определялся по высочайшему повелению императора с обязательным включением председателя Совета министров, министра финансов и государственного контролёра, выносились ключевые вопросы финансовой сфе-



ры. Кроме того, при министре финансов действовал специальный совет для рассмотрения дел, «требующих общего соображения», то есть совместного обсуждения, в который входили товарищи (заместители) министра и директора департаментов.

В своей деятельности министры финансов опирались на поддержку Учёного комитета, состоящего из пяти–восьми членов. В его функции входило: участие в рассмотрении различных предложений, планов и проектов, изучение опыта и практики организации финансов в зарубежных странах; сбор, обработка и распространение по финансовой системе и органам государственного управления важной информации. Учёный комитет готовил свои заключения и соображения по многим важным вопросам государственного и финансового управления для министра финансов, комитета финансов, Государственного совета и других органов власти.

В дореволюционной России пика своего могущества Министерство финансов достигло в период управления им С. Ю. Витте. Военный министр А. Н. Куропаткин следующим образом характеризовал возможности и потенциал финансового ведомства: «Наши финансовые дела сложились так, что министр финансов оказался не только собирателем денежных средств, но и их главным расходчиком. Министр финансов образовал в своём министерстве отделы других ми-

нистерств... он проектировал, строил и управлял... организовывал и командовал двумя корпусами войск... самостоятельно принимал, даже без сношения с военным министром, тип артиллерии для войск. По морскому ведомству ведал торговым флотом в Тихом океане. По ведомству народного просвещения он основал высшие технические заведения. По ведомствам внутренних дел и земледелия он строил города, посёлки, решал вопросы землеустройства и землепользования. По ведомству иностранных дел вёл переговоры и заключал договоры, имел своих коммерческих и одновременно дипломатических агентов в разных пунктах».

Роль финансового ведомства как главного министерства страны сохранилась и в последующие периоды. В ранние годы советской власти полномочия Народного комиссариата финансов по ряду ключевых вопросов были даже шире, чем Высшего совета народного хозяйства. В дальнейшем главенствующая роль в определении планов и направлений социально-экономического развития страны перешла к Государственному плановому комитету СССР (Госплану), что несколько уменьшило роль Министерства финансов в системе органов финансово-экономического управления, но не смогло совсем лишить его существенного влияния.

К моменту выхода в свет этой книги в нашей стране должности министров





финансов (или аналогичные им позиции главных финансистов) занимали 53 человека. Имена одних из них хорошо известны, как говорится, «на слуху». Личности, характеры, деятельность других не столь хорошо знакомы не только обычным читателям, но и специалистам в финансовых вопросах. Среди людей, побывавших в должностях первых финансистов страны, много лиц, волею судьбы оказавшихся в этой роли совсем случайно, порой мимолётно, не оставивших яркого следа в истории отечественной финансовой системы.

В то же время многие лица вполне ожидаемо, закономерно дослужились до назначения на должности министров, сумев при этом оставить заметный след в истории отечественной финансовой системы. Среди них можно выделить таких видных профессионалов, как Е. Ф. Канкрин, Н. Х. Бунге, И. А. Вышнеградский, С. Ю. Витте, В. Н. Коковцов, Г. Я. Со-

кольников, А. Г. Зверев, В. Ф. Гарбузов, В. С. Павлов, А. Л. Кудрин, А. Г. Силуанов.

Министрами побывали многие интересные, яркие, колоритные личности, такие как, например, Д. А. Гурьев, С. А. Грейг, И. И. Скворцов-Степанов, В. Р. Менжинский, Е. Т. Гайдар, А. Б. Чубайс и др.

До настоящего времени пока среди руководителей Министерства финансов не было ни одной женщины (в этом контексте можно упомянуть лишь В. Н. Яковлеву, которая занимала должность наркома финансов РСФСР, но поскольку она подчинялась союзному наркому, то ей, как и другим руководителям республиканского уровня, в книге не уделено внимания).

Журнал 

2019 г.

*Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»*

*за право публикации отрывка из книги*

*+7 (495) 120-07-04      [www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)*

# Хищения, совершенные работниками. Преступления и наказания.

*По-тихому увольняют тех, кто попался на хищении или громко?*

*Пока публичность вопроса – это редкая штука.*

*Но в базе судов РФ очень много дел по спорам за увольнение после мелкого воровства.*

*Эксперт считает, что причиной этого нежелание компаний правильно и вовремя фиксировать сам факт воровства.*

*Верховный Суд при воровстве всегда на стороне работодателя... если, конечно, он докажет сам факт...*



Лариса Шевченко

ЭКСКЛЮЗИВНО для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**Пр**облема хищения работниками имущества нередко возникает у работодателя вне зависимости от его вида деятельности, уровня доходности, количества сотрудников и, более того, вне зависимости от применяемой у него системы контроля и безопасности.

В Трудовом кодексе Российской Федерации, совершенное по месту работы хищение (в том числе мелкое) чужого имущества является однократным грубым нарушением работником трудовых обязанностей.

В свою очередь, Верховный Суд РФ разъяснил об увольнении за хищение по месту работы следующее: при рассмотрении дел о восстановлении на работе лиц, трудовой договор с которыми расторгнут по подпункту «г» пункта 6 части первой ст. 81 ТК РФ, суды должны учитывать, что по этому основанию могут быть уволены работники, совершившие хищение (в том числе мелкое) чужого имущества, при условии, что указанные неправомерные действия были совершены ими по месту работы и их вина установлена вступившим в законную силу приговором суда либо постановлением судьи,

органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных нарушениях.

В качестве чужого имущества следует расценивать любое имущество, не принадлежащее данному работнику, в частности имущество, принадлежащее работодателю, другим работникам, а также лицам, не являющимся работниками данной организации.

И что важно, установленный месячный срок для применения такой меры дисциплинарного взыскания исчисляется со дня вступления в законную силу приговора суда либо постановления судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях (п. 44 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации»).

Между тем, для работников, непосредственно обслуживающие денежные или товарные ценности, в Трудовом кодексе Российской Федерации установлено дополнительное основание увольнения, при этом, установление вины работника вступившим в законную силу приговором суда либо постановлением судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных нарушениях не требуется, – за совер-

шение виновных действий, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя (пункт 7 части первой ст. 81 ТК РФ).

