

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск адрес: по заказу "Ресурсы" - 71052, 71055, 71056

№ 29  
(441)

2017

ПОРЯДОЧНОСТЬ ЛИДЕРА

Главная тема:



**Андрей Карпенко**



**Оксана Вражнова**



**Дмитрий Садиков**



**Александр Аназов**




**Дмитрий Потапенко**

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Мнение В. Путина о лидерстве стало интересным вызовом для экспертов  .  
Читайте в номере диаметрально разные мнения о порядочности в лидерстве.**

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Гончаров*



стр. 5

**В** каждом невероятном обязательно есть частица полезного ...



Оксана Вражнова,  
«МИЭЛЬ»

стр. 5

**В** нашей мастерской до фига ржавых инструментов, которые мы активно используем вместо того, чтобы иметь крестообразную отвертку, стамеску и молоток...



Дмитрий Потапенко,  
Фонд стратегического  
управления Management  
Development Group, Inc.

стр. 5

**М**ир бизнеса тоже озабочен вопросами нравственности. Но борется за нее с помощью финансовых мер. К сожалению, сейчас самое сильное средство воздействия — это деньги...



Александр Апазов,  
ПАО «Фармимэкс»

стр. 5

**Ф**ундаментальные основы порядочности не меняются, меняется лишь риторика человека с изменением его статуса...



Дмитрий Садиков,  
ООО «Мультидом Трейдинг»

**З**акон о запрете заемного труда не затронул вопросы аутсорсинга, т.е. оказания услуг силами работников компании-исполнителя, и не ввел каких-либо ограничений в данной области. Вместе с тем использование договоров оказания услуг не следует рассматривать как абсолютно безопасный способ обойти установленные законодательством ограничения. Заключение таких договоров несет в себе определенные риски, поскольку понятие заемного труда в Трудовом кодексе сформулировано очень широко, а именно: «Заемный труд – труд, осуществляемый работником по распоряжению работодателя в интересах, под управлением и контролем физического или юридического лица, не являющегося работодателем данного работника».

Под эту формулировку вполне может попасть оказание компаниями услуг силами своих работников. Ни для кого не секрет, что достаточно часто при оказании услуг сторона-клиент фактически контролирует процесс оказания услуг и осуществляет управление работниками стороны-исполнителя.

При использовании договоров оказания услуг необходимо иметь в виду, что они должны соответствовать всем признакам, свойственным реальному бизнесу, а не просто маскировать предоставление персонала. В ином случае велика вероятность признания такой деятельности незаконной...



Екатерина Элекчян,  
СМS, Россия

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

### ЛИДЕРСТВО

#### Порядочность лидера как точка спора

Оксана Вражнова, «МИЭЛЬ»

Андрей Карпенко, «Центр медицинского права»

Дмитрий Садиков, ООО «Мультидом Трейдинг»

Александр Апазов, ПАО «Фармимэкс»

Дмитрий Потапенко, Фонд стратегического управления  
Management Development Group, Inc.

### СОЦСЕТИ

#### Соцсети и банки — внимательный подход к новым явлениям

Мария Ковалева, Газпромбанк

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

#### Всё и сразу. Правила жизни успешных и счастливых женщин, меняющих мир

Светлана Ланда

### АУТСОРСИНГ

#### Заключение договора об оказании услуг в целях фактического предоставления персонала

Екатерина Элекчян, CMS, Россия

### ТРУДОВОЕ ПРАВО

#### Работаешь по трудовому договору? Будешь должен НДФЛ уплатить... сам!

Наталья Пластинина

### ТУРИЗМ

#### Влюбленных в туризм надо брать в компании, не задумываясь, на перспективу

Идрис Сулеев, welcometokazakhstan.com

### УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

Джон Делореан

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала

Эксперты

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

Главный редактор  
Александр Гончаров

PR-директор  
Надежда Гончарова

Ответственный редактор  
Татьяна Ковалева

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

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

Подписные агентства  
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор  
Аудит-Босс

Официальный адрес  
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

5

23

29

49

53

55

61

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

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

Подписано в печать 31.07.2017 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](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 >

# Порядочность лидера как точка спора



*Оксана  
Вражнова*



*Андрей  
Карпенко*



*Дмитрий  
Садиков*



*Александр  
Аназов*



*Дмитрий  
Потапенко*

## **УП** **Порядочность — основное качество лидера (по мнению В. Путина). Согласны ли вы с этим и почему?**



**Оксана Вражнова, председатель правления группы компаний «МИЭЛЬ»:**

— «Толковый словарь русского языка» под редакцией Д.М. Ушакова определяет порядочность как честность, неспособность к низким поступкам. Соответственно, это значит, что у порядочного человека сильно развито чувство справедливости, и он всегда поступает по совести, исходя не из своих личных корыстных побуждений, а действует во благо компании. И при этом всегда отстаивает профессиональные интересы своих сотрудников, понимает общий вектор жизни всего коллектива. Порядочность лидера проявляется и в общем стиле руководства компанией, и в методах решения конфликтов, и в принятии решений, и в доверии своим сотрудникам. При этом порядочность идет рука об руку с авторитетом.



**Андрей Карпенко, руководитель «Центра медицинского права» в Москве:**

— Полностью согласен. Порядочность — синоним честности. Я искренне считаю, что нужно быть предельно честным со своими сотрудниками и со своими клиентами.



**Дмитрий Садиков, руководитель отдела экспортных продаж ООО «Мульти-Трейдинг»:**

— Не соглашусь, так как для любого лидера, как и для бизнеса, ключевой показатель — это эффективность. Порядочность лишь один из инструментов взаимодействия в коммуникациях, отвечающий за долгосрочную командную работу. Она может лишь косвенно и частично быть связана с эффективностью. Если верить публикациям экспертной прессы, в статистиках кадровых агентств среди основных качеств кандидата, заявляемых работодателями, порядочность встречается крайне редко.



**Александр Апазов, президент ПАО «Фармимэкс»:**

— Президент совершенно справедливо отметил именно честное отношение к делу. Я тоже считаю главными качествами лидера порядочность и достоинство и ставлю их рядом. Порядочность важна и в отношениях с близкими, и с окружающими, и в отношении к интересам своей страны. Почему считаю важным еще и достоинство? Потому что достоинство — то качество, которое в самых

трудных ситуациях позволяет человеку оставаться порядочным и сохранять то самое лучшее, что было заложено в него с детства.

Порядочность выражается в честном отношении к делу и проявляется в профессионализме. Потому что, если человек занимается теми вопросами,



**Дмитрий Потапенко,**  
управляющий партнер  
Фонда стратегического  
управления Management  
Development Group, Inc.:

— Не понимаю этого термина и критерия, потому что его нельзя оцифровать. В данном случае у меня возника-

## **В НАШЕЙ МАСТЕРСКОЙ ДО ФИГА РЖАВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ, КОТОРЫЕ МЫ АКТИВНО ИСПОЛЬЗУЕМ ВМЕСТО ТОГО, ЧТОБЫ ИМЕТЬ КРЕСТООБРАЗНУЮ ОТВЕРТКУ, СТАМЕСКУ И МОЛОТОК**

в которых он не грамотен, это уже не порядочно. Каким бы человек ни был успешным, он должен жить своей профессией и любить свое дело. Это может проявляться в чувстве удовлетворенности от сделанного или в радости от благодарности других людей за твою работу.

Самые благодарные профессии в этом плане связаны с медициной. Вы себе не представляете, какая светлая благодарность исходит от людей, которым ты оказал помощь в сохранении жизни и здоровья не только их самих, но и их близких. А ты от этого испытываешь высшее удовлетворение

ет множество вопросов — является ли порядочным, например, вытаскивание все время господина Сердюкова? Порядочно ли, что у нас перепиливается рынок под Роттенберга? Является ли порядочным существование «Газпром Нефтегаза» — компании, которая не отчитывается перед государством. Является ли порядочным внесение блогера Соколовского в список террористов? Все знают, что это сделано чиновниками. Напомню, что все законы подписывают высшие руководители, в том числе, президент РФ, поэтому он несет всю полноту ответственности за то, что в этой корпорации творится.



## Как раскрывается порядочность в спорных ситуациях?



**Оксана Вражнова:**

— Безусловно, в любом коллективе, даже самом позитивном, возникают конфликты — как межличностные, так и производственные. И если руководитель избегает их решения или, напротив, подливает масла в огонь, то говорить о высоком уровне его авторитета и порядочности не приходится. Руководитель должен быть в курсе возможных или уже случившихся разногласий, не закрывать на них глаза, ожидая, что все урегулируется само. А методично и конструктивно работать с проблемными зонами, исходя из лояльности подчиненных и ориентируясь на достижение стратегических целей. И здесь важно учитывать как интересы отдельного сотрудника, так и коллектива в целом, который решает задачи компании.

Порядочность проявляется и в способности руководителя принимать решения взвешенно, оперативно, компетентно и ответственно, но те решения, которые находятся именно в его зоне ответственности, а не подчиненных, даже если он считает, что так будет проще. Немаловажную роль играет и его умение признавать свои ошибки. Если сотрудник аргументировано доказывает свою точку зрения,

хоть она и идет в разрез с мнением руководителя, и начальник понимает, что она верна, он должен уметь принять это. При этом сотрудник видит, что его инициатива и аргументации не игнорируются, и это, несомненно, повышает авторитет руководителя в его глазах.



**Андрей Карпенко:**

— Практически нет таких спорных ситуаций, где не нужна была бы порядочность. В остальных случаях это называется «военной хитростью».



**Дмитрий Садиков:**

— Порядочность в рабочей среде мною воспринимается прежде всего как честность в отношении своих слов и поступков. Поэтому в любой спорной ситуации сотрудник должен говорить прямо и честно для достижения наилучшего результата для своей компании. Даже если он виноват. В противном случае все его действия будут направлены на личную выгоду в ущерб другим, в т.ч. и своему работодателю. Также непорядочность не позволит установить доверительные командные взаимоотношения.

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



**Александр Апазов:**

— Президент совершенно справедливо отметил именно честное отношение к делу. Я тоже считаю главными качествами лидера порядочность и достоинство и ставлю их рядом. Порядочность важна и в отношениях с близкими, и с окружающими, и в отношении к интересам своей страны. Почему считаю важным еще и достоинство? Потому что достоинство — то качество, которое в самых трудных си-

жет проявляться в чувстве удовлетворенности от сделанного или в радости от благодарности других людей за твою работу.

Самые благодарные профессии в этом плане связаны с медициной. Вы себе не представляете, какая светлая благодарность исходит от людей, которым ты оказал помощь в сохранении жизни и здоровья не только их самих, но и их близких. А ты от этого испытываешь высшее удовлетворение.

## **МЫ ВСЕ ИЩЕМ ВОЛШЕБНЫЕ ПИЛЮЛИ, А ОНИ ЗВУЧАТ ВСЕГО ЛИШЬ В ДВУХ ФРАЗАХ: РАВЕНСТВО ВСЕХ ПЕРЕД ЗАКОНОМ И ЗАКОН ЕДИН ДЛЯ ВСЕХ**

туациях позволяет человеку оставаться порядочным и сохранять то самое лучшее, что было заложено в него с детства.

Порядочность выражается в честном отношении к делу и проявляется в профессионализме. Потому что, если человек занимается теми вопросами, в которых он не грамотен, это уже не порядочно. Каким бы человек ни был успешным, он должен жить своей профессией и любить свое дело. Это мо-



**Дмитрий Потапенко:**

— Есть понятие закона для решения спорных ситуаций. Мы все ищем волшебные пилюли, а они звучат всего лишь в двух фразах: равенство всех перед законом и закон един для всех. Необратимость наказания, если быть точнее. У нас не работают эти институты, поэтому мы изобретаем симуляторы, которые что-то начинают отражать, а нужно всего лишь отладить

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



работу закона, суда и прокуратуры. В нашей мастерской до фига ржавых инструментов, которые мы активно

используем вместо того, чтобы иметь крестообразную отвертку, стамеску и молоток.

## **УП** Меняется ли это понятие во времени и в разных компаниях?



**Оксана Вражнова:**

— Само по себе понятие порядочности лидера во времени не изменяется, но это не означает, что все лидеры безусловно порядочны или всегда

ступать непорядочно по отношению к сотрудникам. Если это краткосрочно, то, как правило, на производительность труда не оказывает существенного влияния. Можно сказать, что в условиях нашего сложного и многогранного общества сама суть термина

**МОЖНО СКАЗАТЬ, ЧТО В УСЛОВИЯХ НАШЕГО СЛОЖНОГО И МНОГОГРАННОГО ОБЩЕСТВА САМА СУТЬ ТЕРМИНА «ПОРЯДОЧНОСТЬ ЛИДЕРА» СТАЛА ОЧЕНЬ УСЛОВНОЙ, ПОДСТРАИВАЮЩЕЙСЯ ПОД ОБСТОЯТЕЛЬСТВА**

порядочны. Бывает и так, что лидер ставит свои амбиции выше интересов компании. И продолжает ей руководить. В таком случае климат в коллективе не способствует комфортной работе, но бывает, что сотрудники к этому привыкают и продолжают работать в тех условиях, которые есть. А бывает и так, что для достижения каких-то благих целей приходится по-

«порядочность лидера» стала очень условной, подстраивающейся под обстоятельства.



**Андрей Карпенко:**

— Для меня это понятие не меняется во времени и не зависит от компании, в которой работаешь. Это стиль жиз-



ни. В конечном итоге это мое «имя». Именно поэтому я считаю неправильным накручивать счет клиенту за аренду помещения и прочие хозяйственные расходы. На мой взгляд, главная цель бизнеса — оказывать честные и

прямо и честно объяснив причину своих поступков, может добиться искренней лояльности своих подчиненных. Понимающие и идейные сотрудники — самый мощный драйвер роста для любой компании.

## ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПОРЯДОЧНОСТИ НЕ МЕНЯЮТСЯ, МЕНЯЕТСЯ ЛИШЬ РИТОРИКА ЧЕЛОВЕКА С ИЗМЕНЕНИЕМ ЕГО СТАТУСА

качественные услуги. В идеале бизнес должен нести и социальную ответственность. Да, была ситуация, когда клиент получил услугу и ее не оплатил — пришлось поменять формат взаимодействия. Когда ты честен сам, ждешь того же и от других.



**Дмитрий Садиков:**

— **Фундаментальные основы порядочности не меняются, меняется лишь риторика человека с изменением его статуса. В нашем менталитете почему-то принято повышать градус авторитарной составляющей управления при повышении должности, равно как и позволять себе игнорировать данные слова или обещания. Тогда как порядочный руководитель любой масти,**



**Александр Апазов:**

— **Люди поменялись. Считаю, что именно руководство компании должно делать все для того, чтобы сохранить понятие порядочности в бизнесе.**

Многие считают фармацевтический бизнес прибыльным. Поэтому, когда развалился Союз, ко мне обращалось очень много людей с желанием вложить деньги в этот бизнес, чтобы

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



заработать еще больше. И мне приходилось им отказывать, потому что главной их целью были сверхприбыли. А я не считаю, что лекарства должны приносить сверхприбыль. Это абсурд.

