

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 18
(478)

2018

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные адреса: по адресу "Россия" - 71052, 71055, 71056

Главная тема: **ПЕРЕГОВОРЫ**



Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Читая новость о том, что Минздрав «нашёл способ сократить время ожидания врача в поликлиниках в 8 раз («Известия»), я на секунду «завис» типа «дежавю» — ведь в 8 раз!!!

Потом «отвис», вспомнив, что в РФ запись по телефону уже была в частных клиниках с начала 90-х!.. А проект активистов ОНФ спустя 30 лет (раздельный приём здоровых и больных пациентов, онлайн-консалтинг и т. д) — это класс...

Но вдумаясь в цифру — 28 лет госслужащие Минздрава НЕ замечали, или НЕ желали, или НЕ могли увидеть рядом (где, кстати, работали совместителями их же врачи) очевидную выгоду для всех.

А сколько таких дремучих систем ещё в госуслугах? (Одни правила РЖД чего стоят — рыдать хочется.)

Но это ладно — мы привыкли...

Но и в частных компаниях всех сфер бизнеса главная проблема — это привычные отсталые системы **ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА!**

Но есть нонсенс и за бугром: Илон Маск заявил, что «Тесла» слишком увлеклась автоматизацией труда...

P. S.

УП приглашает читателей высказать мнения по этому вопросу.

Ждём их на почту-7447273@bk.ru

Успехов в бизнесе!

*Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров
PR-директор — Надежда Гончарова
Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Проница»
Выпускающий редактор — Павел Кочетков
Секретарь по коммуникациям — Елизавета
Титова
Дизайн и верстка — агентство «Корпоративная
периодика (верстка номера Оксана Дегнер)

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

www.TOP-PERSONAL.RU

апрель - июнь

В номере:

**От «вершения дел» к «делопроизводству»:
к истории термина**

**№2
2018**

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

**10 важных дел при организации деловых
встреч**

**Россия – Вьетнам: вехи профессионального
сотрудничества**

**Документирование деятельности
представительных органов местного
самоуправления Российской Федерации**

**Разработка методических рекомендаций по
работе с документами ограниченного доступа
(на примере ОМОН МВД по Республике Коми)**

**Методология постановки документооборота –
значимая часть автоматизации**

**Web-технологии в автоматизированных
системах по делопроизводству**

При поддержке:

стр. 5

З а 40 лет работы он такую проблему даже не осознавал — вот это сложные переговоры...

И компания более не беспокоится о столетней репутации, не планирует на 25 лет вперёд и не дорожит традициями...

Я вились два парня, лет по 30, бледные, напряжённые, губы дрожат, руки дрожат...

стр. 11

У щерб от намеренных операций, в том числе мошеннического характера, в нашем холдинге исчисляется десятками миллионов рублей...

Виталий Вдовин,
АО «АФК «Черноземье»

стр. 61

П роявлять лояльность к руководству в первом случае легко, во втором вмешиваются факторы, которые могут изменить ещё вчера хорошо знакомого человека...



Дмитрий Даньшов,
«Механика»



Андрей Устюжанин,
Кадровый центр «Эксперт»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№18
(478)

Издаётся с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала



Андрей
Устюжанин



Дмитрий
Жирнов



Павел Кочетков,
выпускающий
редактор



Ольга Прудовская
prudovskaya@mail.ru

Ведущие журналисты



Ольга Кошарная
olga.kosharnaya.79@mail.ru



Анна Баграмова
bagramova.anna@inbox.ru



Елена Мамонтова
top-personal_mamontova@bk.ru



Влада Верёвкина
vladaver13@gmail.com



Кристина Фирсова
vostoksiberia@gmail.com



Алена Юрова
yurova.y@yandex.ru

ПЕРЕГОВОРЫ

5 Ведите бизнес так, чтобы сложных переговоров просто не возникло
Дмитрий Даньшов, «Механика»

БЕЗОПАСНОСТЬ

11 Мошенники постоянно совершенствуются...
Виталий Вдовин, АО «АФК «Черноземье»

СОЦСЕТИ И БИЗНЕС

19 Космос соцсетей — это галактика информации для работодателя
Лада Левашова, «НДВ-Супермаркет недвижимости»

СУБСИДАРИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

23 Кому, кроме директора, грозит субсидиарная ответственность в компании за налоговые нарушения?
Ольга Кириллова, Heritage Group