**Реализация вышесказанного продемонстрировано следующей судебной практикой:**

**1. Свидетельские показания и постановлением об отказе в возбуждении уголовного не являются достаточным основанием для увольнения работника по пп. "г" п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ.**

Прокуратурой Красногорского района Алтайского края в интересах Работника был подан иск к ООО о восстановлении на работе, взыскании заработной платы за время вынужденного прогула, компенсации морального вреда.

Требование обосновывалось тем, что виновность работника в хищении имущества работодателя не была установлена вступившим в законную силу приговором суда или постановлением по делу об административном правонарушении.

Решением районного суда иски удовлетворены. Вышеуказанное решение было оставлено без изменений судом апелляционной инстанции (Апелляци-

онное определение Алтайского краевого суда от 14.07.2015 по делу N 33-6507/15) по следующим основаниям:

Работник может быть уволен по инициативе работодателя за однократное грубое неисполнение трудовых обязанностей – совершение по месту работы хищения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях пп. "г" п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ.

При этом, согласно, п. 23 Постановления Пленума ВС РФ от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» при рассмотрении дел о восстановлении на работе лица, обязанность доказать наличие законного основания увольнения и соблюдение установленного порядка увольнения возлагается на работодателя.

Кроме того, согласно п. 44 названного Постановления, суды должны учитывать, что по этому основанию могут быть уволены работники, совершившие хищение (в том числе мелкое) чужого имущества, растрату, умышленное его уничтожение или повреждение, при условии что указанные неправомерные действия были совершены ими по месту работы и их вина установлена вступившим в законную

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

силу приговором суда либо постановлением судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях.

Материалы дела, не содержат вступившего в законную силу постановления суда или иного органа о совершении истцом уголовного или административного правонарушения. При этом суд отметил, что доводы ООО о том, что факт попытки хищения истцом подтвержден как свидетельскими показаниями, так и постановлением об отказе в возбуждении уголовного дела, не могут быть приняты судебной коллегией во внимание, так как не являются достаточным основанием для увольнения работника по указанному основанию.

**2. Если сотрудник совершил хищение, и в отношении него ведутся следственные мероприятия, а работодатель отстранил его от работы без сохранения зарплаты в отсутствие указания следственных органов, даже после увольнения такой сотрудник может взыскать плату за все время незаконного отстранения.**

Работник работал в СПК “Пригородное”. В связи с выявлением факта хищения имущества предприятия он был отстранен от работы без сохранения заработной платы до выяснения обстоятельств.

Позднее, но до вынесения приговора и его вступления в силу, Работник был уволен с работы по пп. “г” п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ в связи с совершением хищения по месту работы со дня вынесения.

Посчитав увольнение незаконным Работник В суд обратился с иском о выплате среднего заработка за время отстранения.

В ч. 1 ст. 49 Конституции РФ говорится, что каждый обвиняемый в совершении преступления считается невиновным, пока его виновность не будет доказана в предусмотренном федеральным законом порядке и установлена вступившим в законную силу приговором суда.

В соответствии с абз. 7 ч. 1 ст. 76 ТК РФ работодатель обязан отстранить от работы работника по требованию органов или должностных лиц, уполномоченных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ.

Согласно ст. 234 ТК РФ работодатель обязан возместить работнику не полученный им заработок во всех случаях незаконного лишения его возможности трудиться. Такая обязанность, в частности, наступает, если заработок не получен в результате незаконного отстранения от работы, увольнения или перевода на другую работу.

Суд удовлетворяя требования о взыскании среднего заработка за время вынужденного прогула (Определение Свердловского областного суда от 15.05.2012 по делу N 33-5622/2012) указал, что Работник, в условиях отсутствия требования уполномоченного органа об отстранении от работы и вступившего в законную силу обвинительного приговора суда, незаконно в период с установления факта недостачи до момента увольнения был отстранен от работы,

Так как вышеуказанные незаконные действия повлекли не законное лишение Работника возможности трудиться, то требования о взыскании среднего заработка за время вынужденного прогула правомерны и подлежат удовлетворению.

**3. Приговор вступивший в законную силу, но оспариваемый в апелляционной инстанции после увольнения является достаточным основанием для увольнения работника по пп. “г” п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ за совершение мошенничества, совершенного с использованием служебного положения.**

Работница обратился в суд с иском к государственному бюджетному образовательному учреждению (далее-ГБОУ) о восстановлении на работе, взыскании среднего заработка, компенсации морального вреда в связи с

увольнением по пп. “г” п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ.

Районный суд удовлетворил требования. Однако, рассматривая апелляционную жалобу судебная коллегия в апелляционном определении Московского городского суда от 30.03.2015 по делу № 33-6330/2015 отменила решение районного суда, по следующим основаниям:

Работница была увольняла в соответствии с пп. “г” п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, при этом вина Работницы подтверждалась приговором Бутырского районного суда г. Москвы от 28.08.2013, которым Работница была признана виновной в преступлении, предусмотренном ч.3 ст.159 УК РФ – мошенничество, совершенное с использованием своего служебного положения.

Приговор был получен ГБОУ с отметкой о вступлении в законную силу.

Вышеуказанный приговор в отношении Работницы не был обжалован в установленные законодательством сроки. Однако позднее, адвокат Работницы восстановил срок для обжалования и давал апелляционную жалобу.

Однако, основанием приказа об увольнении у ГБОУ являлся приговор



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

суда, вступивший в законную силу, согласно которого Работница была признана виновной в совершении преступления. а потому учреждение было вправе расторгнуть трудовой договор по указанному основанию. То обстоятельство, что апелляция жалоба на приговор от 28.08.2013, поданная защитником Д., рассмотрена судебной коллегией по уголовным делам после увольнения Работницы – не было судебной коллегией принято как основание для удовлетворения заявленных Работницей требований, а ее увольнение признано законным и обоснованным.

Если мы говорим о дисциплинарных взысканиях в виде увольнения за хищения, совершаемые работниками, то мы должны сказать и про уголовную ответственность работников хищения имущества работодателей.

Необходимо отметить, что хищения совершаются работниками не только в небольших компаниях, у которых нет достойной службы безопасности, но и, в таких компаниях как ВИП-Стройинжиниринг, Роснефть, Ростех, ММС Хард Металл (дочерней компании японской корпорации Mitsubishi Materials), ОАО “Внешнеэкономическое объединение “Станкоимпорт” (100% акций которого находятся в собственности Российской Федерации) и многих других.

