

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



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



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

№ 1 2018



Тохир Тухтаров,
АО «Сухба»



Лада Левашова, «НДВ-
Супермаркет недвижимости»



Александр Морозов,
ГК «РАМАКС»



Александр Суслов



Денис Шилкин,
Life Style Group



Дмитрий Даньшов,
«Механика»



КОНФЕРЕНЦИЯ



Сентябрь 2018 г.

БЕЛОВОРТНИЧКОВАЯ ПРЕСТУПНОСТЬ

Болезнь для торговли,
производства, финансов...

 не раз поднимал ее
в интервью

*В этот раз эксперты выступят
на конференции со своими мнениями
о способах выявления — недопущения и борьбы
с проявлениями воровства внутри фирмы*

По итогам конференции  подготовит журнал-альманах
«Беловоротничковая преступность», который получают все подписчики .

Участие в конференции для подписчиков  — бесплатно.

Мир бизнеса меняется необычно быстро.

За последние 8 лет из малого бизнеса выросли тысячи средних фирм...



нацелен расширять знания читателей в сфере управления бизнесом и коммуникаций.

**Александр Гончаров,
главный редактор
ИД «Управление персоналом»**



СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ

Соцсети сделали бизнес «живее»?4
Тохир Тухтаров

СОЦСЕТИ И БИЗНЕС

Космос соцсетей — это галактика информации для работодателя8
Лада Левашова

ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

Цифровизация бизнеса — курс в неведомое (всем всё понятно: мода или вопрос выживаемости?)12
Айдар Гузаиров, Михаил Савельев,
Инна Магарилл, Иван Аншуков,
Наталья Колхидашвили, Елена Конвисар

Big Data уже помогает понять причины многих HR-процессов, но завтра ещё интереснее в практическом ключе22
Александр Морозов

НЕТВОРКИНГ

Сложный заказчик — крепкий орешек ..26
Галина Кривенко

УВОЛЬНЕНИЕ

Оспаривание увольнения за грубое нарушение работником трудовых обязанностей30
Александр Суслов

ПСИХОЛОГИЯ

Определение психотипа по внешности ..42
Денис Шилкин

ПЕРЕГОВОРЫ

Ведите бизнес так, чтобы сложных переговоров просто не возникало46
Дмитрий Даньшов

СУБСИДИАРНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Кому, кроме директора, грозит субсидиарная ответственность в компании за налоговые нарушения?52
Ольга Кириллова

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Как работать в рабочее время: Правила победы над офисным хаосом54
Сергей Бехтерев

Утопия для реалистов: Как построить идеальный мир66
Рутгер Брегман

Соцсети сделали бизнес «живее»?



Тохир Тухтаров,
президент АО «Сухба»

Соцсетей большого размера в мире более 11, но это только начало...

«Одноклассники», кажется, не особо повлияли на мир бизнеса? Или СД не прав?

— Думаю, правы. Это, скорее, место, куда люди приходят развлечься. Многие называют «Одноклассники» соцсетью для мам и бабушек.

Как повлияли первые западные сети на бизнес?

— Бизнес приободрился, увидев в них новые возможности.

и закрытых профессиональных групп и сообществ облегчает человеку проблему поиска лучшей вакансии и предложение себя как специалиста. Однако здесь, как и везде, есть свои подводные камни. Зачастую нужная информация тонет в море бесполезного материала.

А профессиональный рост усилился соцсетями? Как?

— Скажу больше: грамотные руководители используют соцсети как инструмент ро-

SMM ПРИВОДИТ К ТОМУ, ЧТО КОМПАНИИ ИГНОРИРУЮТ ДРУГИЕ СПОСОБЫ ПРОДВИЖЕНИЯ БИЗНЕСА

Какие возможности бизнес увидел в них?

— Прежде всего, это продвижение. Однако тут кроется подвох. Пытаясь искусственно улучшить свои показатели в сети, компании получили ряд негативных последствий. Бренд порой становится назойливым, отчето заметно теряет. Кроме того, чрезмерное увлечение SMM приводит к тому, что компании игнорируют другие способы продвижения бизнеса.

Какие выгоды получили люди от соцсетей в плане выбора лучшей работы?

— Кадровые агентства и рекрутеры очень плотно работают в соцсетях. Так что поиск работы через соцсети в последние годы оправдывает себя. Обилие открытых

ста профессионализма своих сотрудников, их мотивации и личной заинтересованности в успехе общего дела.

Блогеры вытеснят СМИ?

— Рассуждать об этом можно с той же результативностью, с какой рассуждать о том, вытеснят ли знахари традиционную медицину. В общем, артель «Напрасный труд».

Какую информацию бизнес стал быстрее и бесплатно получать из соцсетей?

— Всю информацию, которая находится в свободном доступе. При грамотном анализе её можно и нужно использовать с пользой для бизнеса.

Поиск и хантинг персонала совершенно изменился. Кому это принесло больше выгод и каких?

— Действительно, благодаря появлению соцсетей стало проще и быстрее добывать информацию о потенциальных кандидатах. Ведь на своих личных страницах они сами добровольно открывают миру сведения о себе. В этом явная польза и, прежде всего, экономия времени. Но в главном — правила не изменились. И при наличии, казалось бы, всесторонней информации о кандидате необходимо выявить, насколько его стремления и даже ценности совпадают с ценностями компании.

формации с помощью цифровых устройств. Видите ли, скорость изменения мира вокруг нас такова, что мы вынуждены постоянно перестраивать не только свою деятельность, подход к ведению бизнеса, но прежде всего собственную психологию. Поэтому цифровизация в настоящий момент больше относится уже не к технологиям, а к способу нашего мышления.

И тут соцсети просто не могут остаться в стороне. Мы должны быть готовыми постоянно двигаться вперед. Ведь то, что вчера ещё было мифом, сегодня — уже реальность.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ В НАСТОЯЩИЙ МОМЕНТ БОЛЬШЕ ОТНОСИТСЯ УЖЕ НЕ К ТЕХНОЛОГИЯМ, А К СПОСОБУ НАШЕГО МЫШЛЕНИЯ

Какие секреты хранят компании по использованию сетей себе в плюс?

— Я, как президент компании, позволю себе оставить это в секрете.

Дата-центры уже творят чудеса. Что ещё они вкупе с соцсетями могут подарить миру бизнеса?

— Оптимизацию. И еще бо́льшую оптимизацию.

Цифровизация бизнеса через соцсети — это миф или реальность? Что это такое вообще?

— Если сформулировать определение данного термина, то цифровизация — это цифровой способ записи и передачи ин-

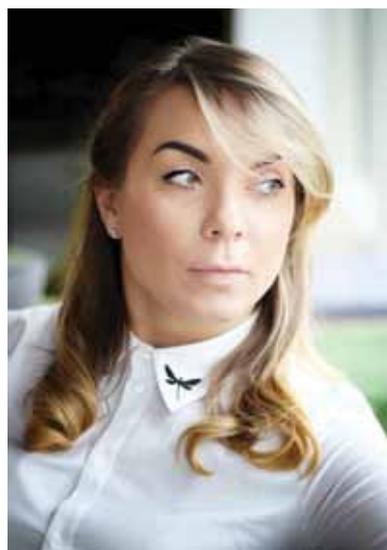
Журнал под названием «Цифровизация бизнеса» может быть интересен бизнесу? Семинары такого плана?

— Разумеется! И ответ на этот вопрос как раз вытекает из моего предыдущего ответа.

Сколько сегодня крупных соцсетей в мире? Чем они различаются?

— Насколько мне известно, крупных соцсетей в мире 11. Но российские пользователи отдадут предпочтение лишь некоторым из них, поскольку в России есть и свои сети, как, например, «ВКонтакте» и «Одноклассники». Главное, что их объединяет, — это общение (знакомство, бизнес, интересы, выкладывание фотографий и видео), а различаются они прежде всего целевой

Космос соцсетей — это галактика информации для работодателя



Только не ленитесь
копать...

Лада Левашова,
директор по персоналу
«НДВ-Супермаркет
недвижимости»

Как Вы оцениваете разные соцсети как источник информации о кандидатах?

— Соцсети в настоящее время оказывают огромное влияние на нашу жизнь. Многие просто «живут» онлайн, используя любую возможность, чтобы пополнить свой профиль очередным постом или фото. Нам, как работодателям, было бы странным не пользоваться столь информативным ресурсом, который шагнул далеко в общество.

В соцсетях делятся самым сокровенным, обмениваются опытом и даже ищут работу. Есть масса специализированных групп, где работодатели могут размещать описание вакансий и соответствующие ссылки. В то же время соискатели выкладывают своё резюме и сообщают, какие задачи их интересуют больше всего. Примечательно, что многие кандидаты не спешат публиковать пост без предварительной «зачистки» своего профиля. Например, с той целью, чтобы скрыть от потенциального работодателя слишком личную, на их взгляд, информацию. Как правило, соискатели начинают с фотоальбома, оставляя нейтральный или деловой контент, но и в таком случае «соцсети» остаются бесценным источником информации, позволяющим сформировать более полное впечатление о кандидате.

Можете поделиться с коллегами некоторыми знаниями и наработками о том, как понимать и делать выводы, просматривая открытую информацию аккаунтов «птенчиков»?

— Резюме составляется соискателем с одной только целью — как можно более выгодно продать себя работодателю. То есть это реклама самого себя. Информация, которая попадает в резюме, проходит через наш собственный жёсткий фильтр. О том, как правильно подать себя, рассказывают

книги, карьерные коучи и специалисты, но соцсети — это другое. Граница между работой и личным пространством зачастую весьма условна.

Конечно, мы не проверяем профили всех кандидатов, которые нам отправляют резюме. Но если есть сомнения или, наоборот, особый интерес, то в таком случае соцсети становятся дополнительным инструментом. Почему бы не посмотреть страницу и не проверить, насколько человек, например, был искренен во время проведения интервью? Допустим, кандидат уверяет на собеседовании, что готов к авралам и всегда задерживался на месте предыдущей работы во время цейтнота. Однако мы открываем соцсети и видим там практически ежедневные лифтолуки и возвращение домой в 18:02. Другой пример — кандидат рассказывает о своей активной социальной жизни: посещение выставок, волонёрская и спортивная активность и т. д. Но при этом Instagram заполнен только клубными фото.

На самом деле, таких примеров масса. Поэтому изучение соцсетей — актуальное и полезное занятие. Мы смотрим, чем человек увлечён, как проводит время и как в постах описывает то или иное событие. В моей практике были случаи, когда соцсети позволили раскрыть причастность кандидата к секте или, наоборот, при наличии сомнений убедиться в положительных профессиональных компетенциях. Просмотрев профиль кандидата на Facebook, мы поняли, что это абсолютно человек нашей команды.

Топы редко присутствуют в сетях? Как их «пробить» в интернете?

— Это действительно так: топы предпочитают «не светиться» в соцсетях, но всё же там присутствуют. Есть несложные спосо-



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

апрель 2018

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Наталья Пластинина

**Возврат подоходного налога при покупке
квартиры**

Максим Толстых

Перерасчёт за услуги ЖКХ: анализ споров

Мария Зайцева

Общедомовые нужды: обзор судебной практики

Юлия Ярова

**Мошеннические схемы завладения имуществом
умерших**

Светлана Щербатова

**Переоформление квартир умерших людей по
подложным схемам**

Галина Доля

**Особенности перевода компенсационного
взноса в судебном порядке: как не получить
отрицательное решение суда**

Сергей Смирнов

**Имущественная ответственность
супруга-банкрота**

Цифровизация бизнеса — курс в неведомое (всем всё понятно: мода или вопрос выживаемости?)

Россия вступила в очередной этап преобразования экономических процессов — цифровизацию бизнеса, здравоохранения, образования, инфраструктуры исполнительной власти и жизни вообще. «Индустрия 4.0» захватывает всё больше и больше отраслей, как в мире, так и в России, и становится своеобразной гонкой ТТ-вооружений в конкурентной борьбе. Эксперты в различных сферах признают, что четвёртая промышленная революция, как ещё называют цифровую трансформацию, является непременным условием выживания не только для бизнесов, но и для экономик целых стран.

Сейчас Россия отстаёт от ведущих «цифровых» стран на 5-10 лет. По данным The Boston Consulting Group, доля цифровой экономики в ВВП в 2016 году составила 2,8 %, тогда как в Великобритании — 12,4 %, в Южной Ко-

рее – 8%, в Китае – 6,9%. Поэтому России, если перефразировать классика, нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы попасть в светлое цифровое будущее, надо бежать как минимум вдвое быстрее.

В российском бизнесе процессы цифровой трансформации идут уже не первый год, накопился опыт, сформировалось понимание причин неудач и трудностей. На передовой четвёртой промышленной революции, конечно, компании IT-сферы – системные интеграторы, консалтинг, разработчики и поставщики ПО. Экспертов цифровой отрасли мы попросили ответить на несколько вопросов о специфике процессов и перспективах, препятствиях на этом пути и способах их преодоления. Некоторые из них используют понятие автоматизации как синоним цифровизации, при этом всем ясно, о каких стратегических и тактических изменениях идёт речь.

Айдар Гузаиров, генеральный директор компании «ICL Системные технологии»

Михаил Савельев, директор по развитию бизнеса компании «Информзащита»

Инна Магарилл, руководитель отдела персонала «КОРУС Консалтинг СНГ»

Иван Аншуков, руководитель проектов, ведущий консультант по автоматизации HR-процессов, «Консист Бизнес Групп»

Наталья Колхидашвили, директор по персоналу компании «Диджитал Дизайн»

Елена Конвисар, директор по развитию ГК «НЕОЛАНТ»

Что будущее нам готовит

Какие отрасли и бизнесы не нуждаются в цифровизации и не зависят от неё? А какие через 10 лет перестанут существовать, не успев на эту электричку?

Айдар Гузаиров:

— Невозможно предсказать, кого и, особенно — каким образом затронет цифровизация. Экономика и бизнес трансформируются, обретают новые качества, рынок глобализируется, и неважно, в какой отрасли. Новые бизнес-модели моментально

всем миром даже в масштабах локальной экономики и даже города.

Невозможно сегодня представить себе компанию без ПК. Без чего нельзя представить компанию через 5–10–20 лет?

ДУМАЮ, ЧТО «НЕПРИКАСАЕМЫХ» НЕ ОСТАЛОСЬ — МЫ ЛИБО УЧАСТВУЕМ В НОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ, ЛИБО ПРОИГРЫВАЕМ КОНКУРЕНЦИЮ (Айдар Гузаиров)

захватывают себе нишу. Интересный пример — сервис Uber. Он перевернул рынок такси и создал на нём новые стандарты. Он изменил отрасль кардинально: в Uber вы не встретите хамоватого водителя или грязную колымагу, да и пассажир вынужден принять новые правила, он тоже имеет свой

Айдар Гузаиров:

— Трудно предсказать, что будет через 20 лет с диджитал-инструментами. Единственное, в чём точно будет потребность, — это креативный персонал. Уже сейчас операционные функции выполняют робо-

ЕДИНСТВЕННОЕ, В ЧЁМ ТОЧНО БУДЕТ ПОТРЕБНОСТЬ, — ЭТО КРЕАТИВНЫЙ ПЕРСОНАЛ (Айдар Гузаиров)

рейтинг, влияющий на цену поездки и скорость вызова машины. Думаю, что «неприкасаемых» не осталось — мы либо участвуем в новых отношениях, либо проигрываем конкуренцию. И теперь мы конкурируем со

ты — от человека нужны идеи и творчество. В большинстве отраслей появятся новые профессии: IT-медик, цифровой лингвист, виртуальный адвокат и многие другие. Гибкость и идеи — главные со-

ставляющие успешного перехода к новым реалиям.