На здоровье наживаться нельзя, поэтому честный фармацевтический бизнес не очень прибылен. Вопрос тогда стоял, скажем, так: отпускать населению лекарства по пять рублей или по

первое место вышли деньги и материальные блага. Желание заработать порождает в людях негативные качества: жажду наживы, желание подняться над другими, но не за счет своих достоинств, а за счет денег. Нравственные ценности поменялись.

В советские времена в стране была система воспитания. В людях закладывалась идея, что если ты работаешь

## **МИР БИЗНЕСА ТОЖЕ ОЗАБОЧЕН ВОПРОСАМИ НРАВСТВЕННОСТИ. НО БОРЕТСЯ ЗА НЕЕ С ПОМОЩЬЮ ФИНАНСОВЫХ МЕР. К СОЖАЛЕНИЮ, СЕЙЧАС САМОЕ СИЛЬНОЕ СРЕДСТВО ВОЗДЕЙСТВИЯ – ЭТО ДЕНЬГИ**

десять. Если можно было отпускать по пять, то лично я отказывался реализовывать по 10. Да, времена тогда были сложные, но население в этом не виновато и всегда должно получать качественные и доступные лекарства.

Что касается изменения понятия «порядочность» во времени, то я бы впереди поставил «нравственность». И, конечно, со времен Советского Союза это понятие очень сильно изменилось, и не в лучшую сторону. Изменилась система ценностей. На

на благо страны и людей, к тебе это вернется добром, благосостоянием, почетом и уважением... Бизнес такой системы не имеет, к сожалению.

В мире бизнеса существуют немногие другие стандарты порядочности. Вот комплаенс, например (комплаенс — соответствие каким-либо внутренним или внешним требованиям или нормам. Под соответствием подразумевается часть системы управления/контроля в организации, связанная с рисками несоответствия, несоблюдения требова-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

ний законодательства, нормативных документов, правил и стандартов надзорных органов, отраслевых ассоциаций и саморегулируемых организаций, кодексов поведения и т.д.). У нас многие еще не в полной мере понимают, что это такое. Людям кажется, что главное требование — это неучастие в коррупции. Однако коррупция — это уже последняя стадия. А кроме запрета на коррупцию существует еще очень много требований, в том числе к порядочности, этичному ведению бизнеса, корректному отношению к партнерам, другим обязательных правил.

Я за комплаентное ведение бизнеса. Но в России эта система делает только первые шаги. И это немного другая система воспитания. Она достаточно жесткая и за нарушения наказывает больно.

То есть порядочность воспитывают рублем. Правильно В.В. Путин говорит, что без порядочности «все остальное бессмысленно». Мир бизнеса тоже озабочен вопросами нравственности. Но борется за нее с помощью финансовых мер. К сожалению, сейчас самое сильное средство воздействия — это деньги. И если раньше выговор, порицание, какое-то моральное воздействие производили сильное впечатление на человека, то сегодня материальная сторона главенствует. Самое страшное наказание для сотрудника — рублем.



**Дмитрий Потапенко:**

— Не меняются. Понятие порядочности может меняться в зависимости от внешних условий, потому что из любого человека можно сделать убогую скотину. Это лишь вопрос внешних условий. Поэтому я всегда говорю, что отношусь к человеку как к достаточно слабой системе. В первую очередь внешняя система превалирует над человеком, хотя есть небольшое количество людей, которые не ломаются под нее, но это единицы из миллиардов.

К внешним условиям я отношу окружающую среду — семью, собственный опыт, который вырастает из внешней среды и собственных реакций. Ну и модели поведения, которые демонстрирует общество по отношению к той или иной ситуации.



## УП Нужна ли лидеру харизма?



**Оксана Вражнова:**

— На мой взгляд, лидер всегда имеет в спутниках харизму. А вот харизма может быть присуща и человеку без лидерских качеств. Другими словами, авторитетный руководитель — это всегда харизматичная личность! Если коллектив в большинстве своем позитивно и эмоционально заряжен, это признак авторитета руководителя. Это значит, что начальник эмоционально устойчив в нужных пропорциях и легко создает нужную рабочую атмосферу и ему свойственен индивидуальный тип поведения. Поэтому всплески эмоций в нужных контролируемых объемах авторитету не вредят, а, напротив, могут его укреплять.

Не всегда так называемый «нордический характер» помогает делу, и, по моему личному убеждению и опыту, контролируемые эмоции очень важны. Авторитетный и харизматичный руководитель — это не машина для управления и организации труда, и ничто человеческое ему не чуждо. К такому лидеру сотрудники могут обратиться за помощью по любым профессиональным вопросам, и он может дать верный и компетентный совет. Это свидетельствует и о высоком уровне доверия со стороны подчиненных, что

также является неременным условием авторитета. Однако важно не переходить ту грань, при которой просьба о совете превращается в переключивание на руководителя решения поставленных перед другими задач. Несмотря на то, что грань эта достаточно зыбкая, авторитетный руководитель четко ее видит и не переходит.



**Андрей Карпенко:**

— Конечно. Особенно, когда сотрудники работают удаленно. Только будучи харизматичным лидером, можно заряжать своей энергией и вести к новым свершениям. С клиентами приходится быть «строгим». Во-первых, сама ситуация, которая привела человека к помощи правозащитников, как правило, слишком эмоциональна. Во-вторых, само нахождение в судебном заседании часто дестабилизирует клиента. А нам нужно «спокойствие, только спокойствие». В то же время необходимо, например, убедить суд в обоснованности своей правовой позиции. А еще лучше — пробудить в судье самые обычные человеческие чувства — сочувствие и сострадание. Если рассматривается дело о возмещении вреда, это приведет к существенному увеличению размера компенсации.

В любом бизнесе, а тем более в юриспруденции харизматичность, помноженная на обоснованность и доказанность позиции, творит чудеса. С другой стороны, харизматичность в сочетании с противоположными наклонностями тоже весьма эффективна. Абсолютное большинство крупных мошенников весьма харизматичны. Это позволяет рассматривать харизматичность как некий катализатор публичных отношений.



**Александр Апазов:**

— Обязательно. И еще талант убеждать других. Если он не убежден в том, что он говорит, вряд ли он сможет убедить остальных.

Сегодня, к большому сожалению, многие руководители теряют такое качество, как системность. А призвание топ-менеджера — не самому делать,

## ЛИДЕРОВ НЕ СУЩЕСТВУЕТ, ЛИДЕРЫ СУЩЕСТВУЮТ В КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ, А В ДРУГИХ СИТУАЦИЯХ ОНИ НЕ ЯВЛЯЮТСЯ ЛИДЕРАМИ. ЛИДЕР В ОДНОМ — ЛУЗЕР В ДРУГОМ



**Дмитрий Садиков:**

— Лидер просто обязан заряжать своих коллег позитивом. Рабочим или креативным, оптимизмом или холодной рассудительностью — уже второй вопрос, ситуационный. Харизма лидера во многом определяет эмоциональный фон коллектива. С харизматичным руководителем подчиненные охотнее совершают маленькие рабочие подвиги каждый день.

а именно создавать систему, которая четко выполняла бы поставленные задачи. Поэтому лидер должен обладать качествами аналитика, который умеет разложить все по полочкам и в изменяющейся ситуации правильно выбрать новое направление.



**Дмитрий Потапенко:**

— Не очень понимаю слово лидер. Лидер для старших уборщиков и



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



младшего дворника — это одна история, которая разворачивается в конкретной локальной ситуации. Лидеров не существует, лидеры существуют в конкретной ситуации, а в других ситуациях они не являются лидерами. Лидер в одном — лузер в другом. Это

норма. Говорить о качествах лидера в общем бессмысленно. Все зависит от конкретной ситуации, не бывает лидера во всем. Креативность, напористость и так далее — это разноректорные качества, которые имеют к разным ситуациям разное отношение.

## ❗ Почему Путин считает, что без порядочности «все остальное бессмысленно»?



**Дмитрий Садиков:**

— На мой взгляд, посыл Владимира Владимировича прост — без порядочности лидер начинает «тянуть одеяло на себя» и ставит свои цели выше других. Затрудняюсь предположить, чем именно мыслит такой лидер, но уж точно не интересами компании и ее сотрудников. Видимо, потому у нас СМИ систематически рапортуют о скандальных арестах.

И количество этих дел с каждым годом не уменьшается, количество регуляторного воздействия не уменьшается, количество государства в экономике достигло критических 70%. Официальная пропаганда умудряется накачать наших сограждан уверенностью в том, что государства должно быть еще больше. Притом что государство и так уже контролирует практически полностью все вопросы.



**Дмитрий Потапенко:**

— В первом вопросе я ответил и на этот. Эти фразы похожи на красивые слова, которые расходятся с практикой. Все зависит от критериев. Пока видно, что система госуправления построена не просто не порядочно, а безобразно. У нас по 200 тысяч уголовных дел про отжатые бизнесы.



Читайте **«Ласточки»**  
Региональные кадастровые палаты получили право самостоятельно проводить работы по землеустройству и формированию объектов недвижимости

Викторина **«Матрица»**  
Арест квартиры за неоплату ЖКХ

Артем **«Ласточки»**  
Каковы риски эксплуатации здания без разрешения?

Читайте **«Домашнее»**  
Судебные споры, касающиеся жилых помещений лиц, освобожденных из мест лишения свободы

Владимир **«Домашнее»**  
Тарифы на электроэнергию: оспаривание в судах

Карина **«Домашнее»**  
«Кутузовская миля» Полонского

## Напористость?



**Оксана Вражнова:**

— Конечно, у каждого лидера должны быть четкие и понятные цели и настойчивость в их достижении. Однако руководитель должен видеть грань между настойчивостью и банальным упрямством. Настоящий лидер умеет вовлекать сотрудников в обсуждение задач, прислушивается к их мнению и старается организовать трудовой процесс так, чтобы люди получали удовольствие от работы. За авторитетным руководителем сотрудники идут не в силу его должности и не из-за страха перед начальством, не потому, что им не оставили выбора, а из-за его способности и таланта вести за собой, вдохновлять своим упорством в достижении целей и энергией. Однако надо отметить, что есть сферы бизнеса, где без напористости невозможно обойтись — этого требует специфика отрасли. Например, это строительство, поставки техники, торговля.



**Андрей Карпенко:**

— Напористость должна быть жестко контролируемой. Нужно четко понимать, что ты делаешь и какие будут последствия. Со своими сотрудниками быть напористым чаще всего не име-

ет смысла. Есть задачи, сроки... В судебном процессе напористость может даже навредить. Там приветствуются аргументы и логика. Но существуют профессии, где напористость нужна. Например, судебные приставы, коллекторы. Вместе с тем интересно отметить, что образ напористого судебного пристава или коллектора в абсолютном большинстве случаев не вызывает положительных эмоций. Если, конечно, речь не идет о взыскании в вашу пользу.



**Дмитрий Садиков:**

— Напористость — очень неоднозначное качество. Часто его ассоциируют со слепотой и игнорированием затрат на достижение цели. Видимо, поэтому в HR чаще используется слово «целеустремленность».



**Дмитрий Потапенко:**

— Тупая напористость не нужна никому!

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП** Креативность?



**Оксана Вражнова:**

— Творческая, талантливая, увлеченная, энергичная личность всегда вызывает уважение среди подчиненных. Конечно, настоящему лидеру, помимо наличия хорошего образова-

В некоторых бизнесах, в частности, в сфере медицинского права, невозможно использовать шаблонный подход. Каждый случай в бизнесе по-своему уникален, поэтому часто приходится разрабатывать схему ведения дела. Зачастую эти схемы не только оригинальны, но и уникальны.

## **В КАЖДОМ НЕВЕРОЯТНОМ ОБЯЗАТЕЛЬНО ЕСТЬ ЧАСТИЦА ПОЛЕЗНОГО**

ния и соответствующих компетенций, необходимы такие черты, как любознательность и заинтересованность. Очень важно умение нестандартно посмотреть на ситуацию и предложить креативное ее решение. Еще важнее — помочь сотрудникам так же креативно решать возникающие задачи, не загоняя себя в рамки стандартных решений. Поэтому лидер, который может креативно мыслить, всегда прислушивается и обсуждает самые невероятные решения подчиненных. Поскольку в каждом невероятном обязательно есть частица полезного.



**Андрей Карпенко:**

— У русского человека креативность в крови.

Как ни странно, очень выручает профессиональное образование. Мало кто знает, но бывает так, что одно и то же заболевание можно лечить прямо противоположными методами и в обоих случаях добиться выздоровления! В ряде ситуаций такой подход позволяет выигрывать даже заведомо безнадежные дела.



**Дмитрий Садиков:**

— Креативность — почти единственный выход из экономической стагнации. Когда на рынке предложение превышает спрос, когда клиенты слышат одни и те же предложения, а сотрудники — повторение вчерашних мантр, рабочая среда становится бо-



лотом без конца и края. Оригинальные ежедневные задачи, новаторские кейсы с решением сложных задач, новые фронты работ и форматы обучений заряжают сотрудников и заставляют ходить на работу с улыбкой.

## Выносливость?



**Оксана Вражнова:**

— Здесь в первую очередь стоит говорить о стрессоустойчивости.

Эмоциональная уравновешенность важна. И способность оставаться собранным и разумно мыслящим в любой ситуации — необходимое качество для любого лидера. Руководитель, не умеющий контролировать свои эмоции, нервный и агрессивный, вносящий дисбаланс в коллектив, не умеющий взять ситуацию под контроль, особенно в кризисной ситуации, вряд ли будет пользоваться уважением своих подчиненных.



**Андрей Карпенко:**

— В бизнесах, связанных с интеллектуальной деятельностью, с медициной, с юриспруденцией выносливость нужна больше психологическая. Хотя к



**Дмитрий Потапенко:**

— Деньги зарабатывает система. Креативно это или нет — это большой вопрос. Китайцы не сильно креативны, но они научились копировать, поэтому их можно назвать креативными.

некоторым ситуациям до сих пор привыкнуть очень сложно. Не так давно произошла нашумевшая история с результатами экспертизы. В ЦМП тоже было дело, по которому заключение давал тот же эксперт. К сожалению, так же некомпетентно. И это привело к тяжелейшим последствиям для пострадавших. Берет злость от отсутствия порядочности у некоторых людей.



**Дмитрий Садиков:**

— «От работы дохнут кони, ну а я — бессмертный пони!». Нет, выносливость не столь важна. Гораздо уместнее грамотное распределение своих сил на приоритетные задачи. Внешне, конечно же, вы не должны проявлять симптомы усталости. Ну, за исключением окончания тяжелой работы: сотрудники должны понимать — вы тоже человек. Но на следующий день — снова быть свежим!

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**Дмитрий Потапенко:**

— Выносливость в беге совершенно не означает выносливость в бизнесе.

И это не очень понятная история, потому что выносливость определяется финансово-экономическим положением компании, а не конкретного дан-

ного персонажа, в том числе тем, что мы называем командой. Я это называю системой, потому что команда без установленных правил игры — просто стадо баранов. Решительность — такое же качество, решительный дебил — отдельная когорта. Она тоже присутствует. Быть тупым и смелым — то, что не нужно некоторым компаниям.

## **УП Агрессивность? Где, когда и кому она помогает?**



**Оксана Вражнова:**

— Один из важнейших критериев настоящего лидера — способ и методы отдачи распоряжений. И эти методы должны быть эффективными, а не агрессивными. Эффективное указание — это не просто способ передачи информации, это целый комплекс воздействия на сотрудника, в том числе на эмоциональном и мотивационном уровне, который формирует у подчиненных определенные суждения о руководителе. Распоряжения по возможности следует отдавать письменно, понятно, лаконично и по сути. Указание из разряда «пойди туда, не знаю куда», отданное в агрессивной манере, формированию авторитета никак не способствует. Руководитель должен ставить перед подчиненными задачи, а не проблемы. Конечно, проблему решать можно, но лучше решать задачу.

При этом необходимо дать подчиненным возможность проявить творчество и инициативу.

И если сотрудники грамотно, в отведенное для этого время выполняют поставленные перед ними задачи — это явный признак авторитета руководителя в глазах подчиненных. Это значит, что руководитель понимает компетенции своих сотрудников, их возможности и способности. Это же относится и к возможности подчиненных работать без постоянного контроля. Конечно, контроль должен быть, но в конкретные сроки. Если же руководитель не доверяет сотрудникам, постоянно следует за своими подчиненными, проверяя их работу, опасаясь, что они допустят ошибки, то можно смело утверждать, что уровень авторитета такого руководителя очень низкий, если он существует вообще. Однако есть сферы деятельности, где агрес-



сивность является едва ли не обычной формой общения. Это уже годами устоявшийся стереотип. Например, на стройке. Есть мнение, что в большинстве своем строители воспринимают именно агрессивную форму общения. Кто-то говорит, что это помогает.



**Андрей Карпенко:**

— Многие руководители считают проявление агрессивности наилучшим тактическим приемом в достижении запланированного результата. И зачастую это работает. Все зависит от рода деятельности. Думаю, в Федеральной службе исполнения наказаний не прижились бы интеллектуальные и демократичные методы руководства. В то же время агрессивный стиль руководителя научного коллектива вряд ли будет эффективным. Когда я ходил в детский сад №1 города Ленинграда, воспитательница в тихий час требовала, чтобы все дети лежали с закрытыми глазами. А кого она увидит с открытыми глазами — обещала убить. Эффективен ли был подход? О, да! Но почему никто не был в восторге?



**Дмитрий Садиков:**

— Агрессивность — это в принципе деструктивное качество, затуманивающее мышление. Пожалуй, единственное применение — подстегнуть себя

сделать то, что откладываешь. Злиться только на себя. Подчиненные ощущают себя более дискомфортно, если их лидер искренне тобой расстроен. Это их спровоцирует сильнее на исправление или изменение, нежели чем страх от агрессии шефа.



**Александр Апазов:**

— Систему кнута и пряника никто не отменял. Иногда кнут более эффективен, чем пряник. Потому что твою деликатность и доброту некоторые люди расценивают как глупость или слабость. Сегодня больше уважают силу.

На встрече с рабочими Лебединского ГОКа президент России Владимир Путин, отвечая на вопросы, заявил, что современный лидер должен в первую очередь обладать «порядочностью». Также он отнес к важным чертам современного лидера профессиональные качества, современные знания и умение постоянно учиться у тех, кто «в чем-то лучше тебя». Я хотел бы прокомментировать слова Президента РФ про умение лидера учиться. Вся жизнь — это учеба. Самое главное для руководителя — не бояться людей сильнее себя. Если боится и задвигает их, он не учится.

У меня же выработалась своя система 5-летней эффективной работы.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Когда тебя назначают на руководящую должность, у тебя обязательно найдутся оппоненты. Ты же пришел не в новый коллектив, а в котором, возможно, есть такие, кто рассчитывал занять это место, и эти люди сразу никогда не будут твоими помощниками. Поэтому в течение пяти лет я должен особенно тщательно готовиться к каждому совещанию, во всем выверять каждый свой шаг, тогда спустя пять лет мы обязательно сработаемся, так как они вынуждены будут свыкнуться с необходимостью подчиниться мне.

Но и с этого момента расслабляться рано, хотя многие решают: «зачем готовиться, если они и так все съедят», и в итоге перестают расти, потому что самый интенсивный рост в борьбе в условиях жесткой конкуренции, а это тот самый эффективный период работы — 5-7 лет.



**Дмитрий Потапенко:**

— Человек не может быть агрессивен сам по себе, все зависит от экономического состояния компании. Гендиректор — лишь пешка в большой игре — так же, как и владелец компании, и уборщица — не надо переоценивать их значимость. Надо расставлять точки над ё. Они — вышеперечислен-

ные лица — имеют определенное значение для бизнеса, но есть еще цели и задачи конкурентов, которые позволяют или нет выполнять ту или иную стратегию. И говорить об агрессивности в бизнесе, когда, например, твой конкурент более мощный, бессмысленно.

- \* Оксана Вражнова, председатель правления группы компаний «МИЭЛЬ».
- \* Андрей Карпенко, руководитель «Центра медицинского права» в Москве.
- \* Дмитрий Садиков, руководитель отдела экспортных продаж ООО «Мультидом Трейдинг».
- \* Александр Апазов, президент ПАО «Фармимэкс».
- \* Дмитрий Потапенко, управляющий партнер Фонда стратегического управления Management Development Group, Inc.

Опрос проводила Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

# Соцсети и банки — внимательный подход к новым явлениям

*Само согласие обсудить тему «Соцсети и персонал» уже похвально и смело для столь крупного банка.*

*Оказалось, что правильный подбор персонала дает банку сильное преимущество: сотрудники сами «думают головой», общаясь в сетях, так что тем компаниям, чьи «гаврики» их чернят, стоит в зеркало посмотреть.*




**Мария Ковалева**

**Газпромбанк  
начальник управления  
развития**



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## Какой примерно процент ваших сотрудников сидит в соцсетях?

анки исторически очень консервативные организации. Даже доступ в Интернет есть не у всех сотрудников, а уж не ко всем сайтам — это понятно. Конечно, сегодня для входа в соцсети банковский доступ и не нужен — для этого все используют свои мобильные телефоны. Поэтому я бы сказала, что практически все офисные сотрудники до 40 лет в социальных сетях бывают ежедневно. Од-

нако у нас много сотрудников и старшей возрастной категории, которые по статистике реже ими пользуются, и сотрудников фронт-офиса, которые весь день общаются с клиентом и имеют возможность заглянуть в телефон разве что в обед.

## Какие вопросы, связанные с работой, они могут обсуждать там?

— Наши сотрудники чаще всего отмечают в сетях какие-то приятные вещи, связанные с работой в банке, — корпоративные праздники и клиентские события.

## Насколько они там открыты?

— В целом, для крупного банка у нас не так много публикаций сотрудников. И чаще они все же в деловом или нейтральном ключе.

## Может ли кто-то случайно или осознанно выложить важные коммерческие секреты?

— Конечно, работая с клиентами, сотрудники обладают неразглашаемой информацией. Но, на мой взгляд, тема персональных данных столько раз обсуждалась внутри банка, что вероятность появления информации в сети минимальна. За такими вещами строго следит служба безопасности, т.к. банк — это деньги и репутация клиентов.

Административное право №2 2017

Обзор судебной практики по вопросам совершенствования налогового администрирования в 2017 году

Двойной налог за неосвоение приобретенного земельного участка

Преднамеренное и фиктивное банкротство

Способы разрешения ситуации дедлока: анализ судебной практики

Уголовная ответственность за незаконную банковскую деятельность

Ответственность работодателя за «зарплатное рабство»

Аванс или задаток? Вот в чем вопрос...

**И** Есть ли у вас кодекс поведения и что там написано о соцсетях?

— У нас нет кодекса поведения в сетях, хотя он был бы очень кстати. Поэтому для своих сотрудников я все же оговорила определенные правила. На-

же время я считаю, что наши клиенты имеют право высказывать любое мнение о банке (спасибо, если они это делают конструктивно). Если такую информацию «банить», это сыграет еще более негативно на имидж компании.

## ВСЕГДА ТРУДНО ОПРЕДЕЛИТЬ БАЛАНС МЕЖДУ ЛИЧНОЙ ЖИЗНЬЮ И ЛИЦОМ КОМПАНИИ В СЕТИ

пример, мы не высказываемся в сети о конкурентах, не комментируем информацию о банке за рамками своей компетенции. Не так давно для ряда сотрудников проводил семинар по работе в соцсетях Александр Цыпкин. По вопросам и вниманию аудитории было видно, что тема актуальная и не однозначная, т.к. всегда трудно определить баланс между личной жизнью и лицом компании в сети.

Так как в этом случае организация не готова воспринимать обратную связь и меняться. Да и наверняка уже кто-то прочитал и «заскринил» этот пост, прятать нет смысла.

**И** Ассоциация менеджеров недавно провела круглый стол по этой теме. Чем она так важна для бизнеса?

— Бизнес-сообщество не зря активно обсуждает тему соцсетей: сегодня это часть бизнеса. Хотите работать с клиентской лояльностью и NPS? Соцсети дают такую возможность. Реклама новых продуктов? Снова — да! Бренд работодателя? Легко! И далее по списку. При этом стоимость этого канала значительно ниже классических, а конверсия достаточно интересная.

**И** Стоит ли забанивать негативную информацию о компании в Интернете?

— Наш банк долгое время оставался консервативен и не использовал активно этот инструмент, поэтому нам только предстоит сформулировать окончательно свое видение. В то

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Ожидает ли нас много судов с сотрудниками, злонамеренно вбрасывающими дезу и негатив о своей компании, или все так и сойдет им с рук?

— Конечно, организации, особенно крупные, могут столкнуться с деструктивным поведением своих сотрудников — бывших и текущих — в сетях. Уже известны случаи увольнения сотрудников по итогам постов, которые не соответствуют политике компании. Однако мне кажется, что для судебных дел пока не хватает прецедентов. Слишком много вопросов между резкими высказываниями и свободой слова. Особенно если сотрудник не подписывал никаких документов на эту тему. В то же время нельзя сказать, что сотрудникам такое поведение сойдет с рук — с таким человеком уже не многие захотят сотрудничать, а это как минимум карьера.

**УП** Как изменился мир безопасности имиджа вашей компании с ростом соцсетей? Насколько пришлось менять подходы и стратегию работы с имиджем?

— С появлением соцсетей компании уже не могут их игнорировать. Сегодня любое неосторожное высказывание или некорректный ответ клиенту становятся мемом, моментально влияя на имидж компании. Поэтому, конечно,

приходится быть более гибкими, быстрыми, клиентоориентированными и искренними, т.к. иначе клиент очень быстро считывает несоответствие между заявленным имиджем и фактическим.

**УП** Банк «Югра», как и ранее «Мастер банк», активно вел рекламу накануне падения. Вызовет ли теперь реклама иных банков недоверие у части людей?

— Банковская сфера последние годы находится под особым вниманием: зрители внимательно следят за отзывами лицензий и рейтингом оставшихся игроков. Ряд банков прямо перед своим падением вели активную рекламу, привлекая клиентов, которые вскоре остались в подвешенном состоянии. Конечно, это влияет на доверие клиентов, и они становятся более осторожными и консервативными. С другой стороны, растет общая финансовая грамотность и понимание того, как и зачем работают банки. Сегодня уже трудно встретить человека, у которого нет опыта пользования хотя бы каким-то банковским продуктом. Банкротства и отзывы лицензий лишь играют на руку стабильным игрокам с хорошей репутацией — клиенты уже не так охотно реагируют на сомнительные предложения малоизвестных брендов.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** Поиск персонала через соцсети — чем он отличается от привычного на рабочих сайтах?

— Конечно, нельзя не сказать о поиске персонала через социаль-

дая компания, в сегменте B2C точно, должна выполнять минимум — вести свою страницу, отвечать на комментарии и упоминания о себе. Качество сервиса сразу может дать компании

## ЛЮБОЕ НЕОСТОРОЖНОЕ ВЫСКАЗЫВАНИЕ ИЛИ НЕКОРРЕКТНЫЙ ОТВЕТ КЛИЕНТУ СТАНОВЯТСЯ МЕМОМ, МОМЕНТАЛЬНО ВЛИЯЯ НА ИМИДЖ КОМПАНИИ

ные сети. Можно делать поиск, как и на рабочих сайтах, задав нужные фильтры. Но сети не зря социальные — в специальных группах эйчары запрашивают друг у друга рекомендации людей на нужные вакансии, сами предлагают хороших специалистов. Такие рекомендации очень эффективны, т.к. в обмен ты получишь то же качество, что поставляешь сам. Плюс узость сообщества и то, что многие знают друг друга лично, не дает испортиться такому ресурсу.

**У** Как улучшить имидж компании с помощью соцсетей?

— Подводя итог, можно сказать, что социальные сети — это мощный ресурс работы с имиджем. Сегодня каж-

фору даже перед большими игроками с историей.

\* Мария Ковалева, начальник управления развития Газпромбанка.

Беседовала Анна Матюшенкова

Журнал



2017 г.

### Справка:

АО «Газпромбанк» — банковская сфера, более 10 тыс. сотрудников, год основания — 1990-й, председатель правления — А.И. Акимов.

Мария Михайловна Ковалева — начальник управления развития в Газпромбанке; 10 лет опыта в HR, 6 лет управленческого опыта, работала в консалтинге, IT и банках. Регулярный спикер конференций, автор публикаций, участник бизнес-передач.

# НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА 2017

## Расчет, управление и оптимизация численности персонала

**13 сентября 2017 Отель Ренессанс Монарх Центр**

Компания «Auditorium» приглашает Вас принять участие в II Всероссийском HR-Форуме «НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА 2017. Расчет, управление и оптимизация численности персонала», 13 сентября в Москве.

Как провести оптимизацию персонала, не нанеся ущерба компании? Стоит ли переводить сотрудников на аутсорс и удаленку? Какие новые подходы к нормированию труда?

Ответ на эти и многие другие вопросы Вы сможете узнать, придя на наш форум 13 сентября.

Для максимально полного охвата, мы пригласили экспертов из разных отраслей, чтобы обсудить решения насущных проблем:

- ✓ Как построить систему нормирования труда с нуля?
- ✓ Как рассчитать нормативы в численности руководителей и специалистов?
- ✓ Как высчитывается норма выработки и норма обслуживания?
- ✓ Автоматизация процесса нормирования — что уже сделано?
- ✓ Как произвести оптимизацию численности персонала?