Например, в 2015г. в Таганском районном суде г.Москвы рассматривалось дело о хищении у ОАО “Внешнеэкономическое объединение “Станкоимпорт” имущества на сумму 14 438 293, 53 евро, что по официальному курсу Центрального Банка Российской Федерации было эквивалентно 497 573 915, 46 руб.

Уголовное дело было возбуждено в отношении Рогожина С.С. по ч.4 ст. 159 УК РФ и в отношении Хабирова Сагадата Сафиновича по ст. 160 УК РФ.

Согласно материалам дела Рогожин С.С. являясь адвокатом и Хабиров Сагадат Сафинович, являясь генеральным директором ОАО “Внешнеэкономическое объединение “Станкоимпорт” достоверно обладая информацией о кредиторской задолженности ОАО “Внешнеэкономическое объединение “Станкоимпорт” перед третьим лицом и банкротстве кредитора ( третьего лица), вступили в преступный сговор с целью хищения имущества ОАО “Внешнеэкономическое объединение “Станкоимпорт”.

Подготовленный вышеуказанными лицами план был реализован.

В ходе предварительного следствия установлена вина вышеуказанных лиц, однако, в отношении генерального директора Хабирова Сагадата Сафинови-

ча в 2014г. уголовное дело было прекращено в связи с его смертью.

Второй фигурант по делу – Рогожин С.С., был объявлен в федеральный и международный розыск, принятые по розыску и экстрадиции обвиняемого Р. С.С., результата не дали. Таким образом Рогожин С.С. несмотря на вынесенный обвинительный приговор не был заключен под стражу.

Не все дела заканчиваются так.

В апреле 2019г. в Преображенском районном суде г. Москвы завершилось рассмотрение дела о хищении имущества ООО «ММС Хард Металл» (дочерней компании японской корпорации Mitsubishi Materials).

Сотрудниками ООО «ММС Хард Металл» были выявлены факты хищения имущества ООО «ММС Хард Металл» Работником компании, а позднее через 1.5 месяца после обнаружения фактов хищения было подано заявление о возбуждении уголовного дела.

Уголовное дело в отношении Работника было возбуждено по 17 преступлениям, предусмотренным ч. 4 и ч.3 ст. 159 УК РФ, согласно материалам дела Работник осуществил хищение более 60 млн. руб.

В ходе предварительного разбирательства и судебного разбирательства

было установлено, что Работник обвиняемый в совершении хищения путем злоупотребления доверием ранее (до выявления факта хищения) был уволен по п. 7 ч. 1 ст. 81 ТК РФ – в связи с утратой доверия. С учетом того, что факт повлекший утрату доверия никак не была связан с фактами хищения, то наличие либо отсутствие приговора никак не могло повлиять на основания для увольнения. Увольнение Работником не оспаривалось.

В свою очередь, при установлении фактических обстоятельств дела увольнение Работника сыграло мало-значительную роль, в основном - в части характеризующей Работника.

В судебных заседаниях Работник вину в совершении вменяемых преступлений не признал, отрицая хищение денежных средств, указывая на отсутствие доказательств его вины в совершении инкриминируемых деяний, указывая на то, что выполнял распоряжения в соответствии с должностными обязанностями.

Приговор был оглашен 09 апреля 2019г.

Работнику было назначено наказание в виде лишения свободы сроком на 8 лет 6 месяцев.

Однако, срок для обжалования истекает 19 апреля 2019г., если приго-





Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

вор будет обжаловаться, то это еще не окончательный приговор для Работника.

Еще один пример – это более крупное хищение 1,3 млрд рублей, выделенных «ВИП-Стройинжиниринг» на строительство объектов космодрома Восточный.

Уголовное дело было возбуждено в отношении Дегтярева С.В., Дегтяревой Е.С., Матуева М.И. и Базанкова А.Б. по ч. 4 ст. 159 УК РФ и п.п. «а,б» ч. 4 ст. 174 прим.1 УК РФ

Решением Симоновского районного суда Дегтярев С.В., Дегтярева Е.С., Матуев М.И. и Базанков А.Б. признаны виновными в легализации (отмывании) денежных средств, приобретенных в результате совершенного преступления, то есть в совершении финансовых операций и других сделок с денежными средствами, приобретенными в результате совершенного ими преступления, в целях придания правомерного вида владению, пользованию и распоряжению указанными денежными средствами, совершенных организованной группой в особо крупном размере, а Базанковым А.Б. и Матуевым М.И. с использованием своего служебного положения.

Однако, приговор Симоновского районного суда г. Москвы от 15 февраля 2018 года в отношении Дегтяре-

ва Сергея Викторовича, Дегтяревой Евгении Сергеевны, Матуева Мурата Иосифовича, Базанкова Александра Борисовича изменен, а действия осужденных были переквалифицированы с ч. 4 ст. 159 УК РФ на ч. 7 ст. 159 УК РФ, при этом, судебная коллегия по уголовным делам Московского городского суда также изменила наказание:

Дегтяреву С.В. с 8 лет на 5 лет 1 месяц

Дегтяревой Е.С. с 4 лет 6 месяцев на 3 года 9 месяцев.

Матуев М. И с 5 лет 6 месяцев на 4 года 9 месяцев

Базанков А. Б. С с 6 лет на 4 года 8 месяцев

С учетом длительности судебного разбирательства и зачета времени нахождения под стражей, судебная коллегия по уголовным делам Московского городского суда посчитала назначенное Дегтяреву С.В., Дегтяревой Е.С., Матуеву М.И. и Базанкову А.Б. наказание – отбытым. Осужденные были освобождены из под стражи в зале суда.

Хищение в зависимости от обстоятельств конкретной ситуации порождают различные состав, например мошенничество – хищение чужого имущества или приобретение права

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

на чужое имущество путем обмена или злоупотребления доверием (ст. 159 УК РФ); присвоение или растрата – хищение чужого имущества вверенное виновному (ст. 160 УК РФ) и другие.

В тоже время, как демонстрируют примеры, хищение работниками имущества работодателей, как правило квалифицируются по ч.3, ч.4 и ч. 7 ст. 159 УК РФ, ст.160 УК РФ.

В завершение хотелось бы отметить, что в таких делах порой трудно разобраться, кто прав, а кто виноват. Часто подозрения в отношении работников бывают обоснованными,

но нередко работодатель, в лице руководителя, просто избавляется от «ненужного» работника либо перекладывает на него ответственность за свои деяния.