Михаил Савельев:

— Вопрос, на который ответить легко: без профессионалов. Мне кажется, что всё будет строиться вокруг горящих желанием

Иван Аншуков:

— С моей точки зрения, будущую компанию невозможно представить без Big Data и систем предиктивной (предсказательной) аналитики и решений, которые будут приниматься на основе данных. Системы будут подсказывать сотруднику компании, какое

ВСЁ БУДЕТ СТРОИТЬСЯ ВОКРУГ ГОРЯЩИХ ЖЕЛАНИЕМ ЧТО-ТО СДЕЛАТЬ СПЕЦИАЛИСТОВ – ФАНАТОВ СВОЕГО ДЕЛА (Михаил Савельев)

что-то сделать специалистов — фанатов своего дела.

Инна Магарилл:

— Без внедрения виртуальной реальности в обеспечение рабочих процессов. Уже сегодня мы работаем в условиях коллабо-

решение будет лучшим в данном случае (мы же сейчас не поедем в пробку, где короче, когда навигатор предлагает объездной маршрут — пусть и в 1,5 раза длиннее, но и в 2 раза быстрее). Это могут быть как подсказки для менеджеров: «Вам сегодня необходимо провести беседу с Петровым, так как его результативность по результатам II квар-

НАЧИНАЙТЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ СО СЛАБОЙ СТОРОНЫ, ЭТО ДАСТ КАЧЕСТВЕННЫЙ ТОЛЧОК ВАШЕЙ КОМПАНИИ (Айдар Гузаиров)

рации с распределёнными командами, отдельными исполнителями в разных городах страны, в разных часовых поясах: мы должны общаться и будем делать это в объединяющем VR-пространстве.

тала 20135 года может понизиться на 12 %», так и для сотрудника: «Сегодня ожидается хорошая погода, и Вам лучше отправиться в офис на велосипеде, это поднимет ваш тонус, а встреч на сегодня не запланировано».

Через тернии — к цифре

Аналитики Слоуновского центра цифрового бизнеса при МТИ и Sargentini Consulting создали матрицу «цифровой зрелости», в ней четыре типа цифровых компаний: «элита», «модники», «новички» и «консерваторы». С чего нужно начать преобразования компании-новичку, чтобы дозреть до элиты?

Айдар Гузаиров:

— Важно соблюдать баланс — вкладываться не только в инновации, но и обратить внимание на методы управления компанией. Время простых моделей и решений

метрики автоматизируемого процесса совокупно: изменение сроков производства, качества товаров, стоимости и т. п. Иначе всё будет по классике: если автоматизировать бардак, получится автоматизированный бардак.

ЕСЛИ АВТОМАТИЗИРОВАТЬ БАРДАК, ПОЛУЧИТСЯ АВТОМАТИЗИРОВАННЫЙ БАРДАК (Михаил Савельев)

прошло. Изучите себя и начинайте преобразования со слабой стороны, это даст качественный толчок вашей компании.

Михаил Савельев»:

— Мой совет — действовать осмотрительно. Любая автоматизация должна вести к реальному повышению эффективности бизнеса, причём рассматривать надо все

Инна Магарилл:

— С анализа потребностей в «цифровизации»: какие процессы нуждаются в этом в первую очередь, где максимально высвободятся ресурсы компании или будут способствовать этому высвобождению. Также необходимо уделить время подготовке к преобразованиям.

РУКОВОДИТЕЛИ НОВОГО ВРЕМЕНИ ОТВЕТСТВЕННЫ ЗА ИЗМЕНЕНИЕ КУЛЬТУРЫ СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ (Айдар Гузаиров)



McKinsey считает культурные изменения, которые должны произойти в компании в процессе цифровизации, наиболее сложной частью трансформации. Какие изменения нужны в корпоративной культуре? Как превратить просто компанию в smart company?

Наталья Колхидашвили:

— Чтобы не происходило диссонанса, который может стать проблемой на пути к цифровизации, важно, чтобы сотрудники на всех уровнях были вовлечены в процесс и заинтересованы в результате.

инвестиции в человеческий капитал. Руководители нового времени ответственны за изменение культуры своей организации. Необходимо уходить от иерархического принятия решений, ориентировать людей на инновации, творческое мышление, осознанный риск.

МОТИВИРОВАТЬ ЛЮДЕЙ БЫЛО ВАЖНО ВО ВСЕ, А НЕ ТОЛЬКО В «ЦИФРОВЫЕ» ВРЕМЕНА, ПОТОМУ ЧТО ОСНОВА ЛЮБОГО БИЗНЕСА — ЭТО ЛЮДИ (Михаил Савельев)

Михаил Савельев:

— Мотивировать людей было важно во все, а не только в «цифровые» времена, потому что основа любого бизнеса — это люди.

Иван Аншуков:

— Трансформация корпоративной культуры в большой степени лежит на отделе персонала. Задача HR — донести до руководства, что вложения в сотрудников оку-

ГОСУДАРСТВО ПРИНЯЛО ПРОГРАММУ «ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА», И МЫ ВИДИМ, КАК ВУЗЫ АКТИВНО ВКЛЮЧИЛИСЬ В ЭТОТ ПРОЦЕСС (Айдар Гузаиров)

Айдар Гузаиров:

— Начните меняться сами, покажите, что для руководства компании это важно. Цифровая экономика основана на инновациях и данных, а их создают люди — начните

паются и приносят прибыль, а до сотрудника — то, что важен именно его вклад в результаты деятельности компании, и при этом компания готова вкладывать в потенциальных сотрудников.

А кадры — где?

Один из вызовов цифровизации — недостаток обученных и квалифицированных кадров. Как компаниям совершать digital-трансформацию в условиях этого дефицита?

Иван Аншуков:

— Большинство сотрудников могут обучаться, вопрос в базовых знаниях и желаниии развиваться.

воспринимается со скепсисом. Государство приняло программу «Цифровая экономика», и мы видим, как вузы активно включились в этот процесс. Но важно не ждать, когда появятся готовые специалисты, но и развивать

СПРОС ОПРЕДЕЛИТ ПРЕДЛОЖЕНИЕ, И ЛЮДИ ИЗУЧАТ НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ИЛИ ПЕРЕУЧАТСЯ. ДРУГОГО ВЫБОРА У НИХ ПОПРОСТУ НЕТ (Михаил Савельев)

Инна Магарилл:

— Развивать и растить персонал, с одной стороны. С другой, создание всё новых интерфейсов приведёт к повышению уровня подготовленности новых кандидатов, мобилизации их готовности работать в «цифровой» компании.

человеческий капитал самостоятельно. Если ждать подготовленных кадров, то вы вряд ли их дождётесь. Компания, не изменившись, будет просто неинтересна для таких людей. Поэтому нужно ориентироваться на текущий персонал. Усиьте его лучшими кадрами с рынка, которые можете себе позволить, создавайте новые возможности для сотруд-

ВАЖНО НЕ ЖДАТЬ, КОГДА ПОЯВЯТСЯ ГОТОВЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ, НО И РАЗВИВАТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ САМОСТОЯТЕЛЬНО (Айдар Гузаиров)

Айдар Гузаиров:

— Проектный опыт в области цифровой экономики показал острый дефицит в кадрах и идеях. Цифровизация требует от сотрудников новых идей и подходов и, как всё новое,

ников сами и используйте современные социальные технологии.

Михаил Савельев:

— Это как раз та ситуация, которая от-

регулируется рыночной экономикой: спрос определит предложение, и люди изучат новые технологии или переучатся. Другого выбора у них попросту нет.

Елена Конвисар:

— Если мы говорим о новой отрасли знаний, когда у нас нет возможности привлечь цифровых профессионалов, то необходимо готовить их внутри своей организации. Поверьте, в вашей компании точно найдутся люди с желанием делиться знаниями. Их

Очень важно по мере накопления знаний составлять внутренние регламенты и стандарты. Любой вновь приходящий сотрудник должен для начала познакомиться с ними, возможно, сдать тест на их знания.

Нельзя забывать, что самое главное условие эффективности любого обучения — это стремление к самообучению, поэтому важно на уровне корпоративной культуры стимулировать сотрудников к повышению уровня компетенций. Диджитализация — это постоянное внедрение новаций, ведь

САМОЕ ГЛАВНОЕ УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛЮБОГО ОБУЧЕНИЯ — ЭТО СТРЕМЛЕНИЕ К САМООБУЧЕНИЮ, ПОЭТОМУ ВАЖНО НА УРОВНЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СТИМУЛИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ К ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИЙ (Елена Конвисар)

нужно отслеживать и давать возможность реализовывать свой потенциал. Если пророков в своем отечестве нет, закажите образовательный курс конкретно под свои нужды у внешних экспертов.

IT-сфера развивается стремительно. Поэтому так важно привлекать в компанию людей, мотивированных на самообразование.

Конференция  по теме «Цифровизация в бизнесе» в июне (бесплатно для подписчиков ) соберёт практиков.

То есть тех, кто уже успешно применяет её технологии.



не забыл пригласить и тех, кто потратил на цифровизацию больше средств и сил, чем она того стоила...

Ждём всех очно или онлайн — 7447273@bk.ru

Big Data уже помогает понять причины многих HR-процессов, но завтра ещё интереснее в практическом ключе



Александр Морозов,
руководитель службы HR
Группы компаний «РАМАКС»

*Т*ри составляющие
цифровизации
обязательно
должны работать синхронно, иначе
у вас ничего не получится...

Конференция  по теме «**Цифровизация в бизнесе**»
в июне (бесплатно для подписчиков ) соберёт практиков.

То есть тех, кто уже успешно применяет её технологии.



не забыл пригласить и тех, кто потратил на цифровизацию
больше средств и сил, чем она того стоила...

Ждём всех очно или онлайн — 7447273@bk.ru

Как оценивается готовность HR к цифровизации?

— HR-сообщество сегодня уделяет много внимания автоматизации бизнес-процессов. Цифровизация для него является уже не туманной перспективой, а неотъемлемой частью каждодневной жизни. Современные технологические решения изменили базовые принципы офисной работы. Для HR это прежде всего организация цифровой среды вокруг сотрудников: например, планирование командировки или отпуска, регистрация сверхурочных часов работы, согласование непредвиденных расходов, прохождение курсов повышения квалификации (лекторий, тренинги, вебинары) через личный кабинет.

Процесс постановки задач и оценки качества их выполнения становится централизованным и эффективным, риск ошибок сводится к минимуму, сокращается время на обработку информации. Многофакторный анализ данных о сотрудниках и возможность их визуализации помогает оценить и повысить эффективность отдельных департаментов компании. Обмен новостями и информацией внутри компании становится более простым и удобным благодаря наличию внутреннего портала, куда выкладываются новости, документы, основная

информация и где происходит обсуждение тех или иных актуальных вопросов. Таким образом, цифровая трансформация повышает эффективность и открытость бизнес-процессов компании.

Какие процессы в HR обязательно нужно автоматизировать, а какие нет?

— В поэтапной автоматизации нуждаются все «не-творческие» направления деятельности HR. Так, автоматизировать нужно такие инструменты, как, например, система внутрикорпоративного оповещения и обмена информацией. В ряде случаев возможность автоматизированного обмена сообщениями и новостями позволяет высвободить время ценных сотрудников для решения творческих задач.

Кроме того, возможно использование различных автоматизированных инструментов и решений на базе BigData для подбора информации о претенденте на вакансию (в том числе в соцсетях). Это позволит в некоторой степени упростить задачу HR-менеджера при принятии решения о приёме на работу того или иного сотрудника.

BigData для HR — как увидеть личность за сухой цифрой?

— В ряде функций HR новые технологии, основанные на сборе и анализе больших данных, помогут компании в достижении её бизнес-целей. BigData поможет определить, когда и почему сотрудники покидают компанию, насколько дорого это обходится организации.

Ежедневно крупные компании получают сотни тысяч резюме от потенциальных кандидатов. Анализ больших данных позволит

кандидата и определить, где именно следует искать нужных людей.

BigData в HR также применяются для повышения эффективности бизнеса, выстраивания правильной стратегии, выявления возможностей реализации скрытого потенциала. Когнитивная аналитика на основе больших данных может также использоваться для ключевых решений в области HR (поиск наиболее подходящих кандидатов по базе, возможность ввести в систему описание вакансии и определить название и должностную инструкцию, зарплату и правила найма, про-

НОВЫЕ СЕРВИСЫ (НАПРИМЕР, ЭЛЕКТРОННОЕ ОБРАЩЕНИЕ ИЛИ ТИКЕТ, КОРПОРАТИВНЫЙ ПОРТАЛ, МОБИЛЬНЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ ДЛЯ УДОБНОГО ПОЛУЧЕНИЯ И ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ, А ТАКЖЕ ДРУГИЕ СЕРВИСЫ) ЗАМЕНЯЮТ РЯД ЛОКАЦИЙ, ГДЕ ФИЗИЧЕСКИ МОЖЕТ И НЕ БЫТЬ HR-СОТРУДНИКОВ

выявить, на основе подбора каких критериев следует выбирать оптимального кандидата из претендентов.

Анализ данных поможет также проанализировать прибыльность персонала: например, связать бизнес-показатели компании с личными характеристиками и поведением сотрудников, нанять наиболее эффективных специалистов, выявлять самые успешные модели поведения, предложив всей команде наиболее эффективные сценарии действий, выявить наиболее талантливых специалистов. Так, специалисты по HR соотносят эффективность работы и личные качества кандидатов, чтобы пригласить наиболее результативных сотрудников. Также отдел рекрутинга способен на основе анализа сформировать портрет идеального

гноз риска оттока наиболее ценных сотрудников, поддержка чатботов и других автоматизированных помощников и т. д.).

Как подготовить персонал к цифровой трансформации?

— В основе цифровой трансформации три составляющие: технологическая, образовательная и коммуникационная. Требуется развивать эти направления для формирования среды, которая делает сотрудников более гибкими и проактивными, что будет способствовать более эффективной цифровизации.

Чтобы способствовать нововведениям, необходимо сделать информацию о преи-

СЛОЖНЫЙ ЗАКАЗЧИК — КРЕПКИЙ ОРЕШЕК

Галина Кривенко,
генеральный директор
Интернет-агентства «СПб
Медиа»

Каковы критерии сложного заказчика (всё же не будем называть заказчика сразу плохим)?

— Сложный заказчик — тот, который не доверяет и не готов доверять даже самым авторитетным экспертам. Он хочет ежеминутно контролировать работу агентства и всегда сомневается в будущем результате. В итоге мы получаем агонию: желание что-то бесконечно менять, быть оперативными в любое время суток, изобретать всё новые и новые колёса, не дождавшись даже первых результатов.

Реклама — весьма сложный для оценки продукт (почти как живопись), и от чего лучше отталкиваться при ценообразовании?

— Ценообразование в интернет-рекламе довольно легко спрогнозировать исходя из охвата аудитории и усилий, прилагаемых при создании и размещении рекламных материалов. В принципе и то, и другое имеет свои границы. Поэтому первое, от чего нужно отталкиваться, — цели и задачи рекламной кампании, желательные выраженные в конкретных цифрах.

Обсуждая заказ, можно ли понять, что клиент вряд ли примет вашу работу?

— Да, безусловно. Такое случается, когда в словах клиента не прослеживается какая-то одна идея или задача и он скачет с одной мысли на противоположную.

Существуют ли некие «серые списки» неадекватных заказчиков на услуги рекламы и брендинга?

— Таких списков нет, поскольку всё равно мы имеем дело с людьми, а они разные. Но можно назвать отрасли, с которыми не-

Вы оцениваете заказчика по его персоналу?

— Да, это неизбежно. При работе с заказчиком мы взаимодействуем в том числе с его подчинёнными, и тут волей-неволей начинаешь делать выводы.

Смотрите иногда в зеркало на ваш персонал?