ДИСКУССИЯ

29 Профстандарты — пока они везде и у всех «сырые»
Татьяна Качанова

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

34 Agile: оценка и планирование проектов
Майк Кон

МНЕНИЯ ПРАКТИКОВ

53 Комментарий к статье Светланы Казаковой «Смена систем оплаты труда и споры сторон в суде»
Ольга Митькина, ООО «Эксперт Разведка»
Марина Макаренченко, Университет ИТМО

57 Узкие места в управлении фармбизнесом и какими лекарствами их лечить
Валентина Бучнева, «Босналек»

59 Девушка из США возглавила крупную компанию... и пошла на сделку с правоохранителями
Елена Никоненкова, «Прецедент»

61 Людей меняют обстоятельства
Андрей Устюжанин, Кадровый центр «Эксперт»

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 16.04.2018 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

Ведите бизнес так, чтобы сложных переговоров просто не возникало

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



**Дмитрий
Даньшов**

«Механика»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

УТ 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.

беседника 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 просидеть 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

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 публичкой 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 не отступить от этой картины справедливости. Если только убедительные аргументы со-

расплакался на полном серьёзе: безработица в европах! Сотрудника жалко. Но вы его хоть расстреляйте на моих 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 на кон-

вейере определяется внутренней документацией Toyota. На «свободном рынке» применимость определяется совершенно другим каталогом, с привязкой к модели автомобиля и номеру VIN. Роботу на конвейере понятен

«Проблема в каталоге!», и вызвал двух инженеров из отдела технической информации. Явились два парня, лет по 30, бледные, напряжённые, губы дрожат, руки дрожат... Вызов к генеральному, в присутствии иностранцев

ЕСЛИ ТОЛЬКО УБЕДИТЕЛЬНЫЕ АРГУМЕНТЫ СОБЕСЕДНИКА НЕ ПОДВИГНУТ ВАС ПЕРЕСМОТРЕТЬ СВОЮ ПОЗИЦИЮ

один каталог, продавцу запчастей и мастеру автосервиса необходим другой. Объяснить очевидную разницу между двоичным кодом для машины и логикой поиска человека немолодому руководителю крупной компании, при

(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, либо харакири сделают прямо здесь. Суровая в Японии

МЕНЕДЖЕР «ГЛОБАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ» МОЖЕТ ВЕСТИ СЕБЯ БЕЗОТВЕТСТВЕННО

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:

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

Мошенники постоянно совершенствуются...

Ущерб от намеренных операций, в том числе мошеннического характера, исчисляется десятками миллионов рублей.

Виталий Вдовин

**АО «АФК «Черноземье»,
ПАО «Орелстрой»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Самый высокий ущерб компаниям приносят вороватые топы или рабочие?



лоупотребление должностными полномочиями на уровне высшего руководства наносит предприятию несоизмеримо больший вред, чем подобные действия рядовых сотрудников. руководи-

тели — человек, наделённый властью, который имеет намного больше возможностей, чтобы разными способами вывести из предприятия различные активы.

Например, в вертикально-интегрированном строительном холдинге, где я являюсь председателем ревизионной комиссии, в течение нескольких лет отсутствовал внутренний аудит, поэтому компанию расхищали на всех уровнях.

Руководители дочерних обществ скорее исходили из личных интересов, чем из интересов возглавляемых ими компаний и холдинга в целом. К счастью, рано или поздно подобные ситуации вскрываются и противоправная деятельность пресекается. В нашем случае это произошло вовремя.

УП Отрасли и воровство — в чём отличия, по Вашему мнению?

— В каждой отрасли есть свои уникальные бизнес-процессы с присущими только им рисками. Например, в

В ТЕЧЕНИЕ НЕСКОЛЬКИХ ЛЕТ ОТСУТСТВОВАЛ ВНУТРЕННИЙ АУДИТ, ПОЭТОМУ КОМПАНИЮ РАСХИЩАЛИ НА ВСЕХ УРОВНЯХ

строительном бизнесе прорабы могут завышать в документах степень износа дорожных плит, списывать их раньше времени, присваивать и продавать. Это специфика бизнеса. В бизнесе по продаже автомобилей через дилерскую сеть действует схема по завышению данных по продажам с целью получения дополнительных бонусов.

Но при этом существуют схемы, которые можно применять в любой отрасли бизнеса. Например, создание

Космос соцсетей — это галактика информации для работодателя

Только не ленитесь

копать...



Лада Левашова

**«НДВ-Супермаркет
недвижимости»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП 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.

УП 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 авра-

лам 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.



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

Ольга Кириллова

Heritage Group



В этом прошлом году 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, искажил 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



Журнал



2018 г.

Роботы для людей или люди против роботов?

5 апреля 2018 года состоялось заседание Комитета по маркетингу и корпоративной стратегии Ассоциации менеджеров на тему «Искусственный интеллект в бизнесе и маркетинге».





фокусе дискуссии оказались следующие вопросы: угрожает ли искусственный интеллект (ИИ) человеку, какова его степень эффективности, превышают ли затраты по внедрению ИИ доходы от его эксплуатации, каковы сферы, наиболее лояльные использованию ИИ.

Открывая заседание, Юрий Праслов, директор департамента маркетинга и корпоративных коммуникаций Ассоциации менеджеров, отметил, что новые технологии только тогда представляют интерес для бизнеса, когда они конвертируются в дополнительную стоимость для бизнеса.

Модератор дискуссии Марина Безуглова, генеральный директор GfK Rus, председатель Комитета по маркетингу и корпоративной стратегии Ассоциации менеджеров, подчеркнула, что, несмотря на определённые несовершенства, бизнес уже активно «пробует» технологии искусственного интеллекта, когда требуется автоматизировать те или иные процессы, высвободив человека от монотонных процедур, или проанализировать большие данные

и спрогнозировать развитие той или иной ситуации.

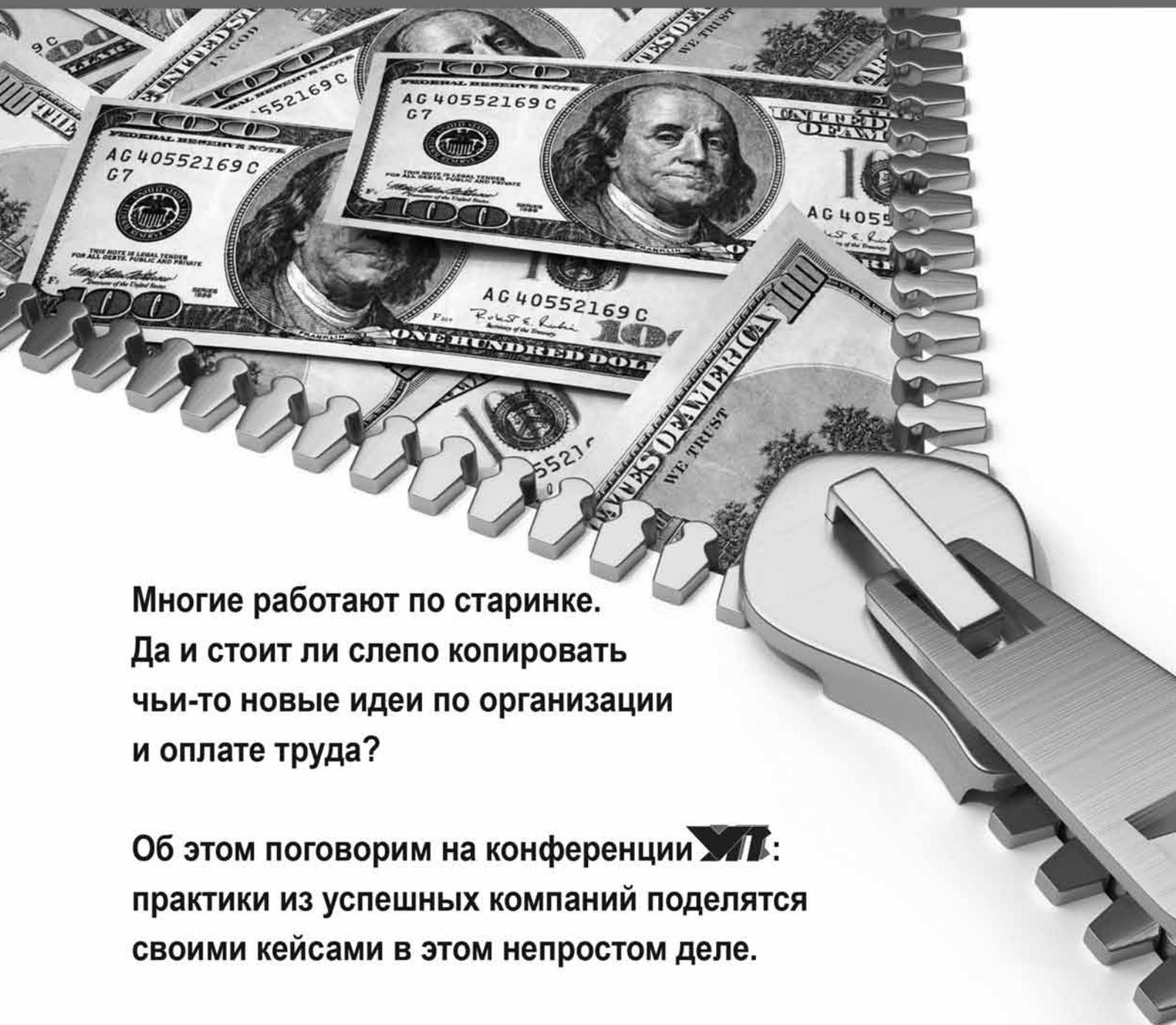
Согласно кривой Gartner Hype Cycle, которую привёл в своём докладе Сергей Лукашкин, директор по управлению проектами цифровой трансформации Банка ВТБ, многим технологиям ещё требуется 2-5 лет, чтобы выйти в серийное использование. Но уже сейчас роботизированные алгоритмы позволяют экономить 25-50 % расходов бизнеса и увеличивать производительность персонала на 35-50 %. Технологии искусственного интеллекта (ИИ) уже нашли своё применение в сферах банкинга, здравоохранения и транспорта. Фактически, по мнению Сергея, технологии ИИ могут серьёзно усилить возможности человека, подсказывая ему найденные алгоритмами решения. Алгоритм обучается исходя из опыта интеракций с человеком, и в 36 % случаев операторы уже используют варианты ответов, предложенные алгоритмами. «Искусственный интеллект играет роль своеобразного «суфлёра», позволяя человеку не запоминать весь массив данных, а запрашивать подсказки от ИИ», — отметил Лукашкин.

Александр Дмитриев, консультант по индустриальным решениям клиентского центра IBM, продемонстрировал возможности, которые предоставляет для бизнеса система

КОНФЕРЕНЦИЯ 

НОЯБРЬ 2018 Г

ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА



Многие работают по старинке.
Да и стоит ли слепо копировать
чьи-то новые идеи по организации
и оплате труда?

Об этом поговорим на конференции :
практики из успешных компаний поделятся
своими кейсами в этом непростом деле.

По итогам конференции  подготовит журнал-альманах
«Системы оплаты труда», который получат все подписчики .
Участие в конференции для подписчиков  — бесплатно.

Профстандарты — пока они везде и у всех «сырые»

*Министр образования
отложила введение
профстандартов по
причине их неготовности
даже у грандов бизнеса.*

Татьяна Качанова

*Да и можно ли описать
полёт птицы или писк
комара?..*

*Но дело стоящее... надо
искать пути...*



текущих экономических условиях найти квалифицированного работника представляет собой значительную проблему для большинства работодателей. При высоком уровне технологического прогресса требования к компетенции, образованию и квалификации представителей практически всех, особенно рабочих, профессий постоянно растут. Наиболее наглядно проблемы с обеспечением квалифицированными рабочими кадрами заметны в области инновационных технологий, что вызвано рядом факторов:

- уровень приобретённого профессионального образования существенно ниже требований к квалификации и компетентности работников;
- необходимость постоянного увеличения расходов работодателя на профессиональную переподготовку и повышение квалификации;
- отсутствие инициативы и заинтересованности со стороны работников в повышении квалификации и получении новых знаний.

Главным недостатком такого нововведения, как профстандарты, является отсутствие законодательной проработанности каждого аспекта. Всё, что простые люди, работники и работодатели, получают «на выходе» — это абсолютно сырой документ, отсутствие разъяснений от соответствующих органов и сумбур.

Так, создателем профстандартов является не Министерство труда (как думают многие), а организации-разработчики, профессиональное сообщество.

Профессиональные стандарты разрабатываются по профессиям (должностям) или для группы родственных профессий. Разработчиками могут быть:

- объединение работодателей;
- работодатель;
- профессиональное сообщество;
- саморегулируемая организация;
- иная заинтересованная организация.

Пока отсутствует единая нормативная база, профстандарты в областях промышленности, перевозок и т. д.

разрабатываются крупными промышленными компаниями по своему желанию. Корпоративные профессиональные стандарты могут стать заменой отраслевым по причине того, что многие крупные компании фактически являются отраслеобразующими. В настоящее время такой опыт имеют ОК «РУСАЛ», «Тюменская нефтяная компания», «Российские железные дороги», «Уральская горно-металлургическая компания» и др.

В связи с этим можно смело судить, что техническая документация в виде профстандартов зачастую обладает рядом противоречий, несовершенств и имеет субъективную оценку. В подавляющем большинстве случаев они оказываются «сырыми». Так, ознакомившись с текстом проекта профессионального стандарта педагога дополнительного образования, общественность в лице представителей сферы образования высказалась категорически против принятия документа в представленном виде.

Глава Минобрнауки РФ министр Ольга Васильева поддержала предложение о переносе срока ввода профессионального стандарта. Профстандарт был утверждён Министерством труда после внесения большого количества поправок и уточнений.

Ещё одним моментом, вызываю-

щим тревогу, является ограниченность профстандартов и их узкие рамки. Суть проблемы заключается в том, что критерии, которые создаются в текущий момент, могут спустя незначительное время уже не отвечать растущим требованиям производственных технологий.

Невозможно пытаться найти стандарт для того, что станет реальным только завтра, поэтому данный аспект несёт серьёзные риски, аналогичные устаревшему и неактуальному законодательству.

Помочь преодолеть потенциальные трудности, которые могут воспрепятствовать работе целых сфер экономики, способен процесс актуализации профстандартов. Данный процесс должен быть постоянным и не может прекращаться, гарантируя обновление критериев.

Таким образом, многие профстандарты постоянно нуждаются во внесении изменений и доработок, что негативно сказывается на кадровой политике организаций-работодателей. Затрачивается большое количество временных и материальных ресурсов на приведение кадров в соответствие с профстандартом.

Немаловажным вопросом, обсуждаемым юридическим сообществом, является обязательность экзамена



альпина
ПАБЛИШЕР

Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Майк Кон

Agile: оценка и планирование проектов



Глава 3

AGILE-ПОДХОД

Хороший план, составленный сегодня, лучше идеального плана, который появится на следующей неделе.

Генерал Джордж Паттон

Хотя этот процесс начался намного раньше, официально agile-движение существует с момента принятия Agile-манифеста в феврале 2001 г. (Beck et al.). Манифест был разработан и подписан 17 «идеологами облегченных методологий», как они называли себя в то время. Их документ дал и название проповедуемому ими подходу к разработке

программного обеспечения, и заявления о ценностях. Авторы Agile-манифеста писали о том, что для них более значительную ценность имеют:

- люди и взаимодействия, а не процессы и инструменты;
- работающая программа, а не полный пакет документации;
- сотрудничество с клиентом, а не переговоры по условиям контракта;
- реагирование на изменение, а не следование плану.

мы слишком долго и безуспешно занимались созданием процесса разработки, в котором людям отводится роль взаимозаменяемых винтиков в механизме. Agile-процессы строятся на признании уникальных способностей (и недостатков) отдельных людей и их использовании для извлечения выгоды вместо попыток сделать всех одинаковыми.

Agile-команды считают работающую программу более ценной, чем полный пакет документации, потому что она ве-

КАК ОТРАСЛЬ МЫ СЛИШКОМ ДОЛГО И БЕЗУСПЕШНО ЗАНИМАЛИСЬ СОЗДАНИЕМ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ, В КОТОРОМ ЛЮДЯМ ОТВОДИТСЯ РОЛЬ ВЗАИМОЗАМЕНЯЕМЫХ ВИНТИКОВ В МЕХАНИЗМЕ

Agile-команды считают людей и взаимодействия более ценными, чем процессы и инструменты, в силу уверенности в том, что слаженно работающая команда высокопрофессиональных исполнителей с посредственными инструментами при любых обстоятельствах превосходит неработоспособную команду посредственных исполнителей с превосходными инструментами и процессами. Выдающиеся программы создаются выдающимися людьми, и как отрасль

дет к получению стабильной, последовательно улучшаемой версии продукта в конце каждой итерации. Такой подход позволяет быстро и часто получать обратную связь от потребителей относительно продукта и процесса. По мере улучшения разработанной программы с каждой итерацией ее можно демонстрировать потенциальным или реальным пользователям. Их отзывы и замечания учитываются в процессе разработки, что позволяет команде всегда работать над

наиболее ценными функциями и гарантирует удовлетворение ожиданий пользователей.

Сотрудничество с клиентом ценится выше переговоров по условиям контракта, потому что agile-команды предпочитают вовлекать в работу над общими целями все стороны проекта. Переговоры по условиям контракта иногда заставляют команду разработчиков и клиента проекта занимать непримиримые

позиции в процессе спасения принцессы. Все либо выигрывали, либо проигрывали. Эта игра очень увлекательна, и нам хотелось бы, чтобы, как и в ней, команды разработчиков программного обеспечения и клиенты подходили к проектам с желанием сотрудничать и двигаться к общим целям. Конечно, без контрактов зачастую не обойтись, однако от контрактных условий и деталей очень сильно зависит, как будут взаимодействовать стороны

ДЛЯ AGILE-КОМАНДЫ ПЛАН ЯВЛЯЕТСЯ ЛИШЬ ОДНИМ ИЗ ЦЕЛОГО РЯДА ВОЗМОЖНЫХ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О БУДУЩЕМ

позиции с самого начала. Мне нравятся игры, и, когда моей старшей дочери исполнилось четыре, я подарил ей «кооперативную игру», поскольку она, на мой взгляд, должна была понравиться и поскольку я понятия не имел, насколько увлекательны кооперативные игры. В купленной мною игре на принцессу было наложено заклятие и игрокам нужно было преодолевать препятствия (ров, наполненный водой, запертая дверь и т. п.), чтобы добраться до принцессы. Игроки делали ходы по очереди, как и в большинстве игр, однако цель заключалась в преодолении препятствий сооб-

проекта — на основе сотрудничества или на основе соперничества.

Agile-команды считают реагирование на изменение более ценным, чем следование плану, потому что они заинтересованы в поставке максимально возможной потребительской стоимости клиенту проекта и пользователям. Пользователи никогда, кроме самых простых проектов, заранее не знают во всех деталях, какие именно функции им нужны. Поэтому они неизбежно выходят с новыми идеями, и почти так же неизбежно некоторые функции, которые они считают необходимыми сегодня, оказываются

Волонтерство — идёт! Волонтерству — дорогу!

Корпоративное волонтерство как элемент HR-стратегии, удовлетворения запроса сотрудников, часть программы формирования лидеров; развитие потенциала корпоративного волонтерства для создания среды для решения социальных проблем; системность и долгосрочность как важные составляющие взаимодействия НКО и бизнеса, обмен полезными практиками – эти и другие вопросы оказались в фокусе внимания аудитории III Петербургской конференции «Корпоративное волонтерство». Событие прошло 6 апреля 2018 года в Институте «Высшая школа менеджмента» СПбГУ и, по сути, консолидировало представителей ведущих отечественных и международных компаний Северо-Запада России, общественных организаций и государственных учреждений.



рамках конференции работали тематические секции, где ведущие специалисты обсудили проблемы, возможности и инструменты развития корпоративного волонтерства в России, состоялась панельная дискуссия, посвящённая реализации программ корпоративного добровольчества в Год волонтера. В практической части конференции прошло обучение основам волонтерского менеджмента; управлению и организации волонтерской деятельности; способам набора и привлечения волонтеров; технологиям диагностики потенциальных добровольцев и другому.

Открывая панельную дискуссию, с приветственным словом к участникам конференции обратился Константин Кротов, первый заместитель директора Института «Высшая школа менеджмента» СПбГУ.

«Для нас особенно отраднo то, что 2018 год объявлен Годом добровольца. И третье по счёту делoвое мероприятие, проводимое нами в Санкт-Петербурге, явилось в этот Год знаковым. Мы можем констатировать, что архитектура явления кор-

поративного волонтерства в городе на Неве и СЗФО в целом сформирована. Теперь она нуждается в поступательном развитии, а площадка конференции — большое тому подспорье», — отметил модератор панельной дискуссии Вадим Ковалёв, первый заместитель исполнительного директора Ассоциации менеджеров.

Валерий Фёдоров, генеральный директор ВЦИОМ, привёл данные исследований ВЦИОМ об отношении общества к волонтерству. Оказалось, что дистанционные формы безвозмездной поддержки россияне выбирают чаще, чем адресную помощь и личное участие. У молодёжи выше доверие к благотворительным фондам и организациям, вовлечённым в эту деятельность. «Пока только четверть опрошенных ВЦИОМ россиян слышали о такой форме деятельности, как волонтерство, Год добровольчества/волонтерства даёт хорошую возможность для российских компаний и учреждений заполнить этот вакуум. И обмен практиками на Петербургской конференции показал, как интенсивно вовлекаются работники региона в добровольческую деятельность, как высок интерес к данной тематике», — прокомментировал Валерий Фёдоров.

Юлия Сахарова, директор «HeadHunter Северо-Запад», выдви-

**Комментарий к статье
Светланы Казаковой
«Смена систем оплаты
труда и споры сторон
в суде»**



Ольга Митькина

ООО «Эксперт Разведка»



**Марина
Макарченко**

Университет ИТМО

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Ольга Митькина



согласна со всем сказанным выше, но хотела бы добавить несколько слов. Кроме указанных автором прямой сдельной, сдельно-премиальной, сдельно-прогрессивной и аккордной, существуют ещё сдельно-регрессивная и косвенная сдельная оплаты труда. При сдельно-регрессивной оплате труда одинаковая оплата за единицу продукции производится до определённой нормы, а сверх нормы — с понижающим коэффициентом. Такую систему вводят на короткий срок, если существует проблема перепроизводства. Косвенная сдельная оплата труда: вспомогательный работник получает заработную плату в зависимости от количества продукции, выпущенной сдельщиком, работу которого он непосредственно обслуживал. Применение данной системы оплаты эффективно для шофёров, грузчиков, крановщиков, наладчиков оборудования.

Кроме того, отдельно стоит упомянуть, что, кроме традиционной

тарифной системы, в российских компаниях в настоящее время широко применяется зарубежный аналог тарифной сетки – грейдинг, разработанный Эдвардом Хеем в 1943 году. В соответствии с этой системой всем должностям в компании выставляются баллы, в зависимости от которых по оценочным таблицам вычисляется оплата труда каждого сотрудника. На практике существуют два подхода. Грейдинг должностей или работ, когда оценивается должность, независимо от того, какой именно работник её занимает. Грейд зависит от ценности и важности данной должности для компании. Такую систему используют «ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг Лтд.», ООО «ЛУКОЙЛ Пермь», ОАО «Зарубежнефть», но она может быть успешно применена любыми средними и крупными производственными, торговыми компаниями. Грейдинг работников, когда распределяются по грейдам работники лично с учётом ценности выполняемой работы и уровня квалификации самого работника. Такая система существует в компаниях IBS и MTI, но она может быть внедрена в консалтинговых фирмах и других небольших по численности организациях, где предъявляются высокие требования к уровню образования и квалификации работников. В остальном в статье дан хороший обзор существующих на



КОНФЕРЕНЦИЯ



Сентябрь 2018 г.

БЕЛОВОРОТНИЧКОВАЯ 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.

Узкие места в управлении фармбизнесом и какими лекарствами их лечить



ак и другие сферы бизнеса, фармацевтический рынок подвержен турбулентности, что требует от руководителя компании знания его проблемных зон и готовности к преодолению возможных трудностей. Из тех вызовов, с которыми сегодня сталкиваются менеджеры в фармбизнесе, я бы выделила перестройку управленческих процессов и бизнес-модели компаний в целом. Благодаря государственной политике, создающей преференции для компаний, которые размещают производство в России, стали использоваться модели управления, характерные для предприятий полного цикла. Производственная деятельность диктует многочисленные требования к квалификации персонала, работающего на всех этапах фармацевтического производства, а также к организации процессов и рабочих пространств. Все требования сформулированы в едином своде GMP — требованиях



**Валентина
Бучнева**

**бизнес-подразделение
«Евразия» компании
«Босналек»**

Девушка из США возглавила крупную компанию... и пошла на сделку с правоохранителями



Елена Никоненкова

КФ «Прецедент»

*Вопрос доверия к личности
генерального директора
всегда многовекторный*



структура бизнес-процесса всегда одинакова: собственники — управленцы — топ-менеджеры — персонал. Цепочка может меняться от более короткой в малом бизнесе до более разветвлённой в крупном бизнесе, как в случае с ГК «Сумма», но всегда её суть заключается в делегировании обязанностей и ответственности от собственников к управленцам. Самое главное при этом — вопрос доверия. Такие гиганты бизнеса, как ГК «Сумма» и смежные с ней компании, где имелись доли братьев

Людей меняют обстоятельства

*Почему Лейлу назначили
СЕО, а она согласилась
сотрудничать с
правоохранителями?*



**Андрей
Устюжанин**

**Кадровый центр
«Эксперт»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



корее всего, они доверились по причине наличия каких-либо личных контактов и рекомендаций, которые послужили предпосылкой для принятия решения о назначении.

Вместе с тем, процесс дележа прибыли отличается от процесса дележа возможных тяжёлых послед-

Кроме того, сообщать информацию следствию, в принципе, должен каждый человек, вопрос только в том, не участвовал ли он сам активно в противоправной деятельности. Дистанция от свидетеля по делу до обвиняемого может быть пройдена очень быстро и неожиданно. Раскаяние смягчает вину, но не всегда укорачивает срок.

Владельцы больших фирм обычно выбирают CEO долго и придирчиво. Как правило, берут зрелых успешных людей в диапазоне от 30 до бесконечности. Если это фирма

ПРОЯВЛЯТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ К РУКОВОДСТВУ В ПЕРВОМ СЛУЧАЕ ЛЕГКО, ВО ВТОРОМ ВМЕШИВАЮТСЯ ФАКТОРЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ ИЗМЕНИТЬ ЕЩЁ ВЧЕРА ХОРОШО ЗНАКОМОГО ЧЕЛОВЕКА

ствий. Проявлять лояльность к руководству в первом случае легко, во втором вмешиваются факторы, которые могут изменить ещё вчера хорошо знакомого человека.

Принцип — людей меняют обстоятельства — очень важно помнить, когда надеешься на кого-то.

коммерческая, то часто смотрят на предыдущие результаты, показанные претендентом. Если компания с высокой долей государственного участия, то могут быть родственники, друзья, знакомые и т. д. любого возраста, образования и опыта.

Естественно и тот, и другой под-

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Что «светит» сотруднице, сдавшей следствию братьев Магомедовых? Почему часто подчинённые даже топового уровня идут на сделку с правоохранителями?

Лейла Мамедзаде пошла на сотрудничество с правоохранителями в деле «Суммы» – редкий случай для директора фирмы.

Журнал  попросил пятерых экспертов юридических фирм



Антон
Макейчук



Дмитрий
Гаранин

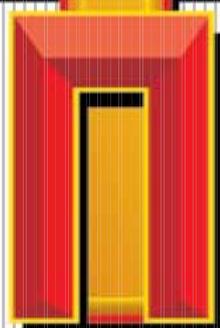


Владимир
Горелик



Антон
Матюшенко

дать анализ механизма сотрудничества и возможных его последствий.



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



Елена
Мамонтова

Споры в Германии по вопросам оплаты труда

Дмитрий Ильин

Юристу важно всё время расти в профессии

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»



«Цель agile-планирования заключается в итеративном поиске оптимального ответа на общий вопрос разработки продукта — какие функции какими ресурсами и за какое время можно реализовать. Agile-подход позволяет успешно дать ответ на этот вопрос».

Майк Кон

Agile: оценка и планирование проектов

Майк Кон

О чем книга

Оценка и планирование критически важны для успеха любого проекта. Однако процесс планирования сложен, и наши планы часто оказываются далекими от реальности. На помощь приходит agile-подход. Благодаря agile вы научитесь создавать реалистичные планы, которые сможете корректировать по ходу работы, при этом выполняя проекты в срок и в рамках бюджета.

Майк Кон, гуру в области agile, дает инструменты, необходимые для оценки, планирования и управления agile-проектами любого масштаба. В книге нет теоретических рассуждений, она полна конкретных примеров, методов, графиков, рецептов, а главное — аргументированных рекомендаций.

Почему книга достойна прочтения

- Стандартное планирование почти не работает: почти две трети проектов значительно превышают сметы, а срок выполнения среднего проекта превышает календарный график на 100%. Agile помогает этого избежать.
- Применяя agile-подход к планированию, вы принимаете более качественные решения и сокращаете свои риски.
- Agile-подход к планированию применяют и стартапы и компании-гиганты вроде Yahoo! и Siemens.

Кто автор

Майк Кон — основатель Mountain Goat Software, фирмы, занимающейся консалтингом в сфере управления процессами и проектами. Майк специализируется на помощи компаниям в применении agile-подхода с целью повышения эффективности. За спиной у Майка более чем 20-летний опыт работы руководителем в организациях разного размера, от стартапа до компании из списка Fortune 40.