Каково бы не было искушение, давайте все же в таких делах руководствоваться законом и совестью!

**\*Лариса Шевченко**


Беседовала А. Верещагина

Журнал

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
ЛАРИСЕ ШЕВЧЕНКО,  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TR@TOP-PERSONAL.RU**



**Национальная Деловая Премия**

**КАПИТАНЫ  
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА**

**11-Я ЦЕРЕМОНИЯ**

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —  
**ОТЕЛЬ  
«САВОЙ»**

**29 МАЯ 2019 Г.**  
(КОНФЕРЕНЦИЯ И  
ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ)



Подробности по почте [TR@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TR@TOP-PERSONAL.RU)  
[WWW.TOP-PERSONAL.RU](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU)

**Эксклюзивно для**



**Неумышленная порча  
дорогостоящего имущества  
компаний: споры  
(Совет автора-страхуйте дорогостоящее  
оборудование от порчи вашими же  
сотрудниками)**

Светлана  
Щербатова

*Полный текст читайте в журнале  
Трудовое право №6 или запросите в редакции УП и мы  
вышлем его Вам в pdf. Пишите на: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)*

**Эксклюзивно для**



# Почему не берут на работу специалистов с высокой квалификацией



Показывается, что сетования работодателей на кадровый голод несколько преувеличены. Как показывают результаты опроса, проведенного сервисом Rabota.ru, 93% работодателей получили отклики соискателей, чьи компетенции превышают заявленные в размещенных вакансиях. Такие сотрудники составляют сейчас категорию так называемых overqualified-специалистов. Однако удивление вызывает отношение компаний к, казалось бы, столь ценной находке.

Лишь треть опрошенных работодателей (30%) рассматривают overqualified-специалистов как важный ресурс и готовы предложить зарплату выше заявленной и более высокую должность, соответствующие квалификации, или же создать новое рабочее место. Половина согласны принять

Исследование  
Rabota.ru

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



на работу на заранее объявленных условиях, поскольку «избыточные» навыки оказываются невостребованными. 11% работодателей предпочитают просто отказать кандидату.

Естественно, что основной причиной отказа является опасение, что принятый на работу на таких условиях overqualified-специалист будет рассматривать ее как временную и проработает не больше года. Такое мнение разделяют 64% работодателей. 28% полагают, что причиной грядущего увольнения по инициативе работника станет отсутствие возможностей для карьерного роста, 22% — недостаточно высокая мотивация. Некоторые уверены, что, даже согласившись на условия работодателя, сотрудник в скором будущем начнет просить повышения, премий и т. д. Кроме того, не всегда востребована и «излишняя» активность, когда специалист начинает сходу выдвигать идеи, которые для компании не актуальны.

К числу возможных осложняющих отношения между работником и работодателем факторов также относятся профессиональное превосходство над будущим руководителем (6%) и коллегами (2%) и, как следствие, возможную неуправляемость (4%). Интересно, что в 25% случаев причиной отказа становится непонимание мотивов

согласия соискателя на недостаточно квалифицированную работу, и у 15% возникают подозрения в достоверности предъявляемых претендентом сведений о собственных профессиональных достижениях.

Нередки случаи, когда после собеседования кандидат отказывается сам, после того как узнает о специфике предстоящей работы и подводных камнях в компании.

Но по-прежнему встречается и такое мнение: «Эта ситуация — сказка, я ни разу такого не встречал. Как правило, на словах кандидаты крутые, а на деле — полный пшик! Очень сильно упал уровень соискателей. Всему приходится учиться с нуля».

Опрос проводился в феврале-марте 2019 года во всех регионах страны, в нем участвовали руководители, HRD и HR-специалисты 333 компаний.

\*Павел Кочетков

Журнал



2019 г.

**Эксклюзивно для**



# Кот в мешке – это практически о любом кандидате

Эксперты кадровых агентств всегда с глубоким пониманием относятся к увольнениям кандидатов из их компаний-заказчиков поскольку прекрасно понимают «не раскрываемость» истинных убеждений и знаний кандидатов и сложности притирки в новой компании...

Ведь любая компания затачивает людей под себя...

«*В*ысококвалифицированный специалист» – профессионал своего дела, человек-результат, поэтому предполагается выгодное вложение средств работодателя. Но почему же им так сложно найти работу?

Чаще всего не берут в силу того, что предполагается, если это высококвалифицированный специалист, то и стоит он гораздо больше рядового сотрудника. Не каждая компания готова выплачивать высокую заработную плату, при этом, не будучи уверенной в результате.

Когда берешь специалиста на работу, ты получаешь «кота в мешке», который раскрывается на новом месте работы или не раскрывается.... Не все зависит от профессиональных знаний, много и межличностных моментов, ведь человек приходит в устоявшийся коллектив, при



Надежда Ефимова

«MainStaff»

**ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



этом, есть большая доля специалистов, которые считают, что они уже всего достигли и им не нужно больше постигать новое, им сложно переключиться на новые нюансы работы. Это вызывает проблемы в коммуникациях и в выполнении поставленных задач. В итоге, работодатель получает, либо хороший результат, либо большие расходы.