— Смотрим ежедневно и активно его развиваем. В противном случае бизнес бы не развивался, так как главное в нём — персонал. И если он работает некачественно, пропадает главный козырь бизнеса —

ПЕРВОЕ, ОТ ЧЕГО НУЖНО ОТТАЛКИВАТЬСЯ, — ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ, ЖЕЛАТЕЛЬНО ВЫРАЖЕННЫЕ В КОНКРЕТНЫХ ЦИФРАХ

просто работать. Например, так называемые «мультибрендовые» автосалоны, которые демпингуют в ценовой политике и стремятся не совсем честными способами привлечь покупателей.

Причины споров по оплате работ в рекламе?

— Заказчик измеряет работу агентства уровнем цен фриланса и не понимает разницы в работе команды и одного человека. Например, ему полгода назад фрилансер сделал сайт за 2 недели и 20 тысяч рублей, а агентство планирует свою работу на несколько месяцев и хочет за сайт полмиллиона. Заказчик нервничает, не понимая, что уровень работ совершенно разный, и результат, соответственно, будет качественно другим.

клиентоориентированность. А люди сейчас избалованы: они постоянно смотрят по сторонам и в любой момент готовы найти другого исполнителя услуг.

Итак, Ваши секреты коллегам: как пошагово выстраивать отношения с клиентом, от которого отказались уже многие игроки рынка?

— Во-первых, чётко договориться «на берегу» с показателями KPI и не соглашаться на работу, пока не будет найден компромисс. Даже самому непростому заказчику можно всё аргументированно объяснить. Во-вторых, выстроить формальные взаимоотношения: все просьбы и корректировки — только в переписке, всегда с указанием сроков и других условий. В-третьих, вре-

Административное № 1 2018 право

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



**Субсидиарная ответственность
директоров обанкротившихся фирм
за долги**

**Административно-правовые риски
при осуществлении медицинской
деятельности**

**«Независимость» теряет независимость:
целесообразность возможного
банкротства автодилера и правовые
нюансы**

**Хищения в армии (на примере некоторых
судебных дел)**

**Сотрудникам ГИБДД изменили порядок
общения с участниками дорожного
движения**

Оспаривание увольнения за грубое нарушение работником трудовых обязанностей



Александр Суслов

Однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей является основанием для расторжения трудового договора по инициативе работодателя (п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ), а проще говоря, для увольнения.

Перечень обстоятельств, которые определены законом как однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей, прямо указан в п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. Этот перечень является исчерпывающим и не подлежащим расширению. Об этом прямо указано в п. 38 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004 г. № 2.

В этот перечень входят такие распространённые события, как прогул, появление на работе в состоянии опьянения, разглашение коммерческой тайны, совершение по месту работы хищения.

Сколько из уволенных по п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ обжаловали увольнение в суде? Сказать невозможно. Однако по тем работникам, кто обратился, статистика любопытная.

Например, в первом полугодии 2015 г. суды удовлетворили 1857 исков из 4262 поданных в связи с увольнением по инициативе работодателя¹. В процентном соотношении это 43,5 % удовлетворённых исков работников. Более поздней и актуальной статистики пока нет.

1. Стоит ли увольнять работника по основаниям п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ? Не юридические вопросы. Что на кону?

Почему получается, что работник оказывается прав в 43,5 % споров по увольнениям? Для этого есть сугубо юридические причины, которые мы рассмотрим в п. 3 настоящей статьи.

¹ Российские суды все чаще встают на сторону работодателя // Ведомости. 2016. 16 февраля. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/02/17/629931-rossiiskie-sudi-vse-chasche-vstayut-storonu-rabotodatelaya>.

А пока рассмотрим важные неюридические вопросы.

Первый вопрос: зачем увольнять именно по п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, а, например, не по соглашению сторон?

Пока не видишь судебную статистику, ответ кажется очевидным: «потому что можем». Но статистика и шанс проиграть суд...

Чем так страшен суд? Работодатель ставит на кон...

Деньги. Если суд удовлетворит иск работника и признает увольнение неправомерным, то работодатель будет выплачивать работнику средний заработок за период вынужденного прогула (по сути, за время судебного разбирательства, которое может продлиться и более года) — ст. 139, 234, 394 ТК РФ. К этому может добавиться компенсация за неиспользованные дни отпуска — абз. 4 ст. 121, ч. 1 ст. 127 ТК РФ. Также с работодателя взыщут моральный вред — ст. 237 ТК РФ, судебные издержки и госпошлину — ст. 98, 99 ГПК РФ. Кроме того, если работник заявит соответствующее требование, то работодатель должен будет восстановить работника — ст. 394 ТК РФ, ст. 211 ГПК РФ. По этим причинам полагаем, что работодателю желательно максимально быстро разрешить судебный спор: быстро выиграть или быстро проиграть, поскольку чем длиннее судебный процесс, тем больше денег сможет получить работник, если выиграет.

Также работодатель может поставить на кон репутацию. Желательно спрогнозировать, как на судебный процесс отреагируют другие работники. До суда желательно понять, готов ли работодатель предоставлять в суд все необходимые документы, содержание которых может стать доступным третьим лицам.

Кроме того, подготовка к суду и сам суд потребуют отвлечь от работы сразу несколько специалистов.

А готов ли сам работник отстаивать свои права в суде? Ведь ему также придётся поставить на кон деньги, репутацию, время.

Доказывать необходимо по установленным законом для суда правилам. Доказательства, полученные с нарушением закона, суд не «увидит».

Например, Ю.А. Доценко (государственная инспекция труда в Пермском крае) ука-

ЧЕМ ДЛИННЕЕ СУДЕБНЫЙ ПРОЦЕСС, ТЕМ БОЛЬШЕ ДЕНЕГ СМОЖЕТ ПОЛУЧИТЬ РАБОТНИК, ЕСЛИ ВЫИГРАЕТ

При этом упрямая статистика говорит, что шансы на выигрыш практически равны как для работника, так и для работодателя.

2. Что видит судья?

Судья оценивает доказательства, которые предоставят стороны. При этом суд интересуется только предмет доказывания, а не вообще все доказательства, которые стороны хотят предоставить в суд.

По рассматриваемым спорам предмет доказывания и бремя доказывания определены пп. 23 и 53 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004 г. № 2.

Фигурально выражаясь, доказывать всё и вся должен работодатель. Подробнее — в п. 4 настоящей статьи.

Если заявлено о пропуске срока обращения в суд, то в предмет доказывания включаются факты, связанные со сроком обращения работника в суд, и наличие уважительных причин его пропуска — п. 5 того же Пленума².

² Справочник по доказыванию в гражданском

зывает следующее: если работодатель с помощью алкотестера зафиксировал у работника алкогольное опьянение, то увольнение работника в связи с установлением факта алкогольного опьянения на рабочем месте может быть признано неправомерным, если у работодателя отсутствует лицензия на осуществление медицинской деятельности и полномочия для применения алкотестера. В обоснование Ю.А. Доценко указывает³, что такое применение алкотестера противоречит п. 3 Порядка проведения медицинского освидетельствования на состояние опьянения, утверждённого Приказом Минздрава России от 18.12.2015 № 933н.

Установленный порядок нарушен, значит, доказательство суд не увидит. Следовательно, работодатель факт опьянения не доказал, значит, (для суда) опьянения и не было.

судопроизводстве / под ред. И.В. Решетниковой. 5-е издание, дополненное и переработанное. М.: Норма, Инфра-М, 2011.

³ Вопрос: ...Работодатель с помощью алкотестера зафиксировал у работника алкогольное опьянение в рабочее время // Консультация эксперта. Государственная инспекция труда в Пермском крае. 2016 // КонсультантПлюс.

3. Что именно и как доказывать суду? Общие положения

Посмотрим на юридический инструментарий и логику, которыми будет пользоваться суд. Выглядят они следующим образом:

Увольнение по основаниям п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ является дисциплинарной ответственностью, поэтому должно отвечать принципам⁴:

- законности,
- справедливости,
- соразмерности.

временно, то есть сразу, двух оснований:

- *соблюдение процедуры увольнения и установленных сроков;*
- *наличие основания для увольнения.*

3.1.1. Соблюдение процедуры увольнения и установленных сроков

Размышления судов по данному вопросу могут выглядеть так. Сначала разворот в сторону работодателя: «...наличие в действиях истца состава дисциплинарного проступка, предусмотренного подп. «б»

ПРИМЕНЕНИЕ АЛКОТЕСТЕРА ПРОТИВОРЕЧИТ П. 3 ПОРЯДКА ПРОВЕДЕНИЯ МЕДИЦИНСКОГО ОСВИДЕТЕЛЬСТВОВАНИЯ НА СОСТОЯНИЕ ОПЬЯНЕНИЯ

Обязанность доказать суду, что увольнение отвечает принципам законности, справедливости и соразмерности, прямо возложена на работодателя (пп. 23 и 53 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004 г. № 2).

3.1.0 соответствии принципу законности

На первый взгляд тут нет особого затруднения. Но только на первый взгляд.

Под соответствием увольнения принципу законности суды понимают наличие одно-

п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ у судебной коллегии сомнений не вызывает», потом резкий разворот в сторону работника: «...судебная коллегия не может согласиться с выводом суда первой инстанции о соблюдении работодателем порядка увольнения...»⁵. И снова крутой разворот в сторону работодателя: само несоблюдение работодателем порядка увольнения роли не играет, поскольку истцом был пропущен срок на обращение в суд и такой срок не был судом восстановлен. Поэтому далее суд указывает: «...пропуск установленного законом срока на обращение в суд является самостоятельным основанием для отказа в удовлетворении иска (о восстановлении на работе)...».

⁴ Определение Конституционного Суда РФ от 23 сентября 2010 г. № 1091-О-О.

⁵ Апелляционное определение Пермского краевого суда от 22.01.2014 по делу № 33-504.

3.1.2. Наличие основания для увольнения

Основание для увольнения — это совершение дисциплинарного правонарушения, указанного в п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ.

Мосгорсуд, например, в своих решениях прямо указывает, что увольнение — это дисциплинарная ответственность, основанием для которой является наличие факта совершения дисциплинарного правонару-

суд может перейти к выяснению вопросов о соответствии увольнения принципам справедливости и соразмерности.

Но вернёмся к принципу законности.

Каким образом работнику, работодателю или суду установить, имеет ли место дисциплинарное правонарушение?

На практике такая проверка осуществляется через ответ на вопрос: имеются

ИСЧЕРПЫВАЮЩИМ ОБРАЗОМ ПРИЗНАКИ ДИСЦИПЛИНАРНОГО ПРОСТУПКА ЗАКОНОДАТЕЛЬНО НЕ ЗАКРЕПЛЕНЫ

шения, который в трудовом законодательстве называется дисциплинарным проступком⁶. То есть опирается на теоретические положения. И как мы увидим далее — это не редкость.

В этой статье будем считать, что понятия дисциплинарного правонарушения и дисциплинарного проступка тождественны.

В общем, если суд сочтёт доказанным факт совершения дисциплинарного правонарушения (дисциплинарного проступка), то суд должен сделать вывод о наличии основания для увольнения и приступить к проверке иных вопросов. Например, вопроса о соблюдении процедуры увольнения, если суд ещё не рассматривал такой вопрос. Установив, что процедура увольнения также была соблюдена, суд должен прийти к выводу, что решение об увольнении в принципе законности соответствует. После чего

ли в наличии все признаки дисциплинарного правонарушения? В шуточном виде это можно представить так: если нечто выглядит как утка, плавает, как утка, и крикает, как утка, то это и есть утка.

А применительно к рассматриваемой теме: если событие содержит признаки дисциплинарного проступка, то это и есть дисциплинарный проступок.

И тут появляется первая проблема: исчерпывающим образом признаки дисциплинарного проступка законодательно не закреплены.

Восполняя законодательные пробелы, суды часто обращаются к теоретическим конструкциям. Для этого, как в теории, так и в судебной практике, дисциплинарный проступок разделяют на 4 элемента (именуемых составом дисциплинарного правонарушения). Наличие же каждого из этих элементов устанавливают в отдельности. Если все 4 элемента в наличии, то говорят

⁶ Апелляционное определение Московского городского суда от 20.05.2016 № 33-17168/2016.

о том, что состав дисциплинарного правонарушения в наличии.

О распространённости в практике такого подхода говорит то обстоятельство, что словосочетание «состав дисциплинарного проступка» можно найти в 420 решениях

Этим же инструментарием пользуются и суды.

3.1.2.1. Объект

Объектом дисциплинарного проступка является то, на что направлено правона-

ДОПУСТИМЫ МЕДИЦИНСКИЕ ЗАКЛЮЧЕНИЯ, КОГДА ФАКТ УПОТРЕБЛЕНИЯ УСТАНОВЛЕН, А ОПЬЯНЕНИЕ, ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ НА МОМЕНТ ОСВИДЕТЕЛЬСТВОВАНИЯ, ОТСУТСТВУЕТ

судов общей юрисдикции по строгому поиску и в 2076 судебных решениях по нестрогому поиску по базам СПС «Консультант Плюс».

Состав правонарушения — это теоретическая конструкция (научная абстракция), выводимая логическим путём из правовых норм, характеризующая деяние как правонарушение с четырёх сторон (объекта, объективной стороны, субъекта и субъективной стороны) и выполняющая по отношению к правонарушению служебную роль, необходимую для процесса правоприменения⁷.

В состав дисциплинарного проступка традиционно включают:

- объект,
- объективную сторону,
- субъект,
- субъективную сторону.

⁷ Великосельская И.Е. Состав правонарушения: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Казань, 2010.

рушение. Например, внутренний трудовой распорядок, трудовая, финансовая, технологическая, производственная или иная дисциплина, требования, которым обязан подчиняться работник в соответствии с законом, трудовым договором, локальными нормативными актами и проч.

Какой в этом практический интерес?

Для примера возьмём увольнение по подп. «в» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ за разглашение коммерческой тайны.

Возможно ли такое увольнение, если у работодателя отсутствует режим конфиденциальности информации, определённый локальным нормативным актом, отсутствует перечень сведений, составляющих коммерческую тайну?

И.А. Костян, доктор юридических наук, профессор кафедры трудового права юридического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова указывает, что в таком случае увольнение невозможно, поскольку отсутствует один из элементов дисциплинарного проступка, а именно объект, следовательно, это говорит и об отсутствии правона-

шения в целом, что означает незаконность увольнения⁸.

Тем не менее в судебных решениях достаточно редко можно встретить вывод суда, где прямо было бы написано об объекте правонарушения, чего, например, не скажешь об остальных элементах состава.

3.1.2.2. Объективная сторона может включать в себя следующие элементы:

- действие (бездействие);
- вредное последствие и связь между действием (бездействием) и последствием.

Действие (бездействие)

Это должно быть только то действие (или бездействие), которое прямо указано в п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ.

Например, согласно подп. «б» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случае появления работника на работе в состоянии опьянения.

Подчеркнём, что именно за появление в состоянии опьянения, а не за распитие в рабочее время на рабочем месте.

Суть в том, что самого по себе законодательного запрета на распитие в России сейчас нет, хотя в недалёком прошлом такой запрет был⁹. Если же брать постсоветское пространство, то, например, в трудовом законодательстве Беларуси и Казахстана пря-

⁸ Кадровик. Трудовое право для кадровика. 2010. № 2 (февраль).

⁹ Постановление Совета Министров СССР и ВЦСПС от 28 июля 1983 г. П. 8.

мой запрет именно на распитие существует и сейчас¹⁰. Но вернёмся к России, в которой распитие не запрещено само по себе и не равно опьянению.

С медицинской точки зрения вполне допустимы медицинские заключения, когда факт употребления установлен, а опьянение, по крайней мере на момент освидетельствования, отсутствует. Примерно, как в песне В.С. Высоцкого: «считай, по-нашему мы выпили не много...».

Хотя доказать опьянение можно и при вышеуказанных фразах в медицинском заключении (см., например, Постановление Президиума суда Ханты-Мансийского автономного округа — Югры от 12 февраля 2016 г. № 44Г-12/2016).

Хотя отметим, что в настоящее время ситуация по опьянению может измениться в сторону работодателей в связи с внесением в Думу 10 января 2018 г. проекта Федерального закона № 358830-7¹¹.