Своими наработками, идеями и опытом поделятся представители из: НЛМК, ДЕЛОВЫЕ ЛИНИИ, БАЗОВЫЙ ЭЛЕМЕНТ, РВС, ГАЗПРОМ НЕФТЕХИМ САЛАВАТ и многие другие.

Приходите на форум «НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА 2017». Действительно полезное мероприятие.

**Подробности на сайте форума:**  
**<http://auditorium-cg.ru/NT>**

Светлана Ланда

# Всё и сразу. Правила жизни успешных и счастливых женщин, меняющих мир

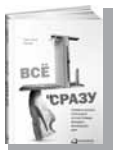


**ИСТОРИИ, В КОТОРЫХ ЕСТЬ  
СВОИ СЕКРЕТЫ УСПЕХА И  
СЧАСТЬЯ**



**Ольга Паскина**

Генеральный директор «Национальной Медиа Группы»; в разные годы возглавляла медиахолдинг «ПрофМедиа», являлась старшим вице-президентом и генеральным директором Discovery Networks в Северо-Восточной Европе; воспитывает сына и дочь



## ОБЕРЕГАТЬ СВОЮ ЖЕНСТВЕННОСТЬ

У меня двое детей — дочь и сын. Я отношусь к тем матерям, которые не сидят в декрете. На мой взгляд, материнство — это состояние, которое вовсе не требует от женщины полной отдачи. Я против ситуации, когда женщина уходит в декрет на несколько лет, — мне кажется, это потеря себя, своего развития. И для ребенка это тоже плохо, потому что мать так или иначе устает проводить с ним столько времени. Я в этом смысле сумасшедшая работающая мама. Я стараюсь проводить выходные с детьми, укладывать их спать, читать им на ночь. Когда вечером я переступаю порог дома, то стараюсь оставлять работу за дверью. Это сложно, но необходимо.

Очень важно сохранить баланс между профессионализмом и своей женской природой. Для меня женственность — важная составляющая успеха. Мне кажется, что если женщина обладает этим качеством, это делает ее сильнее в мужском мире. Речь не о том, чтобы использовать свою красоту, кокетство или сексуальность, а о том, как вести себя в бизнес-среде. Если мужчина чувствует агрессию в женщине, он хочет ее подавить.

Для меня суть женской природы — это гибкость и мудрость, а никак не агрессия. Я не использую доминантный стиль общения, когда нахожусь среди людей,

которые занимают более низкую позицию, чем я. При этом это не означает слабость. Мне кажется, что женская гибкость — это вовсе не податливость, а сложность и непрямолинейность.

## СТРЕМИТЬСЯ К БАЛАНСУ

Каким бы насыщенным ни был мой день, я всегда нахожу время для спокойного размышления об общих, стратегических задачах. Я отвлекаюсь от насущных дел и изучаю то, что происходит на рынке, в той сфере, где я занята. Не менее важно выделять время не для работы, а для себя, чтобы побыть в своем личном пространстве. У меня это время появляется после того, как укладываю ребенка спать, и тогда я могу выбрать занятие, которое обеспечит мне жизненный баланс. Например, принять ванну, почитать. Это время принадлежит только мне.

Но нельзя жить исключительно для себя, важно помогать другим. На работе я стараюсь подтолкнуть коллег к поиску своего предназначения, гармонии, к тому, чтобы человек смотрел на вещи шире и понимал, как то, что он делает сегодня, повлияет на то, к чему он стремится, о чем мечтает.

Чтобы самой не сбиться с пути, я постоянно повышаю уровень осознанности и много читаю. Я представляю, что в голове у меня несколько коробочек: вся информация, которую я получаю в



течение дня, укладывается в эти коробочки, кроме той, которая мне не нужна, — она лежит где-то до поры до времени и «распаковывается» только тогда, когда в этом появляется необходимость.

Еще одна техника, которая помогает мне поддерживать баланс, — составление особых списков. В один список я помещаю то, что отнимает у меня жизненную энергию, от чего я бы хотела избавиться. В другой — то, на что мне бы хотелось потратить время. И я регулярно заглядываю в эти списки, обновляю их.

## ОСВОБОДИТЬ МЕСТО ДЛЯ ГЛАВНОГО

У меня очень энергичный и мультизадачный стиль работы. Я могу параллельно решать несколько вопросов и при этом все время находиться в тонусе. И в личной жизни, и в работе я педантично подхожу к решению задач, с которыми сталкиваюсь. При этом некоторые дела я нарочно пускаю на самотек, потому что знаю: все наладится само собой. Конечно, это касается не всех задач, я вообще из тех людей, кто заморочен на различных «фишечках», структурах, тетрадочках. Я постоянно изобретаю для себя всевозможные to do-листы, интересуюсь новыми менеджерскими системами.

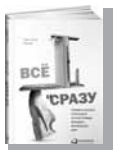
Какими только инструментами я не пользовалась! Но этот процесс поиска удобной системы никогда не стоит на

месте. Было время, когда я записывала все в три тетрадки: в одной вела рабочие записи, вторую носила с собой, а третью, большую, формата А4, держала для личных мыслей — дома.

Вопросы, требующие быстрого решения, я записываю на стикеры, которые креплю на видном месте или на одну из тетрадок. Но эти стикеры, как правило, появляются только тогда, когда действительно что-то нужно решить в ограниченный промежуток времени, когда не знаешь, за что хвататься. При этом, если возникает подобная ситуация, я стараюсь вообще ни за что не хвататься. Я просто делаю паузу, медитирую, навожу порядок.

В последнее время я «спрашиваю» буквально у каждой вещи, зачем она здесь. Я уверена, что ничто в нашей жизни не случайно: ни слова, ни мысли, ни предметы — ничто. Все, что нас окружает, обладает каким-то смыслом. Поэтому у меня всегда чистый рабочий стол. На нем стоит папка с входящими и исходящими бумагами, компьютер, тетрадка, ручка, и это все. Если на меня вдруг наваливается огромное количество дел, и я понимаю, что ничего не успеваю, не знаю, за что хвататься, я просто начинаю наводить порядок. Разбирать бумаги, расчищать место, выделять главное. И если я осознаю, что мне не удалось это сделать, я на некоторое время откладываю выполнение этой задачи. Таков мой персональный подход к тайм-менеджменту.





## УСПЕХ — ЭТО РАЗВИТИЕ

В моем лексиконе нет слова «успех». Успех — это когда другие хотят повторить ваш результат. Это положительный опыт преодоления чего-то, чем можно поделиться с другими людьми.

Мне важно, чтобы в пути были какие-то отправные точки, на которые можно опереться и сказать потом: «Вот здесь я действительно чего-то добилась». Такие точки подобны ступеням — они позволяют карабкаться дальше, взлетать выше. Но успеха в общепринятом понимании этого слова в моей ценностной матрице нет. Есть развитие. Это не значит, что я человек, который в большей степени ориентирован на процесс, чем на результат, — обычно результат превосходит мои ожидания. Но в то же время я никогда не успеваю задуматься о результатах, потому что мой мозг сразу же начинает искать какие-то новые темы, проекты.

## СЧАСТЬЕ — ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ ДЕЛИТЬСЯ

Для меня счастье связано с постоянным гармоничным развитием, движением вперед. А также с возможностью сделать счастливее других. С пониманием того, насколько чудесным образом устроен мир. Что это такой причудливый рисунок, который на самом деле очень глубокий, и его хочется изучать снова

и снова. Сделать это можно через познание себя, других, каких-то ситуаций, знаний, чувств. Счастье — это возможность делиться этими знаниями, состояниями, глубинными взаимосвязями.

Точка соприкосновения понятий «успех» и «счастье» — это единый правильный вектор, гармония. Выход за рамки обыденного. Поиск новых путей, возможность посмотреть на свой успех с разных точек зрения. Превращение сложного опыта в полезный, непростых рабочих ситуаций в новые горизонты, личностных задач — в общественные, значимые для других.

## СМОТРЕТЬ НА ПРОБЛЕМЫ СВЫСОКА

Муж и ребенок дают мне ощущение внутренней силы и опоры, абсолютно-го счастья и тепла. Семья — это переключение в другое, женское, состояние. В моменты, когда я нахожусь рядом с моими близкими, меня часто посещают мысли о том, что все остальное не важно, все проблемы решаемы. Все проходит, меняется. Вот почему, если я сталкиваюсь с трудностями, я вспоминаю, что это временно, что я выбиралась и не из таких ситуаций.

Когда в жизни появляются сложности, я думаю о них как о гусеницах, которые должны превратиться в бабочек. Даже если случилось что-то ужасное, я задаюсь вопросом: «Зачем мне это было



дано? Что я могу с этим сделать?». Я стараюсь найти инструменты, которые помогают посмотреть на мой мир со стороны. Например, представить, что я инопланетянин, который только что прибыл на Землю и увидел то, с чем я столкнулась. Что он думает об этой проблеме? Какой совет может мне дать?

А еще мне очень помогают путешествия. Когда самолет отрывается от земли, отключаешься от всех информационных привязок, забот и задач. Если у меня нет возможности отправиться в путешествие, я использую воображение и представляю, что нахожусь в космосе и смотрю на нашу планету сверху.



Екатерина Плотко

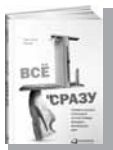
Учредитель благотворительного фонда Red Nose, который занимается оказанием помощи детям с неврологическими заболеваниями; фотограф; мотивационный коуч; лидер движения и сооснователь Organicswoman.ru и ведущая курсов по осознанному питанию; «вице-Миссис Вселенная 2014 года»; правила жизни: понять, в чем твое предназначение, и

следовать ему; постоянно работать над собой; быть здесь и сейчас; не обманывать себя.

## ЧЕМ БОЛЬШЕ ОТДАЕШЬ, ТЕМ БОЛЬШЕ ПОЛУЧАЕШЬ

Когда мне было десять, я потеряла родителей, и уже через несколько лет начала жить самостоятельно. Первая работа, на которую я устроилась, была очень непростой — я продавала яйца на рынке. Зимой от мороза они лопались, и каждое лопнувшее яйцо засчитывалось как недостача. Это был очень сложный период, но именно тогда я поняла, как важно помогать другим. Я подбирала бездомных искалеченных кошек и собак и выхаживала их. А они, в свою очередь, помогали мне, залечивали своими теплыми меховыми душами мои раны. Тогда-то я открыла этот механизм, который теперь является основой моей жизни: чем больше ты отдаешь, тем больше получаешь.

Только благодаря этому я нахожу силы, чтобы справиться с новым горем — потерей моего маленького сына. Лишь отдавая что-то другим, я могу жить дальше. Я не обращаюсь к психологам, я просто служу людям, забыв о своем эго, постоянно, каждый день. Это помогает мне пережить тяжелые времена, духовно вырасти. Все, что я отдаю, возвращается ко мне в виде исцеляющего потока.



## БЫТЬ СОБОЙ

Обуздать свое эго — очень непростая, но важная задача. Бог наградил меня привлекательной внешностью, и в таких обстоятельствах очень легко уйти в тщеславие, высокомерие, самолюбование. Участие в конкурсе «Миссис Вселенная» было важно для меня не из-за собственных амбиций, а потому, что это помогло бы нашему Фонду. Впервые за 30 лет Россия заняла на этом конкурсе призовое место, и благодаря этому перед Red Nose открылось очень много дверей — о нас начали писать журналы, газеты, нас заметили на телевидении. Естественно, что сразу привлекла внимание эта Екатерина Плотко. Я говорю о ней в третьем лице, потому что это для меня этот образ — игра, я стараюсь не увлекаться ей, дабы не тешить свое эго. Но при этом она послужила прекрасным инструментом для развития проекта, который действительно важен для меня.

Кажется, что чем толще маска, которую ты на себя надеваешь, тем проще жить. Но это иллюзия. Чем больше мы «раздеваемся», оголяем свою суть, тем прекраснее мир. Он становится сочнее, насыщеннее. В нем даже обоняние и осязание по-другому работают. Да, в этом мире мы абсолютно «голые», открытые, но это ничто по сравнению с той компенсацией, которая нам дается взамен от Бога.

Тот, кто спит, никогда не узнает, каким все является на самом деле. И пока

ты не снимешь маску, ты не сможешь пробудиться. Поэтому я стараюсь сдирать с себя эти маски прямо с кровью.

## ОТНОСИТЬСЯ К ЖИЗНИ С БЛАГОДАРНОСТЬЮ

В каком бы настроении я ни проснулась утром, я первым делом благодарю Бога за то, что я жива, что нахожусь в стране, где сейчас не идет война, что мы не голодаем. Благодарность — это очень мощная энергия. Есть огромное количество поводов, за что можно поблагодарить Вселенную. Просто мы этого не осознаем и постоянно жалуемся на судьбу. Вот почему очень важно принять полную ответственность за собственную жизнь. Когда мы перестаем винить в своих бедах других людей, то отказываемся от претензий к окружающему миру. Если возникает проблема, значит ты ее заслужил, нужно ее решать. Может быть, попросить прощения у Бога, позвонить своему врагу и извиниться перед ним — скорее всего, это повлияет на него, и он, в свою очередь, тоже изменится. Если я вижу, что происходит что-то плохое, но я никак не могу повлиять на это, я не говорю себе, что мир жесток и люди уродливы. Я просто работаю над собой. Если я не могу помочь людям физически, я твержу себе: «Я люблю тебя, я благодарю тебя за все». Это постоянная работа, которую я провожу, с чем бы я ни столкнулась. Я не имею права никого винить



в своих несчастьях. Только когда ты берешь ответственность на себя, когда относишься к миру с благодарностью, когда ты отдаешь, можно обрести счастье.

внешние обстоятельства — ни семья, ни работа, ни машина. Это другое.

Я считаю, что каждый человек приходит в наш мир не просто так, что те-

## **КОГДА В ЖИЗНИ ПОЯВЛЯЮТСЯ СЛОЖНОСТИ, Я ДУМАЮ О НИХ КАК О ГУСЕНИЦАХ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ ПРЕВРАТИТЬСЯ В БАБОЧЕК**

### **СЛЕДОВАТЬ СВОЕМУ ПРЕДНАЗНАЧЕНИЮ**

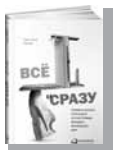
Успех — это самореализация. Само-реализация твоего предназначения. Если человек осознал, в чем его предназначение, и реализовался в нем, для меня это успех.

Он может иметь разные формы — материальную, духовную, физическую — и у каждого человека проявляться по-своему. Главное — почувствовать сердцем, умом, телом, в чем заключается твое предназначение, и следовать ему. Тогда ты станешь успешным человеком.

Счастье — это нечто очень тихое, тише тишины. Оно просто присутствует и все. Без внешних факторов. Оно всегда внутри. Здесь и сейчас. Вот это счастье. Для него не нужны никакие

лесная оболочка дана нам с какой-то целью. Национальность, образование, характер — у всего этого есть некий высший смысл. И вот когда ты находишь себя в этом мире и следуешь своему пути, когда ты реализуешь свой успех — предназначение, тогда счастье приходит в виде «побочного эффекта». Оно просто дается бонусом — «оп», и все. Или наоборот — когда ты счастлив, твое предназначение реализуется само по себе. Это взаимосвязанные понятия.

Если же человек идет не по своему пути, жизнь постоянно ставит ему палки в колеса. Если путь верный — все получается, словно самой собой. Именно так вышло с нашим фондом. Сами по себе приходили нужные люди, все складывалось наилучшим образом. Значит, мы все делаем правильно.



## БЫТЬ ЧЕСТНОЙ С СОБОЙ

Мой основной жизненный принцип — быть честной и искренней с собой. Если ты начинаешь подстраиваться под этот мир, ломать себя, быть такой, какой тебя хотят видеть, ты разрушаешь

наш мир уникален. Мы совершаем большинство действий автоматически, перестаем видеть, как много ценного вокруг. Очень важно вытаскивать себя из воронки, куда нас постоянно засасывает. Только так можно обрести настоящую свободу, глубину и искренность.

## КОГДА МЫ ПЕРЕСТАЕМ ВИНИТЬ В СВОИХ БЕДАХ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ, ТО ОТКАЗЫВАЕМСЯ ОТ ПРЕТЕНЗИЙ К ОКРУЖАЮЩЕМУ МИРУ

собственную личность, и в итоге все валится из рук. Тебе больно, потому что в глубине души ты понимаешь, что ведешь себя нечестно по отношению к себе. Себя надо любить, без этого ничего не получится. А любовь к себе невозможна без принятия себя такой, какая ты есть.

## БЫТЬ ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС

Осознанность, умение быть здесь и сейчас — это то, что позволяет нам почувствовать ценность каждой минуты. В разговорах с людьми не ограничиваться поверхностными фразами, замечать каждую линию, каждый штрих, когда ты едешь куда-то на метро или на машине. Видеть детали, осознавать, насколько

Через несколько месяцев после того, как погиб мой сын, я неожиданно поняла, что получаю огромное удовольствие от единения с собой, мне нравится находиться в тишине. Мне кажется, что женщинам очень важно периодически уходить в себя, уединяться ото всех, потому что это дает силы, энергию, позволяет отдохнуть от суеты. Это возможность лучше узнать себя, подружиться с собой. Идеальный вариант — делать это на природе. Существует огромное количество практик, позволяющих достичь гармонии с собой, соединиться с собственным «я». Нужно найти то, что подходит тебе. Это поможет пережить сложные моменты, когда ты находишься на грани, в депрессии, когда, казалось бы, самое время бежать к психологу.



Мы отвыкли от этих практик, скованные социальными стандартами, законами жизни в каменных джунглях. А ведь это очень простой действенный способ найти себя. И если это удастся, человек преображается.

## ЛЮБИТЬ ЖИЗНЬ

Я верю в то, что душа бессмертна. Я постоянно чувствую присутствие папы, которого я потеряла еще в детстве. Мне кажется, он помогает мне, ведет меня за руку. Именно он научил меня любить жизнь, несмотря на трудности, с которыми мы сталкиваемся, несмотря на страдания и потери. Ведь жизнь — это и есть любовь, перед которой меркнет все, даже смерть.



Екатерина Тербенина

Основатель клуба индивидуального развития и творчества «Время жизни»; правила жизни: прислушиваться к себе, получать удовольствие от жизни, постоянно развиваться, наладить контакт с собой, формировать правильное окру-

жение, поддерживать баланс, обращаться за помощью к профессионалам.

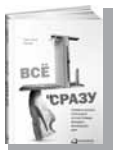
## СЛЕДОВАТЬ ЗА СВОИМИ ИНТЕРЕСАМИ

Мне важно получать наслаждение от жизни, поэтому я всегда выбираю работу, которая приносит мне удовольствие и способствует моему росту. Все коллективы, куда я попадала, помогали мне развиваться. Я всегда хорошо понимала, зачем я там работаю. Когда ресурс, который держал меня в этом месте, исчерпывался, я просто двигалась дальше.

На жизненном опыте я поняла, что нужно не гнаться за трендами, а выбирать то, что интересно тебе. Когда я только начинала профессиональную деятельность, стали возникать программы MBA, и все кинулись туда поступать. Я тоже последовала этой моде, но потом поняла, что мне физически сложно совмещать работу с учебой, и я ушла, так и не получив диплома. Возможно, если бы я этого не сделала, то сейчас занимала бы более высокую позицию, но я предпочла поступить по-своему, следовать за своими интересами.

## ФОРМИРОВАТЬ ПРАВИЛЬНОЕ ОКРУЖЕНИЕ

Для меня имеет огромное значение, какие люди находятся в моем окру-



нии — не только те, кто являются моими руководителями, но и коллеги, и подчиненные. Я легко формирую хорошие команды, которые эффективно работают и легко развиваются. Те, кто был когда-то у меня в подчинении или работал в моей команде, стали яркими профессионалами и сделали интересную карьеру. И я получаю колоссальное удовольствие, видя это. Я всегда работала с первыми лицами компаний, даже будучи ассистентом. С их стороны это был большой кредит доверия и готовность обучать меня, что я очень высоко ценю. Все мои руководители были визионерами, они не фокусировались на деталях, а смотрели на картинку в целом. При этом готовы были и к контакту, и к обсуждению, и моя работа трансформировалась благодаря их воздействию.

Однажды, когда у меня были трудности в личной жизни, я встретила своего Учителя — женщину, благодаря которой я обрела второе дыхание. Она направляет и поддерживает меня в работе над собой, а это несравнимо ни с каким карьерным ростом, потому что намного сложнее. Мне пришлось приводить в порядок и физическую, и духовную, и эмоциональную сферы, научиться прислушиваться к себе. Когда это получается, ты осознаешь, что нет ничего невозможного, но в такие моменты особенно важна поддержка наставника и единомышленников. Одному очень сложно пройти подобный путь, а с чтением тематических книг легко перебор-

щить, есть риск оторваться от реальности и заниматься только собой, что тоже неправильно. Когда ты находишься в кругу единомышленников, в поддерживающей среде, ты понимаешь, что ты не одинока, такие же проблемы есть и других, и это позволяет быстрее получить тот результат, к которому ты стремишься.

## НАЛАДИТЬ КОНТАКТ С СОБОЙ

С жизненными сложностями мне помогает справляться оптимизм. Наверное, это врожденное качество, но его можно развивать, даже если ты абсолютный пессимист. Не случайно я много работаю над собой. Чтобы все получалось, нужна жесточайшая самодисциплина, как в армии. Пообещать себе — и сделать. Я помню, когда я только начала заниматься дыхательными практиками и мне сказали, что я должна буду каждое утро в течение десяти минут делать специальные упражнения, я возразила, что это невозможно, что у меня нет этих десяти минут. Сейчас, конечно, это кажется смешным, но именно самодисциплина позволила мне оказаться там, где я нахожусь сегодня.

Я заметила, что я всегда двигалась вперед очень плавно, с комфортом. В моей жизни было немало моментов, когда я могла пойти против себя. Но я интуитивно чувствовала, что так будет неправильно, поэтому я легко отказалась



от этого. Возможно, во мне не так много упорства и честолюбия, зато я понимаю, в чем я действительно сильна, а в чем — нет, что для меня хорошо, а что — не очень. Благодаря этой гибкости я смогла плавно, минуя острые углы, пройти

но использовать другие инструменты — только делать это сбалансированно, без фанатизма. Для меня это дыхательные и духовные практики, путешествия, контакт с музыкой, искусством, хорошей литературой или просто побыть в тиши-

## **САМА ПОПЫТКА ВСЕ ДЕРЖАТЬ ПОД КОНТРОЛЕМ ПРИВОДИТ НАС В ТАКОЕ НАПРЯЖЕНИЕ, ЧТО СО ВРЕМЕНЕМ ИЛИ ТЫ СДАЕШЬСЯ, ИЛИ СДАЮТ ТВОИ НЕРВЫ...**

свой карьерный путь.

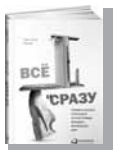
В последние пять лет я осознаю, что чем старше становишься, тем больше необходимо ресурсов и инструментов для перехода на следующий уровень, когда начинается новая жизнь, появляются возможности для личностного и карьерного развития. Встают вопросы о глубоких смыслах и реализации своей уникальной сущности и таланта. В первую очередь, необходимо установить контакт с собой, понять, какая ты на самом деле и что тебе нужно, что будет для тебя эффективным — тренировки в бассейне или, скажем, долгие прогулки на природе, дающие возможность сделать паузу и слушать. После того как контакт с собой налажен, мож-

не. И, главное, делать то, что нравится, не жалеть на это времени и денег. И, конечно, обязательно иметь хобби, любимое занятие, не связанное с работой.

### **ПОДДЕРЖИВАТЬ РАВНОВЕСИЕ**

То, что ты отдаешь другим, и что получаешь взамен, должно быть сбалансировано. Женщине свойственно отдавать всю себя, но это зачастую имеет перекося. Поэтому так важно отслеживать, где ты находишься — в процессе «отдавания» и ожидания «получения» или делаешь, то что делаешь с радостью, ничего не ожидая, получая удовольствие от занятия. Если у женщины есть





этот баланс, то он распространяется на все, что находится вокруг нее. В зависимости от того, сколько у вас внутренней энергии, вы можете передавать ее большему или меньшему количеству людей — семье, какому-то сообществу или даже всему миру. На женщине лежит, пожалуй, эта самая большая ответственность — поддерживать в себе такое состояние, чтобы все вокруг наполнялось любовью и светом.

Когда есть контакт с собой, все получается легко и естественно. Однако, чтобы наладить этот контакт, порой нужен совет профессионала. Не нужно бояться искать помощи. Воспользовавшись помощью профессионала, можно получить не только поддержку, которую дают хорошие друзья, семья, но и гораздо быстрее и эффективнее пройти некоторые важные переходные этапы.

## **ОСТАНОВКА № 2 ОСТАВЬ ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ЧУДА, ИЛИ 40/60**

Успевать больше и достигать целей легче тебе поможет еще один важный принцип — «40/60». Все довольно просто: проверь свое расписание. Посмотри список дел на день, оставила ли ты свободные «окна»? Желательно, чтобы они составляли 40 % твоего времени.

Часто я встречаю женщин, у которых таких окон в расписании нет или почти нет. Мои клиентки часто признаются,

что у них совещание за совещанием, встреча за встречей. На обед — максимум 15 минут, и то, если успеешь запланировать. А если совещание у большого босса затягивается, а тебе уже нужно бежать на другое? А если еще надо успеть на школьный спектакль дочери или забрать сына из садика по пути, и хорошо бы попасть на тренировку по теннису?..

Вечером ты констатируешь, что «ничего» не успела, хотя сделала 60–70 % из запланированного. Ужасно из-за этого переживаешь, пытаешься доделать то, что не сделала, уже в ночи. Отвечаешь на письма, проверяешь презентацию. Ложишься спать после 24:00. Во сне вспоминаешь, что ты не успела вот это! Ты пообещала, забыла, в общем, надо было сделать. Новый день ничем не отличается от предыдущего. Ты встала. Не выспалась. Незаконченные дела с вчера перенесли на сегодня, затем на завтра. Жизненное пространство сужается. Стресс становится хроническим.

Мы надеемся, что все держим под контролем, составляя списки и планы. Но мы не всё можем контролировать.

Более того, сама попытка все держать под контролем приводит нас в такое напряжение, что со временем или ты сдаешься, или сдают твои нервы... Стоп. Есть другой сценарий?

К нему приходят успешные женщины, становясь мудрее с годами, разумнее относиться к планированию своих «хочу» и «надо», понимая, что всех «хочу» в одну



жизнь не уместить, а «надо» появляются, как сорняки. Сорняк от морковки поначалу отличить трудно, но прополка все равно нужна.

Итак, как работает принцип 40/60? Представь себе, хотя бы гипотетически, — ты заранее оставила свободными 40 % времени в своем расписании. Просто усилием воли не «впихнула» в этот день все, что «надо». Разумно подошла к учету временных ресурсов на подготовку к совещанию и продолжительности самой встречи. Оставила окна между ними на «вдох» и «выдох». На полноценный обед с прогулкой по бульвару после него. Автоматически ты лишила себя поводов для беспокойства, когда что-то пойдет «не по плану». У тебя появился люфт и открылись шлюзы, через которые могут приплыть новые возможности. У тебя теперь есть время подумать, как легче решить задачи! И вдруг... начинают происходить чудеса: случайная встреча приводит к крепкому долгосрочному партнерству, услышанная где-то идея превращается в новый успешный продукт... Мистика? Вовсе нет, ведь иногда стоит лишь замедлиться, сохраняя позитивный настрой и подумать о том, чего ты действительно хочешь, как ты получаешь доступ к необходимым ресурсам.

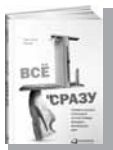
Многие руководители жалуются, что им не хватает времени на стратегическое планирование, на творческое переосмысление того, что происходит у них на работе. Они как белка в колесе, только вот мы забываем, что белка эта бе-

гает ради удовольствия. Это ее развлечение, игра. Она в любой момент может выскочить из колеса и занять себя чем-то другим. Мы же делаем все серьезно, порой уже по инерции, по дороге забывая, куда бежали и зачем. Остановиться уже трудно — привычка испытывать хронический стресс незаметно становится нашей физиологической «нормой».

Если в твоём расписании нет окон и «пространства для чуда», то ты оказываешься в закрытой комнате, где мало кислорода. Здесь все живое сначала завянет, а потом погибнет. Ты хуже соображаешь, но продолжаешь сидеть за компьютером или на совещании? Еле выползаешь с работы под конец дня и еще больше ругаешь себя за то, что плохо усваиваешь новое?

Стресс — одна из причин изменений функций мозга. Недавно американские врачи проанализировали результаты крупного исследования, используя данные о 4244 людях (средний возраст — 76 лет), не страдавших деменцией [6]. Путем сканирования мозга был определен объем мозга каждого из них, после они прошли тестирование, где проверялись их мышление и память. У пенсионеров брали анализы слюны утром и вечером, чтобы определить уровень кортизола (гормона стресса). По результатам анализа участников исследования разделили на три группы — с высоким, средним и низким уровнем кортизола.

Те пожилые люди, у кого обнаружился высокий уровень кортизола, в среднем



имели меньший объем мозга (особенно серого вещества), чем у тех, у кого уровень этого гормона был ниже, разница составила около 16 мл. Они также показали более низкие результаты в тестах на мышление и память[7].

Каким бы плотным ни был твой график, проруби в нем окна, не губи потенциал, который в тебе заложен!

История моей клиентки. Назовем ее Екатерина, HR-директор крупной западной компании, мама двойни. Детей они с мужем ждали давно: в 36 лет у нее родились первенцы. Катя решила выйти на работу, когда детям был год с небольшим. У семьи была ипотека, а у Кати — обещание, данное руководству: не засиживаться долго в декрете. Дети еще не вошли в режим, плохо спали по ночам. Молодая мама тоже чувствовала себя неважно, роды у Кати были сложными. И через несколько месяцев после выхода в офис ей казалось, что она ничего не успевала ни на работе, ни дома.

Когда Катя пришла ко мне, я увидела в ее глазах тревогу и усталость. Катя призналась, что уже к двум часам дня она чувствовала себя полностью измотанной, пять чашек кофе за день ее не спасали. Вокруг красивых глаз образовались темные круги.

Прояснили, что происходит. Катя больше двух часов в день тратила на дорогу, приезжая домой уже очень уставшей. Выспаться не удавалось, так как дети спят плохо, да и ложилась она поздно: сначала искупать и уложить де-

тей, потом навести порядок, домашние дела, сама понимаешь... Кроме того, ее мучило чувство вины из-за того, что она оставляла своих детей няне.

Утром подъем в 6:00. В 8:00 уже на работе — Катю ждало огромное количество бизнес-задач, требующих максимальной концентрации — нужно подготовиться, пока в офисе тихо. День завершался в 19:00, потом — по пробкам домой.

Я посмотрела на нее и сказала: «Знаете, о чем я вас хочу попросить? Возможно, это шокирует вас, ваших коллег, но это будет для вас необходимым лекарством. Представьте себе, что вы встаете и уходите с работы на два часа раньше и дома на час раньше ложитесь спать. Как вы думаете, что изменится?»

Катя задумалась: «О, это было бы здорово! Я смогу видеть детей больше, успею пообщаться с мужем. Да, я хочу приходить домой пораньше. И еще не делать ничего по дому, а просто играть с малышами. Через неделю-другую стресс точно уменьшится».

Через неделю Катя позвонила. Голос звучал бодрее. Мы встретились, чтобы найти глубинную причину ее проблем с хроническим стрессом и наметить следующие шаги по обретению жизненного баланса. Во время сессии она осознала, как повторяла точь-в-точь сценарий своей мамы, которая одна растила своих детей. Много и тяжело работала на заводе в две смены. Видела ее и брата только ночью. Катя любила маму, но ей



так не хватало в детстве времени просто поговорить с ней. Посидеть вместе. Осознание этого мгновенно изменило взгляд Кати на ее ситуацию.

Возможность задуматься о причинах и последствиях выбора такой модели поведения позволила моей клиентке переосмотреть свое отношение к себе, детям и семье, изменить негативную установку, которая «заставляла» ее повторять неэффективный паттерн в своей жизни.

Результат: она стала проводить больше времени с близкими, следить за своим здоровьем, ей захотелось больше доверять своим коллегам, и она стала делегировать им больше проектов. Качество ее жизни менялось, а значит, с появлением новых сил и энергии ей удавалось решать интересные задачи легче и эффективнее.

Начни с малого: если ты не можешь кардинально изменить привычку заполнять все свое расписание, начни с простого первого шага. Оставь один час в день для того, чтобы заниматься чем-то, не связанным с работой. Это может быть хобби, творчество, общение с близкими, занятия спортом. Те, кто делал этот простой шаг, замечали, что в жизни начинают происходить маленькие и большие чудеса. У кого-то открывается второе дыхание, а дела делаются быстрее. Сами собой разрешаются ситуации, из которых, казалось бы, не было выхода. Другие чувствуют такой прилив энергии, что запускают новые проекты.

В рамках исследования, получившего

название «Очень счастливые люди», ученые обнаружили, что существует лишь одна характеристика, отличающая наиболее счастливых людей от всех остальных: крепость их социальных отношений. Потребность в социальной поддержке не только в голове. Специалисты по эволюционной психологии пояснили, что необходимость создавать социальные связи в буквальном смысле заложена в нашей биологии. При позитивном социальном контакте в кровь выбрасывается гормон удовольствия — окситоцин, в результате чего у нас моментально снижается уровень беспокойства, повышается концентрация внимания и сосредоточенность. Каждый социальный контакт также оказывает благотворное влияние на сердечно-сосудистую, нейроэндокринную и иммунную системы. Так что счастливые люди работают на 31 % эффективнее![8]

## ПРАКТИКА

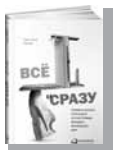
1. Проверь свой календарь: ты действительно сможешь успеть все, что запланировано?

2. Установи на часах или компьютере напоминание с интервалом повторения каждые два часа, чтобы задать себе два вопроса, возвращающие тебя к твоим приоритетам:

Что я сейчас делаю?

Зачем я это делаю?

И если ответ на второй вопрос тебя мотивирует, то спроси себя:



Как я это делаю?

Можно ли это сделать проще и элегантней?

3. Создай свой список из 10 небольших дел, которыми тебе нравится заниматься. У тебя есть любимое занятие, повышающее уровень счастья? Возможно, это беседа с подругой, музицирование, рисование, спортивная игра или даже уборка в доме. Убедись, что делаешь хотя бы одно такое дело в день. Запланируй приятные моменты на неделю вперед. Твоя цель — поднять себе настроение и обрести более позитивный настрой, чтобы это состояние стало твоим преимуществом.

4. Перед обедом или после прогуляйся пешком. Шагай уверенным шагом, не слишком медленно, не слишком быстро. Дыши медленно и глубоко, расслабляя диафрагму. Это поможет избавиться от внутреннего напряжения. Обрати внимание на соприкосновение ног с землей. Походи какое-то время в наблюдении за тем, как ты дышишь. Прислушайся к звукам улицы... к тем, что совсем рядом, и к тем, которые едва слышны. Оглянись по сторонам с интересом, словно видишь все, что тебя окружает, впервые. Представь, что ты в музее или в другой стране. Любуясь облаками, обрати внимание на их цвет, рассмотри деревья, которые встретятся на пути. Подумай о циклах природы. Мысль о том, что все в этом мире обновляется, придаст тебе сил, и постепенно к тебе вернется чувство покоя.

Каким бы плотным ни было твоё расписание, оставляй больше времени в течение дня для занятий тем, что приносит тебе радость и удовлетворение, и освободи пространство для чуда в своей жизни.

## ИСТОРИИ, В КОТОРЫХ ЕСТЬ СВОИ СЕКРЕТЫ УСПЕХА И СЧАСТЬЯ



Евгения Климанова

Основатель и управляющая исследовательского агентства «Делфи»; организатор Клуба Читающих Бизнесменов; мама троих детей правила жизни: жить, любить, чувствовать.

## ЗАПРЕЩАТЬ СЕБЕ ТОРОПИТЬ И ПОДГОНЯТЬ СОБЫТИЯ

Я четко разделяю для себя понятия «успех» и «счастье». Успех (от слова «успеть») ценится в современном мире, поощряется и ассоциируется с благополучием. Счастье же — это глубокое, не-



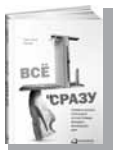
торопливое, внутреннее и едва различимое, даже самым носителем, состояние. Быть успешным и счастливым не всегда одно и то же. Зачастую успешные люди, к примеру «звезды», окруженные вниманием поклонников, с плотным графиком, оказываются на самом деле несчастными. Пыль успешности слетает после откровенного разговора с ними.

«Как ты все успеваешь: семья, дети, бизнес, проекты?» Этот вопрос, который я воспринимала как комплимент, позволял мне охотно делиться моими секретами тайм-менеджмента. Но постепенно ко мне стало приходить понимание, что в погоне за «все успеть» я потеряла вкус к жизни, глубину отношений с собой, семьей, любимым делом. Все «на бегу». Занимаюсь одним, а мысли уже о следующем пункте плана. Время с семьей, встречи, знакомства, выступления стали пунктиками в плане и перестали приносить истинное удовлетворение. Я оказалась в дисгармонии со своей природой. Проанализировав свой опыт, я увидела: самые неприятные события в моей жизни происходили из-за моей нетерпеливости и суетливости. Я поняла, что, успевая «многое», я становлюсь не то чтобы неэффективной, а просто несчастной. Сейчас я намеренно замедляюсь, запрещаю себя торопить и подгонять события. Отбрасываю все лишнее, ненужное и второстепенное, хотя и, возможно, полезное для успеха. Не пытаюсь успеть прожить успешную жизнь, хочу просто жить, любить, чувствовать.

## РАБОТАТЬ С УДОВОЛЬСТВИЕМ

Я встречала людей, которые боятся быть счастливыми, потому что тогда придется отказаться от внешнего успеха. Они так держатся за статус, престиж и материальные ценности, что готовы быть глубоко несчастными и одинокими всю жизнь. Когда мы с мужем начинали наш бизнес, мы не думали о деньгах или статусе бизнесменов. Мы просто делали свое дело, нам оно нравилось. Я стала заниматься бизнесом довольно рано, в 22 года. Помню, как мои одноклассники и те, с кем я начинала карьеру наемного менеджера, пошли вверх по карьерной лестнице наемных менеджеров. Стали зарабатывать приличные деньги, ездить отдыхать за границу, покупать машины, а я, выбрав путь бизнесмена, не могла первые три года позволить не то чтобы съездить в отпуск — головы поднять в выходные. Друзья посмеивались над нами с мужем, называли сумасшедшими, но нам не было обидно: настолько мы верили в свое дело и любили его. Многие удивлялись, как нам без отдыха удается выглядеть бодрыми и счастливыми. Наш источник был в нашем Деле.

Когда ты счастлив, ты чувствуешь удовлетворение от своих дел, вырабатывается невероятное количество энергии. И ты идешь вперед, испытывая от этого огромное удовольствие. А время расставляет все по своим местам. Сейчас, спустя 16 лет, я могу позволить себе быть в офисе два раза в неделю и уехать на три месяца путешествовать.



## ОТПУСКАТЬ И ПРИНИМАТЬ НОВОЕ!

Один из основных моих принципов в жизни, в том числе в работе с сотрудниками, с клиентами, — не строить свою жизнь и бизнес на ожидании преданности. Нельзя рассчитывать на то, что сотрудник, которого ты принял неопытным, всему научил, будет обязан до конца своих дней работать на тебя. Глупо надеяться, что клиент, с которым твоя компания давно и плодотворно сотрудничает, не уйдет в один из дней к конкуренту. У людей меняются приоритеты, ценности, интересы. Рынок тоже не стоит на месте: появляются новые компании, готовые предложить более интересные и выгодные условия. Не держаться за старое, не обижаться, не требовать, а принимать события такими, какие они есть, понимать и отпускать. И, конечно, самим постоянно развиваться, идти вперед, открывать новые возможности для себя, бизнеса, сотрудников и клиентов.

## ВЕРИТЬ В СЕБЯ И УВАЖАТЬ ЧУЖУЮ ПРАВДУ

Любые жизненные сложности можно преодолеть, если веришь в себя и свою правду. Когда не оглядываешься на окружающих, не заигрываешь с ними, пытаешься понравиться, не упрекаешь в непонимании и отсутствии поддержки.

Просто идешь туда, куда считаешь нужным, с необходимой скоростью. Свои лучшие решения я принимала, зачастую идя вразрез с мнением большинства и, как им казалось, ущемляя их интересы. Просто я делала то, во что верила. Многие, кто был со мной не согласен, позже признавались в своем уважении к моей позиции и упрямству.

Если же ты по-настоящему уважаешь свою правду и веришь в нее, то веришь и в правду другого человека, уважаешь его взгляд, выбор. Одного без другого не бывает.

## «МАМИН ЧАС»

Говорят, что семейный бизнес — это плохо. Но я с этим утверждением не согласна, и у меня на то есть веские причины. У нас с мужем совместный бизнес, которому в этом году исполнилось 16 лет. Мне кажется, у нас все получилось, потому что уже на этапе запуска мы четко разделили обязанности. Муж отвечает за внутренние коммуникации, я — за внешние. Наш опыт показывает: если правильно распределены зоны ответственности, если каждый уважает зону ответственности другого, тогда компания гармонично развивается. Еще я считаю, что в компании, как и в семье, должно быть мужское и женское начало.

У нас с мужем есть четкое правило: не приносить бизнес домой, не говорить о делах в личном пространстве.



Исключение делаем только для совсем уж форс-мажорных ситуаций, разрешить которые можно только сейчас и никогда больше.

Дома мы также распределяем обязанности между собой. Например, у нас есть такая вещь, как «мамин час». В многодетной семье существует дефицит личного общения с родителями и детьми. Очень сложно остаться наедине с одним ребенком. Только начинаешь разговор с кем-то из детей, как тут же присоединяются еще двое. Но очень важно разговаривать с ребенком по душам, с глазу на глаз. Чтобы дети раскрывались, рассказывали о своих переживаниях, чтобы у них между собой не было конкуренции, мы и придумали «мамин час». Раз в неделю я один час уделяю общению с каждым ребенком. Ребенок сам выбирает, чем мы в этот час будем заниматься. В этот час не должно быть никаких телефонов, интернета и других отвлекающих факторов. Только я и ребенок. За этот час можно многое узнать. Дети ждут этого «мамино часа», и, думаю, будут вспоминать его, когда станут взрослыми.

## ЧЕТКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Эффективно распорядиться собственным временем мне помогает четкое планирование, системное управление и делегирование полномочий.

Я не провожу в компании сутки напро-

лет. Многие свои обязанности я передала своим сотрудникам — единомышленникам, разделяющим мои ценности, которым я полностью доверяю. Сейчас мне достаточно показаться на рабочем месте на несколько часов, проговорить какие-то принципиальные моменты, вдохновить на новые свершения — и все, я больше не нужна, с поставленными задачами они справляются сами.

А я могу спокойно заниматься детьми и собой. Три раза в неделю у меня английский, четыре раза — занятия по актерскому мастерству, сценической речи, потом — тренировки. Эти занятия не просто хобби, которое приносит удовольствие. Они помогают и в бизнесе. К примеру, мне часто приходится выступать на конференциях. И здесь меня здорово выручают занятия по актерскому мастерству.

Хобби помогает мне быть ближе с детьми. На занятия мы ходим вместе: сценическую речь изучаем с дочкой, тренируемся — с сыном. Во-первых, это дополнительное время, которое мы можем провести вместе, во-вторых, это воспитательный момент: дети видят, что их мама не стоит на месте, постоянно развивается, и тянутся вслед за ней.





**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ  
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»  
(Безупречная система доставки)  
[www.ural-press.ru](http://www.ural-press.ru) / 8-(499)-700-05-07**



# Заключение договора об оказании услуг в целях фактического предоставления персонала



*Екатерина  
Элекчян*

**CMS, Россия  
юрист практики  
трудового права**

Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** Расскажите о возможных рисках для компаний и способах их избежать в связи с заключением договора об оказании услуг в целях фактического предоставления персонала.

 ступление в силу с 1 января 2016 года закона, который обычно называют «закон о запрете заемного труда» (Федеральный закон № 116-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 05.05.2014 года), существенно ограничило деятельность по предоставлению персонала в России. Данные ограничения создали сложности для многих компаний, которые привлекали работников по договорам о предоставлении персонала

Указанным законом был установлен ограниченный круг субъектов, которые могут осуществлять деятельность по предоставлению персонала, а также введен закрытый перечень случаев, при которых работодатель может привлекать работников по договору о предоставлении персонала через частные агентства занятости.

В связи с введенными ограниче-

ниями многим компаниям пришлось пересматривать структуру своей деятельности и искать новые варианты оформления взаимоотношений с агентствами, оказывавшими им услуги по предоставлению персонала.

Одним из таких вариантов, получившим достаточно широкое распространение на рынке, стало заключение договоров оказания различных видов услуг, например таких, как бухгалтерские услуги, услуги в сфере IT, клининговые услуги и другие виды услуг. Для обозначения таких договоров оказания услуг специалисты в области управления персоналом часто используют термин «аутсорсинг». Хотелось бы отметить, что закон о запрете заемного труда не затронул вопросы аутсорсинга, т.е. оказания услуг силами работников компании-исполнителя, и не ввел каких-либо ограничений в данной области.

Вместе с тем использование договоров оказания услуг не следует рассматривать как абсолютно безопасный способ обойти установленные законодательством ограничения. Заключение таких договоров несет в себе определенные риски, поскольку понятие заемного труда в Трудовом кодексе сформулировано очень широко, а именно: «Заемный труд – труд, осуществляемый работником по распоряжению работодателя в интересах, под управлением и контролем



физического или юридического лица, не являющегося работодателем данного работника».

Под эту формулировку вполне может попасть оказание компаниями услуг силами своих работников. Ни для кого не секрет, что достаточно часто при оказании услуг сторона-клиент фактически контролирует процесс оказания услуг и осуществляет управление работниками стороны-исполнителя.

При использовании договоров оказания услуг необходимо иметь в виду, что они должны соответствовать всем признакам, свойственным реальному бизнесу, а не просто маскировать предоставление персонала. В ином случае велика вероятность признания такой деятельности незаконной.

В случае если оказание услуг будет признано заемным трудом, который запрещен Трудовым кодексом, то и компания, оказывающая услуги, и компания-клиент могут быть привлечены к административной ответственности за нарушение трудового законодательства в соответствии со ст. 5.27 КоАП РФ.

Для того чтобы снизить вышеуказанные риски, необходимо соблюдать некоторые условия, которые позволят доказать, что заключенные договоры действительно являются договорами

оказания услуг, а не договорами предоставления персонала.

Так, компания, оказывающая услуги, должна обладать всем необходимым оборудованием, механизмами и квалифицированными кадрами специалистов и исполнителей для оказания данных услуг.

Кроме того, между двумя рассматриваемыми типами договоров имеются существенные отличия в отношении порядка оплаты услуг. При заключении договоров о предоставлении персонала плата, как правило, зависит от заработной платы и других выплат, предоставляемых работникам, количества предоставляемых работников, а также включает вознаграждение (коэффициент) агентства.

В отличие от договоров о предоставлении персонала, оплата по договорам оказания услуг производится именно за оказанную услугу и исходя из сложности и объема услуг. Помимо этого, оказание услуг работниками стороны-исполнителя должно обязательно быть подтверждено актами сдачи-приемки услуг.

С точки зрения организации процесса оказания услуг работниками компании-исполнителя, следует избегать признаков, которые свойственны трудовым отношениями. Например, работники, оказывающие услуги, не



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

должны получать прямые распоряжения от руководителей компании-клиента и отчитываться перед ними. Руководство деятельностью исполнителей следует осуществлять компании, оказывающей услуги.

Эксклюзивное интервью для

Правила внутреннего трудового распорядка клиента не должны напрямую распространяться на исполнителей компании, оказывающей услуги. Конечно, не стоит допускать ситуации, когда исполнители каким-либо образом демонстрируют наличие контроля над их деятельностью со стороны клиента, например, когда они в письменной форме согласовывают периоды своих отпусков с руководителями компании-клиента.

Эксклюзивное интервью для

Исполнителям услуг не следует выдавать визитки с указанием компании-клиента в качестве их места работы или, к примеру, предоставлять таким исполнителям адреса электронной почты или называть их

Эксклюзивное интервью для

«временными» работниками компании-клиента.

Подводя итог можно отметить, что если компаниям удастся должным образом оформить свои договорные отношения и структурировать процесс оказания услуг таким образом, чтобы избежать описанных выше ошибок, то заключение договоров оказания услуг вполне может послужить одним из вариантов замены существенно ограниченного в настоящее время предоставления персонала.

\* Екатерина Элекчян, юрист практики трудового права международной юридической фирмы CMS, Россия.

Журнал



2017 г.

# Работаешь по трудовому договору? Будешь должен НДФЛ уплатить... сам!

*Громкое дело конца 2016 — начала 2017 года о налоговых махинациях с НДФЛ сотрудников ООО «Деловые линии» (один из популярных перевозчиков сборных грузов по России — прим. автора) ещё не закончено.*



**Наталья  
Пластинина**

**юрист**



Арбитражный суд Санкт-Петербурга и Ленинградской области 12.07.2017 по делу № А56-2331/2017<sup>1</sup> вынес решение об отказе в признании незаконным решения налогового органа о привлечении к ответственности за неуплату налогов и начислению недоимки и штрафа. И хотя в данном случае речь шла о доначислении НДС по услугам перевозки с различными компаниями, именно из его многостраничного решения следует раскрытие схемы ухода от уплаты НДФЛ с зарплат работников.

А дело было так... В «Деловых линиях» была разработана инновационная схема. Работник действительно получал на банковскую карту ту зарплату, которая оговаривалась при приёме на работу. Однако зарплатой фактически была треть от суммы, а остальные две трети приходили от подставных фирм, и работник вообще не видел, а значит, и не понимал, от кого. Таким образом, и 13 % он платил только с трети зарплаты, а компания платила 30 % социальных взносов с той же минимальной суммы.

<sup>1</sup> [http://kad.arbitr.ru/PdfDocument/e0315a85-92d3-4f8f-92cb-bb5faf7709be/A56-2331-2017\\_20170712\\_Reshenie.pdf](http://kad.arbitr.ru/PdfDocument/e0315a85-92d3-4f8f-92cb-bb5faf7709be/A56-2331-2017_20170712_Reshenie.pdf)

Применяя такую схему уменьшения налогового бремени, «Деловые линии» недоплачивали в бюджет:

— НДС, который они возмещали за счёт применения формальных договорных схем с перевозчиками (чего на самом деле не было, а были лишь расчёты и документальное оформление на бумаге),

— НДФЛ с зарплат сотрудников из-за применения схем оплаты за якобы оказанные услуги через те же подставные фирмы-перевозчики,

— суммы страховых взносов, которые исчислялись лишь с трети зарплат, с которых же и исчислялся НДФЛ.

Всем известно, что неправильное исчисление налогов и сборов не влияет на сохранение у налогоплательщика обязанности по их уплате. А это значит, что «Деловым линиям» придётся заплатить недоимку по налогам (НДС плюс штраф). Но и работникам придётся уплатить недоплаченный за них работодателем НДФЛ...

*Полный текст читайте в журнале «Трудовое право» № 8/2017*

Журнал



2017 г.

# **Влюбленных в туризм надо брать в компании, не задумываясь, на перспективу**



*Идрис Сулеев*

**бизнесмен,  
путешественник,  
основатель ресурса  
welcometokazakhstan.  
com**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП** Как правильно привлекать менеджеров по туризму? Как строить текст вакансии и ее описание?

**П**равильнее всего, на мой взгляд, не упускать людей, которые пишут сами в компанию, и не просто пишут, а аргументированно объясняют, чем они будут полезны в разрезе деятельности компании. Это касается любого бизнеса, в т.ч. и туризма. Даже если на данный момент у нас нет подобной открытой вакансии, служба персонала все равно назначает встречу и бывает, что мы берем специалиста в штат на перспективу. Также я всегда отмечаю интересных специалистов, с которыми пересекаюсь, и беру их контакты, чтобы в случае необходимости моя компания могла бы их переманить на более выгодных условиях. Если говорить о площадках по трудоу-



Шакпак-Ата

стройству, то в описании вакансии мы всегда указываем плюсы нашего проекта и ставим простой вопрос для первичного письменного ответа кандидата на позицию. Если ответ нам подходит, то мы приглашаем потенциального сотрудника на интервью.

## **УП** Каких кандидатов вы совсем не отмечаете на этапе резюме? Почему?

— В первую очередь тех, кто не отвечает на заданный вопрос в описании вакансии. Это красноречиво говорит о «внимательности» претендента. Во вторую очередь нам не интересны кандидаты, часто меняющие свою работу и ее отрасли. Я считаю, что если ты работаешь в индустрии путешествий, то ты должен «болеть» этим.

## **УП** Как строите беседу с кандидатом? Какие вопросы обязательны?

— Конечно, все зависит от вакансии. Но если говорить в целом, то беседа строится следующим образом. Вначале я сам предлагаю кандидату рассказать о своем опыте — здесь я выявляю его сильные и слабые стороны по акцентам, которые он расставляет в рассказе о себе. Как правило, на беседу к нам приходят настоящие профессионалы, подходящие для нас из-за скрупулезного отбора на этапе резюме. Мне всегда хочется услышать



о каких-то интересных кейсах из опыта кандидата. Причем это может быть решение задачи как в туристической сфере, так и в финансовой или административной. Мне важен именно подход к решению задач, и во время интервью я стараюсь это «прощупать». Также можно узнать многое о специалисте, спрашивая о его увлечениях, например, иногда я спрашиваю, какую книгу вы прочитали недавно? Сфера туризма достаточно интеллектуальная, помимо знания стран, национальных традиций, также следует обладать высоким уровнем эрудиции. Это важно как в общении с зарубежными партнерами, представителями посольств, туристических управлений, так и с клиентами.

#### **Обучение менеджеров по туризму можно делать в процессе работы?**

— Обучение должно быть постоянным — это прежде всего профессиональное саморазвитие. Сложно представить себе специалиста, мечтающего достичь вершин в профессии, но не желающего узнавать новое. И, на мой взгляд, обучение в процессе работы как раз самое эффективное, так как специалист учится на практическом примере. Как правило, мы заказываем тренинги и семинары в рабочее время и в рабочей обстановке, чтобы все специалисты могли сразу воспользоваться знаниями на практике, что называется, «по горя-



чим следам». Кроме традиционных бизнес-тренеров и коучей, иногда я приглашаю авторитетных специалистов, например, мои сотрудники могут прослушать лекцию о каком-либо архитектурном памятнике Казахстана из уст профессора профильного университета. Как я говорил выше, мне важна общая высокая эрудиция всего коллектива сотрудников.

#### **Как закреплять навыки менеджеров?**

— Практическим опытом и внешним аудитом. Кроме периодических тренингов и семинаров, персонал моей компании проходит через аудит опытных специалистов, привлекаемых для оценки работы сотрудников. Таким образом, даже если менеджерам и другим членам нашей команды не приходится сталкиваться с применением какого-либо навыка на практике, то они не забывают про него из-за внешнего контроля. К тому же существуют некоторые международные программы для аттестации сотрудников в

сфере гостеприимства и туризма. Некоторыми из них мы пользуемся.

**УИ** Для вас главное переговоры с клиентами, а не процесс продажи — почему? Как это объяснить менеджеру доходчиво?

— Переговоры позволяют выявить потребности клиента, и если это получается, то компания приобретает лояльного клиента, рекомендующего ее своим друзьям, коллегам и близким. Не говоря о том, что разовая продажа превращается в долгосрочное сотрудничество. Мы нанимаем только таких менеджеров, которые сами понимают, что работа на перспективу и обоюдный интерес гораздо важнее, чем точечная продажа, пусть даже с очень выгодными условиями. Если менеджер этого не понимает, ему стоит задуматься о смене деятельности.

**УИ** Удаленные сотрудники — с ними все гораздо сложнее? Как их обучать и контролировать?

— Удаленные специалисты, с которыми мы работаем, как раз наиболее самостоятельны и профессиональны. Возможно, что это как раз из-за их формата работы: одновременное ведение нескольких проектов требует постоянной концентрации внимания, поэтому с их стороны практически не бывает недоработок. Контроль в данном режиме тоже не нужен, так как с

такими специалистами мы работаем над выполнением конкретных задач. Это может касаться интернет-проектов, съемок видеороликов, проведения мероприятий, создания макетов каталогов и стендов для участия в международных туристических выставках. Поэтому контроль в данном случае сводится к приемке и утверждению выполненной работы. Единственная проблема, которая иногда возникает при работе с фрилансерами — это смещение сроков сдачи, но это бывает и у сотрудников, работающих в штате.

**УИ** Развитие персонала в туризме — в чем главные секреты?

— Во-первых, это сплоченность команды: вся компания должна быть на одной волне и понимать друг друга с полуслова. Во-вторых, весь персонал должен быть увлечен путешествиями, т.е. туризм — это не только сфера деятельности, но и образ жизни. Каждый член нашей команды в первую



*Городище Отрар*



Впадина Карагие

очередь настоящий путешественник с багажом собственных приключений и историй. В-третьих, это регулярная работа с туристическими представителями, национальными офисами по туризму и похожими отраслевыми организациями. Как правило, значительный процент нашей команды посещает подобные события. Это похоже на дополнительное образование, но, кроме того, это — опыт международных коллег и новые знакомства. Эти три составляющих являются векторами развития нашего персонала и не дают шанса скатиться к рутинному выполнению обязанностей.

### Оплата труда менеджеров — каковы здесь правила?

— Правило одно и предельно простое, чем больше сотрудник делает для компании, тем выше его доход. Мы занимаемся совершенно различными проектами, связанными с продвижением Казахстана среди путешественников, поэтому у нас не

существует какой-то определенной схемы оплаты: каждый проект индивидуален. Одно могу сказать точно: мы заинтересованы в наших специалистах и поэтому разрабатываем для них максимально привлекательные условия.

### Мотивация менеджеров — по каким фишкам вы видите, что дело правильное, и наоборот — не в коня корм?

— В туризме наиболее распространенный бонус — это ознакомительный тур. Специалист получает возможность увидеть все собственными глазами и обладать информацией из первых рук. Соответственно, если мы видим, что после ознакомительного тура показатели сотрудника по данному направлению улучшаются, то значит «корм» пошел впрок.