Поэтому, чаще всего, компании отдают приоритет людям, которые имеют

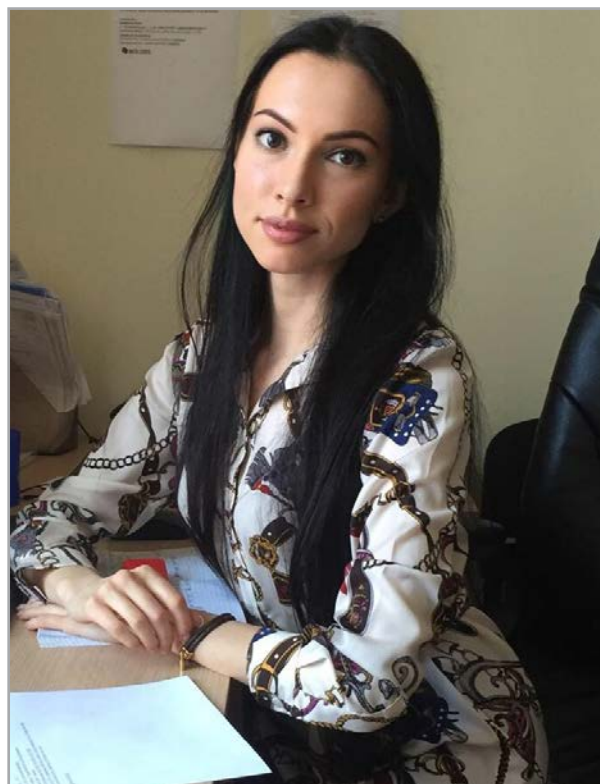


специалисты с высокой квалификацией стоят дорого и не каждая компания готова платить за высококвалифицированные навыки и опыт. Высококвалифицированный специалист, осознавая своё преимущество над другими, может выдвинуть ряд требований работодателю, что приведет к определенным финансовым рискам. Так же данных специалистов брать опасно, т.к. другие компании могут их переманить - схантить, что тоже ведёт работодателя к рискам. При приёме на работу высококвалифицированного специалиста, зная его уникальность, я бы рекомендовала оформлять, прописывая в договоре более подробно условия работы в компании. Можно указать, что кандидат не уйдет из компании в течение определенного срока.

**\*Инна Илюшина, Консультант  
Международное кадровое агентство  
«MainStaff»**

небольшой опыт, молодым и активным, которые готовы обучаться, постигать новое, они гибки в своем выборе, так как не имеют за плечами большого пласта опыта. Обучая их, компания получает специалиста, который заточен под конкретную компанию и конкретные задачи. В таком случае рисков и затрат меньше.

**\*Надежда Ефимова, Консультант  
Международное кадровое  
агентство «MainStaff»**



**Инна Илюшина**

**«MainStaff»**

## Примеры из опыта работы нашей компании:

В среднюю по урону на рынке межрегиональную IT компанию подбираем специалистов мидл и ТОП звена. В ходе поиска вышли на соискателей с опытом из крупных структурированных компаний. Нашему партнеру оказалось заманчиво и интересно иметь в штате таких сотрудников.

Одному предложили стать Ведущим специалистов с рядовой стандартной зарплатой, второму, вместо руководителя отдела, предложили высокую должность Директора по развитию и зарплату, соответствующую его предпочтениям.

Итог таков:

Ведущий специалист ушел через неполных 3 месяца – нашел предложение с более высоким уровнем дохода.

Директор по развитию думая 2 недели, отдал предпочтение более крупной структурированной компании на такую же должность, но в перспективе с высоким KPI.

Партнер и мы потеряли драгоценное время и, как правило доход / прибыль.

Наш сотрудник не получил за работу по данной вакансии бонусы, а партнер ожидаемого развития.

Есть много других, положительных примеров:

В клининговую компанию подобрали соискателей из конкурентных более крупных компаний. Компания была готова к приему таких сотрудников, изначально запланировала бюджет на расходы по развитию и расширению. Результатом довольны все стороны проекта.

Вывод: необходимо предварительно просчитывать все возможные риски и расходы.

**\*Международное кадровое агентство «MainStaff»**

Беседовала А. Верещагина

Журнал



2019 г.

**Эксклюзивно для**





# **Злоупотребление полномочиями**

**(Продолжение статьи Уп12)**

*Владимир  
Алистархов*

**Эксклюзивно для**





## Условия привлечения к уголовной ответственности на основании судебной практики

 Согласно Постановлению Пленума Верховного Суда РФ от 16.10.2009 № 19 «О судебной практике по делам о злоупотреблении должностными полномочиями и о превышении должностных полномочий» судам следует отграничивать преступные действия должностных лиц от деяний других лиц, выполняющих управленческие функции в коммерческой или иной организации, ответственность которых установлена за злоупотребление своими полномочиями на основании ст. 201 УК РФ.

В том же постановлении № 19 указано, что субъектами указанного преступления являются лица, выполняющие управленческие функции в коммерческой (некоммерческой) или иной организации, основной целью деятельности которых является извлечение прибыли.

То есть речь идет в большинстве своем именно о частном бизнесе.

К лицам, выполняющим управленческие функции в коммерческой или иной организации, относятся лица, например, директор, генеральный директор, член правления акционерного общества, председатель производственного или потребительского кооператива, руководитель общественного объединения, религиозной организации.

Привлечение к уголовной ответственности по ст. 201 УК РФ возможно, если деяние повлекло причинение существенного вреда правам и законным интересам граждан или организаций либо охраняемым законом интересам общества и государства, что также подтверждается и другой судебной практикой, в частности, Постановлением Президиума Самарского областного суда от 07.06.2018 № 44У-165/2018.

Если вред от преступления нанесен исключительно коммерческой (некоммерческой) или иной организации, не являющейся государственным или муниципальным предприятием, привлечение к уголовной ответственности возможно только на основании руководителя данной организации или с его согласия.

Уголовное преследования самого руководителя возможно по заявлению или с согласия органа управления ор-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ганизации, в компетенцию которого входит избрание или назначение руководителя, а также с согласия члена органа управления организации или лиц, имеющих право принимать решения, определяющие деятельность юридического лица.

*Так, согласно апелляционному определению Ленинградского областного суда от 04.07.2018 N 22-1223/2018 ранее вынесенный приговор по ст. 201 УК РФ отменен, производство по делу прекращено на основании ч. 1 п. 5 ст. 24 УПК РФ в связи с отсутствием заявления потерпевшего, признано право на реабилитацию.*

Как правило заявление в отношении генерального директора подается в полицию уже после его увольнения, когда становится ясно о его «делишках» во время нахождения в должности.

На основании ст. 42 УК РФ не является субъектом преступления по ст. 201 УК РФ должностное лицо, которое действовало во исполнение обязательного для него приказа или распоряжения.

Объективной стороной преступления, предусмотренного ст. 201 УК РФ

является совершение действий или бездействие, когда лицом не осуществляются необходимые действия управленческого характера при наличии обязанности и возможности их совершения.

Преступление признается оконченным с момента причинения существенного вреда.

Существенный вред должен выражаться в причинении Обществу имущественного или экономического ущерба, который должен быть доказан.

Для привлечения к уголовной ответственности по ст. 201 УК РФ соответствующее лицо должно иметь прямой умысел на совершение преступления, а также цель извлечения выгод и преимуществ для себя или для других лиц, или цель нанесения вреда другим лицам.