Вредное последствие и связь между действием (бездействием) и последствием

Суды описывают это следующим образом: «...выводы комиссии работодателя и специалиста по охране труда о наличии прямой причинно-следственной связи между действиями истца и порчей транспортного средства носят предположительный характер, при этом послужившие основанием для увольнения истца заключения не

¹⁰ Головина С.Ю. Расторжение трудового договора по законодательству государств — членов Евразийского экономического союза // Трудовое право в России и за рубежом. 2016. № 4.

¹¹ <http://sozd.parlament.gov.ru/bill/358830-7>

содержат выводов о наступлении тяжких последствий (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) или реальной угрозы наступления таких последствий в результате поломки автомобиля-эвакуатора, доказательств обратному стороной ответчика не представлено, в связи с чем суд

Однако физическое лицо, выполняющее работу по гражданско-правовому договору, не является субъектом дисциплинарного проступка, поскольку не состоит в трудовых отношениях с работодателем. Есть ряд исключений и для тех, кто работает по трудовому договору.

ФИЗИЧЕСКОЕ ЛИЦО, ВЫПОЛНЯЮЩЕЕ РАБОТУ ПО ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОМУ ДОГОВОРУ, НЕ ЯВЛЯЕТСЯ СУБЪЕКТОМ ДИСЦИПЛИНАРНОГО ПРОСТУПКА, ПОСКОЛЬКУ НЕ СОСТОИТ В ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ С РАБОТОДАТЕЛЕМ

обоснованно признал увольнение истца по подп. «д» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ незаконным и пришёл к выводу о наличии правовых оснований для восстановления истца в ранее занимаемой должности, взыскании в его пользу заработка за время вынужденного прогула и компенсации морального вреда...»¹².

3.1.2.3. Субъект

В судебных решениях можно встретить следующее определение: «...субъектом дисциплинарного проступка всегда является работник, то есть лицо, состоящее в трудовых отношениях с работодателем на основании заключённого трудового договора...»¹³.

Субъект — это прежде всего физическое лицо.

¹² Апелляционное определение Московского городского суда от 20.01.2016 № 33-1785/2016.

¹³ Апелляционное определение Верховного суда Кабардино-Балкарской Республики от 28.10.2015 по делу № 33-1271/2015

В жалобах достаточно часто встречаются фразы о том, что истец не является субъектом дисциплинарного проступка. Даже Верховному Суду РФ приходится оценивать такие доводы: «...доводы жалобы (истца) о том, что она не является субъектом данного дисциплинарного проступка, являются несостоятельными...»¹⁴.

3.1.2.4. Субъективная сторона

Конституционный Суд РФ указывает, что дисциплинарная ответственность является одним из видов юридической ответственности¹⁵. Традиционно для юридической ответственности в субъективную сторону включают вину, которая может быть представлена умыслом и неосторожностью. Однако для трудового права тут возникают специфические проблемы. Понятие вины в трудовом законодательстве не определено. В институте дисциплинарной ответственности

¹⁴ Определение Верховного Суда РФ от 07.04.2004 № 25-Г04-2.

¹⁵ Определение Конституционного Суда РФ от 23 сентября 2010 г. № 1091-О-О.

Kelly Services: Что мешает женщинам строить карьеру наравне с мужчинами

Международное кадровое агентство Kelly Services представило результаты опроса «Стеклянный потолок», в котором приняли участие более 1000 респондентов из числа менеджеров среднего и высшего звена. Исследование, посвящённое вопросу гендерного неравенства и карьерных барьеров для женщин, показало, что ограничения, накладываемые на женщину её традиционной социальной ролью, всё ещё остаются незаметны для мужчин.

63% респондентов женского пола признаются, что чувствуют ограничения в карьере из-за традиционной социальной роли и необходимости уделять больше времени семье. Треть женщин (31%) с таким утверждением категорически не согласны, мужчины думают ровно наоборот: 68% не видят никаких ограничений для женщин, и только 28% соглашаются, что роль хозяйки накладывает на женщину ограничения в плане карьеры.

Действительно ли со стороны работодателя часто существует предвзятость к женщинам-«карьеристкам», которую не всегда замечают мужчины? **Треть женщин (31%) подтверждают это и помнят случаи, когда им отказывали в должности по гендерному признаку** ещё на этапе собеседования; **ещё больше мужчин (38%) вспомнили, что когда-то отказывали кандидату-женщине сознательно.**

Нелегко даётся женщинам и дальнейшее продвижение по карьерной лестнице. **Почти половина (44%) опрошенных женщин отмечают случаи, когда их не продвигали по службе, при прочих равных отдавая предпочтение кандидату-мужчине.** А вот среди мужчин лишь 16% вспомнили случаи, когда они принимали решение повысить мужчину, а не равную по квалификации женщину).

Абсолютно разные результаты две группы респондентов показали и в вопросе о разнице в доходах. **Всего 35% женщин уверены, что их зарплата соответствует зарплате коллег-мужчин,** находящихся на одном уровне с ними. 39% абсолютно уверены в обратном, ещё 26% затрудняются ответить. У мужчин иное видение ситуации: **свой доход считают равным с находящимися на аналогичной позиции женщинами 71%** респондентов, и всего 8% с этим не согласны.

Стоит отметить, что обе аудитории сошлись на том, что для настоящего лидера пол не имеет значения. Как женщины, так и мужчины признают за последними большую склонность к лидерским качествам. В том, что **с ролью руководителя лучше справится мужчина, не сомневаются 24% мужчин и 33% женщин.** Большинство отмечает, что для настоящего лидера пол значения не имеет (66% женщин и 74% мужчин), а вот о том, что из женщин руководитель получится лучше, скромно заявляют 1% женщин и 2% мужчин.

Информация об исследовании. Данные исследования являются результатом опроса «Стеклянный потолок», проведённого в августе-сентябре 2017 года. В опросе приняли участие 1038 респондентов. Пол: мужчины — 35%, женщины — 65%.

Наша справка. Kelly Services — мировой лидер в области предоставления эффективных кадровых решений. В России Kelly Services работает с 1993 года и сегодня представлена во всех экономически значимых регионах страны. Kelly Services предлагает широкий спектр услуг: подбор постоянного персонала, предоставление и администрирование труда работников, аутплейсмент, HR-консалтинг и аутсорсинг бизнес процессов.

Kelly Services является членом международной ассоциации по карьерному консультированию Career Partners International. Обслуживая интересы компаний во всем мире, Kelly Services в 2015 году предоставила возможности для развития карьеры более чем 550 000 специалистов. Доход в 2015 году составил 5,5 млрд рублей.

Определение психотипа по внешности



Работа с людьми требует мгновенно определить, кто перед вами... От этого во многом зависит процесс и успех...

Денис Шилкин,
основатель компании Life
Style Group, психолог, коуч,
бизнес-тренер

Как по внешности определить слабые и сильные стороны человека и его ценности? И как набрать, исходя из внешности кандидатов, эффективный, энергичный и жизнеспособный персонал. Об этом нам расскажет наука соматипология (сома — тело, типология — наука о видах).

Денис, какими принципами Вы пользуетесь, подбирая эффективную команду?

— Проблема подбора персонала фундаментальная и стара как мир. Кадры действительно решают всё. Есть много примеров, когда после распада коллектива рушатся компании. И наоборот, когда в компанию приходит лидер-управленец, он настраивает персонал таким образом, что компания выживает. Поэтому кадры — это крайне важно.

В мире мы наблюдаем такую тенденцию, что информации становится очень много, она избыточна, и человек всё реже прислушивается к себе. В связи с этим люди стали реже выбирать профессию по своему предназначению.

Бывают кризисы среднего возраста, когда человек понимает, что он занимается не тем, что ему близко и интересно. Даже если взять учение Фрейда или всем известную пирамиду Маслоу, то вершина этой пирамиды — самоактуализация. Это означает ответы на следующие вопросы: Что я в этом мире должен делать? Какую пользу могу приносить? Что я смогу оставить после себя? И с этой точки зрения очень важно быть на своём месте.

Что же делать эйчару, чтобы помочь сотруднику быть эффективным на своём месте? Как это определить?

— Конечно, существует много тестов, позволяющих определить психотип и, как след-

ствие, склонности к той или иной деятельности. И соционика, и MBTI, и множество других, которые, с одной стороны, позволяют типировать человека и понять его мотивы и цели работы. Но они сложны в прикладном формате. Ведь надо, чтобы человек прошёл тест, и потом его проанализировать, собрать статистику, сделать выводы.

Плюс во многих системах типологии есть такое понятие, как смешанный тип. Редко психотип бывает в чистом виде. И получается, что характеризовать человека достаточно сложно. Тем более что этим методикам HR-специалиста необходимо обучать.

Я перепробовал много типологий личности, чтобы понять, что за человек сидит перед тобой и где он лучше будет работать. И столкнулся с такой системой, как **соматипология (сома — тело, типология — наука о видах)**. Она позволяет определить по телосложению, что за человек перед тобой, какой у него характер, какие у него сильные и слабые стороны, в каких сферах деятельности он будет эффективен, над чем ему стоит ещё поработать. Главное, что такая типология позволяет определить самую эффективную для работодателя и сотрудника сферу деятельности.

В чём преимущества соматипологии перед другими методиками определения личности?

— Во-первых, она очень проста в понимании, усвоении: мне потребовался буквально месяц для внедрения этой системы на практике. За месяц я чётко понял, из чего она состоит и как типировать людей. Во-вторых, не нужно тратить время на тестирование человека. Достаточно взглянуть на его внешность, послушать, что он говорит. Например, я всегда держу книжку в столе. Вот сидит передо мной кандидат, я его типую, а по-

том открываю книжку и спрашиваю: «Читай, это ты?» Он удивлённо говорит: «Да, всё про меня». Это второй прикладной аспект. Не требуется глубоких знаний. Методика проста в применении. Третий аспект. За три года практики использования методика не дала сбой. Я искал узкие места в этой системе, но не нашёл. Я уже упомянул о том, что в большинстве технологий встречается очень много смешанных типов. Соответственно, ты начинаешь теряться: какой же психотип преобладает в человеке. И сделать чёткий диагноз не получается. А здесь смешанных типов нет. Я на практике это наблюдаю. В-четвёртых. Например, сотрудник — добрый человек, ему все садятся на шею. И он, как кажется со стороны, от этого страдает. Но он зачастую страдает не от этого. Ему некомфортно от того, что ему все говорят: «Ты что, глупый? Тобой все пользуются, будь жёстче!». И человек задумывается над тем, что ему действительно надо быть жёстче, добиваться своей цели.

На самом деле, если в сущности он человек мягкий, то он не может изменить сам себя. Это будет противоречить его сущности. Он должен понять, что доброта — это эффективная составляющая, часть дипломатии. То есть он хороший дипломат, потому что он сначала учтёт мнение другого человека, а потом уже выскажет своё. И ему надо реализовываться в своей дипломатичности и умении услышать и принять чужое мнение: это его сильная, а не слабая сторона. Например, такой сотрудник может быть успешен в сфере, где требуется сплотить коллектив, команду, он будет помогать каждому даже в ущерб себе.

А какой психотип по данной типологии является отличным руководителем?

— Есть адреналиновый тип. Он импульсивный, агрессивный. Это классический руково-

дитель. В обществе не принято показывать свою агрессивность, и ему приходится подавлять это качество — и начинаются неврозы, человек становится неэффективным в бизнесе, потому что он пошёл против своей сущности. На самом деле, ему просто надо найти выход своей импульсивности. Например, в ораторском искусстве, в проведении тренингов или собраний, где он может импульсивно зарядить своих подчинённых энергией. Если он находит выход своей сущностной составляющей, это гораздо эффективнее, чем подавлять её. И в этом отношении типология даёт понять, что является твоей сущностью — это то, что не надо менять. Оставьте свои сильные стороны, сущность — это твоя сильная сторона.

А есть личность. Понятие личности — это то, что нам дано родителями, то, что формирует в нас социум, отчасти пропаганда. Личность меняется в отличие от сущности. И типология даёт ответы на то, что есть твоя сущность, а что есть твоя личность. Например, в понятие личности входят такие вещи, как ценности человека, — они могут меняться с течением жизни. Есть такое понятие, как уровень развития. И он тоже может меняться — как прогрессировать, так и деградировать. Есть ещё такое понятие, как центр тяжести. Это всё относится к личности.

Стоит затронуть и статистику. В 2000-х проводили исследования, измеряли эффективность человека в производстве. Так вот эффективность одного сотрудника в США на производстве равна 4-4,5 сотрудникам в России. То есть эффективность нашего сотрудника в 4-4,5 раза ниже, чем в США. Таковы оказались результаты.

Очень интересно, почему?

— Они приводят пример: при подборе персонала в серьёзные западные компании

Ведите бизнес так, чтобы сложных переговоров просто не возникало



***Д**остоинство – именно
ему надо учиться при
ведении переговоров у
успешных бизнесменов*

Дмитрий Даньшов,
учредитель компании
«Механика»



Серьёзные переговоры — когда, почему и с кем возникает необходимость в них?

— Самые серьёзные — это сложные переговоры, с трудным и неприятным собеседником. Для пущего ужаса — в слабой позиции. Когда тебе что-то нужно, а человеку через стол — нет.

просиживать по 12 часов. Один раз поставщик, не желая признавать явного нарушения договорённостей, списал свою недобросовестность на отдельного сотрудника и немедленно этого сотрудника показательно уволил. Мужик расплакался на полном серьёзе: безработица в европах! Сотрудника жалко. Но вы его хоть расстреляйте на моих

КОГДА ТЕБЕ ЧТО-ТО НУЖНО, А ЧЕЛОВЕКУ ЧЕРЕЗ СТОЛ — НЕТ

Ведите бизнес так, чтобы не возникало сложных переговоров. И будет вам счастье. Сложные — это с чиновниками... С ментами, прокурорами или криминалитетом... С такой публикой любые переговоры — сложные. В ситуации делового общения, когда заинтересованность сторон взаимная, нужно ясно понимать, какой баланс условий следует считать справедливым, иметь возможность эту справедливость обосновать и

глазах, сути договорённостей это никак не изменит. Я знаю, что я прав, а вы — нет. И всё. И все переговоры.

Были сложные переговоры в Японии. Крупная фирма-поставщик, с их стороны сам генеральный. Всю жизнь они поставляли только на конвейеры Toyota и Nissan. А вот сейчас решили выходить на свободный рынок запчастей. Применяемость деталей

ЗА 40 ЛЕТ РАБОТЫ ОН ТАКУЮ ПРОБЛЕМУ ДАЖЕ НЕ ОСОЗНАВАЛ, — ВОТ ЭТО СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

не отступать от этой картины справедливости. Если только убедительные аргументы собеседника не подвигнут вас пересмотреть свою позицию.

Не давление, не нажим, ни мифический НЛП, а исключительно логика. Которая у вашего собеседника может отличаться от вашей, но обязана быть обоснованной. Случалось, за столом переговоров приходилось

на конвейере определяется внутренней документацией Toyota. На «свободном рынке» применяемость определяется совершенно другим каталогом, с привязкой к модели автомобиля и номеру VIN. Роботу на конвейере понятен один каталог, продавцу запчастей и мастеру автосервиса необходим другой. Объяснить очевидную разницу между двоичным кодом для машины и логикой поиска человека немолодому руководи-

телю крупной компании, при условии, что за 40 лет работы он такую проблему даже не осознавал, — вот это сложные переговоры.

В итоге первых четырёх часов упорной беседы генеральный догадался: «Проблема в каталоге!», и вызвал двух инженеров

- сотрудники не виноваты;
- продавать изделия без точной идентификации применяемости невозможно;
- ну и нужно много и упорно работать
- это так в Японии всегда.

ЕСЛИ ТОЛЬКО УБЕДИТЕЛЬНЫЕ АРГУМЕНТЫ СОБЕСЕДНИКА НЕ ПОДВИГНУТ ВАС ПЕРЕСМОТРЕТЬ СВОЮ ПОЗИЦИЮ

из отдела технической информации. Явились два парня, лет по 30, бледные, напряжённые, губы дрожат, руки дрожат... Вызов к генеральному, в присутствии иностранцев (гайдзин в Японии — это серьёзно!) с анонсом «проблема в каталоге» — для японских парней это огромный стресс! Смотрим на них и видим: они либо в обморок упадут,

Потом генеральный всех строем повёл в ресторан. Допоздна. И парней из техотдела тоже. Была пятница. Я спросил у инженеров: «Может, у вас были на вечер свои, личные планы?». «Были! — ответили самураи. — Но для компании — так лучше». «А для вас лично?» «А нам лично тяжело, но почётно. Главный нас не наказал. Мы участвовали

ЕСТЬ ЛИЧНОСТИ, С КОТОРЫМИ ПРОСТО НЕ ХОЧЕТСЯ ИМЕТЬ ДЕЛО

либо харакири сделают прямо здесь. Суровая в Японии культура, и деловая этика буквально самурайская. Хорошо, что наш коммерческий директор, несмотря на брутальную внешность, обладает тонким этическим чувством. Он вполголоса дал установку минут 15, пока парни не успокоятся, поговорить на нейтральные темы. Итогом дня работы были выводы:

- каталог для рынка и для конвейера — не одно и то же;
- продажи запчастей людям требуют каталога, понятного для людей;

в переговорах. Мы принесли пользу компании. Мы гордимся!» Вот для них переговоры были действительно сложными...

От чего зависит выбор стратегии — статус партнёра, важность вопроса, состав участников?..

— Стратегия — честность, аргументированность, обоснованность позиции. И всё. Никакой магии. Переговоры — это не манипуляция. Невозможно манипулировать взрослым, умным, компетентным собеседником. Если встреча с человеком называется

ся «переговоры», то совершенно точно, ваш собеседник именно такой.

Могут быть ситуации, когда лучше отказаться от нового партнёра, несмотря на очевидные перспективы, и почему?

— Конечно, могут! Ненадёжность компании, авантюрное либо лукавое предложение, нарастание рисков либо издержек в дальнейшей перспективе.

расстроился, долго искал работу, перешёл к конкуренту помельче — и стал дружелюбнее, улыбчивее, даже искреннее, мне показалось. Оказался отличным парнем. Страдания очищают душу...

В западных компаниях меняются поколения управленцев. Приходит «сорокалетняя молодёжь». Вместо секты фанатов фирмы — штампованные менеджеры с шаблонами «сбалансированных показателей эффективности». Нередко меняется и собственник. Вместо семьи Goetze, Mahle или Shmidt,

СТРАДАНИЯ ОЧИЩАЮТ ДУШУ...

Есть личности, с которыми просто не хочется иметь дело. Но такие патологические случаи мне по счастью по бизнесу не встречались. В поставках компонентов, в

основавших фантастические компании, — приходят циничные глобальные финансисты. И компания более не беспокоится о столетней репутации, не планирует на 25

И КОМПАНИЯ БОЛЕЕ НЕ БЕСПОКОИТСЯ О СТОЛЕТНЕЙ РЕПУТАЦИИ, НЕ ПЛАНИРУЕТ НА 25 ЛЕТ ВПЕРЁД И НЕ ДОРОЖИТ ТРАДИЦИЯМИ

продаже оборудования невозможно надавить, прогнуть, обдурить. Это равный диалог, даже если одна из сторон существенно крупнее по масштабу.

Всё течет... Как могут меняться партнёры и отношения с ними?

— По-разному. Один пафосный сеньор был традиционно несколько высокомерен в общении. Его департамент и его лично крупная компания решила сократить. Он

лет вперёд и не дорожит традициями. Теперь их единственная цель — показатель прибыли по результатам финансового года и бонус главному «менеджеру» от совета директоров — за выжим из компании не развития, но показателей.

Мне наиболее симпатично постоянство в людях и отношениях. Проходит время, меняются масштабы компаний, меняются должности, кто-то совсем выходит из бизнеса и становится «отошедшим в тень дерева» по японской аллегории. Но чело-

ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

Кажется, уже нет сфер бизнеса,
куда бы не проникла цифровизация
и которые не изменила бы до корней



Но многие не спешат
применять достижения IT...
Почему? Опасно? Рискованно?

Да, бывает и такое,
когда цифровизация
наносит убытки бизнесу
и не окупается.

А что упускают те,
кто её игнорирует?

Какие сферы жизни компании
следует немедленно пересмотреть?

По итогам конференции  подготовит журнал-альманах «ЦИФРОВИЗАЦИЯ»,
который получат все подписчики .

Участие в конференции для подписчиков  бесплатно (очно/онлайн).

Для остальных участие платное — 15 000 рублей.

Кому, кроме директора, грозит субсидиарная ответственность в компании за налоговые нарушения?

Ольга Кириллова,
управляющий директор
юридической компании
Heritage Group

— Летом прошлого года субсидиарная ответственность обрела более чёткие «мишени»: поправки в Закон о банкротстве и Кодекс об административных правонарушениях конкретно (и довольно широко) определили круг контролирующих компанию лиц. Теперь у уполномоченных органов появилась возможность привлечь к погашению возникшей задолженности как непосредственного руководителя, так и учредителя, бухгалтера, финансового директора или любых других граждан, прямо или косвенно получивших выгоду от незаконных действий компании: будь то намеренное банкротство, уклонение от уплаты налогов или любые другие нелегальные способы оптимизации. Например, ответственность главбуха наступает, если он не выполнял прямые обязанности по организации учёта, утратил документы, которые необходимо хранить, исказил данные в отчётности.

Причём условия привлечения также дают ФНС большое поле для «манёвра»: не имеет значения тот факт, что на момент признания должника банкротом тот же финансовый директор, например, уже не работал в компании. С 28 июня 2017 года лица, контролировавшие компанию на протяжении последних трёх лет, могут быть привлечены к субсидиарной ответственности, если у исключённого из ЕГРЮЛ юридического лица остались долги, возникшие из-за недобросовестных и неразумных действий этих контролирующих лиц.

Увеличен и срок для подачи инспекторами заявления об ответственности контролирующих лиц. Теперь это можно сделать как в ходе конкурсного производства, так и после завершения этой процедуры. На это отводится три года со дня признания должника банкротом.

Однако, чтобы привлечь к субсидиарной ответственности собственника, директора, главбуха и финансового директора, придётся доказать, что именно их действия привели к банкротству. Сотрудники же сами должны аргументировать отсутствие в них злого умысла.

А расширяет круг применения появившихся уточнений субсидиарной ответственности Определение Верховного Суда РФ от 27.01.2015 № 81-КГ14-19. С ним у налоговой появился ещё один инструмент: взыскание ущерба с контролирующих организацию физических лиц в рамках уголовного дела. То есть — взыскание ущерба с физического

лица, виновного в неуплате подконтрольной фирмой установленных налогов и сборов в крупном или особо крупном размере.

Мало того, с учётом позиции Конституционного Суда обязанность возместить причинённый бюджету ущерб сохранится, даже если в отношении контролирующих лиц уголовное дело было прекращено по истечении срока давности (по ч. 1 ст.199 Уголовного кодекса РФ он составляет всего 2 года) или вследствие акта амнистии.

Полный текст читайте в свежем номере

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ТРУДОВОЕ ПРАВО № 4 (213) АПРЕЛЬ 2018

www.TOP-PERSONAL.RU

Василий Орлово
Привлечение руководителей и других контролирующих лиц к субсидиарной ответственности в рамках процедуры банкротства (последние законодательные изменения и особенности их применения)

Татьяна Павлова
Практика рассмотрения судами дел по вопросу ответственности генерального директора за убытки, причинённые организации

Александр Чавкински
Прекращение трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон

Максим Ялостых
В каких случаях можно говорить о нарушении прав работников торговли

Олег Маркелов
Магнит поймал воров

Екатерина Чубикова
Споры в Германии по вопросам оплаты труда

Дмитрий Ильин
Юристу важно всё время расти в профессии



альпина
ПАБЛИШЕР

Сергей Бехтерев

КАК РАБОТАТЬ В РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ: ПРАВИЛА ПОБЕДЫ НАД ОФИСНЫМ ХАОСОМ



Глава 8

Что вам нравится больше — выполнять поручения или решать задачи? Ответ очевиден. Поручение ставит тот, кто находится выше по иерархии, кто наделен большей властью. Поэтому в этой главе будем применять более мотивирующий термин: «задача».

В чем заключается главная работа руководителя? Чаще всего мы слышим примерно такой ответ: «Конечно, в том, чтобы все его сотрудники были озадачены, чтобы они были заняты нужным делом». Назначение поручений и контроль за их исполнением — то, чем занимается каждый руководитель.

Он говорит, что нужно делать другим. И потом контролирует это.

На заре карьеры консультанта я тоже считал, что назначение и контроль поручений — главная задача руководителя. Еще бы, ведь мы настраивали тогда одни из лучших систем контроля поручений: когда задачи не теряются и выполняются на 100% и точно в срок. Два важнейших принципа хорошей системы управления задачами: обязательность и срочность. Не зря один из основателей «Яндекса» Илья Сегалович

а через год количество ежемесячно выполняемых поручений приблизилось к тысяче. После чего генерального директора уволили за неудовлетворительные результаты работы компании. Когда мы встретились с ним и обсудили результаты, генеральный директор сказал нам:

«Не понимаю, почему это происходило, но чем больше задач я назначал, тем менее управляемой становилась организация! Самое интересное, что все задачи выполнялись в срок, я все держал под контролем».

ЧЕМ БОЛЬШЕ ЗАДАЧ Я НАЗНАЧАЛ, ТЕМ МЕНЕЕ УПРАВЛЯЕМОЙ СТАНОВИЛАСЬ ОРГАНИЗАЦИЯ! САМОЕ ИНТЕРЕСНОЕ, ЧТО ВСЕ ЗАДАЧИ ВЫПОЛНЯЛИСЬ В СРОК, Я ВСЕ ДЕРЖАЛ ПОД КОНТРОЛЕМ

любил повторять: «Самое важное в управлении — это создание чувства срочности у сотрудников. Без него вообще ничего сделать нельзя».

И так я считал до тех пор, пока со мной не произошла следующая история.

Однажды, еще в 2007 году, когда я настраивал только системы оперативного управления, мы довольно быстро наладили систему контроля поручений для одного нового генерального директора в организации с более чем 1000 сотрудниками. По результатам проекта все задачи стали исполняться в срок, просроченных не было, генеральный директор был нам очень благодарен. Мы сопровождали его в течение года и наблюдали такое развитие ситуации: за первый месяц было назначено и выполнено точно в срок 150 поручений, за второй — более 200 поручений, за третий — около 300, через полгода уже более 500 в месяц,

В ходе дальнейшего разговора мы выяснили, что этот генеральный директор не ознакомился внимательно с существующими регламентами и бизнес-процессами организации, которые были хорошо настроены предыдущим директором. В итоге он начал давать своим менеджерам поручения, которые они и так должны были выполнять в соответствии с обязанностями. А некоторые поручения вступали в конфликт с существующим регламентом. Все это быстро привело систему к ручному управлению «Мне говорят — я делаю. Не говорят — жду приказа».

После этого случая, когда, казалось бы, удачный проект превратился в неудачный и даже вредный для организации, мы пришли к выводу, что одной из серьезных ошибок менеджера является назначение подчиненному задач, дублирующих то, что он и так должен делать (в соответствии с его обязанностями).

В этой главе под задачей мы будем понимать мероприятие, которое назначается дополнительно к стандартному должностному функционалу сотрудника. То есть задача — это то, что сотрудник не должен делать в соответствии со своими обязанностями

вать личному помощнику.

- 25% — задача поставлена и принята к выполнению сотрудником. То есть сотрудник понимает задачу, осознает срок и уверен в успешном результате.

ЗАДАЧА — ЭТО ТО, ЧТО СОТРУДНИК НЕ ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ В СООТВЕТСТВИИ СО СВОИМИ ОБЯЗАННОСТЯМИ БЕЗ ПОРУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

без поручения руководителя. И так как речь идет о тех задачах, которые сотрудник делать «по умолчанию» не должен, они могут быть назначены только непосредственно прямым административным руководителем.

Какие правила нужно установить, чтобы создать обязательность и срочность выполнения задач?

1. Бизнес-процесс управления задачами

Если детализировать бизнес-процесс управления задачами, то можно выделить следующие этапы прохождения, которые условно обозначим процентами:

- 0% — задача появилась в голове руководителя. Как правило, это происходит тогда, когда подчиненного рядом нет, поэтому рекомендуем создать личную контекстную систему управления такими мыслями, чтобы освободить голову и при этом иметь 100% уверенность в том, что при встрече с подчиненным эта мысль обязательно всплывет. Например, я использую контекстные категории в Outlook. А можно просто записывать на диктофон и переда-

- 50% — задача выполняется, есть промежуточные результаты, которые руководитель может в любой момент увидеть для промежуточного контроля.

- 75% — задача считается выполненной сотрудником. Но это еще не значит, что она выполнена, не так ли, руководители? Существуют задачи, выполнение которых должно быть принято руководителем. Соответственно, на этом этапе руководитель должен принять выполнение задачи. Или отправить задачу на доработку.

- 100% — задача выполнена и принята.

<...> Правила управления задачами должны быть установлены для обеих сторон, а не только для подчиненного, как это обычно бывает. Ведь если руководитель не выполняет свои правила, то и подчиненный не будет этого делать. Вот смотрите (таблица 1).

Разберем подробнее три самые популярные ошибки из нашей коллекции по каждому этапу бизнес-процесса управления задачами и расскажем о правилах, которые позволят создать обязательность и срочность выполнения задач в вашей организации.

Руководитель	Подчиненные
Поручения назначаются туманно и неопределенно, например «Разобраться и доложить»	Принимают к исполнению любые туманные поручения руководителя, так как это снижает их ответственность
Назначенные поручения нигде не фиксируются, и как следствие, руководитель о них забывает	Не фиксируют поручения руководителей или записывают себе в ежедневник, но так, как они сами поняли, а не так, как представлял себе это руководитель. Это выгодно, поскольку снижает их ответственность
Не дает подчиненным права сказать, что поручение нельзя выполнить в срок или что недостаточно ресурсов для его выполнения	Молчат и не задают вопросов, даже если им ничего не понятно (дабы не показаться глупыми и некомпетентными)
Назначает задачи с мнимой срочностью, например «чтобы презентация была готова к 9:00 завтра», а потом подчиненный узнает о том, что презентация пылится на столе шефа без движения уже неделю	Не воспринимают срок выполнения задачи как обязательный. Если он обязательный, то об этом нужно отдельно предупредить
Не контролирует, правильно ли подчиненный понял, что точно нужно сделать, — в итоге на выходе получает совсем не то, чего он хотел	Не подтверждает у руководителя, правильно ли он понял задачу, — вдруг подумают, что он несообразительный и не соответствует своей должности. Лучше потом сказать руководителю, что это он так сам приказал
Не находит времени на то, чтобы проконтролировать промежуточные результаты выполнения поручений, и опять же в конце получает совсем не то, что поручал	Откладывает выполнение задачи на самый последний момент и до последнего дня ничего не делает — все равно руководитель раньше не проконтролирует
Всегда по-разному реагирует на случаи неисполнения поручений: часто вообще не замечает даже в самых критичных случаях, а иногда устраивает выволочки из-за пустяков (накопилось, что поделаешь)	Никогда не знает, за что его накажут на этот раз, — а если так, то нет смысла гадать и стараться, все равно в чем-нибудь, да будешь виноват

2. Правила назначения задачи

Приходит как-то полковник к генералу:

— Разрешите доложить, товарищ генерал!

— Давай, полковник, докладывай. Что у тебя там?

— Ваше приказание выполнено, товарищ генерал!

— Молодец, полковник! Вот всегда ты так, смелоходишь, браво докладываешь. Погоди... ммм... А какое еще такое приказание ты выполнил, если я тебе уже две недели ничего не приказывал?!

— А я две недели ничего и не делал, товарищ генерал!

Увы, когда мы во время организационной диагностики задаем менеджерам вопрос, часто ли их руководитель назначает задачи,

которые они и так должны делать в соответствии со своей зоной ответственности, то часто слышим утвердительный ответ. Еще раз: руководитель должен назначать задачи в пустой зоне, за которую еще никто не отвечает, и тем самым увеличивать функционал сотрудников и развивать организацию.

Мы рекомендуем запланировать в ЦРМ мероприятие, в ходе которого руководитель и подчиненный анализируют все полученные за последнее время задачи и переводят их в стандартный функционал

- недоверие к сотруднику своим напоминанием (а вдруг он забыл про свои обязанности?);
- собственную некомпетентность (не знает обязанностей сотрудника);
- собственную слабость (боится проверить выполнение обязанностей).

Поэтому очень важно находить время на наведение порядка с помощью системных совещаний, чтобы знать и вместе с сотруд-

ПРОЩЕ ПРОМОЛЧАТЬ И СДЕЛАТЬ ВИД, ЧТО ПОНЯЛ И СОГЛАСЕН. А ПОТОМ САБОТИРОВАТЬ ВЫПОЛНЕНИЕ С ПОМОЩЬЮ РАЗЛИЧНЫХ ИНТЕРЕСНЫХ ПРИЕМОМ ВРОДЕ ЧЕТЫРЕХНЕДЕЛЬНОГО СОГЛАСОВАНИЯ ПРОТОКОЛА

сотрудника, то есть делают задачи зоной ответственности. А задачи, которые назначаются в соответствии с функционалом, далее мы будем называть заявками. Назначать их должны внутренние поставщики. Подробнее об этом в главе 9.

1. Ручное управление: постановка задач сотрудникам в соответствии с их обязанностями

Руководителю рекомендуется раз в квартал вместе с сотрудником анализировать порученные задачи и переводить их в заявки, изменяя функционал сотрудника

Когда же менеджер назначает задачу сотруднику в соответствии с тем, что тот и так должен был сделать, он проявляет тем самым:

ником понимать зоны его ответственности, проверять выполнение обязанностей, а задачу назначать рядом с зоной ответственности, превращая ее в зону ближайшего развития. Идеально, если задача будет назначена только один раз, после чего станет зоной обязанностей сотрудника и будет выполняться им уже самостоятельно, без указания руководителя. (Подробную визуальную схему различий между задачами и заявками вы можете увидеть в следующей главе, а также в приложении 1.)

Следующая ошибка, которую мы часто встречаем, — запрет на обратную связь от подчиненного при назначении задачи руководителем. Проще промолчать и сделать вид, что понял и согласен. А потом саботировать выполнение с помощью различных интересных приемов вроде четырехнедельного согласования протокола, как в примере из главы 6.

2. Невозможность сказать «нет»

Если сотрудник понимает, что не может выполнить задачу, он должен сообщить об этом, аргументируя свои затруднения. Желательно предложить варианты выполнения

Поэтому очень важно создавать в своей компании культуру диалога, когда обсудить задачу перед ее выполнением — нормаль-

Если задача сформулирована не по SMART, сотрудник должен предложить уточненную формулировку задачи перед ее принятием к исполнению, начав со слов «Правильно ли я вас понял, что...»

Также мы рекомендуем формировать культуру уточнения задач, ведь если при получении непонятной задачи сотрудник позволит себе перевести ее в формат SMART

ЕСЛИ У СОТРУДНИКА НЕТ ВОЗМОЖНОСТИ СКАЗАТЬ «НЕТ», ТО НА ЕГО «ДА» НЕЛЬЗЯ ОПИРАТЬСЯ

но. Ведь если у сотрудника нет возможности сказать «нет», то на его «да» нельзя опираться.

Причина часто в том, что руководители формулируют задачи туманно, неясно, непонятно. Представляете, что сотрудник скажет: «Я не понимаю, что вы сказали» или «Мне непонятна ваша задача». Проще промолчать, верно?

Поэтому мы рекомендуем обучить менеджмент компании правилам регулярного менеджмента, где в самом начале обычно вырабатывается навык результативно-ориентированной постановки задач с помощью принципов SMART.

3. Непонятная формулировка задачи

У нас принято ставить задачи по SMART

Сотрудник должен не принимать задач, которых не понимает

с помощью формулировки «Правильно ли я вас понял, что...», то никто обижаться не будет. Диалог состоится. После того как задача озвучена постановщиком, наступает этап ее принятия.

3. Правила принятия задачи

На этапе принятия задачи к выполнению главная боль руководителей заключается в том, что сотрудники, принимающие задачи, молчат... Например, не поняли задачу и молчат, боятся показать свою некомпетентность. Поэтому сотрудников нужно учить анализировать задачи, а после обучения — требовать от них предварительного анализа перед принятием задачи. При этом процитирую Александра Фридмана¹: «Факты и аргументация предпочтительнее мнения».

¹ Александр Фридман. «Вы или Вас». М.: Добрая книга, 2009.

4. Сотрудник не понял задачу и... молчит

Сотрудник перед принятием всегда должен проанализировать задачу, и, если он понимает, что не может ее решить (не хватает времени, квалификации, других ресурсов), ему необходимо сразу аргументированно сообщить руководителю о дополнительных ресурсах, знаниях или квалификации, которые необходимы для реализации проекта

Факты и аргументация предпочтительнее мнения

Правда, бывает, что сотрудник понимает задачу, но не понимает, может ли уложиться в срок, и... молчит, конечно. Поэтому при принятии задачи важно давать время на планирование. Если такая задача назначается на совещании и ведется онлайн-протоколирование, то исполнитель имеет право попросить пометить задачу значком (*), который означает, что точный срок выполнения задачи будет уточнен до конца дня. А при планировании времени на выполнение задачи для команды исполнителей пригодятся правила, изученные в главах 3 и 4. При этом если срока окончания у задачи вообще нет, то это означает, что сотрудник сам должен спланировать ее выполнение и установить срок окончания работы, ибо задачи без срока, как правило, выполняются «завтра», то есть никогда.

5. Сотрудник понял задачу, не понял срок и... молчит

Перед принятием срока окончания задачи ее выполнение должно быть спланировано

Если срок не был установлен руководителем, то при принятии задачи со-

трудник сам определяет срок ее выполнения и согласует с руководителем

Еще одна «боль», которую мы часто встречаем, — когда сотрудник при принятии новой задачи дает себе право перенести сроки или вообще отменить ранее назначенные руководителем задачи. Поэтому, конечно, нужно требовать от исполнителей при принятии и планировании выполнения новых задач всегда учитывать ранее назначенные задачи.

6. Сотрудник принял новые задачи, без согласования перенес срок предыдущих задач и... молчит

Новые задачи не отменяют предыдущих!

Если руководитель назначил сотруднику еще несколько задач, которые могут повлиять на срок выполнения предыдущих задач, то перед принятием сотрудник должен сообщить об этом и запросить уточнение приоритетов

Бывают совсем крайние варианты; когда сотрудник и задачи понял, и срок понял, и понял, что не успеет, но все равно молчит, уже придумывая пути саботирования выполнения задачи. Такое тоже бывает, увы. И справиться с этим можно только с помощью улучшения корпоративной культуры, когда в организации «Да» = «Да»!

Итак, задача принята. Наступает этап выполнения и отчетности.

4. Правила отчетности и управления сроками выполнения задач

На этом этапе появляется необходимость сделать запись о достигнутых договоренно-

стях. Ведь как мы выяснили еще в главе 1, «все, что не зафиксировано, — не существует». Для этого сейчас имеется огромное количество так называемых таск-менеджеров: начиная с Outlook, продолжая Битрикс, Мегаплан, Trello и заканчивая обычными стикерами. Будем называть эти средства Системой управления задачами (СУЗ) или «книжечкой» — из лучшего мультика про оперативное управления «Кордебалет»².

Отмечу, что инструмент здесь вторичен, а вот культура обязательности и срочности — первична. И главный вопрос — а кто должен записывать информацию о задаче, особенно если протокол не ведется? Часто это начинает делать руководитель, но из-за загрузки не успевает. Вот уже много лет мы прививаем культуру обязательной фиксации задачи в СУЗ со стороны исполнителя. Правило простое.

7. Задача нигде не зафиксирована

Сотрудник, получивший задачу от руководителя, должен внести ее в Систему управления задачами (СУЗ) в течение двух часов

Не должно быть задач потерянных или забытых! После назначения задачи за фиксацию отвечает исполнитель. На 100%.

После того как задача зафиксирована в СУЗ, у руководителя должна появиться возможность увидеть в любой момент текущий статус ее выполнения. А это возможно только в случае, если СУЗ станет удобным и привычным инструментом оперативной работы для каждого сотрудника. Это вопрос и выбора удобной системы, и обучения, и личного примера лидеров.

² Который, напомню, вы можете посмотреть на странице книги kwork.ru. — Прим. авт.

8. Информация о статусе выполнения задачи в СУЗ не актуальна

У нас принято ежедневно актуализировать информацию о выполнении задач

<...>

Благодаря такому утвержденному формату отчетности руководитель всегда может увидеть текущий статус выполнения любой назначенной им задачи.

Тогда можно справиться с еще одним бичом многих организаций — просроченными и забытыми («забытыми») задачами, когда срок исполнения закончился, а о них не вспоминает ни исполнитель, ни руководитель. Кто отвечает за просрочку выполнения задачи? Конечно, тот, кто принял ее к выполнению! И здесь снова позволю себе процитировать одну из парадигм Александра Фридмана: «Уперся — сообщи!»

Как только сотрудник понимает, что не может выполнить задачу в срок (например, из-за получения более срочной и важной задачи или форс-мажора), он должен сразу же об этом проинформировать руководителя, предложив при этом все-таки варианты выполнения в срок или изменения приоритетов. При этом культуру переноса выполнения задач на последний день я рекомендую всячески «выжигать», повышая максимальный срок переноса задачи до одного, потом до двух, до трех дней и далее.

9. Сотрудник понимает, что не успевает в срок и... молчит

Предложи варианты изменения приоритетов

Уперся — сообщи!

У нас не принято переносить сроки выполнения задач менее, чем за три дня до окончания срока

Итак, статус выполнения задач теперь всегда видно, просроченных и забытых нет. Всё? Нет, ведь, чтобы это все работало, необходимо, чтобы руководитель соблюдал еще несколько правил.

5. Правила контроля и завершения задачи

Самая типовая ошибка руководителей — нет времени на промежуточный контроль задач. Конечно же, это часто приводит к

УВЫ, РУКОВОДИТЕЛИ ЧАСТО САМИ ЯВЛЯЮТСЯ ПРИЧИНОЙ ТОГО, ЧТО К ИХ ЗАДАЧАМ ОТНОСЯТСЯ КАК К НЕОБЯЗАТЕЛЬНЫМ

тому, что, когда уже потрачены время и ресурсы на выполнение задачи, на финише получается не то, что ожидал увидеть руководитель. Поэтому в цикл регулярного менеджмента обязательно нужно закладывать мероприятия для промежуточного контроля задач тех сотрудников, для которых это необходимо (так как есть сильные сотрудники, которым не нужен частый промежуточный контроль, а если и нужен, то такие сотрудники, как правило, сами иницируют для этого встречу).

10. Нет времени на промежуточный контроль задач

Руководителю рекомендуется регулярно расставлять приоритеты задач своих сотрудников

Следующая ошибка заключается в том, что руководитель не находит времени оперативно реагировать на переносы срока или подтверждение выполнения. Много раз в ходе диагностики системы управления мне приходилось слышать истории вроде следующей.

«Однажды руководитель попросил меня подготовить к 9 утра срочную презентацию по проекту. Я задержался на работе до 23:00 из-за этого. В 9:00 презентация была на столе руководителя. Каково же было мое удивление, когда через три дня я спросил у руководителя, как ему моя презентация, на что он ответил, что пока еще ее не смотрел. После этого отношение к срочности задач этого руководителя у меня изменилось».

Увы, руководители часто сами являются причиной того, что к их задачам относятся как к необязательным.

11. Руководитель долго подтверждает выполнение задачи или перенос срока у своих сотрудников

Руководителю рекомендуется в течение 8 рабочих часов давать ответы на запросы подчиненных о согласовании выполнения или переноса срока задачи

Кроме того, часто мы встречаем ситуацию, когда руководители не придают значения срокам выполнения задач. Это лишает организацию «культуры срочности». Например, руководители часто не могут ответить на вопросы:

В номере:

Некоторые вопросы эволюции аналоговых и электронных документов

Информационные системы в области юридической деятельности

Современные тенденции развития российского рынка систем электронного документооборота

Стратегия перевода международных документов: переписка на иврите

Национальные стандарты РФ по различным аспектам защиты информации и информационной безопасности

Международный стандарт ИСО 15489 «Информация и документация. Управление документами»: сравнительный анализ новой и старой версий

Организация доступа сотрудников к конфиденциальным массивам электронных документов и базам данных

Учет документов архива организации

№1
2018

При поддержке:



Рутгер Брегман

УТОПИЯ ДЛЯ РЕАЛИСТОВ: КАК ПОСТРОИТЬ ИДЕАЛЬНЫЙ МИР



Деньги лучше бедности хотя бы по финансовым соображениям.
Вуди Аллен (р. 1935)

Глава 2

Почему нам следует раздавать всем бесплатные деньги

Лондон, май 2009-го. Проводится эксперимент. Испытуемые: 13 бездомных мужчин. Они ветераны улицы. Кто-то из них спал на холодной мостовой Квадратной мили — финансового центра Европы — 40 лет подряд. Траты полиции, судебные издержки и помощь социальных служб — эти

13 нарушителей спокойствия обходились в £400000 (\$650000) или более ежегодно.

Городским службам и местным благотворительным учреждениям было трудно справляться с такой нагрузкой. Поэтому «Бродвей», лондонская организация помощи, принимает кардинальное решение: отныне к этим 13 конченым бродягам будут относиться как к VIP-персонам. Adios, ежедневные порции еды по талонам, бесплат-

самом деле большинство бездомных оказались прямо-таки бережливými. За год они в среднем потратили всего £800.

Возьмите Саймона: он был зависим от героина 20 лет. Эти деньги перевернули его жизнь. Саймон завязал с наркотиками и записался на занятия садоводством.

«Почему-то моя жизнь впервые пошла на лад, — рассказывал он позже. — Я стал

ЭТО МОЖНО НАЗВАТЬ «КАПИТАЛИСТИЧЕСКОЙ ДОРОГОЙ К КОММУНИЗМУ». ЕЖЕМЕСЯЧНОЕ ПОСОБИЕ, ДОСТАТОЧНОЕ, ЧТОБЫ НА НЕГО ПРОЖИТЬ, — И ДАЖЕ ПАЛЬЦЕМ НЕ НУЖНО ШЕВЕЛИТЬ

ные столовые и приюты. Бомжам оказывают весомую и мгновенную поддержку: выдают им деньги просто так.

Говоря точнее, бездомные получают по £3000 на расходы и ничего не делают взамен. Они сами решают, как потратить деньги. Они могут воспользоваться услугами консультанта, если пожелают, — а могут и отказаться.

Никакого подвоха, никакой уловки. Единственное, о чем их спрашивают: «Как вы думаете, что вам нужно?»

Уроки садоводства

«Я не ожидал ничего особенного», — вспоминал потом один из социальных работников. Желания же бродяг были в высшей степени скромными. Телефон, словарь, слуховой аппарат — каждый имел свое представление о том, что ему нужно. На

следить за собой, мыться, бриться. Теперь подумываю о том, чтобы вернуться домой. У меня двое детей».

Спустя полтора года с начала эксперимента у семерых из 13 бездомных появилась крыша над головой. Еще двое собирались въехать в собственное жилье. Все 13 предприняли решающие шаги на пути восстановления платежеспособности и личного роста. Они стали посещать разнообразные занятия, учиться готовить, проходить реабилитацию, встречаться с семьями и строить планы на будущее.

«Он дает людям новые возможности, — сказал один из социальных работников о личном бюджете. — Он дает выбор. Думаю, затея имела смысл». После десятилетий бесплодного подталкивания, вытягивания, помощи, штрафов, судебных преследований и защиты девять завязавших бродяг наконец смогли покинуть улицу. Чего это стоило? Каких-то £50 000 в год вместе с зарплатами соцработникам. Иными словами, этот

проект не только помог 13 бомжам, но и позволил существенно снизить связанные с ними расходы. Даже Economist пришлось заключить, что «возможно, самый действенный способ потратить деньги на бездомных — просто отдать их бездомным». <...>

Утопия

Бесплатные деньги — идея, которую уже выдвигали некоторые из великих мыслителей прошлого. Томас Мор мечтал о них в своей книге «Утопия» в 1516 г. Несть числа вторящим ему экономистам и философам, в том числе нобелевским лауреатам. Сторонники этой концепции есть среди правых и левых, вплоть до основателей неоллиберальной теории Фридриха Хайека и

инспекторов, заглядывающих через ваше плечо, чтобы узнать, мудро ли вы потратили полученные средства; и никто не задается вопросом о том, заслуживаете ли вы этих денег. Никаких больше программ помощи и особых льгот, разве что дополнительное пособие пожилым, незанятым и неспособным работать.

Базовый доход — время этой идеи настало.

«Минком», Канада

На складском чердаке в Виннипеге, в Канаде, около 2000 коробок собирают пыль. В них полным-полно информации: графиков, таблиц, отчетов, интервью — это резуль-

30% НАСЕЛЕНИЯ ГОРОДА — ВСЕГО ТЫСЯЧЕ СЕМЕЙ — ЕЖЕМЕСЯЧНО ПРИХОДИЛ ПО ПОЧТЕ ЧЕК. СЕМЬЯ ИЗ ЧЕТЫРЕХ ЧЕЛОВЕК ПОЛУЧАЛА ОКОЛО \$19 000 В ГОД

Милтона Фридмена. А статья 25 Всеобщей декларации прав человека (1948) обещает, что однажды это случится.

Всеобщий базовый доход.

И не просто на несколько лет, или только в развивающихся странах, или только для бедных, а именно так, как написано на упаковке: бесплатные деньги всем. Не по привилегии, а по праву. Это можно назвать «капиталистической дорогой к коммунизму». Ежемесячное пособие, достаточное, чтобы на него прожить, — и даже пальцем не нужно шевелить. Единственное условие — ваше сердце должно биться. Никаких

таты одного из самых захватывающих социальных экспериментов в послевоенной истории.

«Минком». Минимальный доход.

Эвелин Форже, профессор Университета Манитобы, впервые услышала об этих записях в 2004 г. Долгие пять лет она пыталась отыскать их, пока наконец в 2009-м не обнаружила коробки в Национальном архиве. «[Сотрудники архива] как раз думали о том, можно ли их уже выбрасывать, ведь они занимают много места и вроде бы никому не интересны», — вспоминала она позже.

Войдя на мансарду впервые, Форже не могла поверить своим глазам. Здесь был кладезь сведений о воплощении мечты Томаса Мора давностью 500 лет.

Среди почти тысячи интервью, упакованных в эти коробки, хранилась запись беседы с Хью и Дорин Хендерсон. Тридцать пять лет назад, когда эксперимент начинался, Хью работал уборщиком, а его жена занималась двумя детьми и домашним хозяйством. Хендерсонам приходилось трудно. Дорин ухаживала за садиком и разводила цыплят, чтобы семья не голодала. На счету было каждое пенни.

Затем однажды у них на пороге появились двое мужчин в строгих костюмах. «Мы заполнили формы, им надо было узнать, каковы наши доходы», — вспоминает Дорин. И вот так просто проблемы Хендерсонов с деньгами остались в прошлом. Хью и Дорин стали участниками «Минкома» — первого крупномасштабного социального эксперимента в Канаде и крупнейшего эксперимента с базовым доходом в истории.

В марте 1973 г. губернатор провинции выделил на этот проект \$83 млн в пересчете на современные доллары. Выбор места проведения эксперимента пал на Дофин — небольшой город с населением 13 000 человек к северо-западу от Виннипега. В Дофине всем был гарантирован базовый доход, не позволявший упасть ниже черты бедности. На деле это означало, что 30% населения города — всего тысяче семей — ежемесячно приходил по почте чек. Семья из четырех человек получала около \$19 000 в год в пересчете на современные деньги — и никаких вопросов.

В начале эксперимента город наводнила армия исследователей. Экономисты смотрели, стали ли жители города меньше работать, социологи собирались исследовать

влияние «Минкома» на семейную жизнь, антропологи внедрились в общество и наблюдали за непосредственными реакциями жителей.

Четыре года все шло хорошо; работа была прервана выборами. Власть перешла к Консервативной партии. Новый кабинет министров видел мало смысла в этом дорогом проекте, три четверти стоимости которого ложились на плечи правительства. Когда стало ясно, что новая администрация не собирается выделять средства даже на анализ результатов эксперимента, исследователи решили уложить свои папки в 2000 коробок.

Жителей Дофина охватило глубочайшее разочарование. Поначалу, в 1974 г., «Минком» выглядел пилотной программой, которую быстро введут по всей стране. Теперь ему, казалось, грозило забвение. «Противники [“Минкома”] в правительстве не собирались тратить деньги на то, чтобы рассмотреть данные и, как они считали, обнаружить, что эксперимент не работает, — рассказал один из исследователей. — А те, кто выступал за “Минком”, боялись, что могут оказаться даже в более глупом положении в случае, если они потратят еще один миллион долларов на анализ и обнаружат, что результаты исследования неблагоприятны для них».

Когда профессор Форже услышала о «Минкоме» впервые, никто еще не знал, что показал этот эксперимент и показал ли он вообще что-нибудь. Но по странному совпадению примерно в это же время, в 1970 г., правительство Канады запустило программу медицинской помощи. Данные из архивов медицинской программы позволили Форже сравнить Дофин с близлежащими городами и контрольными группами. Три года она тщательно подвергала эти данные разным методам статистического анализа.

Что бы она ни делала, результат получался один и тот же.

«Минком» оказался потрясающе успешным.

От эксперимента к закону

«С политической точки зрения имелось опасение, что, если гарантировать людям ежегодный доход, они перестанут работать и станут заводить большие семьи», — рассказывает Форже.

На деле случилось с точностью до наоборот. Молодые стали позже жениться, рождаемость снизилась. Их успеваемость в вузах существенно улучшилась: «когорта “Минкома”» училась прилежнее и быстрее. В конечном счете общее количество рабочих часов снизилось на 1% для мужчин, на 3% для замужних женщин, на 5% для незамужних. Мужчины-кормильцы едва ли стали работать меньше, молодые матери расходовали дополнительные деньги на отпуск, а учащиеся — на продолжение учебы.

Однако самым примечательным открытием Форже было снижение числа случаев госпитализации на целых 8,5%. Учитывая размеры общественных трат на здравоохранение в развитом мире, финансовые последствия этого огромны. Через несколько лет после начала эксперимента люди стали реже практиковать бытовое насилие, а также жаловаться на плохое состояние психики. «Минком» поправил здоровье всему городу. Форже смогла даже проследить влияние получения базового дохода на следующее поколение в том, что касалось и благосостояния и здоровья.

Эксперимент с гарантированным доходом в канадском Дофине — городе, в кото-

ром не стало бедности, — являлся одним из пяти подобных экспериментов, проведенных в Северной Америке. Остальные четыре были поставлены в городах США. Сегодня мало кто знает, что США едва не приступили к созданию системы государственной социальной защиты по меньшей мере такой же обширной, как в большинстве стран Западной Европы. В 1964 г., когда президент Линдон Джонсон объявил войну бедности, демократов и республиканцев сплотила идея фундаментального реформирования социального обеспечения.

Однако сначала было необходимо попробовать. Десятки миллионов долларов были выделены для того, чтобы снабдить базовым доходом более чем 8500 американцев в Нью-Джерси, Пенсильвании, Айове, Северной Каролине, Индиане, Сиэтле и Денвере в рамках самых первых крупномасштабных социальных экспериментов, проводимых с участием экспериментальных и контрольных групп. Исследователи хотели ответить на три вопроса:

1. Станут ли люди, начав получать гарантированный доход, работать значительно меньше?
2. Не будет ли программа слишком дорогой?
3. Не окажется ли она неосуществимой по политическим причинам?

Ответы: нет, нет, да.

Количество рабочих часов упало весьма незначительно. «Миф о лени попросту не подтверждается нашими данными, — говорит главный аналитик результатов денверского эксперимента. — Нет ничего похожего на массовое безделье, которого многие так боялись». Сокращение объема оплачиваемого

мой работы в среднем составляло 9% на семью, и в каждом штате начинали меньше работать люди в возрасте от 20 до 30 и женщины с маленькими детьми.

Дальнейшие изыскания показали, что даже 9%, вероятно, являлось преувеличением. В первоначальном исследовании этот показатель вычислялся на основании сообщений участников о собственном доходе, но при сравнении этих цифр с официаль-

количество выпускников высших школ увеличилось на 30%.

В революционном 1968 г., когда молодые демонстранты по всему миру выходили на улицы, пять знаменитых экономистов — Джон Кеннет Гэлбрейт, Гарольд Уоттс, Джеймс Тобин, Пол Сэмуэльсон и Роберт Лампмен — написали открытое письмо конгрессу. «Наша страна не исполнит свой долг до тех пор, пока каждому ее гражданину не

ВСЕ РАЗВИТЫЕ СТРАНЫ МИРА УЖЕ МНОГИЕ ГОДЫ СПОСОБНЫ ПОЛНОСТЬЮ ПОКОНЧИТЬ С БЕДНОСТЬЮ НА СВОИХ ТЕРРИТОРИЯХ

ными правительственными записями выяснилось, что значительная доля доходов не была задекларирована. Исправив несоответствие, ученые выяснили, что количество отработанных человеко-часов и вовсе едва уменьшилось.

«[Это] сокращение количества отработанных оплачиваемых часов, без сомнения, было отчасти компенсировано другими полезными занятиями, такими как поиск лучшей работы или работа по дому», — отмечено в заключительном отчете об эксперименте в Сиэтле. Например, одна мать, не окончившая средней школы, работала меньше для того, чтобы выучиться на психолога и найти место исследователя. Другая женщина стала посещать курсы актерского мастерства; ее муж начал сочинять музыку. «Теперь мы самодостаточные, зарабатывающие артисты», — рассказала она. Молодежь, участвовавшая в эксперименте, почти все время, не потраченное на оплачиваемую работу, вложила в дополнительное образование. В Нью-Джерси общее

будет гарантирован доход не ниже официально установленного порога бедности», — высказались они в статье, опубликованной на первой полосе New York Times. Согласно этим экономистам, стоимость окажется «существенной, но вполне по силам экономическому и финансовому потенциалу нации».

Под этим письмом подписались еще 1200 экономистов.

И их призыв был услышан. В следующем августе президент Никсон представил законопроект, предусматривавший скромный базовый доход, назвав его «самым значимым актом в общественном законодательстве за историю нашей нации». Согласно Никсону, поколение беби-бума сделает две вещи, которые прошлые поколения считали невозможными. Вдобавок к отправке человека на Луну (произошедшей месяцем ранее) это поколение наконец-то искоренит бедность.

По результатам опроса, проведенного Белым домом, 90% газет с энтузиазмом

поддержали этот план⁷⁵. Chicago Sun-Times назвала его «гигантским скачком вперед», Los Angeles Times — «смелым новым планом». За него выступал Национальный совет церквей, как и профсоюзы и даже корпоративный сектор. В Белый дом пришла телеграмма о том, что «два республиканца из верхушки среднего класса, которые будут платить за программу, говорят “браво”». Эксперты даже цитировали Виктора Гюго: «Нет ничего сильнее идеи, время которой настало».

Казалось, что время базового дохода пришло всерьез и по-настоящему.

«План о пособиях принят палатой представителей... Битва за реформу выиграна», — гласил заголовок New York Times 16 апреля 1970 г. 243 голосами за и 155 голосами против План поддержки семей (Family Assistance Plan, FAP) президента Никсона был одобрен подавляющим большинством. Многие эксперты ожидали, что законопроект будет принят и в сенате с его куда более прогрессивным составом. Однако в финансовом комитете сената возникли сомнения.

«Этот законопроект — наиболее масштабный, дорогой и пространственный акт в области социального обеспечения», — высказался один из сенаторов-республиканцев. Самыми яркими противниками оказались демократы. Они восприняли билль как недостаточно смелый и потребовали еще более высокого базового дохода. Несколько месяцев законопроект кочевал из сената в Белый дом и обратно; в конце концов он был заморожен.

На следующий год Никсон представил конгрессу слегка скорректированное предложение. Законопроект вновь был принят палатой представителей, теперь уже в составе пакета реформ. 288 конгрессменов

высказались за, 132 — против. В своем Обращении к нации 1971 г. Никсон назвал свое намерение «установить нижнюю границу дохода для всех американских семей с детьми» самым важным для него законодательным актом.

Но и тогда проект провалился в сенате.

И лишь в 1978 г. от введения базового дохода отказались навсегда — из-за открытия, сделанного после публикации результатов эксперимента в Сиэтле: количество разводов подскочило более чем на 50%. Этот факт привлек более пристальное внимание общественности, чем все остальные результаты вроде повышения успеваемости и улучшения здоровья. Очевидно, базовый доход давал слишком большую независимость женщинам.

Через десять лет повторный анализ данных показал, что была допущена статистическая ошибка и что на самом деле количество разводов вовсе не выросло.

Тщетность, опасность и извращенность

«Это возможно сделать! Победить бедность в Америке к 1976 г.», — уверенно писал нобелевский лауреат Джеймс Тобин в 1967-м. В то время почти 80% американцев поддерживали идею введения гарантированного базового дохода. Годами позже Рональд Рейган саркастически заметил: «В 60-х мы вели войну с бедностью и бедность победила».

На протяжении истории цивилизации великие свершения всегда начинались с утопических настроений. Согласно прославленному экономисту Альберту Хиршману, утопии подвергаются нападкам ввиду трех

особенностей: тщетности (это невозможно), опасности (риски слишком высоки) и извращенности (перерождение в антиутопию). Хиршман также писал, что, как только утопия воплощается в действительность, она почти сразу начинает восприниматься как нечто само собой разумеющееся.

Не так давно демократия казалась прекрасной утопией. Многие великие умы от философа Платона (427–347 до н. э.) до государственного деятеля Эдмунда Бёрка

ни профинансировать новую упрощенную систему, заодно отказавшись от запутанной системы налоговых скидок и вычетов. Остальные необходимые средства можно получить, облагая налогом имущество, выбросы, сырье и потребление.

Взглянем на цифры. Искоренение бедности в США обойдется всего в \$175 млрд, что менее 1% ВВП. Это примерно четверть военных затрат США. Выиграть войну с бедностью — операция, сравнимая по сто-

ЧЕМ БОЛЬШЕ МЫ САМИ, НАША СЕМЬЯ И НАШИ ДРУЗЬЯ ВЫИГРЫВАЮТ ОТ СОЦИАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВА, ТЕМ БОЛЕЕ СУЩЕСТВЕННЫЙ ВКЛАД МЫ ГОТОВЫ ВНЕСТИ

(1729–1797) указывали на тщетность демократии (массы слишком глупы для нее), ее опасность (власть большинства — игра с огнем) и извращенность («общий интерес» вскоре будет заменен на интересы какого-нибудь хитрого общественного деятеля). Сравните эти доводы с доводами против базового дохода. Его введение предположительно бессмысленно, так как мы не сможем его оплатить, рискованно, ибо люди перестанут работать, и порочно, поскольку в итоге меньшинству придется платить меньше налогов ради содержания большинства.