### Куда сегодня движется туризм в плане цифровых технологий?

— В первую очередь заметна тенденция в создании полномасштабных высокотехнологичных ресурсов для путешественников. Причем если раньше это делали туроператоры или частные компании из сферы туризма, то сейчас этим занимаются даже государственные структуры: наиболее популярные страны для отдыха имеют свои виртуальные представительства, созданные и поддерживаемые

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

государством. В качестве примеров можно привести Израиль, Турцию, Хорватию и множество других стран. Также можно отметить продвижение направлений с помощью качественного видео. Современные технологии съемок и монтажа позволяют создавать невероятно красивые ролики, после которых хочется сразу забронировать тур. Короткое видео захватывающе показывает все самое лучшее в течение пары минут, за которые не успеешь прочитать информационный текст. Да и впечатления после видео гораздо ярче.

### Как вы планируете развивать вашу компанию в дальнейшем?

— В первую очередь мы развиваем наш сайт: следим за всеми современными тенденциями и стараемся использовать их на нашем ресурсе. Далее мы планируем начать в России организовывать крупные мероприятия, рассказывающие о Казахстане и его достопримечательностях. Я думаю, что в следующем году мы сделаем интересный фотопроjekt к двадцатилетию нашей новой столицы. 20

лет Астане — 20 лучших фотографий Астаны, сделанных россиянами. Наша задача — напомнить о том, что в нашей стране есть множество мест, которые обязательно нужно увидеть, это касается как памятников природы, так и объектов культуры. Соответственно, мы будем развиваться именно в этом направлении, вполне возможно, что мы придумаем что-то новое, как это было с фильмами о городах, таких как «Париж, я люблю тебя». У нас яркая, позитивно настроенная команда профессионалов, невероятно красивая страна, поэтому я уверен, что мы способны сказать новое слово в продвижении туристических направлений.

\* Идрис Сулеев — бизнесмен, путешественник, основатель ресурса для путешествующих по Казахстану <http://welcometokazakhstan.com>.

Беседовала Анна Матюшенкова

Журнал 

2017 г.

### Справка:

<http://welcometokazakhstan.com> — виртуальный гид по стране, где можно увидеть Городище Кемекалган с Ноевым ковчегом, трехкилометровый «Красный каньон» и другие малоизвестные памятники природы и культуры.

Официальные страницы: <https://www.facebook.com/isuleyev/?fref=ts> <https://www.instagram.com/suleyevldris/> <https://twitter.com/Suleyevldris>

Эксклюзивное интервью для 

# Джон Делореан



Джон Делореан, американский инженер, менеджер, конструктор автомобилей, основатель DeLorean Motor Company, родился

в 1925 году в Детройте. В семье румынского иммигранта, который работал на неквалифицированных должностях на заводах Форда. Джон своей привязанностью к автомобилям обязан отцу, поскольку часто занимался с ним ремонтом в гараже и усвоил, что главное в жизни — «получи достойное образование и всего добивайся сам». Свое образование Джон



получил в частном техническом колледже, а затем в Лоуренсонском технологическом институте, но завершил свое обучение после Второй мировой войны, т.к. был призван на фронт. В 1948 году он получил степень бакалавра, а в 1952-м, окончив Инженерный институт Крайслера, стал магистром автомобилестроения. В свободное время работал инженером-технологом на конвейере Chrysler, а также в качестве страхового агента, и по специфике работы научился умению убеждать и продавать. В этот же год Джону предложили место главного конструктора в Packard, однако для Делореана Packard был слишком тесен, и через четыре года он покинул фирму.

В 1957 году в Мичиганском университете Джон получил MBA, к этому времени его считали стратегом автомобильного рынка.

Вскоре Делореану поступило предложение от Оливера Келли, вице-президента GM. Из пяти подразделений GM Джон выбрал бренд Pontiac и к 1961 году стал ее главным конструктором. У Делореана на тот период уже насчитывалось около 200 патентов, и до сих пор многие его изобретения используются в автомобилях. Основным его достижением в GM стало создание Muscle cars.

Администрация компании наложила запрет на разработку конструкции спортивных гоночных автомобилей, однако Джон занялся этим, и в 1964 году (,) так называ-

емый GTO — новичок Pontiac — установил рекорд по продажам.

В 1965 году Делореан в возрасте 40 лет стал самым молодым президентом Pontiac, из пришедшего в упадок подразделения он сделал ее третьей по продажам в Штатах и открыл дорогу компании почти на 45 лет.

После этого Джон отошел от разработки автомобилей и посвятил себя маркетингу, при этом руководство GM считает, что со своими профессиональными обязанностями Джон успешно справляется, и в 1969 году руководство GM назначает Делореана главой бренда Chevrolet. Под его управлением продажи «Шеви» выросли до уровня 3 миллионов машин и стали такими же, как у Ford, и он был назначен вице-президентом GM по производству легковых и грузовых автомобилей. Его годовая зарплата составляла 650 тыс. долларов. Следующим событием в 1972 году было то, что он должен был занять пост президента, но Делореан неожиданно объявил об уходе из корпорации. Джон сообщил журналистам, что хочет «заняться благотворительностью», однако, по мнению многих, на его решение повлияло назначение главой компании Пита Эстеса.

Руководство GM определило Делореану, экс-вице-президенту, солидную пенсию и подарило дилерский центр во Флориде, при этом Джон подписал обещание держаться подальше от автобизнеса, но не смог не работать, его созидательная

энергия взяла верх. Он взялся за создание спортивного и высокотехнологичного «идеального автомобиля» и пытался выяснить, как отнесутся к его появлению и реализации по приемлемой цене. Следующим его шагом была регистрация новой компании DeLorean Motor Company, на что General Motors в ответ лишил Джона пенсии. Тогда Джон издал разоблачительную книгу «General Motors в истинном свете», где раскрыл секреты маркетинга бывших коллег. Книга имела потрясающий успех и принесла 1,5 миллиона долларов, дважды издавалась в СССР.

В своей компании Джон решил выпускать недорогие, высокотехнологичные, с длительной гарантией автомобили, таким должен был стать долговечный спорткар DMC-12 ценой в 12 тысяч долларов.

Делореан сообщил инвесторам, что первый выпуск будет в конце 1978 года и ему надо найти около 100 миллионов долларов для постройки завода (сегодня – это около полумиллиарда). Он объявил мировой тендер на место для производства. Правительство выделило для строительства завода площади в предместье Белфаста Данмари, и оно началось в октябре 1978 года, а разработка DMC-12 продвигалась медленно, обязательства не выполнялись, и времени на собственные изыскания не оставалось. Тендер по технической разработке среди автопроизводителей выиграл Колин Чапмен, основатель фирмы Lotus. Проанализировав проект, инженеры поняли, что

в отведенные сроки нельзя уложиться и нельзя создать спорткар в соответствии с первоначальной концепцией. Серийное производство началось в 1981 году, и за три года из-за ряда технологических неувязок и проблем производства было выпущено 8500 экземпляров. Постепенно бум на DMC-12 сошел на нет, британское правительство отказало Делореану в дальнейшем финансировании, а банки – в кредитах. Компания DeLorean Motor Company стремительно приходила в упадок – американский филиал DeLorean прекратил выплаты сборочному предприятию, которому, в свою очередь, нечем стало рассчитываться с поставщиками и работниками. Уже к февралю 1982 года у DeLorean Motor Company набежало 800 тысяч долларов одних только непогашенных выплат по процентам, фирму признали финансово несостоятельной и назначили внешнее управление.

Делореану нужно было только найти 20 миллионов долларов, чтобы вернуть компанию в свои руки. Летом 1982 года ему предложили инвестировать в его дело около 25 миллионов долларов с условием реализовать 25 кг кокаина по своим светским каналам. Джон согласился, но сделать это ему не удалось, и в октябре он был арестован в гостиничном номере в Лос-Анджелесе и обвинен в наркоторговле. Суд оправдал Джона, но его репутация была уничтожена. Травля экс-президента была грандиозной. Ему припомнили и приписали все вплоть до обвинений в связях с мафией и террористами.



Предприятие DeLorean Motor Company было признано банкротом, и в апреле 1983 года с конвейера съехал последний DMC-12 (8583-й экземпляр).

Иски и повестки в суд преследовали Делореана до конца жизни.

Фирма и автомобиль были обречены, но здесь помогло искусство – фильм «Назад в будущее». Успех был настолько ошеломляющим, что после фильма выросла многочисленная армия поклонников DMC-12, а тexasкая фирма DeLorean Motor Company (к Джону Делореану отношение не имеет) с 2008 года возобновила выпуск DMC-12 в ограниченных количествах.

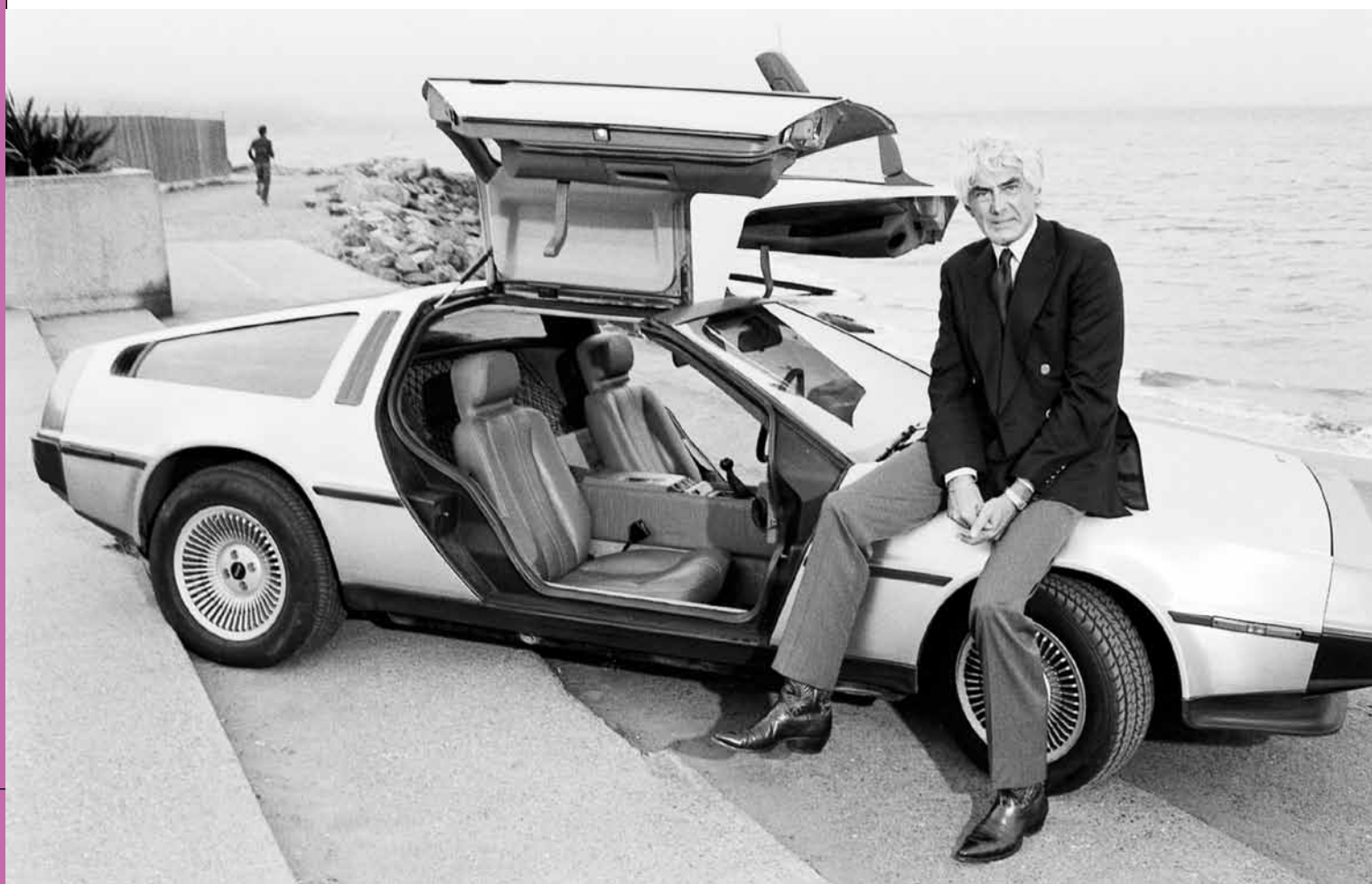
Джон не оставлял надежду воскресить DeLorean Motor Company, но все осталось в его планах и эскизах.

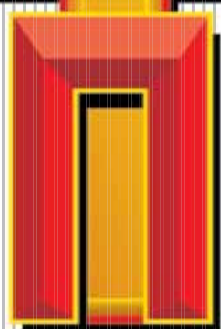
19 марта 2005 года в возрасте 80 лет Джон Делореан умер от инсульта в городе Саммит [графства Юнион штата Нью-Джерси, США. Его похоронили, как он и завещал, в джинсах и черной кожаной куртке, ему были оказаны соответствующие военные почести как ветерану Второй мировой войны.

Журнал



2017 г.





*Светлана Васильева*

**КРП: судебные тяжбы за бонусы и премии**

*Ольга Москалёва*

**Сложное увольнение ветеранов**

*Ольга Байдина*

**Минимальный размер оплаты труда: значение и практика**

*Татьяна Торошко*

**Проблемы и судебные споры при предоставлении дополнительного отпуска «чернобыльцам»**

*Татьяна Чиколаенко*

**Увольнение иностранного топ-менеджера на испытательном сроке: споры и анализ вопроса**

*Алексей Петров*

**Увольнение за неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей (п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ)**

*Владимир Алистархов*

**Имеют ли право прокурорские работники писать статьи?**

*Анна Артамонова*

**Проблема срока давности в наказании уволившихся виновных в хищении или порче материальных ценностей**

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# Секретарское Дело

[WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU](http://WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU)



Подписные индексы  
по каталогу «Роспечать»:  
72034, 71851, 80933



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

№ 2 2017





Светлана  
Ланда

Как внутреннее состояние лидера влияет на его окружение и бизнес? А если этот лидер — женщина? Как ей научиться сохранять внутренний баланс, не доводя себя до ощущения опустошенности? Как избежать перегорания и сделать карьеру в бизнесе, оставаясь женственной? Как построить гармоничные отношения в семье и команде? Как найти вдохновение и обрести новые смыслы? Ответы на эти и не только вопросы вы найдете в книге «**Всё и сразу**».

В книге даны эффективные инструменты, помогающие восстановить жизненный баланс, без которого не обойтись современной женщине-руководителю, которая решила быть и успешной, и счастливой.

Яркие истории ее героинь — женщин топ-менеджеров, общественных деятелей, предпринимателей, благотворителей, которые делятся своими правилами успеха и благополучия, — наведут вас на размышления и вдохновят на важные изменения. Любимые жены, любящие матери, сильные личности, интересные собеседницы и просто влюбленные в жизнь женщины, своими примерами они доказывают, что можно устранить инерцию «бега по кругу» и соединить разные сферы жизни в восхитительную симфонию, от которой захватывает дух и светятся глаза!