### **Подстрекатель как соучастник в преступлении**

Согласно нормам, действующего УК РФ помимо самого преступника, в том числе это относится и к ст. 201, ст. 201.1 УК РФ, к уголовной ответственности в зависимости от конкретных обстоятельств могут привлекаться организатор, подстрекатель и пособник.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В соответствии с ч. 4 ст. 33 УК РФ подстрекателем признается лицо, склонившее другое лицо к совершению преступления путем уговора, подкупа, угрозы или другим способом.

То есть, если лицо, совершившее преступление по ст. 201, ст. 201.1 УК РФ совершило его в результате действий иного лица, то это иное лицо также может быть привлечено к уголовной ответственности, поскольку является подстрекателем.

Данный вывод подтверждается выводами, изложенными в *Постановлении Пленума Верховного Суда РФ от 16.10.2009 N 19 «О судебной практике по делам о злоупотреблении должностными полномочиями и о превышении должностных полномочий»*, согласно которому должностное лицо, совершившее умышленное преступление, во исполнение заведомо для него незаконного приказа или распоряжения, несет уголовную ответственность на общих основаниях.

При этом действия вышестоящего должностного лица, издавшего такой приказ или распоряжение, следует рассматривать при наличии к тому оснований как подстрекательство к совершению преступления или организацию этого преступления и ква-

лифицировать по соответствующей статье Особенной части УК РФ со ссылкой на ч. 3 или ч. 4 ст. 33 УК РФ.

Должностное лицо, издавшее заведомо незаконный приказ или распоряжение подчиненному лицу, не осознававшему незаконность такого приказа или распоряжения и исполнившему его, подлежит ответственности как исполнитель преступления.

То есть другими словами, несмотря на некоторую защищенность подчиненных при квалификации преступлений по ст. ст. 201, 201.1 УК РФ, в случае если подчиненный совершил умышленно преступление, исполнил заведомо для него незаконный приказ, то он может быть привлечен к уголовной ответственности по указанной статье, а его начальник, отдавший такой приказ может выступить как подстрекатель в совершении преступления.

В любом случае, при расследовании преступлений по вышеуказанным статьям, к уголовной ответственности может привлекаться и несколько работников Общества в зависимости от конкретных обстоятельств.

## Выводы и рекомендации

В целом, исследуя вопрос привлечения управленческого персонала к уголовной ответственности по ст. ст.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

201, 201.1 Уголовного кодекса РФ, необходимо отметить, что следствию значительно легче привлечь к ответственности работников-управленцев по статьям, предусмотренным главой 22 УК РФ, например, за мошенничество и т.д.

Указанные статьи, как правило, применяются обществом и собственниками бизнеса с целью подготовки заявления о преступлении только тогда, когда однозначно нет в действиях бывших работников признаков состава преступлений, предусмотренных другими статьями УК РФ.

Зачастую с помощью ст. 201 УК РФ собственники бизнеса могут сводить счеты с неудобным генеральным директором или с другим работником из числа управленческого персонала.

С другой стороны, сведение счетов с неудобными работниками может в конечном счете негативно сказаться и на самих собственниках бизнеса, поскольку при проведении проверки

полицией по заявлению о преступлении могут вскрыться и другие факты, указывающие на совершение преступлений уже собственниками.

В связи с этим, работодатель старается всегда по мирному разойтись с управленческим персоналом, ибо пословица «не бути лихо, пока оно тихи» как всегда актуальна.

**\*Владимир Алистархов,**  
Эксперт УП, один из самых перспективных юристов России

Журнал 

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
ВЛАДИМИРУ АЛИСТАРХОВУ —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TR@TOP-PERSONAL.RU**

**Эксклюзивно для**



КОГДА ВАМ ПОКАЖЕТСЯ, ЧТО ЦЕЛЬ НЕДОСТИЖИМА, НЕ ИЗМЕНЯЙТЕ ЦЕЛЬ - ИЗМЕНЯЙТЕ СВОЙ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ.

НАСТОЯЩИЙ ФИЛОСОФ СВОБОДЕН ОТ ЧЕТЫРЕХ ПРЕДМЕТОВ: ПРЕДВЗЯТОСТИ, УВЕРЕННОСТИ, УПРЯМСТВА И ЭГОИЗМА.

КОГДА ТЫ РАЗГНЕВАН, ДУМАЙ О ПОСЛЕДСТВИЯХ.

ТРИ ВЕЩИ КОТОРЫЕ НЕЛЬЗЯ ДОСТИГНУТЬ: ЧЕЛОВЕКООБУИЯ БЕЗ СКОРБИ; ЗНАНИЯ БЕЗ ЗАБЛУЖДЕНИЯ; ХРАБРОСТИ БЕЗ СТРАХА.

СЧАСТЛИВОГО ЧЕЛОВЕКА ОЧЕНЬ ПРОСТО УЗНАТЬ. ОН СЛОВНО ИЗЛУЧАЕТ АУРУ СПОКОЙСТВИЯ И ТЕПЛА, ДВИЖЕТСЯ НЕТОРОПЛИВО, НО ВЕЗДЕ УСПЕВАЕТ, ГОВОРИТ СПОКОЙНО, НО ЕГО ВСЕ ПОНИМАЮТ. СЕКРЕТ СЧАСТЛИВЫХ ЛЮДЕЙ ПРОСТ - ЭТО ОТСУТСТВИЕ НАПРЯЖЕНИЯ.

ПРАВИЛЬНЫЕ ПОСТУПКИ ПРИВОДЯТ К ПРАВИЛЬНОМУ РЕЗУЛЬТАТУ.

И ЧТО БЫ С ВАМИ НЕ СЛУЧИЛОСЬ - НИЧЕГО НЕ ПРИНИМАЙТЕ БЛИЗКО К СЕРДЦУ. НЕМНОГОЕ НА СВЕТЕ ДОЛГО БЫВАЕТ ВАЖНЫМ.

Я СЛЫШУ И ЗАБЫВАЮ. Я ВИЖУ И ЗАПОМИНАЮ. Я ДЕЛАЮ И ПОНИМАЮ.

ДАВАЙ НАСТАВЛЕНИЯ ТОЛЬКО ТОМУ, КТО ИЩЕТ ЗНАНИЙ, ОБНАРУЖИВ СВОЕ НЕВЕЖЕСТВО.