Но... подождите-ка.

Тщетность? Впервые в истории мы на самом деле достаточно богаты для того, чтобы финансировать существенный базовый доход. Мы можем избавиться от бюрократической канители, призванной любой ценой принуждать получателей помощи к малопродуктивной работе, и мы в состоя-

имости с войнами в Афганистане и Ираке, оцененными гарвардским исследованием в ошеломляющую сумму \$4–6 трлн. Собственно говоря, все развитые страны мира уже многие годы способны полностью покончить с бедностью на своих территориях.

И все же система, направленная на помощь только бедным, лишь расширяет пропасть между ними и остальным обществом. «Политика для бедных — плохая политика», — отметил Ричард Титмусс, великий британский теоретик государства всеобщего благоденствия. Это укоренившийся рефлекс левых — обуславливать уровнем дохода право на участие в любой программе и на получение любого кредита или любого бонуса. Проблема в том, что эта тенденция контрпродуктивна.

В известной ныне статье, опубликованной в конце 1990-х гг., два социолога из Швеции показали, что страны с более универсальными правительственными про-



МАЛЕНЬКИЕ КНИГИ

Издательская группа «Альпина» представляет 2 новые серии: «Альпина. Популярная психология и философия» и «Alpina. Popular Science» в карманном формате.

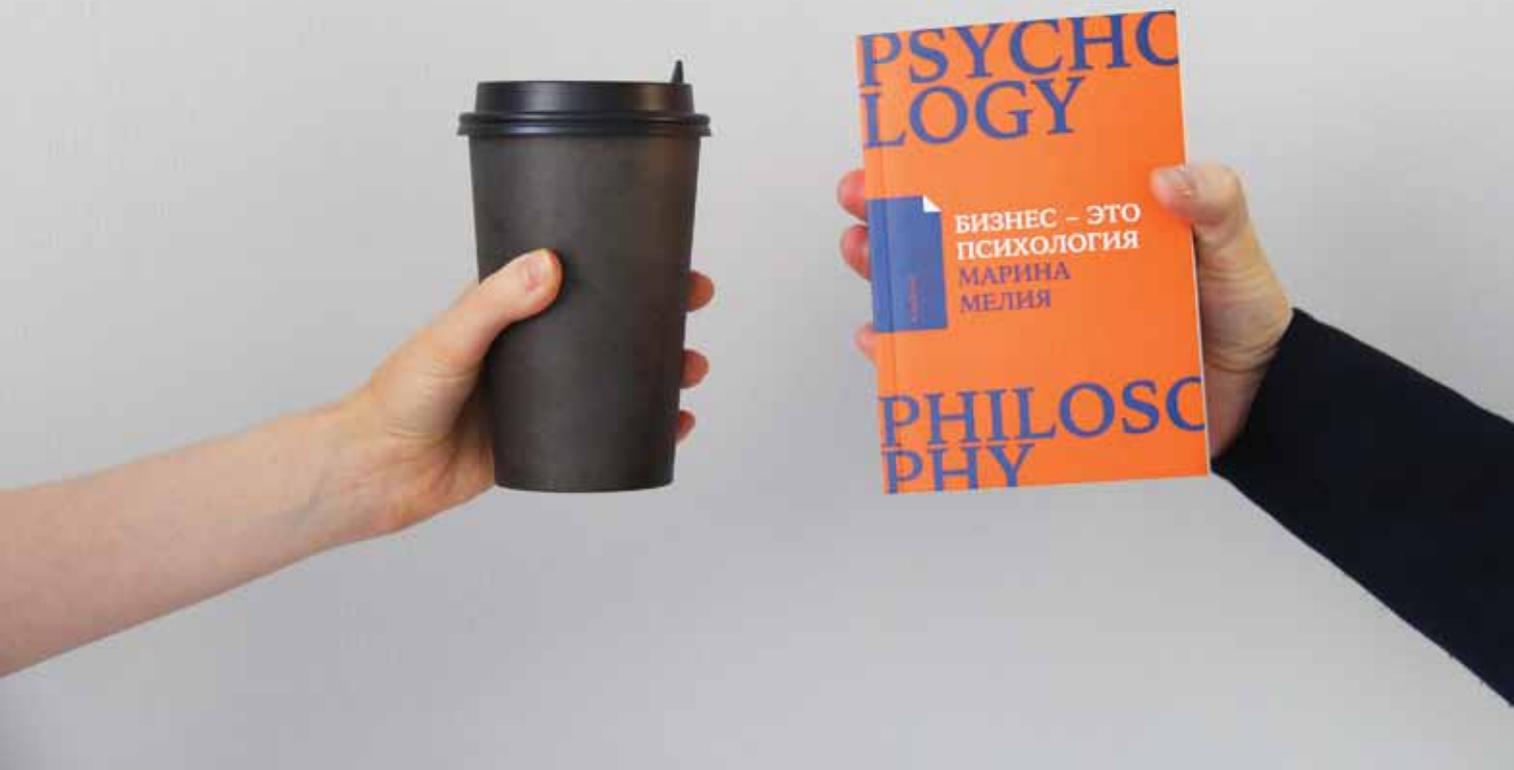
В серии войдут лучшие нон-фикшн-книги последних лет.

Среди авторов книг новых серий величайшие ученые, психологи и философы современности — Карл Саган, Митио Каку, Айн Рэнд, Стивен Вайнберг, Сэм Харрис, Мартин Селигман и многие другие.

Подробнее познакомиться с книгами серии можно по ссылке <https://www.alpinabook.ru/catalog/bigideas/>.

В каждой серии более 20 наименований книг. Розничная цена — от 230 рублей. Это в 2–3 раза дешевле, чем аналогичная книга в твёрдом переплете!

Читатели легко найдут книги серии на полках магазинов благодаря их яркому дизайну. Удобный формат позволит брать книги с собой куда угодно — жить, путешествовать и учиться станет ещё интереснее.



— БОЛЬШИЕ ИДЕИ



Алексей Ильин, генеральный директор издательства «Альпина Паблишер»:

«Мы выпустили наши лучшие книги нон-фикшн в карманном формате, чтобы они стали ещё доступнее. Это наш подарок поклонникам научно-популярной литературы в честь 20-летнего юбилея издательства».

Павел Подкосов, генеральный директор издательства «Альпина нон-фикшн», входящего в издательскую группу «Альпина»:

«Мы уже много лет популяризируем науку и видим, как с каждым годом растёт спрос на научно-популярную литературу. Поэтому нам особенно важно предложить нашим читателям книги лучших авторов по доступной цене».



Справка о компании:

«Альпина Паблишер»

«Альпина Паблишер» — одно из крупнейших российских издательств. Выпускает книги прикладной направленности: по бизнесу и экономике, гуманитарным и естественным наукам, личной эффективности, творчеству и воспитанию детей.

Среди авторов «Альпины Паблишер» — Айн Рэнд, Михаил Зыгарь, Стивен Кови, Ричард Брэнсон, Максим Ильяхов, Малкольм Гладуэлл, Михаил Горбачёв, Билл Клинтон и другие культовые имена. В портфеле компании более 1000 наименований книг.

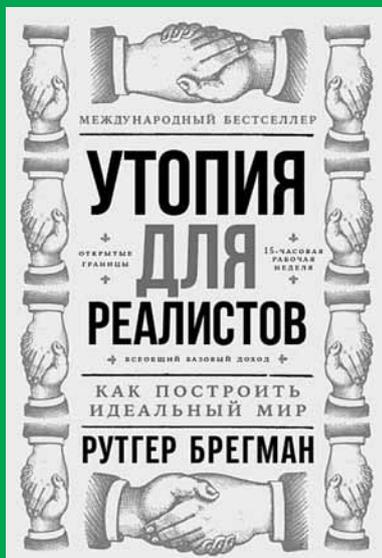
Издательство основано в 1998 году.

«Альпина нон-фикшн»

«Альпина нон-фикшн» — российское издательство, специализирующееся на научно-популярной литературе. Основано в 2008 году. Входит в издательскую группу «Альпина».

Издаёт познавательные и расширяющие кругозор книги, которые в доступной форме рассказывают о мировой науке, истории, культуре, психологии и философии.

Среди авторов издательства — Митио Каку, Карл Саган, Виктор Франкл, Филип Зимбардо, Стивен Пинкер, Мэри Бирд, Иэн Стюарт, Александр Соколов, Михаил Никитин, Александр Пиперски, Владимир Сурдин, Юлия Лапина, Ирина Якутенко, Тим Скоренко и другие.



«...добро пожаловать в Страну изобилия. В хорошую жизнь, где почти все богаты, здоровы и надежно защищены. Где недостает лишь одного: причины вылезать поутру из постели. Поэтому что в конечном итоге рай нельзя сделать лучше».

Утопия для реалистов: Как построить идеальный мир

Рутгер Брегман

О чем книга

Всеобщий базовый доход, открытые границы и пятнадцатичасовая рабочая неделя кажутся нам недостижимой утопией. Но подумайте: на протяжении почти всей своей истории человечество было бедным, голодным и больным. Только за последние 200 лет все изменилось: миллиарды людей внезапно оказались в безопасности, стали богатыми, сытыми и здоровыми. Иными словами, сейчас мы живем в мире, который показался бы нашим предкам раем. Настало время ставить перед собой новые амбициозные задачи и стремиться к еще более прекрасному будущему. В этой книге Рутгер Брегман рассказывает, какие мечты нам стоит воплотить, и доказывает, что в наших силах в ближайшее время построить новую утопию: утопию для реалистов.

Почему книга достойна прочтения

Выступление Рутгера Брегмана на TED в 2014 году, во время которого он впервые высказал идею о введении всеобщего базового дохода, вначале казалось провокационным. Теперь, спустя более чем миллион просмотров, об этом всерьез задумываются многие мировые экономисты и политики.

«Утопия для реалистов» - одна из тех редких книг, что вначале удивляют, а затем полностью переворачивают ваш взгляд на мир.

Книга моментально стала международным бестселлером.

Кто автор

Рутгер Брегман — один из виднейших молодых мыслителей Европы. Автор четырех книг по истории, философии и экономике. Его «История прогресса» получила бельгийскую премию Liberales как лучшая документальная книга 2013 г., он был дважды номинирован на престижную Премию европейской прессы за свою журналистскую деятельность в The Correspondent. «Утопия для реалистов» стала национальным бестселлером в Нидерландах, а затем и по всему миру и привлекла внимание к идее введения базового дохода.



«В среднем лишь 3 часа 28 минут в день расходуется продуктивно! Остальное — всевозможные потери! Только вдумайтесь: 3 часа 28 минут! Виноваты ли в этом сотрудники? Мы склонны считать, что в этом виновата сложившаяся во многих организациях хаотичная система оперативного управления».

Как работать в рабочее время: Правила победы над офисным хаосом

Сергей Бехтерев

О чем книга

Как часто бывает, что по-настоящему эффективно работать получается только в нерабочее время — рано утром, вечером или по выходным? Практика показывает, что примерно половина рабочего времени в офисе используется неэффективно из-за царящего там хаоса, и приходится работать дольше, чтобы выполнить хотя бы часть плана. Сергей Бехтерев использовал свой многолетний опыт консультирования крупнейших компаний, чтобы собрать лучшие практики борьбы с офисным хаосом. С помощью приведенных в этой книге правил и рекомендаций вы существенно повысите эффективность своей работы и сможете посвятить освободившееся время самому важному: семье, здоровью, спорту, образованию, друзьям и другим целям, на которые вас не хватало раньше.

Почему книга достойна прочтения

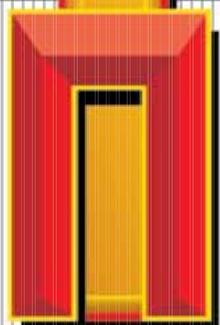
Вы узнаете, что существуют огромные резервы для повышения производительности.

Книга цветная, наполнена иллюстрациями и интеллектуальными картами для более легкого усвоения материала.

Сначала в книге разбираются ошибки управления, а после — даются правила, так как мотивация следовать этим правилам появляется только тогда, когда мы осознаём ошибки и, видим свои потери.

Кто автор

Сергей Бехтерев — сооснователь и управляющий партнер консалтинговой компании «Правила Игры». Автор первой русскоязычной книги о майнд-менеджменте, которая выдержала семь переизданий за семь лет и вышла общим тиражом более 30 000 экземпляров, соавтор учебника «Тайм-менеджмент». Сертифицированный консультант по оргдиагностике с помощью методологии спиральной, первый в России сертифицированный MindJet бизнес-тренер по визуализации информации. Менеджер консалтинговых проектов в ведущих российских корпорациях, успешно реализовал более 300 различных консалтинговых проектов, преподаватель курсов майнд-менеджмента в программах MBA Академии народного хозяйства, РЭА им. Г.В. Плеханова.



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 4 (213)

АПРЕЛЬ 2018

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

Василий Орленко

Привлечение руководителей и других контролирующих лиц к субсидиарной ответственности в рамках процедуры банкротства (последние законодательные изменения и особенности их применения)



Александр
Чакински

Татьяна Палькина

Практика рассмотрения судами дел по вопросу ответственности генерального директора за убытки, причинённые организации



Екатерина
Новикова

Александр Чакински

Прекращение трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон



Дмитрий Ильин

Максим Толстых

В каких случаях можно говорить о нарушении прав работников торговли

Олег Маркелов

Магнит поймал воров

Екатерина Новикова

Споры в Германии по вопросам оплаты труда

Дмитрий Ильин



Елена
Мамонтова

Юристу важно всё время расти в профессии

ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

Кажется, уже нет сфер бизнеса,
куда бы не проникла цифровизация
и которые не изменила бы до корней



Но многие не спешат
применять достижения IT...
Почему? Опасно? Рискованно?

Да, бывает и такое,
когда цифровизация
наносит убытки бизнесу
и не окупается.

А что упускают те,
кто её игнорирует?

Какие сферы жизни компании
следует немедленно пересмотреть?

По итогам конференции  подготовит журнал-альманах «ЦИФРОВИЗАЦИЯ»,
который получают все подписчики .

Участие в конференции для подписчиков  бесплатно (очно/онлайн).

Для остальных участие платное — 15 000 рублей.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Главная тема: **ВОРОВСТВО**



Александр Тюлин

Волгодонский комбинат древесных плит

Борьбой с воровством должны заниматься профессионалы

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Главная тема: **БИЗНЕС-МЕРОПРИЯТИЯ**



Родион Брехач,
Школа бизнеса «Каменный город»



Сергей Воронков,
«ЭкспоФорум-Интернешнл»



Елена Мельникова,
MAXIMICE



Владимир Турков,
Moscow Speakers Bureau



Андрей Ващенко,
Высшая школа экономики



Наталья Толстая,
«Амплуа»



Григорий Аветов,
Школа бизнеса «Синергия»



Ксения Давара,
Moscow Business School



Елена Беляева,
ООО «Грундфос»



Олеся Горьковская,
HackerU



Илья Екувский,
Busfor



Олег Парошин,
Angen в России

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Главная тема: **ТАЛАНТЫ**



Марина Рудковская
Amway

Сотрудники буквально рвутся в офис

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Главная тема: **ЦИФРОВИЗАЦИЯ**



Александр Меламуд,
ООО «Мега-Медиа»



Андрей Третьяков,
ПАО «ПлюсБанк»



Александр Морозов,
ГК «РАМЛАС»



Андрей Устюжанин,
«Эксперт»



Олеся Свайлита,
ООО «Свайтлэ Веллнесс Групп»



Дмитрий Жирнов,
«Бригаду Эн-Ас»