ЛУЧШИЙ ЧЕЛОВЕК СКРОМЕН В СВОЕЙ РЕЧИ, НО РЕШИТЕЛЕН В СВОИХ ДЕЙСТВИЯХ.

БЛАГОРОДНЫЙ ЧЕЛОВЕК ИЩЕТ ПРИЧИНЫ СВОИХ НЕУДАЧ В СЕБЕ САМОМ, А ПОДЛЫЙ ИЩЕТ ИХ В ДРУГИХ.

НИКОГДА НЕ ЖАЛЕЙ О ТОМ, ЧТО СДЕЛАЛ, ЕСЛИ В ЭТОТ МОМЕНТ ТЫ БЫЛ СЧАСТЛИВ.



Конфуций

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



НЕ ГОВОРИТЬ С ЧЕЛОВЕКОМ, С КОТОРЫМ МОЖНО ГОВОРИТЬ, — ЗНАЧИТ ПОТЕРЯТЬ ЧЕЛОВЕКА; ГОВОРИТЬ С ЧЕЛОВЕКОМ, С КОТОРЫМ НЕЛЬЗЯ ГОВОРИТЬ, — ЗНАЧИТ ПОТЕРЯТЬ СЛОВА. УМНЫЙ ЧЕЛОВЕК НЕ ТЕРЯЕТ ЧЕЛОВЕКА И НЕ ТЕРЯЕТ СЛОВ

ЕСЛИ ХАОС СТУЧИТСЯ В ТВОЙ ДОМ, ВПУСТИ ЕГО. МОЖЕТ ОН РАССТАВИТ ВСЕ ПО СВОИМ МЕСТАМ.

НИЧТО ТАК ЛЕГКО НЕ ВОЗБУЖДАЕТ ЧЕЛОВЕКА И НЕ ДОВОДИТ ЕГО ДО САМОЗАБВЕНИЯ, ВЛЕКУЩЕГО К САМЫМ ПАГУБНЫМ ПОСЛЕДСТВИЯМ, КАК МГНОВЕННЫЕ ВСПЫШКИ ГНЕВА И ДОСАДЫ, А ПОЧОМУ ДЛЯ ИЗБЕГАНИЯ ВЕЛИКИХ ЗАБЛУЖДЕНИЙ НЕОБХОДИМО РАЗЛИЧАТЬ ИХ В САМОМ ЗАРОДЫШЕ

ПОБОРОТЬ ДУРНЫЕ ПРИВЫЧКИ МОЖНО ТОЛЬКО СЕГОДНЯ, А НЕ ЗАВТРА.

ДОСТИЖЕНИЕ МАСТЕРСТВА ЗАВИСИТ В БОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ ОТ НАСТОЙЧИВОСТИ, ЧЕМ ОТ ВЕЛИЧИНЫ ТАЛАНТА.

ЛЮДИ В ДРЕВНОСТИ НЕ ЛЮБИЛИ МНОГО ГОВОРИТЬ. ОНИ СЧИТАЛИ ПОЗОРОМ ДЛЯ СЕБЯ НЕ ПОСПЕТЬ ЗА СОБСТВЕННЫМИ СЛОВАМИ.

ЗНАТЬ, ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ, И НЕ ДЕЛАТЬ ЭТОГО — ХУДШАЯ ТРУСОСТЬ.

ОТНОСИСЬ КО ВСЕМ С ДОБРОМ И УВАЖЕНИЕМ, ДАЖЕ К ТЕМ, КТО С ТОБОЙ ГРУБ. НЕ ПОЧОМУ, ЧТО ОНИ ДОСТОЙНЫЕ ЛЮДИ, А ПОЧОМУ, ЧТО ТЫ - ДОСТОЙНЫЙ ЧЕЛОВЕК.

ТОТ, КТО ЖЕЛАЕТ СОХРАНИТЬ ДОБРО ДРУГИХ ЛЮДЕЙ, УЖЕ СОХРАНИЛ СВОЕ СОБСТВЕННОЕ.

МУДРЫЙ НЕ ЗНАЕТ ВОЛНЕНИЙ, ЧЕЛОВЕЧНЫЙ НЕ ЗНАЕТ ЗАБОТ, СМЕЛЫЙ НЕ ЗНАЕТ СТРАХА.

ДОБРОМ НУЖНО ОТВЕЧАТЬ НА ДОБРО, А НА ЗЛО НУЖНО ОТВЕЧАТЬ СПРАВЕДЛИВОСТЬЮ.

ТРИ ВЕЩИ НИКОГДА НЕ ВОЗВРАЩАЮТСЯ ОБРАТНО - ВРЕМЯ, СЛОВО И ВОЗМОЖНОСТЬ.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

**ЕСЛИ ПРАВИТЕЛЬ ЧЕСТЕН, ПОСЛУШАНИЕ БУДЕТ И БЕЗ ПРИКАЗОВ; НО ЕСЛИ ОН НЕЧЕСТЕН, ТО ПОСЛУШАНИЯ НЕ БУДЕТ, ДАЖЕ ЕСЛИ ПРИКАЗЫ ОТДАНЫ.**

**МОЖНО ВСЮ ЖИЗНЬ ПРОКЛИНАТЬ ТЕМНОТУ, А МОЖНО ЗАЖЕЧЬ МАЛЕНЬКУЮ СВЕЧКУ.**

**ХОРОШИЙ ЧЕЛОВЕК ЛЮБЕЗЕН НЕЗАВИСИМО ОТ ПОДАРКОВ. ОН РАБОТАЕТ БОК О БОК С ЛЮДЬМИ, НЕ ДАВАЯ ПОВОДА ДЛЯ ОБИДЫ. У НЕГО ЕСТЬ АМБИЦИИ, НО НЕ АЛЧНОСТЬ. ОН ВЕЛИЧЕСТВЕНЕН, НО НЕ ЧРЕЗМЕРНО ГОРД. ОН ВКУШАЕТ УВАЖЕНИЕ, А НЕ ЗЛОСТЬ. ОН СЛЕДИТ ЗА СВОЕЙ НАРУЖНОСТЬЮ. ОН НОСИТ ОДЕЖДУ И ШЛЯПУ НАДЛЕЖАЩИМ ОБРАЗОМ И С ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ ОБХОДИТСЯ УВАЖИТЕЛЬНО. А БЛАГОДАря ЕГО СЕРЬЕЗНОМУ ПОВЕДЕНИЮ ЛЮДИ ТОЖЕ ИСПЫТЫВАЮТ К НЕМУ ГЛУБОКОЕ УВАЖЕНИЕ.**



**ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ**



# СЕРТИФИКАТ

На бесплатное участие в  
конференции для подписчиков **УП**

## HR БРЕНД – ЭФФЕКТИВНЫЙ ПРОЕКТ ИЛИ ПУСТАЯ ТРАТА СРЕДСТВ?

Тема актуальная. Благодаря премии **hh.ru** тема стала очень известной. Но много ли компаний реализуют проект? Многие не уверены в полезности проекта. Многие просто не видят отличия от обычного бренда.

**УП** ПРИГЛАСИЛ РЯД ОЧЕНЬ ОПЫТНЫХ СПИКЕРОВ ИЗ КРУПНЫХ ФИРМ ПОДЕЛИТЬСЯ МНЕНИЯМИ И ОПЫТОМ С КОЛЛЕГАМИ.

Вопросы конференции и круглого стола по окончании:

- Что такое есть HR бренд?
- В чем его отличия от обычного бренда?
- Стоимость затрат в начале и потом?
- "Подводные камни" на пути строителя?
- Кто в компании может тихо выступать против?
- Финансовой выгоды не видеть. Так зачем?

### РЕГИСТРАЦИЯ

по почте: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru) или  
по тел: 8 (926) 350-18-81 (watsapp)

**29** МАЯ

с 10<sup>00</sup> до 20<sup>00</sup>

СПЕЦИАЛЬНЫЙ  
ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

# Подписчики могут принять участие бесплатно.

## Регистрация по мейл: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)

ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ  РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## HR БРЕНД – ЭФФЕКТИВНЫЙ ПРОЕКТ ИЛИ ПУСТАЯ ТРАТА СРЕДСТВ?

Тема актуальная. Благодаря премии hh.ru тема стала очень известной. Но много ли компаний реализуют проект? Многие не уверены в полезности проекта. Многие просто не видят отличия от обычного бренда.

**29** МАЯ

С 10<sup>00</sup> ДО 20<sup>00</sup>

ИТЕРАСВЕТ  
ПРЕСНИЙ СЕТЬ

 ПРИГЛАСИЛ РЯД ОЧЕНЬ ОПЫТНЫХ СПИКЕРОВ ИЗ КРУПНЫХ ФИРМ ПОДЕЛИТЬСЯ МНЕНИЯМИ И ОПЫТОМ С КОЛЛЕГАМИ.

Вопросы конференции и круглого стола по окончании:

- Что такое есть HR бренд?
- В чем его отличия от обычного бренда?
- Стоимость затрат в начале и потом?
- "Подводные камни" на пути строителя?
- Кто в компании может тихо выступать против?
- Финансовой выгоды не видать. Так зачем?

УЧАСТИЕ ПОДТВЕРДИЛИ:



**Виктория Петрова**  
(ЛюдиПипл,Русал)



**Татьяна Ананьева**  
(Апостроф)



**Татьяна Кожевникова**  
(HRD ЧМ по футболу 2018)



**Борис Жалило**  
(бизнес-тренер)

**Татьяна Пригожина**  
(БазелЦемент)

ПРИГЛАШЕНЫ:

HRD крупных компаний разных сегментов бизнеса (банки, фарма, ритейл, IT, логистика, финансы, производство, кадровые агентства, консалтинг)

Подробности по почте [TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)  
[WWW.TOP-PERSONAL.RU](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU)



# Национальная Деловая Премия **КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА**

И БИЗНЕС-КОНГРЕСС С УЧАСТИЕМ СПИКЕРОВ ИЗ РЯДА УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —  
**ОТЕЛЬ  
«САВОЙ»**

11-Я ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ И  
КОНГРЕСС ПРОЙДУТ  
**29 МАЯ 2019 Г.**

(КОНФЕРЕНЦИЯ И ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ)

## ОСНОВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ НОМИНАЦИИ

- Лучшие работодатели
- Деловая репутация
- Лидеры отрасли
- Бурный рост
- Бизнес-проект
- Корпоративная культура
- Диверсификация
- Лучшие сайты
- Международная экспансия
- Модель управления
- Массовый рекрутмент
- Команда топов
- Agile team
- Трансформация
- Эффективность бизнеса
- Лучшие кадровые агентства
- Лучшие пиар-агентства

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ НОМИНАЦИИ

- Лучшие CEO
- Лучшие бизнес-тренеры
- Лучшие hrd
- Лучшие авторы

# HR БРЕНД – ЭФФЕКТИВНЫЙ ПРОЕКТ ИЛИ ПУСТАЯ ТРАТА СРЕДСТВ?

Тема актуальная. Благодаря премии hh.ru тема стала очень известной. Но много ли компаний реализуют проект? Многие не уверены в полезности проекта. Многие просто не видят отличия от обычного бренда.

29  
МАЯ

С 10<sup>00</sup> ДО 20<sup>00</sup>

ОТЕЛЬ САВОЙ  
(ЗИМНИЙ САД)

 ПРИГЛАСИЛ РЯД ОЧЕНЬ ОПЫТНЫХ СПИКЕРОВ ИЗ КРУПНЫХ ФИРМ ПОДЕЛИТЬСЯ МНЕНИЯМИ И ОПЫТОМ С КОЛЛЕГАМИ.

Вопросы конференции и круглого стола по окончании:

- Что такое есть HR бренд?
- В чем его отличия от обычного бренда?
- Стоимость затрат в начале и потом?
- "Подводные камни" на пути строителя?
- Кто в компании может тихо выступить против?
- Финансовой выгоды не видеть. Так зачем?

УЧАСТИЕ ПОДТВЕРДИЛИ:



**Виктория Петрова**  
(ЛюдиПипл, Русал)



**Татьяна Ананьева**  
(Апостроф)



**Татьяна Кожевникова**  
(HRD ЧМ по футболу 2018)



**Борис Жалило**  
(бизнес-тренер)

**Татьяна Пригожина**  
(БазелЦемент)

ПРИГЛАШЕНЫ:

HRD крупных компаний разных сегментов бизнеса (банки, фарма, ритейл, IT, логистика, финансы, производство, кадровые агентства, консалтинг)

Подробнее по почте [TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)

[WWW.TOP-PERSONAL.RU](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU)