

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 20
(528)
2019

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом — 71852, 70555, 72635

Главная тема: **ОТЕЛИ В 800 ГОРОДАХ ИНДИИ**



Ритеш Агарвал



Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

В 19 лет создать бизнес империю из 100 отелей – такое пока мы видим впервые в истории бизнеса.

Мнения экспертов о герое из Индии читайте в номере.

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД



Александр Гончаров

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

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

Г лавное – видеть сигналы и уметь их расшифровать...

З а частую люди пытаются показаться теми, кем они не являются...

Л юди в разных ситуациях, ведут себя по-разному...

П о телефону такие люди больше «якают», в отличие от неуверенных, которые, как правило, больше «мычат»...



**Борис Жалило,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР**

Эти сотрудники, хоть и бывшие, остаются потенциальными источниками развития бизнеса компании...

Хайп вокруг айтишников касается достаточно узкого сегмента работников...

Каждое свое карьерное решение принимала по одному критерию: научусь я чему-нибудь новому или нет...

Нет чёрного и белого, такого, что работает для всех или ни для кого не работает...

Татьяна Кожевникова,
ЧМ 2018



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

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

5

НОВОСТИ
Как 19-летний индиец переизобрел отели – и создал крупнейшую сеть в мире

7

КОММЕНТАРИИ
Идеально начинать бизнес без капитала
Владимир Кожухарь, Бизнес-тренер

15

КОММЕНТАРИИ
Пробуйте и у Вас получится...
Екатерина Грибова, АО «ЭР-Телеком Холдинг»

17

КОММЕНТАРИИ
Отвечайте своевременно: клиентский сервис форева
Анатолий Климчук, Artox Media Digital Group

19

КОММЕНТАРИИ
Экономические преступления и персонал
Виктория Рыбалко, «Щеглов и Партнеры»

21

КОММЕНТАРИИ
Вкладываться в персонал все равно надо
Дмитрий Трепольский, Pronline.ru

24

НОВОСТИ
От чекистов к олигархам: человек-легенда
Филипп Бобков

27

АНОНС КНИГИ
Английский дивертисмент

29

ЗАЩИТА ПЕРСОНАЛА
Защита прав лиц, работающих по трудовым договорам, в условиях банкротства организации
В.С. Волкова

35

СТРАХОВАНИЕ
Страхование несчастных случаев для работников: узкие места и споры в судах
Светлана Маханта

39

ПСИХОЛОГИЯ
Вам не нужно читать мысли, чтобы знать, чего хочет ваш сотрудник
Борис Жалило, Бизнес-тренер

45

Трибуна HRD
Создавайте у людей чувство причастности к работе и успеху
Александр Гончаров,
ИД «Управление Персоналом»

56

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Культура безопасности труда: Человеческий фактор в ракурсе международных практик
Павел Захаров, Сергей Пересыпкин

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

www.top-personal.ru

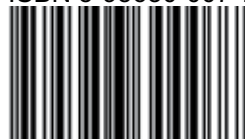
Подписано в печать 05.07.2019 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

Как 19-летний индиец переизобрел отели – и создал крупнейшую сеть в мире

Ритеш Агарвал родился в в Ориссе (одном из самых бедных штатов на востоке Индии). В восемь лет он начал изучать программирование. В 13 был продавцом SIM-карт в продуктовой лавке своих родителей. В то же время он уже начал разрабатывать дизайн сайтов. В 17 лет юноша бросил колледж и запустил свой первый бизнес.

В 2011 году Агарвал придумал агрегатор для бронирования квартир и номеров в индийских гостиницах. Портал получил название Oravel Stays и сначала был полной копией Airbnb. Для того чтобы наполнить собственный сайт актуальными предложениями, Агарвал начал ездить по отелям по всей стране. Причем за проживание он не платил, а убеждал владельцев позволить ему остаться на ночь бесплатно. По логике Агарвала, так он мог в деталях понять, какие номера предлагать пользователям своего сайта. За три месяца бизнесмен бесплатно пожил в сотне отелей по всей Индии. Однако, первая версия Oravel Stays не пользовалась популярностью.



Ритеш Агарвал

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Причина в том, что на сайт Ритеша попали самые дешевые отели в стране, и иностранные туристы просто не хотели их бронировать, ожидая плохое обслуживание и качество номеров.

Вскоре после запуска сайта Агарвал принял участие в конкурсе для студентов Thiel Fellowship, где получил грант в \$100 тыс. для работы над стартапом от соучредителя PayPal и одного из первых инвесторов в Facebook Питера Тила. Грант выдавали студентам до 23 лет, бросившим учебу ради открытия своего дела. Агарвал оказался первым индийцем среди лауреатов. После победы предприниматель решил перезапустить бизнес. Новая концепция Агарвала — это сеть стандартизированных и предельно дешевых гостиниц с адекватным сервисом, интернетом и обязательным завтраком: неслыханная роскошь для сегмента эконом в Индии. Большую часть гранта Ритеш вложил в новый бренд OYO Rooms. Сначала предприниматель арендовал один отель в Гургаоне недалеко от Дели и отремонтировал его. Вместе с нанятым персоналом Агарвал днем работал в отеле менеджером, инженером и администратором, а также доставлял вещи в гостиничные номера. Ночью Ритеш создавал мобильное приложение для бронирования номеров и новый сайт. Через несколько недель Агарвал понял: бизнес-модель работает. С 2013 года бизнесмен убедил тысячи небольших гостиниц и гостевых домов войти в альянс, чтобы привлечь

новых клиентов. Такие отели могли получить имя Оуо по франшизе или сдать целое здание в аренду компании Агарвала. То есть, практически ни одну из этих гостиниц Оуо не строила. Компания создала свою империю, объединив тысячи мелких отелей, не имевших собственного бренда. 100 отелей за 3 месяца. Бесплатно. Новый формат стал популярным среди растущего среднего класса Индии и привлек внимание крупных венчурных компаний. К 2015 году Оуо превратилась в крупнейшую гостиничную сеть в Индии. На сегодняшний день Оуо привлекла более \$1,5 млрд. инвестиций от SoftBank Group, Sequoia Capital, Lightspeed Venture Partners и Airbnb. Оценка стоимости компании Оуо составила \$5 млрд. на последнем этапе сбора денег. Сейчас Оуо работает в 800 городах Индии, Китая, Малайзии, Непала, Великобритании, Объединенных Арабских Эмиратов, Саудовской Аравии, Филиппин, Индонезии, Японии, США и других стран. А Агарвал в 22 года стал долларовым миллионером.

А. Верещагина по материалам https://yandex.ru/turbo?text=https%3A%2F%2Fquote.rbc.ru%2Fnews%2Farticle%2F5d1095539a79473cf2b919de&promo=navbar&utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.y

Эксклюзивно для



Идеально начинать бизнес без капитала



*Владимир
Кожухарь*

Бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



«Сеть отелей Oyo Hotels and Homes появилась шесть лет назад. Ее основал 19-летний индиец Ритеш Агарвал. Сейчас эта компания стала крупнейшей сетью на планете по количеству гостиниц, подсчитала The Wall Street Journal.»



Крупнейшая сеть по количеству гостиниц – это возможность использования эффекта масштаба во всех экономических смыслах. Решение даёт серьёзное преимущество перед потенциальными конкурентами.

«Практически ни одну из этих гостиниц Oyo не строила. Компания создала свою империю, объединив тысячи мелких отелей, не имевших собственного бренда. 100 отелей за 3 месяца. Бесплатно»

По моему мнению это идеальная стратегия, учитывая отсутствие финансовых ресурсов. Вместо финансов Ритеш Агарвал предложил нематериальный ресурс – идею.

«Восемь лет Агарвал начал изучать программирование, в 13 начал продавать SIM-карты в продуктовой лавке своих родителей и разрабатывать дизайн сайтов.»

Терпение и труд, всё перетрут! Настойчивость и упорство увенчались успехом. Это вызывает искреннее уважение к Ритеш Агарвалу.

«Для того чтобы наполнить собственный сайт актуальными предложениями, Агарвал начал ездить по отелям по всей стране. Но Ритеш не платил за проживание. Вместо этого начинающий предприниматель убеждал владельцев позволить ему остаться на ночь бесплатно. По логике Агарвала, так он мог в деталях понять, какие номера предлагает пользователям собственного сайта. За три месяца бизнесмен бесплатно пожил в сотне отелей по всей Индии.»

Очень верное решение посмотреть качество предлагаемого жилья и его потенциальные возможности апгрейда.

«Первая версия Oravel Stays не пользовалась популярностью.»



Иностранцы не хотели бронировать квартиры, увидев фотографии индийского жилья, а у клиентов Агарвала возникало множество проблем — от плохого обслуживания в номерах до неисправного водопровода».

Но несмотря на это Агарвал не остановился после провала, а продолжил искать пути достижения своей цели. Это поступок сильного человека.

«Вскоре после запуска сайта Агарвал принял участие в конкурсе для студентов Thiel Fellowship. Он

получил грант в \$100 тыс. для работы над стартапом от соучредителя PayPal и одного из первых инвесторов в Facebook Питера Тила. Грант выдавали студентам до 23 лет, бросившим учебу ради открытия своего дела. Агарвал оказался первым индийцем среди лауреатов».

Интересная идея помощи студентам, которые рискнули только опираясь на понимание своих возможностей попробовать себя в роли бизнесменов начать собственное дело. Вдвойне интересно что грант нацелен на бросивших обучение.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

«Новая концепция Агарвала — это сеть стандартизированных и предельно дешевых гостиниц с адекватным сервисом, интернетом и обязательным завтраком: неслыханная роскошь для сегмента эконома в Индии».

Хорошая заявка на победу, осталось обеспечить достойное воплощение, которое должно сохранить уважение и к гостям сети гостиниц, и к персоналу, не взирая на стоимость.

«Компания использовала собственную технологию расчета цены для повышения заполняемости номерного фонда. В отдельных случаях Очо даже предоставляла персонал для отелей — лишь бы гостиницы обеспечили достойный уровень сервиса».

Очевидно, здесь Агарвал использует алгоритм для расчёта оптимальной цены, подобно тому, как каршеринговые компании ведут свою ценовую политику, оценивая день недели, время суток и другие параметры. Трудно



Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

оценить алгоритм не зная его, но думаю что смысл в нем есть, важна корректная настройка.

«На сегодняшний день Оуо привлекла более \$1,5 млрд инвестиций от SoftBank Group, Sequoia Capital, Lightspeed Venture Partners и Airbnb».

Это серьезный ресурс, важно им правильно распорядиться, чтобы сеть начала приносить устойчивый доход.

«Но Marriott — это гигантские здания с теннисными кортами и бассейнами в фешенебельных районах мегаполисов. Оуо — это тысячи двух- и трехэтажных зданий в бедных регионах Индии. Здесь кондиционеры из восьмидесятых вставляются прямо в окна, потолочный вентилятор может рухнуть на посетителя (это реальный пример из практики Оуо), а наличие полотенца в номере — настоящее конкурентное преимущество».

Сделав ставку на массовость Агарвал смог приблизиться к таким акулам бизнеса как Marriott по размерам бизнеса, но это компании из разных сегментов. Они не будут конкурировать

друг с другом, но могут принадлежать одним акционерам.

«Компания убыточна. Инвесторов это не волнует».

Пока не волнует. По моей оценке, компания находится между первым и вторым этапом жизненного цикла. Это «трудный ребенок» который может стать «восходящей звездой» для того, чтобы потом стать «дойной коровой».

«В Оуо работает система изменяющихся цен, которая повышает заполняемость и увеличивает доход владельцев отелей. На сайте бронирования отелей стоимость номера начинается с \$25 за ночь. Владелец отеля платят Оуо 25% всей комиссии. В этом отличие бизнес-модели от того же Booking.com, который зарабатывает только на комнатах, сданных через сервис. Оуо не волнует, откуда пришел клиент: бизнес Ритеша Агарвала берет долю со всей выручки».

Интересное сочетание подхода в деле, — с одной стороны создание всех необходимых условий для привлечения потребителей в отели, для самих владельцев отелей и с другой стороны жесткие условия зарабатывания на них — кнут и пряник.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


«Оуо выполнила свое обещание о повышении заполняемости номеров, но прибыль не увеличилась, признался Лакдавала. Компания вносит миллионы небольших изменений в свои цены каждый день в зависимости от спроса, времени года и даже погоды. В результате номерной фонд всегда заполнен, но клиенты часто платят меньше ожидаемого».

Главным у Агарвала является потребитель и возможность задержать интерес у него к компании различными способами маневрирования стоимости отеля, создавая благоприятные условия и для дальнейшего пользования услугами сайта, а сами отели — это орудия, цель которых работать, а уж выгодно им или нет, это уже важность второй степени.

«Несмотря на недовольство владельцев, Ритеш Агарвал считает, что все в порядке. «Данные свидетельствуют о том, что заполняемость у отелей сети значительно выше, чем у небрендовых отелей в окрестностях», — заявила пресс-секретарь Оуо.»

По моему мнению это не более чем поддержание хорошей мины. Если привлекаются инвестиции, то по-

другому нельзя. Думаю, что прямо сейчас Агарвал и его коллеги решают вопрос создания положительного денежного потока, и выхода в прибыль. Эффект стартовой эйфории не может длиться вечно. Ни у инвесторов, ни у команды Агарвала.

 **Можно ли в России найти и обучить персонал для подобной сети дешевых, но чистых отелей?**


— Я думаю при желании это возможно. Работа в сильной международной компании — это вклад в карьеру для большинства наёмных работников. Решение может быть реализовано как минимум в двух плоскостях: 1) повышение нематериальных факторов для компенсации недостатка материального вознаграждения сотрудникам; 2) гибкая система обслуживания, обеспечивающая высокую производительность, которая компенсирует низкую стоимость обслуживания одного гостя.

 **С какими проблемами придется столкнуться предпринимателю и hr?**

— Подбор персонала может осложниться уровнем социального статуса соискателей, определенным контингентом людей, у которых недостаток воспитания может перевесить все положительные стороны. Поэтому возможно будет устойчивый процент




оттока работников после получения достаточного, по их мнению, стажа. И конечно эти отели должны поддерживать интерес к себе для потенциальных работников, и для гостей. Кроме бренда я думаю должен быть высокий уровень сервиса и понимание что можно предложить такого, чего нет у других, чем выделиться, помимо стоимости.

 **Управляющего сетью отелей таких как Оуо проблема найти у нас? И как мотивировать?**

— Хороших управляющих трудно найти в любой бизнес. В желательных характеристиках должна быть высокая

степень ответственности, высокая работоспособность, быстрая реакция на изменения условий, высокая обучаемость. Нужно жить этими отелями, занимаясь ими как детьми, отдавая все силы на результат. Мотивация должна быть карьерой, опытом, деньгами и социальными гарантиями. Такой микс, но изюминка думаю будет всё же не в деньгах, а в бренде.

 **Цифровизация и персонал – какие возможности открылись сегодня для бизнеса в плане удобства и эффективности?**

— В настоящее время появилось много информационных продуктов по-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

звонящих обрабатывать цифровые данные и облегчающие работу персонала. Но вместе с тем, сотрудник должен уметь использовать новые технологии и внедрять изменения в свою деятельность. Каждый из нас является экспериментатором, это стимулирует развитие человека.

В настоящее время развиваются системы самообслуживания сотрудников, специальные информационные порталы позволяют заказывать справки, оформлять отпуска и командировки.

Идет изучение упрощения HR-организации с фокусировкой на детализации процессов. Например, чтобы сотрудник мог получить какой-либо документ, ему надо создать электронное обращение (тикет) в HR или зайти на корпоративный портал и получить

документ автоматически. Этими сервисами покрывается огромное число локаций, где физически нет HR-сотрудник.

Также внедрено достаточно много приложений, позволяющих обмениваться информацией с коллегами.

И можно смело заявить, что цифровизация делает удобным работу, повышает эффективность трудовой деятельности, собирая информацию и делая её более доступной для использования.

*Владимир Кожухарь, Бизнес-тренер

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для 

Справка. Бизнес-спикер, бизнес-тренер, консультант по финансам и управлению, член Института Внутренних Аудиторов, член Ассоциации судебных экспертов, сертифицированный судебный эксперт финансово-экономического состояния и финансово-экономической деятельности, автор книги «Руководство по управлению финансами», владелец торговой марки «Ликвидатор затрат» и управляющий партнёр тренинговой компании «Ваш бизнес».

Более двадцати лет опыта работы в статусе финансового руководителя с вопросами разработки и внедрения управленческой отчетности, постановкой задачи и внедрением бюджетного процесса, формированием и исполнением бюджетов, управлением затратами, финансами и кредитами.



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



Пробуйте и у Вас

получится...



а шесть лет студент Ритеш Агарвал прошел путь от продавца SIM-карт до долларового миллионера, создав собственную бизнес-модель ведения бизнеса. Во многих бизнес-школах разбираются зарубежные бизнес-кейсы и оценивается возможность применить его в Российских реалиях.

Попробуем оценить возможность тиражирования данного опыта с точки зрения HR.

Первое, с чем столкнется российский предприниматель – подбор персонала. Найти сразу много хороших



**Екатерина
Грибова**

АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

сотрудников в сеть отелей эконом-класса, не уронив при этом экономику, крайне сложный квест. Ваш отель будет конкурировать за персонал с другими городскими отелями.

При этом, у вас не будет возможности сделать лучшее предложение, так как существуют жесткие условия рентабельности. Но, если вы все же решите создать аналог сети Oyo в России, то одним из возможных путей закрытия такого количества вакансий можно считать обучение персонала со студенческой скамьи. Создание «Школ сервиса» для студентов и формирование культуры гостеприимства с «О». Помимо линейного персонала нужны будут опытные управляющие. Не забываем, что экономика у нас на грани рентабельности и предложить прекрасные условия мы не сможем.


Один из вариантов укомплектования отелей управленческим составом – система преемственности и ротации. Этот же подход будет мотивировать и линейных сотрудников. Чем больше сеть, тем больше возможностей быстро набраться опыта и вырасти по карьерной лестнице. География роста не


ограничена, и, если вы создадите единый карьерный портал для всей сети, то масштабность и возможность переезда станут вашими конкурентными преимуществами. А возможность развивать уникальный продукт на рынке, и возможность изменить отрасль станет главным мотиватором для управленческого персонала.

Бизнес переходит в новый online-формат, даже самые консервативные отрасли запустили цифровизацию. «Уберизуется» все, что можно «уберизовать».


И если вы решите, что бизнес-кейс Ритеша Агарвала применим в российских реалиях, постарайтесь учесть все подводные камни с поиском и обучением персонала, и пробуйте. Стать в 19 лет долларовым миллионером можно только пробуя, ошибаясь и снова попробовав.

***Екатерина Грибова,**
HR бизнес-партнер по проектам
АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Эксклюзивно для 



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



Отвечайте своевременно: клиентский сервис форевэ



Сегодняшний день подразумевает постоянное развитие технологий, используемых компаниями, и даже отдельный бизнес не может быть открыт без серьезной проработки цифровой составляющей. Данный факт одновременно открывает перед брендами новые возможности и диктует им новые правила.

Например, одним из ключевых аспектов в нынешних реалиях является не только стандартизированный клиентский сервис, но и его переход в онлайн-ресурсы. Подобное требование появилось в связи с увеличением тем-



*Анатолий
Климчук*

Artox Media Digital Group

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



па жизни – каждый стремится получить незамедлительный ответ на любой вопрос, жалобу или просьбу. Теперь клиентский сервис в сети фактически равносителен офлайн-деятельности компании по своей значимости. Наше агентство проводило исследование, по результатам которого была определена средняя скорость реакции брендов конкретных отраслей в их социальных медиа. Среднее время ответа по анализируемым отраслям составило 8 часов 30 минут. При этом, по данным HubSpot, 65% клиентов ожидают получить ответ в ближайшие 2 часа после обращения, а 24% настроены покупать меньше продукции бренда, от которого не получили своевременный ответ. Соответственно, для удержания

потребителей и минимизации процента их ухода любому бизнесу необходимо грамотно подходить к обеспечению эффективного клиентского сервиса в сети. Тем более, сейчас, когда существуют специализированные агентства, работающие с репутацией бренда, становится значительно проще гарантировать высокую скорость реакции на запросы пользователей и качественную работу с обратной связью клиентов.

***Анатолий Климчук,**
коммерческий директор **Artox Media Digital Group**


Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для




Справка. Artox Media Digital Group (AMDG) – сетевое международное digital-агентство с офисами в Москве, Минске, Нью-Йорке и Алматы, предоставляющее полный комплекс услуг для продвижения бизнеса в интернете.

Ключевым фокусом компании является развитие брендов клиентов в digital-среде. За двенадцать лет работы, с 2007 года AMDG было реализовано более 2000 проектов международных и национальных рекламодателей: МТС, Аэрофлот, Росбанк, Санта Бремор, Radisson, Дымов, Fujifilm, Accor Hotels, Ингосстрах.



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



Экономические преступления и персонал

*В*опрос с применением за экономические преступления квалифицирующих признаков, как например, организованная группа, гораздо шире.

Ведь помимо ст. 210 УК РФ в каждом предпринимательском составе есть 3-4 части, устанавливающие ответственность за совершение того же преступления группой лиц по предварительному сговору, организованной группой.

А главное, всё самое важное о применении этих квалифицирующих признаков уже написано, хорошо написано в кодексе, в пленумах, в разъяснениях.

Дело за малым – научить правоохранителей расследовать такие дела и реально применять написанное. Обеспечить надлежащий судебный контроль за действиями следствия: не потакать произволу в квалификации деяний, в применении мер пресечения, а реально защищать предпринимателей.



Виктория Рыбалко

Адвокатского бюро
г. Москвы «Щеглов и
Партнеры»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



На сегодняшний день единственное, что делает среднестатистический следователь – переписывает несколько абзацев учебника уголовного права о том, что в данном конкретном обществе с ограниченной ответственностью, сотрудники которого привлекаются за какое-либо нарушение, существовала жесткая иерархия, были заранее распределены роли соучастников в преступлении и порядок их взаимодействия, и проч.проч.проч.

И попробуй доказать ему на следствии или в суде, что жесткая иерархия и цели, безусловно были, но для абсолютно законных целей извлечения коммерческой выгоды.

По чести сказать, говорить и писать об этом можно бесконечно. Но никакие поправки в УК РФ, УПК РФ не спасут, пока не будет обеспечена реальная состязательность сторон, пока на следствии не возложат его исконную функ-

ции – обязанность по доказыванию. Не просто скупому переписыванию документов коллег и, иногда, пленумов, но реальному обоснованию и подкреплению каждого слова, которое появится в процессуальных документах.

А лица, умышленно применяющие к предпринимателям квалифицирующие признаки и меры пресечения, которые применению не подлежат, должны сами оказываться на скамье подсудимых.

Только в этом случае слова нашего президента будут услышаны и правильно истрактованы.

***Виктория Рыбалко,**
адвокат **Адвокатского бюро**
г. Москвы «Щеглов и Партнеры»

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для



Справка. Адвокатское бюро города Москвы «Щеглов и Партнеры» было создано 29 июня 1993 года. Свыше 25 лет адвокаты Бюро оказывают квалифицированную юридическую помощь по любому из видов юридических услуг: гражданские, арбитражные и уголовные дела, а также юридическая помощь за рубежом. В работе адвокаты придерживаются всегда ряда правил: профессионализм и ориентированность на положительный результат, честность при определении стоимости работы, а также гарантированный возврат неотработанного гонорара. Мы ценим Вас и Ваше время, мы дорожим вашим доверием, мы делаем всё для успеха дела и вашего удобства.
Сайт <http://advokats.ru>



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




Эксклюзивное интервью для

Вкладываться в персонал все равно надо

Индийский предприниматель в 19 лет придумал создать сеть очень дешевых, но чистых и с завтраком отелей для европейцев (сеть Oyo).

Путь к успеху занял всего несколько лет...

 попросил экспертов прокомментировать новость.



Дмитрий
Трепольский

Pronline.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

УП Можно ли в России найти и обучить персонал для подобной сети дешевых, но чистых отелей?



В России всегда существовал развитый рынок труда в туристической индустрии. Персонал здесь легко обучаем, а на рынке всегда есть возможность пополнить его новыми кадрами. Другой вопрос, что в сегменте эконом, если стоит цель минимизировать расходы, персонал отелей будет формироваться в основном за счёт мигрантов из стран бывшего СССР. Например, киргизские «уборщицы на час» пользуются большой популярностью в Москве и Санкт-Петербурге. В лучшем случае, единственным человеком, владеющим английским на приемлемом уровне будет администратор такого отеля.

УП С какими проблемами придется столкнуться предпринимателю и hr?

— Предпринимателю в любом случае придётся серьёзно вкладываться в обучение персонала корпоративному этикету, отельным стандартам и, хотя бы на базовом уровне, иностранным языкам. Но в целом, в Рос-

сии достаточно потенциальных кадров для данной отрасли.

УП Управляющего сетью отелей таких как Oyo проблема найти у нас? И как мотивировать?


— Индустрия гостеприимства в России хорошо развита и считается довольно престижной. Например, в Петербурге несколько вузов готовят менеджмент для отелей, а ряд колледжей занимается подготовкой персонала. Мотивировать их можно прозрачными KPI, карьерным ростом с переводом в другие страны, бесплатным изучением языков и повышением квалификации, а также конкурентным уровнем компенсации.

УП Цифровизация и персонал – какие возможности открылись сегодня для бизнеса в плане удобства и эффективности?

— Благодаря автоматизации процессов сегодня исчезли многие отельные профессии, например, лифтер и коридорный. Сегодня же развитие высоких технологий открывает для отельного бизнеса поистине безграничные возможности. Очень перспективной видится модель free-to-raise модель бюджетной гостиницы, по типу гостиницы «Экономическая» которая изображена в книге Н. Носова «Незнайка на Луне».

*** Дмитрий Трепольский,**
директор по развитию онлайн PR-
агентства **Pronline.ru**


Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для 


Справка о компании: PRonline — онлайн PR-агентство. Работает на территории России, Украины, Белоруссии и Казахстана. В 2018 году отмечен премией Золотой сайт в номинации “Поддержка и развитие малого и среднего бизнеса России.”

PRonline – это первое в России онлайн PR-агентство. Основное направление работы – рассылка пресс-релизов от лица коммерческих компаний, а также проведение онлайн-пресс-конференций. Проект предоставляет в распоряжение предпринимателей 20-летний опыт и практические наработки одного из ведущих российских PR-агентств – Pro-Vision Communications. PRonline дает возможность владельцам бизнеса воспользоваться преимуществами интернет-коммуникаций и напрямую обратиться к журналистам целевых СМИ и позволяет оптимизировать расходы на продвижение бизнеса.

В настоящее время с PRonline сотрудничают со СМИ в 206 городах России. В базу онлайн PR-агентства входят более 30 000 адресов журналистов и популярных блогеров.




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



**От чекистов к олигархам:
человек–легенда
Филипп Бобков**



Филипп Бобков

 июня на 94-м году жизни скончался Филипп Бобков — бывший руководитель идеологического направления советского КГБ, а позже главный аналитик бизнес-империи Владимира Гусинского. Его жизнь стала отражением главных тектонических разломов эпохи. Удивительно не только его потрясающее долголетие, но и сопричастность к советской и российской истории на протяжении долгих десятилетий.

Коротко о его биографии.

После войны девятнадцатилетний Филипп Бобков был направлен учиться в школу СМЕРШ, и по ее окончании стал кадровым чекистом на целых сорок пять лет. Его карьера была стремительной: в тридцать лет — начальник отдела в центральном аппарате КГБ, который боролся с терроризмом и антисоветским подпольем, а в 1961 году — уже заместитель управления контрразведки. На этом посту ему пришлось среди прочего организовывать пресс-конференции Юрия Гагарина после триумфального полета в космос. Также Бобков отвечал за идеологическую борьбу и тесно работал с западной прессой.

Интерес Бобкова к подобной работе не остался незамеченным, и Юрий Андропов, едва возглавив КГБ, предложил ему перейти на работу в созданное 5-е управление, занимавшееся борьбой с идеологическими диверсиями, сначала в качестве заместителя начальника, а с 1969 года — начальником. Ставшая легендарной диссидентская эпопея конца 60-х — начала 80-х годов была неотделима от фигуры скромно остававшегося в тени Филиппа Бобкова. Сотни несогласных с режимом писателей, художников, музыкантов, режиссеров (а также иностранные корреспонденты, работавшие в СССР) были под его надзором, и не избавлялись от него, даже эмигрировав на Запад.

На рубеже 70-80-х годов борьба с инакомыслящими вышла едва ли не на первый план в работе КГБ. И к моменту прихода Михаила Горбачева к власти движение диссидентов было практически разгромлено. Все его основные представители были либо высланы, либо сосланы, либо посажены. И это тоже было заслугой Бобкова, ставшего первым заместителем председателя КГБ, — в знак признания его заслуг и важности его деятельности.

Тем не менее, когда осенью 1988 года председатель КГБ Виктор Чебриков ушел со своего поста, на его

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



место назначили не Бобкова, как этого можно было ожидать, а Владимира Крючкова из внешней разведки. Однако в чем Филипп Бобков превзошел всех своих коллег из руководства КГБ, да и самого Михаил Горбачева, так это в способности оказаться востребованным в новые времена. Почти что семидесятилетний ветеран показал чудеса проворства и хитрости, возглавив в 1992 году аналитическое управление группы «МОСТ» Владимира Гусинского и консультируя телекомпанию НТВ. С той же способностью оставаться в тени он принял участие в олигархических войнах 90-х, в кремлевских и околокремлевских интригах.

Даже на девятом десятке Бобков не терял способности улавливать, куда дует ветер. Разгром империи Гусинского не отразился на отношении к нему официальных структур. Он выступал с интервью, писал книги, получил почетную должность при министерстве обороны и даже встре-

чался с Владимиром Путиным.

Филипп Бобков за свою долгую жизнь сменил много масок. От борца с инакомыслящими и блюстителя идеологической чистоты он мутировал до участия в создании первого крупного российского бизнеса. От служения КПСС он перешел к служению крупным олигархическим структурам. В этом он был удивительным образом типичен и словно отражал на своем примере то, что произошло со страной в целом.

Источник: <https://www.forbes.ru/obshchestvo/378055-ot-chekistov-k-oligarham-chelovek-legenda-filipp-bobkov>

Эксклюзивно для



Английский дивертисмент

Заметки (с комментариями) посла России в Лондоне

1994–1997 гг.

18 сентября 1994 года. Итак, мы на земле – как обойдёшься без штампа – туманного Альбиона. На прощанье дочь припомнила Ахматову: «Ты – отступник, на остров зеленый променял ты родную страну». Красиво, но не точно.

Слишком часто местные аналитики заявляли, что администрация Ельцина доживает последние дни. И экономика, мол, катится вниз, и реформы остановились, и тяжело больна демократия.

Это красиво оформленный документ, подписанный Ельциным. Он удостоверяет, что вручающая персона является дипломатическим представителем Президента России. Посол получает возможность познакомиться с главой государства, где ему жить и работать.

Представляя одну из серий, принц Майкл имел неосторожность высказаться на этот счет: мол, каждый, кто не англичанин, чем-то англичанам не подходит, что продолжается до сих пор. Это вызвало большую полемику.

Давным-давно в разговоре с одним итальянским коллегой услышал от него: «Адамишин, вы же политическое животное». Виду я не подал, но мне такое определение не очень понравилось. А все из-за малограмотности.

Главная моя мысль: если Россия и Украина будут строить свои взаимоотношения как суверенные страны, у нас будет хорошее сотрудничество. Не удалось...

Протокольные нюансы кажутся мелочами, но для престижа страны они имеют вес. Далее, значительно уменьшили время встречи Черномырдина с Мэйджором. А нам из Москвы шли просьбы о солидных переговорах, включая беседу один на один.

Через двадцать один год я прочел описание этого ужина в мемуарах Джона лё Карре, вышедших в 2018 году в Москве в русском переводе. Интересно было сопоставить наши оценки. Не во всем они, к моему огорчению, совпали.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Еще в Москве узнал, что в Лондоне живет Светлана Иосифовна Аллилуева. Пока я все думал, как бы на нее выйти, в январе 1995 года она позвонила сама и попросила ее принять. Договорились попить чайку в посольстве.

.....

Колонный зал был еще полупуст, без того обилия цветов и венков, что были видны потом на фотоснимках. Гроб стоял на возвышении и для лучшего обзора наклонен под углом, что показалось мне кощунственным.

.....

Ко времени приезда в Лондон мой стаж насчитывал почти сорок лет. Но, пожалуй, только здесь я осознал, как изменилась за последние десятилетия моя профессия, насколько современная практика разнится от классической.

.....

Как натура широкая, Пушкин снизошел до забот своего младшего собрата Гоголя и уступил ему сюжет «Ревизора». При этом заметил, смеясь: «С этим малороссом надо быть осторожнее. Он обирает меня так, что и кричать нельзя».

.....

Понятно, что они интересовали меня по крайней мере не меньше, чем английские. Дневник, наверно, на половину занят ими. Отобрал в хронологическом порядке те заметки, которые могут что-то добавить в понимании того бурного времени.

.....

Кравчук теперь признается, что прилагал к обману ради «независимости», поговорить бы с ним сейчас, мы с ним в лучшие времена общались. Дорого бы я дал, чтобы увидеть возврат Украины.

.....

Назначение первыми вице-премьерами Чубайса и Немцова вселяет надежду на развитие процесса реформ в России. Это самая сильная пара реформаторов в России. Я первой заметила Немцова, была у него в Нижнем Новгороде.

.....

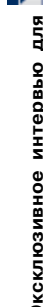
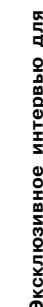
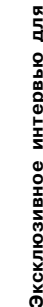
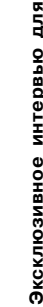
МИД пришлось вновь давать опровержения: «Это абсолютно не соответствует действительности», заявил Интерфаксу зам директора департамента информации и печати МИД РФ Валерий Нестерушкин.

.....

Благодарим М. Любимова и М. Богданова

за возможность анонса данной книги

Эксклюзивное интервью для



Защита прав лиц, работающих по трудовым договорам, в условиях банкротства организации

Нередко складываются ситуации, когда организация не в состоянии рассчитаться со своими долгами. В дальнейшем это приводит к иницированию процедуры банкротства организации.



В.С. Волкова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Одним из наиболее острых социальных вопросов в сфере несостоятельности (банкротства) является защита прав лиц, работающих (работавших) по трудовым договорам. Их основными требованиями являются требования по взысканию задолженности по заработной плате и по оплате выходных пособий.

Банкротство представляет собой один из способов ликвидации и прекращения деятельности организации, во время которого возникает угроза увольнения работников. Однако необходимо отметить, что ликвидация и прекращение деятельности организации — лишь только последствия многоэтапной процедуры банкротства, поскольку нет никаких гарантий, что сложится именно такой исход.

Несостоятельность организации не всегда приводит к полному прекращению деятельности юридического лица. В соответствии с положениями Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 N 127-ФЗ (далее — Закон о банкротстве) когда дело о банкротстве рассматривается не по упрощенной процедуре, то не всегда результатом банкротства будет именно ликвидация организа-

ции. Перед признанием организации-должника банкротом возможно введение ряда процедур, применяемых в деле о банкротстве, таких как наблюдение, финансовое оздоровление или внешнее управление. Указанные процедуры не исключают возможности продолжения деятельности организации, поэтому и прекращать трудовые отношения с сотрудниками в этот период нет законных оснований. По итогам процедур, которые применяются в деле о банкротстве, предшествующих конкурсному производству, или восстановления финансовой состоятельности организации и дело о банкротстве прекращается, или вводится следующая процедура.

Лица, работающие (работавшие) по трудовым договорам в банкротящейся организации чаще всего являются самой многочисленной разновидностью кредиторов.

В случае признания несостоятельности организации и введения в отношении нее процедуры банкротства, существуют определенные выплаты, которые полагаются работникам при банкротстве организации вне зависимости от занимаемой ими должности.

Во время увольнения работодатель должен произвести в пользу увольняемого сотрудника следующие денежные отчисления:

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

- заработная плата (за отработанное, но не оплаченное время);

- премии и другие положенные выплаты (обычно их перечень и порядок определения размера прописываются в локальных нормативных актах);

- компенсация за неиспользованный отпуск (количество дней определяется исходя из отработанного времени, а оплата — из среднедневного заработка);

- выходное пособие (оно выплачивается при увольнении в случае ликвидации предприятия, размер пособия определяется, исходя из среднемесячного заработка);

- сохранение заработка на период до 2-х месяцев (важно помнить, что обязательными условиями получения данной выплаты являются: постановка на учет в Центр занятости в течение 2 недель после увольнения, а также отсутствие нового места работы).

Основным нормативно-правовым актом, регулирующим отношения между работниками и должником при проведении процедуры банкротства, является Закон о банкротстве, поскольку в соответствии со ст. 1 указанного Закона он устанавливает основания для признания должника несостоятельным (банкротом), регулирует порядок и условия осуществления мер

по предупреждению несостоятельности (банкротства), порядок и условия проведения процедур, применяемых в деле о банкротстве, и иные отношения, возникающие при неспособности должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов.

В соответствии с российским законодательством существуют инструменты защиты требований работников в случае банкротства работодателя. Тем не менее реализация законного права работников на заработную плату и иные полагающиеся им выплаты связана с большими трудностями.

Согласно положениям ст. 132 Закона о банкротстве, требования работников по выплате заработной платы относятся к обязательствам второй очереди реестра требований кредиторов должника, она считается одной из привилегированных.

Помимо этого вне очереди выплачиваются так называемые текущие требования, то есть возникшие в ходе процедуры банкротства, в которые также включена заработная плата, начисленная в ходе процедуры банкротства.

Однако приоритет требований работников не гарантирует их удовлетворение в случае недостаточности имущества у должника. Согласно положениям ч. 1 ст. 142 Закона о бан-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

кротстве требования кредиторов, не удовлетворенные по причине недостаточности имущества должника, считаются погашенными. Таким образом, работники, выполнявшие свои трудовые обязанности и ожидавшие погашение задолженности по заработной плате и иным полагающимся им выплатам остаются без удовлетворения своих требований.

В таком случае происходит противоречие между законодательством о банкротстве и трудовым законодательством Российской Федерации.

Пункт 57 постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» непосредственно указывает, что в случае задержки выплаты заработной платы на срок более 15 дней работник может приостановить работу, причем наличие или отсутствие вины работодателя в задержке выплаты заработной платы значения не имеет. Однако работник обязан письменно предупредить работодателя о задержке выплаты заработной платы и лишь после этого приостановить работу. Кроме того, в силу ч. 3 ст. 4 ТК РФ нарушение установленных сроков выплаты заработной платы или выплата ее не в полном размере относятся к принудительному труду, работник в таком случае вправе не выходить на работу до выплаты ему

задержанной суммы. Таким образом получается, что в случае недостаточности имущества должника работники, выполнявшие свои трудовые обязанности, но не получившие удовлетворение своих требований по заработной плате, занимались принудительным трудом, что прямо запрещено российский законодательством.

Если у работника (бывшего работника) на руках имеется исполнительный лист или судебный приказ на взыскание начисленной, но не выплаченной ему заработной платы, сумм оплаты отпуска, выплат при увольнении и (или) иных начисленных сумм, нужно обратиться с документом непосредственно к арбитражному управляющему. Сделать это необходимо независимо от того, уверен работник, что его требования уже есть в реестре, или нет. Работник может также, помимо обращения за защитой своих прав в суд или непосредственно к арбитражному управляющему, обратиться в комиссию по трудовым спорам в порядке и сроки, предусмотренные ТК РФ.

В соответствии со ст. 389 ТК РФ решение комиссии по трудовым спорам подлежит исполнению в течение трех дней по истечении десяти дней, предусмотренных на обжалование.

В случае неисполнения решения комиссии по трудовым спорам в добровольном порядке, работником может

быть получено от комиссии удостоверение, которое является исполнительным документом. На основании данного удостоверения решение комиссии по трудовым спорам приводится в исполнение судебным приставом.

Обратиться самостоятельно к судебным приставам работнику можно в случае, если в отношении должника еще не открыта процедура конкурсного производства. В соответствии с ч. 9 ст. 126 Закона о банкротстве с даты принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства прекращается исполнение по исполнительным документам, в том числе по исполнительным документам, исполнявшимся в ходе ранее введенных процедур, применяемых в деле о банкротстве.

Однако если этого еще не произошло, то в случае, если работнику известно о наличии денежных средств на счетах должника и у него имеется вступивший до введения наблюдения в отношении должника в законную силу судебный акт, то самостоятельное обращение к судебным приставам может принести удовлетворение требований работника.

Приоритет требований работников прослеживается и в данном случае, поскольку в соответствии с ч. 1 ст. 63 Закона о банкротстве с даты вынесе-

ния арбитражным судом определения о введении наблюдения приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, за исключением исполнительных документов, выданных на основании вступивших в законную силу до даты введения наблюдения судебных актов о взыскании задолженности по заработной плате.

Компенсации и выплаты, полагающиеся увольняемому сотруднику, совершаются в последний день его работы, за исключением сохраненного заработка. Невыполнение данного правила является нарушением законодательства. Однако ввиду банкротства организации ситуация может осложниться отсутствием у работодателя денежных средств.

Между тем Государственная инспекция труда налагает штрафы на арбитражных управляющих за невыплату заработной платы работникам, в том числе при отсутствии средств на счетах организации.

Согласно данным Росстата на 01.06.2017, по сведениям организаций, которые не относятся к субъектам малого предпринимательства, суммарная задолженность по заработной плате по кругу наблюдаемых видов экономической деятельности составила 3 331 млн рублей. 97,9% общей суммы просроченной задолженности

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

образовалось ввиду отсутствия у этих организаций собственных средств. Из общей суммы просроченной задолженности по заработной плате задолженность организаций, находящихся в стадии банкротства, на 01.06.2017 составила 1 132 млн рублей (34,0%).

Ввиду того, что банкротство обычно связано с изменениями в организации производства и труда или ликвидацией юридического лица и, как следствие, с массовым высвобождением работников, потерей ими заработка и иных социальных выплат, защита соответствующих требований работников является одной из важнейших социальных задач государства.

Так, выплата задолженности по заработной плате работникам при банкротстве организации является болезненным вопросом, который требуется разрешить в первую очередь. Дипломатичность, взаимопонимание и со-

блюдение действующего законодательства — это три обстоятельства, которые позволят урегулировать такую сложную ситуацию наименее болезненным способом.

Что касается уровня гарантий прав работников на получение заработной платы при неплатежеспособности организации, то в настоящее время он является недостаточным. В связи с изложенным законодателю необходимо предусмотреть систему мер, которая будет направлена на предупреждение и смягчение негативных последствий вследствие неплатежеспособности работодателя для его работников.

*** В.С. Волкова**

Эксклюзивно для 



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
В.С. ВОЛКОВОЙ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**





Страхование несчастных случаев для работников: узкие места и споры в судах

Социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний является обязательным видом страхования, предоставляемым работодателем сотрудникам.



*Светлана
Маханта*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Законное регулирование в сфере социального страхования несчастных случаев осуществляется Федеральным законом от 24.07.1998 №125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» (далее Закон от 24.07.1998 № 125-ФЗ). Закон также устанавливает порядок возмещения вреда, причиненного жизни и здоровью работника при исполнении им трудовых обязанностей.

Указанный вид страхования, направлен за защиту интересов работников и гарантирует выплаты пособий по временной нетрудоспособности при наступлении страхового случая за счет средств социального страхования в размере 100% среднего заработка, единовременных и ежемесячных страховых выплат, получение медицинской реабилитации в процессе восстановления здоровья, обеспечение санаторно-курортным лечением сотрудников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, организацию профилактики заболеваний путем прохождения обязательных периодических медицинских осмотров и ряд других гарантий предусмотренных

законодательством. Процедуру расследования несчастного случая необходимо проводить в соответствии с требованиями установленными ст.227-230 Трудового кодекса РФ (далее ТК РФ).

Порядок действий работодателя и перечень документов необходимых для назначения обеспечения по страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний определен ст.15 Закона от 24.07.1998 № 125-ФЗ.

Таким образом, законодателем определен механизм взаимодействия работодателя и работника при наступления несчастного случая при исполнении трудовых обязанностей, назначении и выплате застрахованному пособия по временной нетрудоспособности. Однако на практике, могут возникнуть неоднозначные ситуации, затрагивающие как интересы работника, так и интересы работодателя. Такие споры являются предметом судебных разбирательств.

В первую очередь работодателю надлежит квалифицировать несчастный случай как событие, в результате которого работнику причинен вред здоровью при исполнении им обязанностей по трудовому договору и в иных установленных законодательством случаях, как на территории работодателя, так и за ее пределами либо во

время следования к месту работы или возвращения с места работы на транспорте работодателя. Последствия несчастного случая могут выразиться также во временной или стойкой утрате работником профессиональной трудоспособности либо смерти.

Судом рассмотрен иск лиц к организации о признании факта трудовых отношений между ними и компанией, обязанности заключить трудовой договор с ними и признать несчастный случай, произошедший на объекте ответчика несчастным случаем на производстве и признать его страховым случаем.

В ходе судебного разбирательства было установлено, что истцы выполняли работы на объекте ответчика на основании договора бригадного подряда, доказательств наличия трудовых отношений между истцами и ответчиком представлено не было, следовательно, нет оснований для признания несчастного случая как связанного с производством и признания его страховым.

В судебном акте указано, что в отличие от гражданско-правового договора, основной обязанностью работника по трудовому договору является выполнение работы по обусловленной трудовой функции. Это означает, что работник может выполнять любую работу, относящуюся к его трудовой функции (работу по определенной

специальности, квалификации или должности). При этом достижение какого-либо результата не является обязательным. Для гражданско-правовых договоров характерно выполнение конкретной работы, цель которой — достижение результата, предусмотренного договором (факт конечного выполнения работы).

На основании представленных доказательств, судом установлено, что трудовой договор между истцами и ответчиком не заключался, кадровых решений в отношении истцов, как работников компании не принималось, приказов о приеме истцов на работу и увольнении не издавалось, в трудовые книжки записи о трудовой деятельности не вносились. Документальных подтверждений выполнения истцами трудовой функции в компании ответчика и получении заработной платы истцами не представлено. С правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми обязанностями и локальными нормативными актами, регулирующими оплату труда, ответчик истцов не знакомил, табель учета рабочего времени в отношении истцов не велся. Не представлено истцами и доказательств того, что представители ответчика выдавали истцам спецодежду, выделяли место для проживания, до места работы доставляли на принадлежащем работодателю транспорте.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Таким образом, судом не установлены признаки трудовых отношений между истцами и ответчиком, указанные в ст.15, ст.56 ТК РФ (апелляционное определение Верховного суда республики Мордовия от 17.07.2018 по делу №33-1296/2018).


Важным обстоятельством, подлежащим доказыванию в суде является место, в котором несчастный случай произошел, это может быть как непосредственное рабочее места сотрудника, так и место нахождения в служебной командировке. Кроме того, имеет значение, причина, по которой несчастный случай возник.

К примеру, несчастный случай произошел с сотрудником, который исполнял свои трудовые обязанности у работодателя по трудовому договору и подлежал обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. Несчастный случай наступил во время служебной


командировки, что подтверждается доказательствами по делу, а также показаниями допрошенных в судебном заседании свидетелей.

В материалах дела имеется акт о несчастном случае на производстве формы Н-1. В котором указано, что причиной несчастного случая явилось общее переохлаждение организма, что не входит в перечень обстоятельств, при наличии которых несчастные случаи на производстве могут быть квалифицированы как не связанные с производством. Выявленные при исследовании трупа заболевания, как установлено заключением комиссионной судебно-медицинской экспертизы, в прямой причинно-следственной связи с наступлением смерти не состоят.


***Светлана Маханта**

Эксклюзивно для 


Полный текст высылаем по запросу на 7447273@vk.ru



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



Вам не нужно читать мысли, чтобы знать, чего хочет ваш сотрудник

В рамках конференции  29 мая Борис Жалило, лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса в номинации «бизнес-тренеры» поделился идеями



Борис Жалило

Бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



наете ли вы, чего хотят ваши сотрудники, что является их мотивацией?

Человечество пока не дошло до того уровня эволюции, чтобы читать мысли. Но это и не требуется. Главное – видеть сигналы и уметь их расшифровать. Благодаря этому навыку можно с лёгкостью выявлять особенности ваших сотрудников и оборачивать их на пользу бизнесу.

Люди разные. И для каждого типа есть свои инструменты управления – способы донесения задач, мотивирования, способы ввода в должность и контроля. Естественно, одни и те же инструменты не могут одинаково сбавтывать с разными людьми.

В мире десятки запатентованных классификаций людей, но, перебрав сорок из них, Борис Жалило пришёл к выводу, что в них не хватает двух вещей. Во-первых, элементарного понимания того, что люди в разных ситуациях, ведут себя по-разному. Многие типологии основываются на каком-то мифическом поверье о том, что люди – не живые существа, а чуть ли не ро-

боты. Во-вторых, учитывая, что живой человек в разной ситуации ведет себя по-разному, нужен инструмент, с помощью которого легко и быстро можно сделать вывод не просто о человеке в данный момент, но в общем. Это значительно бы сократило растраты компаний в области HR.

Почти 15 лет назад Борис Жалило открыл для себя то, что сегодня действительно помогает бизнесу – универсальную систему расшифровки сигналов, которая подходит как для менталитета европейского человека, так и для всех остальных. На её разработку ушло более трёх лет, по окончании которых стало ясно – чтобы понять, кем является тот человек, который сидит перед вами, в первую очередь нужно выявить, к каким из следующих четырёх типов относится ваш визави – эмоционален ли он или нет, уверен ли он в себе или же нет.

Эмоциональные и неэмоциональные. Как их выявить?

Чем отличаются e-mail и телефонный разговор эмоционального человека от неэмоционального? От первого типа вам придёт множество маленьких сообщений с капслоком, смайликами и эмодзи, или же вы услышите экспрессивную речь, возможно даже с ругательствами, преувеличениями, яркими фразами. От второго же вы получите либо одну длинную простынь



**ГЛАВНОЕ – ВИДЕТЬ СИГНАЛЫ И УМЕТЬ ИХ
РАСШИФРОВАТЬ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

сухого текста, либо монотонный звук голоса на той стороне трубки.

Если вы общаетесь лицом к лицу, смотрите на жестикуляцию. Важно помнить, что здесь вопрос не в степени закрытости позы, а в амплитуде жестов: если видите кистевые или локтевые жесты – перед вами эмоциональный человек, не говоря уже о тех, кто жестикулирует всем телом. Яркая мимика, смех, крупные украшения – всё это признаки эмоциональных людей.

В переписке проверить человека на уверенность очень просто. Пришлите ему e-mail с фразами-маркерами, например, «давайте поступим таким образом», «мы с вами можем сделать таким образом». Далее – следите за его реакцией – если он возьмёт инициативу на себя то, скорее всего вы общаетесь с уверенным в себе человеком. По телефону такие люди больше «якают», в отличие от неуверенных, которые, как правило, больше «мычат».

ЛЮДИ В РАЗНЫХ СИТУАЦИЯХ, ВЕДУТ СЕБЯ ПО-РАЗНОМУ

Что с этим делать? Эмоциональные люди не воспринимают текстовую информацию, то есть инструкции, планы, указания должны передаваться живём, при встрече или хотя бы через тот же Skype, в крайнем случае – это может быть телефонный звонок. С неэмоциональными прямо противоположенная ситуация – они не воспринимают информацию, если общаться с ними лицом к лицу. После такого разговора нужно обязательно продублировать сказанное в письме.

Уверенные и неуверенные. Как их выявить?

При встрече важно уловить есть ли, так называемый, «eye contact». В Америке его отсутствие говорит о закрытости и неуверенности человека, у славян же прямой взгляд зачастую воспринимается как агрессия. Также важно смотреть на осанку и на то, присутствуют ли лишние жесты – перебирает ли что-то ваш собеседник в руках, или же у него плавные, уверенные жесты. Зачастую люди пытаются показаться теми, кем они не являются, но проконтролировать все свои сигналы очень сложно, поэтому вам важно не делать скоропостижных выводов и больше наблюдать.



**ЗАЧАСТУЮ ЛЮДИ ПЫТАЮТСЯ ПОКАЗАТЬСЯ ТЕМИ, КЕМ
ОНИ НЕ ЯВЛЯЮТСЯ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


У разных типов людей – разные ценности. Для эмоционального и уверенного важны статус и престиж. Для

вильно их мотивировать и добиваться от них того, что вы хотите.

ПО ТЕЛЕФОНУ ТАКИЕ ЛЮДИ БОЛЬШЕ «ЯКАЮТ», В ОТЛИЧИЕ ОТ НЕУВЕРЕННЫХ, КОТОРЫЕ, КАК ПРАВИЛО, БОЛЬШЕ «МЫЧАТ»

неэмоционального и уверенного – выгода. Для неэмоционального и неуверенного – безопасность и надёжность. И если перед вами эмоциональный и неуверенный человек, то для него важнее будет – комфорт, отношение и позитивные эмоции. Усвоив данную систему, вам будет намного легче общаться с вашими сотрудниками, пра-

*Борис Жалило, Бизнес-тренер

Эксклюзивно для 




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



Создавайте у людей чувство причастности к работе и успеху

(По материалам выступления Татьяны Кожевниковой)

На чемпионате мира по футболу на каждую вакансию менеджера по сопровождению команды – возможность носить за «звездами» сумку по магазинам – претендовали более 500 человек. Что это – желание попасть на чемпионат и побыть рядом со знаменитостями или же привлекательность ФИФА как работодателя? А как быть тем компаниям, что предлагают работу не за пределами Садового кольца и даже не Большой Москвы? О секретах формирования HR-бренда рассказывает Татьяна Кожевникова на конференции 



Татьяна
Кожевникова

ЧМ 2018

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



С кого брать пример?

«Сейчас мы сталкиваемся с жесточайшей конкуренцией за таланты, особенно в определённых секторах экономики» – начала свое выступление Кожевникова – один из самых известных HR-экспертов России.

Самая жёсткая конкуренция, наверное, в IT-секторе, поэтому многие брендинговые инициативы, интересные идеи рождаются именно в этой области. В арсенале IT-компаний есть самые разнообразные методы: соревнования по Data Science, бизнес-кей-

метров от «цивилизации». Работать там приходится в довольно тяжелых условиях, к тому же с первой формой или второй формой допуска, то есть без возможности поездок за границу. Поэтому предложение о работе требует определенной «упаковки», чтобы человек захотел туда поехать. И это не только привычная материальная или нематериальная мотивация, а инициативы, требующие особых форматов.

Не забывайте о «бывших»

Очень интересной мне кажется работа с бывшими сотрудниками компа-

ЭТИ СОТРУДНИКИ, ХОТЬ И БЫВШИЕ, ОСТАЮТСЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ ИСТОЧНИКАМИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА КОМПАНИИ

сы, стажировки. На премию «HR-бренд года» ими было представлено около 50 разнообразных проектов, хотя не все стали победителями.

Первое место в этом году в рейтинге «HR-бренд» по версии HeadHunter заняла корпорация «Росатом». Она очень много занимается брендингом, поскольку не только инженеры, энергетики, но и те же финансисты, закупщики нужны в городах, часто расположенных за колючей проволокой в сотнях кило-

ний, так называемыми alumni. В переводе с английского это слово означает «выпускник, бывший питомец». Уже в этом проявляется совершенно иное, непривычное для нас отношение работодателя к ушедшим сотрудникам. Инициатива возникла у аудиторско-консалтинговых компаний «большой четверки» Так, Ernst & Young (EY) рассматривает работу с alumni как инвестиции: у программы есть отдельный бюджет и специальные люди, которые этим занимаются.



«Прошло уже 18 лет, как я ушла с должности HR-директора EY, но до сих пор нахожусь в нетворке, регулярно получаю спецпредложения, рассылки, информацию, новости. Каждое лето EY устраивает себя в офисе для alumni грандиозную вечеринку — с музыкой, едой, подарками» — эмоционально говорит спикер.

Причина заключается в том, что эти сотрудники, хоть и бывшие, остаются

три компании: посмотрите, какие крутые наши бывшие «выпускники», какую сделали карьеру, в каких интересных компаниях сейчас работают. И это означает, что у каждого нынешнего ее сотрудника тоже есть возможность сделать карьеру. Руководство компании понимает, что уход работников — это естественный процесс, нельзя удерживать человека, он не прикован цепями. Но останетесь ли вы в ней или уйдете — в любом случае работа в Mars — это

ХАЙП ВОКРУГ АЙТИШНИКОВ КАСАЕТСЯ ДОСТАТОЧНО УЗКОГО СЕГМЕНТА РАБОТНИКОВ

потенциальными источниками развития бизнеса компании. На новом месте работы они продолжают продвигать ее услуги. Если у меня спрашивают, куда пойти учиться на сертификацию HR, или по аудиту, или СМА, я, конечно, их отправляю к EY. Хотя по мнен эксперта она понимает, что качество такое же, как в Deloitte, но эмоционально, с точки зрения бренда, рекомендую бывшего работодателя.

Компания Mars, где она работала с 1995 по 2000-й год, тоже имеет программу Alumni. Они собираются раз в два в года. Там несколько другой формат, основанный на софинансировании: 50 % — сами alumni (200 человек по 5 тыс. руб) и столько же вкладывает Mars. Они совместно проводят некое мероприятие, а Mars его пиарит вну-

позитив, это отличная инвестиция в личный бренд. К тому же alumni рассказывают нынешним сотрудникам, как корпоративная философия Mars помогла им в жизни, как они пытались имплементировать ее элементы в новых компаниях. И это тоже очень хорошо ложится в души работающих сотрудников, они гордятся тем, что культура их компании настолько сильна, что ее хочется транслировать за пределы компании.

**Не только головой, но и руками:
свяжите себя с западными
брендами**

Недавно Татьяна специально проверила: число IT-специалистов в целом в трудовых ресурсах России — 3 млн.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Учитывая, что у нас около 70 млн работающих людей, то более 90 % составляют те, у кого на рабочем месте нет и не может быть гамаков, смузи, удалённой работы на диване. Они водят поезда, стоят домны, делают какие-то осязаемые вещи. Поэтому хайп вокруг айтишников касается достаточно узкого сегмента работников, и мне всегда интересно брендинг не только для них, но и для всех остальных сотрудников.

Кейс WorldSkills — это как раз формат брендинга не для айтишников, а

пример, чемпионат мира по футболу, хотя не с таким богатым бюджетом. Там есть очень продвинутые технологии: например, сварщики соревнуются в виртуальной реальности. Те компании, которые активно участвуют, рассказывают молодёжи, как можно получать лучшие мировые практики, ездить на чемпионаты за границу, работать с коллегами. Это также хороший стимул к изучению иностранного языка, потому что все инструкции во время соревнований даются на английском — это официальный язык чемпионата. Ведь нельзя забывать о тех, кто ремонтиру-

ЧАСТО МЫ СТАЛКИВАЕМСЯ С НЕВНЯТНЫМИ И НЕПОНЯТНЫМИ НАЗВАНИЯМИ ДОЛЖНОСТЕЙ

для предприятий, которые находятся далеко за пределами Садового кольца и которым нужны рабочие кадры. Для них очень хорошим элементом брендинга является участие или спонсорство самой компании, её сотрудников в этом международном чемпионате рабочих профессий, где молодёжь с 14 до 25 лет соревнуется в 70 различных специальностях: от стандартных — автомеханик, парикмахер, повар-кондитер, косметолог, и заканчивая веб-дизайном, робототехникой, автоматизацией процессов и т. д.

В августе этого года такой международный чемпионат состоится в Казани. Это событие такого же уровня, как, на-

ет машины, строит дома, готовит еду, водит поезда.

Работа с поколением Z: о пользе точных формулировок и обратной связи

Рекрутмент молодёжи имеет свою специфику, и это могут подтвердить как работодатели, так и представители кадровых агентств. Часто мы сталкиваемся с невнятными и непонятными названиями должностей: «требуется менеджер проектов, специалист по планированию». Планированию чего, каких проектов? А нынешние кандидаты хотят, чтобы должность и функцио-

нал были предельно понятными. Естественно, название должности у нас часто берётся из штатного расписания, однако для брендинга и для объявлений о вакансиях лучше использовать не то, как это звучит в трудовой книжке или в приказе, а по сути. Например, те же менеджеры по сопровождению команд на ЧМ-2018, о которых говорилось ранее, в штатном расписании назывались совершенно по-другому. Но не могли же мы написать «специалист департамента организации соревно-

«На ЧМ-2018 тех кандидатов, которых мы не брали на какие-то серьезные позиции, я приглашала в офис и лично давала им обратную связь» – акцентирует спикер

Татьяна показывала результаты тестов, заданий, объясняла, почему что-то не прошло. Для ФИФА, как очень солидной организации, было очень важно, чтобы все, кто соприкоснулся с чемпионатом, оставались на позитиве, даже если их не взяли на работу.

ВСЕ ПРОДВИНУТЫЕ ЭЙЧАРЫ СТАРАЮТСЯ ФОРМУЛИРОВАТЬ НАЗВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ «ПРИКОЛЬНО»

ваний». Поэтому сейчас все продвинутые эйчары стараются формулировать название должности «прикольно», так чтобы молодежи было понятно, чем придётся заниматься.

Также все кандидаты очень негативно настроены против тех работодателей, которые не дают обратной связи или делают это формально: «ваше резюме получено, большое спасибо, мы вас внесли в базу». Понятно, что от такого ответа начинается просто нервная дрожь, и продвинутые компании, которые заботятся о своем бренде, дают кандидатам подробную неформальную обратную связь.

Поэтому мы «инвестировали время» в том числе и в такую работу. То же самое было и с волонтерами, когда из 170 тысяч взяли только 20 тысяч. Это стандарты работы ФИФА: волонтер — это человек, который будет смотреть футбол или рассказывать о чемпионате друзьям. Открытость современного цифрового мира приводит к тому, что любое взаимодействие даже с кандидатом на очень простую техническую должность может вылиться в какой-то грандиозный пиар-повод — как позитивный, так и негативный.

Ещё один момент, о котором мало задумываются работодатели: вызыва-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ют кандидата, и человек два часа добирается в офис ради технического 15-минутного интервью. Продвинутые работодатели делают все по скайпу или по видео. Я, например, на ЧМ-2018 интервьюировала по скайпу даже тех, кто был в Москве, то есть предоставляла возможность выбора: хотите тратить время — приезжайте, не хотите — поговорим по скайпу. Половина из них предпочли скайп. И действительно, мы живём в современном мире, зачем лишняя трата времени: если ты погово-

избежное зло, которое отнимает часть жизни в обмен на деньги. Новый подход: работа — это то, что каждый день обогащает твою жизнь. Недавно был опубликован отчёт Deloitte Global Human Capital Trends — «Глобальные тренды человеческого капитала 2019 года». В этом отчёте — как раз о work-life balance, о вовлеченности, о том, что работодатель делает, чтобы люди хорошо работали, выполняли его задачи. Work-life balance — гармония между работой и личной жизнью персонала, в идеале

ВСЕ КАНДИДАТЫ ОЧЕНЬ НЕГАТИВНО НАСТРОЕНЫ ПРОТИВ ТЕХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ НЕ ДАЮТ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ИЛИ ДЕЛАЮТ ЭТО ФОРМАЛЬНО

рил с кандидатом по скайпу и он тебе понравился, потом побеседуешь с ним в офисе, покажешь его руководителю.

О Human Experience, Social Enterprise и о смыслах

Ещё один бренд-месседж, который сейчас популярен — это так называемый Human Experience — человеческий опыт. В Фейсбуке бытует такая шутка: работа — это то, что сокращает вашу жизнь на 8 часов. Такой старый советский подход: работа — это «пришел на галеру, пробыл 8 часов, получил деньги, ушел», она воспринимается как не-

компания становится для сотрудников вторым домом, а коллектив — второй семьей. Когда говорят про вовлеченность, обычно упоминают, что она повышает производительность труда на 20 %. В компаниях с высоким уровнем вовлеченности люди лучше работают — так выгоднее и работодателю.

Поскольку мир движется к «эре милосердия» (мы, наверное, немного помедленнее, но тоже дойдём), все большую популярность приобретает концепция Social Enterprises — социальных предприятий. Это управление не столько деньгами, сколько людьми и их опытом. Что представляет собой



этот человеческий опыт? То, что на каждом месте работы человек может найти какие-то смыслы.

«Приведу довольно специфичный пример: во время ЧМ-2018 на улице стоял человек с поролоновой рукой и указывал на стадион. Он ощущал себя человеком, который проводит мероприятие международного масштаба», — приводит пример эксперт. То же са-

ботодатель отличается от обычного. Обычные используют премирования, наказания, должностные инструкции и т. д., хорошие — создают смыслы.

И здесь главную роль играет как раз департамент внутренних коммуникаций — главные пропагандисты, идеологи — то, чем в наше время занималась коммунистическая партия. Она создавала смыслы. Почему люди ехали строить

ДЛЯ ФИФА, КАК ОЧЕНЬ СОЛИДНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, БЫЛО ОЧЕНЬ ВАЖНО, ЧТОБЫ ВСЕ, КТО СОПРИКОСНУЛСЯ С ЧЕМПИОНАТОМ, ОСТАВАЛИСЬ НА ПОЗИТИВЕ, ДАЖЕ ЕСЛИ ИХ НЕ ВЗЯЛИ НА РАБОТУ

мое относится к любой работе. Когда компания «Метро» выходила на рынки Красноярска, Омска, Набережных Челнов, мы говорили сотрудникам, которые просто должны были выкладывать на полки товары, что они являются лидерами в продвижении западных стандартов торговли на российском рынке, борцами с диким рынком. Мы говорим о том, что они работают в том месте, где люди, в том числе их дети, их семьи, могут быть абсолютно уверены в качестве товара. То есть мы пытались объяснить этим людям, выполняющим не какую-то креативную, а физическую работу, ее смысл, создать чувство причастности. Вот этим продвинутый ра-

БАМ, работали за копейки, шли на какие-то жертвы — ради смыслов. И в этом плане у той идеологической машины есть чему поучиться. И этим сейчас занимается компании, которые хотят привлекать людей не бешеными деньгами, а чем-то ещё. Понятно, что зарплата должна быть рыночной, но не какой-то там чрезмерной.

Люди в большинстве своём приходят на работу не пить кофе под деревьями, а повышать свои компетенции. Главная ценность опыта, который приобретается на рабочем месте, заключается в том, что ты можешь получить дополнительные навыки бесплатно.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

«Когда меня спрашивают: куда идти работать, надо ли работать всю жизнь в одной компании или переходить в новую — я отвечаю, что каждое свое карьерное решение принимала по одному критерию: научусь я чему-нибудь новому или нет. Я работала в Coca-Cola, а мне предложили перейти в PepsiCo. Другая коричневая газированная вода... Чему я там научусь? А вот, например, «Росатом» или EY — это совершенно другой сектор. Та компания, которая много делает для развития персонала и объясняет людям, как

В «Матери Медика» вы можете создать уникальное лекарство, которое, может быть, спасёт людям жизнь или как минимум сделает её лучше. Это тоже элемент брендинга, смысла, человеческого опыт и так далее.

Сейчас самая «хайповая» вещь — это learning in the flow of work — «обучение по ходу работы». В чем оно заключается? У вас все интегрировано в мобильную платформу: вы берёте мобильный телефон, и он вам пишет, что сегодня запланирована встреча с Петровым,

ЧЕЛОВЕК ДВА ЧАСА ДОБИРАЕТСЯ В ОФИС РАДИ ТЕХНИЧЕСКОГО 15-МИНУТНОГО ИНТЕРВЬЮ

и почему они получают новые навыки, — это очень хороший бренд-месседж, который привлекает людей», — делится опытом Кожевникова.

Есть очень интересные проекты у фармацевтов. Российскому холдингу «Матери Медика», который находится в Челябинске и сам разрабатывает лекарственные препараты, нужны микробиологи, молекулярные биологи, то есть люди, которые умеют изобретать лекарства. Компания проводит конкурсы для молодых учёных и привлекает их хорошими условиями труда и интересными задачами. В международной фармацевтической компании вы, скорее всего, будете просто паковать товар и заниматься его регистрацией.

который пришел работать две или пять недель назад. Вы нажимаете на кнопку «принять встречу», и тут же телефон автоматически предлагает подсказку: не хотите ли посмотреть видео, как давать обратную связь и взаимодействовать с новым сотрудником. Или вы едете в командировку, а телефон напоминает правила командировочной политики: что оплачивается, а что нет. То есть все обучение происходит непосредственно в режиме реального времени, в тот момент, когда оно вам нужно. Деньги, конечно, важный фактор, но очень большое значение имеют обратная связь, коммуникация с непосредственным руководителем, нематериальная мотивация и так далее,

Просто из копилки...

Вот примеры некоторых смыслов — когда компания думает не только о зарплате, но ещё о физическом социальном, эмоциональном, финансовом благополучии сотрудников. Например, у сотрудников есть возможность получить консультации психологов: организованы прямые линии, по которым можно позвонить и анонимно задать любой психологический вопрос — по ситуации развода, по конфликту с ребёнком, с тещей. HR-отдел, как известно, по теще не консультирует. Пла-

важно для того же ритейла, потому что кассир или грузчик не заканчивал МВА и многого не знает. Не хватает денег до зарплаты — идет в микрофинансовую организацию, берет займ, а потом набегают огромные проценты, приходят приставы — он прибегает к нам: «я не знаю, что делать». Лучше его заранее обучить этим вещам.

HR-директор Amway рассказала Татьяне, что они делают: игровой клуб, йога-брейк, день здоровья, гибкий график, врач в офисе, дни фруктов/овощей. В офисе с живыми деревья-

КАЖДОЕ СВОЕ КАРЬЕРНОЕ РЕШЕНИЕ ПРИНИМАЛА ПО ОДНОМУ КРИТЕРИЮ: НАУЧУСЬ Я ЧЕМУ-НИБУДЬ НОВОМУ ИЛИ НЕТ

чивает эти услуги работодатель через обычные страховые компании, когда программа включается в договор ДМС. Сейчас такой возможностью пользуются очень многие компании — и международные, и российские — и людям становится легче.

Какие-то компании проводят курсы финансовой грамотности: как правильно брать ипотеку, как рассчитать, какую сумму и на сколько лет, почему не надо брать займы в микрофинансовых организациях, как планировать свой бюджет в формате таблиц Excel. Это очень

ми так оборудованы рабочие места, что ты можешь с ноутбуком устроиться, где хочешь — везде wi-fi, беспроводное подключение к принтерам. Люди могут работать в удобных для себя местах и одновременно пить кофе.

Часто можно услышать, что подобные вещи не работают. Возможно, если вы напишете в объявлении о вакансии: «у нас есть дерево и кофе» — это не сработает для привлечения людей «с улицы». Но если, например, у сотрудников был до этого open space, скучные рабочие места — они оценят

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

нововведения. Они дольше остаются на работе и не торопятся домой — для них это работает.

Впрочем, нет чёрного и белого, такого, что работает для всех или ни для кого не работает. Можно провести но-

вость поработать из дома. Такие забавные вещи у них работают. Это элемент той же самой геймификации.

Соса-Кола реализовала очень интересный связанный с брендингом проект «Скауты». Это сотрудники, которые

В «МАТЕРИА МЕДИКА» ВЫ МОЖЕТЕ СОЗДАТЬ УНИКАЛЬНОЕ ЛЕКАРСТВО, КОТОРОЕ, МОЖЕТ БЫТЬ, СПАСЁТ ЛЮДЯМ ЖИЗНЬ

вогоднюю ёлку для детей сотрудников и этим ограничиться, а можно, как мы на том же чемпионате, провести уроки футбола с кем-то из легендарных футболистов. Дети до сих пор это вспоминают, и для многих родителей эти

стали связующим звеном между ФИФА и всем персоналом Соса-Кола: они узнавали у ФИФА все, что будет проходить во время чемпионата. Кроме того, знаменитые красные кокошники — это тоже идея Соса-Кола. Сначала их

НЕТ ЧЁРНОГО И БЕЛОГО, ТАКОГО, ЧТО РАБОТАЕТ ДЛЯ ВСЕХ ИЛИ НИ ДЛЯ КОГО НЕ РАБОТАЕТ

детские эмоции стали самым главным приобретением от чемпионата.

В компании «Крок» ее основатель Бобровников ввел корпоративную валюту — «бобрики». Их начисляют айтишникам, помимо зарплаты, за их трудовые достижения. На эту валюту в виртуальном магазине компании можно купить не только какие-то полезные и уникальные вещи, но и, например, возмож-

раздавали бесплатно в бумажном варианте, а потом люди стали покупать красивые, с камнями — и они стали символом наших болельщиков.

Важная, хотя и ставшая классикой тема — взаимодействие с местными сообществами. Она особенно актуальна для градообразующих предприятий в регионах. Обязательно нужно поощрять активность сотрудников, когда они

что-то делают для местного сообщества, занимаются волонтерством, благотворительной деятельностью. Это тоже определенные смыслы, поэтому у работников появляется какой-то интерес, какие-то темы, которые они могут обсудить со своими коллегами помимо размера зарплат, содержания расчётного листка и оплаты переработок. Здесь тоже открываются неограниченные возможности.

И еще долго участники конференции задавали вопросы Татьяне и она диво и с удивительно позитивной энергией на них отвечала .

PS

Кожевникова Т. – лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2019.

пригласил Татьяну возглавить группу бизнес тура во Францию (не по-

тому что их футболисты стали чемпионами)


Бизнес тур включает встречи с руководством ряда успешных французских фирм (BNPde Paris и др) с целью обмена опытом управления и IT технологий .

Даты и условия скоро на сайте.


Для подписчиков деловая программа – бесплатна (оплачивается только авиа и отели в турагентстве Vagon Lit Travel.

*Александр Гончаров, главный редактор
ИД «Управление Персоналом»

Эксклюзивно для



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





Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Павел Захаров,
Сергей Пересыпкин

Культура безопасности труда:

Человеческий фактор в ракурсе

международных практик



1

АНАТОМИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЙ ОШИБКИ

- Все благополучно, ваше благородие.
Лошади здоровы.
– А люди?
– И люди тоже...
- Послушай, балбес: сколько раз мне долбить по твоей башке, что сначала о людях, потом о лошадях!
- Ваше благородие, пошто сердчаете на меня? Я службу вот этим местом знаю...
- Задницей ты ее знаешь!

Т/С «БАЯЗЕТ», 2003.



ПРИЧИНА «БОЛЕЗНИ» — ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

Травматизм — как раковая опухоль: мы с ним боремся, занимаемся профилактикой, а он продолжает разрастаться и поражать всё новые звенья нашего производственного цикла; он затухает, а потом бьет с еще большей силой. Давайте же начнем с основ нашей проблемы — с того, что определяют как корневую причину травматизма: с поведения человека.

В России эту проблематику представляют обыкновенно в духе западных апологетов лидерства, в том числе и в области безопасности труда, а также приверженцев безопасности, основанной на поведении (так называемой Behavior-based safety, или BBS). Как правило, на семинарах по лидерству и мотивации персонала, или поведенческого аудита (назовем так BBS для простоты изложения), информируют о работах двух светил западной науки.

Прежде всего это Герберт Уильям Хейнрих — основоположник безопасности труда. Дипломированный инженер, в зрелом возрасте он более 20 лет вел в Нью-Йоркском университете лекции по безопасности труда; был членом Американского общества инженеров по технике безопасности (American Society of Safety Engineers). Еще в молодости, работая руководителем помощника технического и ин-

спекционного подразделений страховой компании Travelers Insurance, Хейнрих написал книгу, идеи которой были с восторгом восприняты работодателями США, в частности компанией Philip Morris.

Называлась эта книга «Предупреждение производственных травм: научный подход» (Industrial Accident Prevention, A Scientific Approach, 1931). Она стала одной из первых, основанных на научном подходе к пониманию производственной аварийности и травматизма на рабочем месте.

В основе исследования лежит анализ данных о 75 000 страховых случаях, который позволил установить соотношение травм различной степени тяжести, а также изложить так называемую теорию домино, объясняющую связь событий, ведущих к несчастному случаю. Хейнрих выделял «опасное поведение» и «опасное условие» как причины несчастных случаев.

Один из тезисов, предложенных им в книге на основе эмпирических исследований, получил название закона Хейнриха, или пирамиды травматизма (иначе — пирамида происшествий, треугольник Хейнриха).

Закон Хейнриха гласит: на каждый несчастный случай на рабочем месте, повлекший тяжелые последствия, приходится 29 случаев получения легких травм и 300 потенциально опасных происшествий без последствий (рис. 1.1).

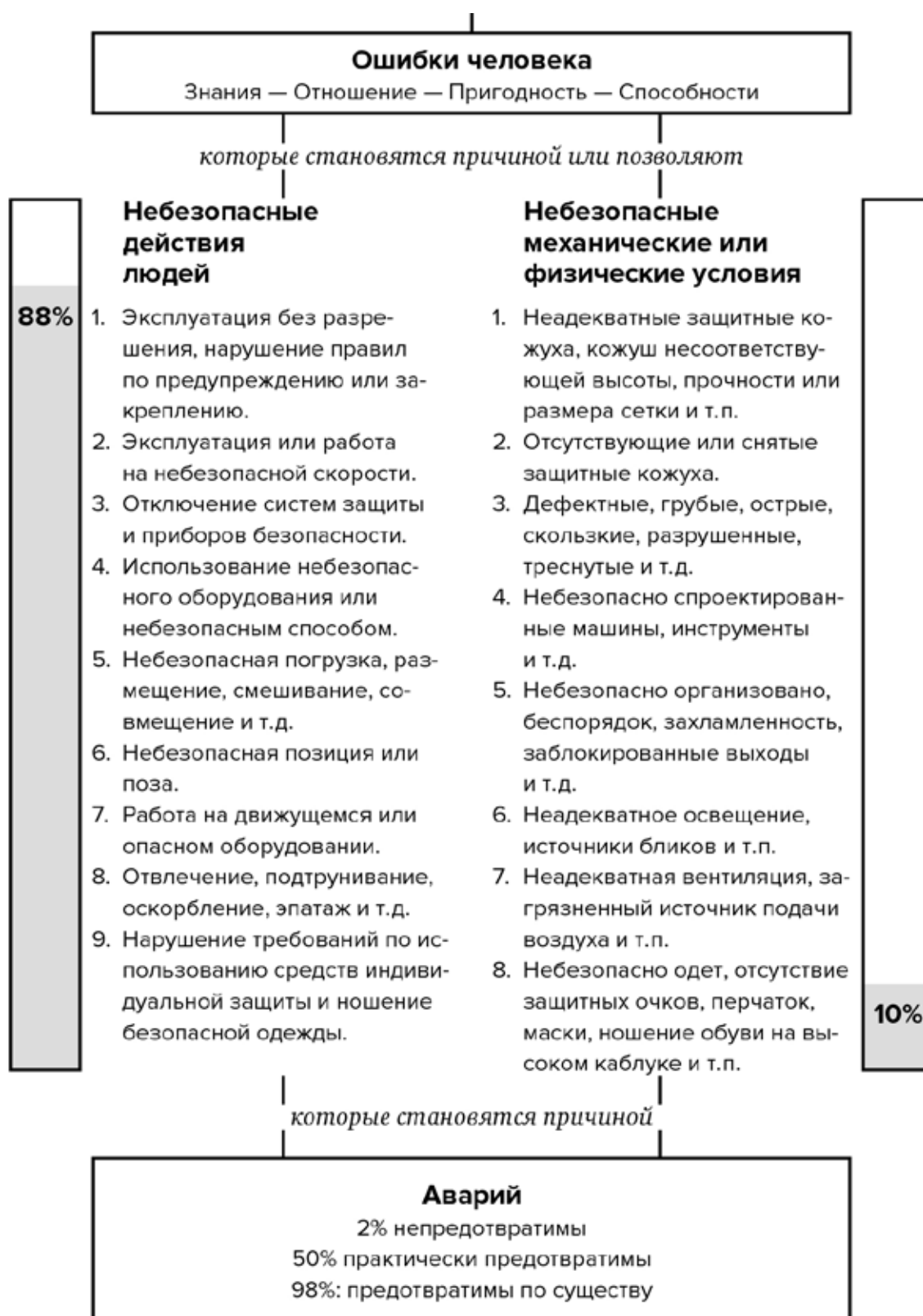


РИС. 1.2. График прямых и непосредственных причин аварий (по Г.У. Хейнриху)



Согласно Хейнриху, в результате 0,3% всех инцидентов происходят серьезные травмы, в результате 8,8% всех инцидентов происходят незначительные травмы (микротравмы), и 90,9% всех инцидентов не приводят к травмам вообще.

Следующий тезис, который важен для предмета нашей книги и который был высказан Г. У. Хейнрихом, заключается в том, что основной причиной (88%) несчастных случаев на рабочем месте являются небезопасные действия работника — как правило, самого пострадавшего. Этот тезис позволил работодателям и консультантам неизменно утверждать: во всем виноват работник (рис. 1.2).

Исследования Г. У. Хейнриха получили продолжение в работах Франка Бёрда-младшего, который, кстати, является изобретателем металлического защитного носка для обуви, а также в исследованиях компании Philip Morris о соотношениях количества несчастных случаев и небезопасных действий.

В этих теориях, предлагавшихся в первой трети XX века, менялись только значения величин и элементы иерархии. Принципиальный же подход оставался неизменным: ответственность за производственный травматизм возлагалась на человека.



РИС. 1.1. Пирамида травматизма (закон Хейнриха)



НАМЕРЕНИЕ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ОШИБКИ В ИССЛЕДОВАНИЯХ ДЖЕЙМСА РИЗОНА

Итак, общепринятый подход к мотивированности работника на безопасную работу предполагает безапелляционное признание человека причиной всех бед. Однако мы хотели бы отойти от внешних мотивов человеческого поведения и обратиться к природе ошибок, к внутренним процессам их возникновения; иными словами — посмотреть на поведение людей как на результат психологической активности, стоящей за их ошибками, промахами и рисками; найти истоки девиантного производственного поведения.

Здесь следует пояснить, что авторы понимают под термином «поведение».

Поведение — наблюдаемые действия и решения человека. Повторим: не что-то абстрактное, а конкретно видимые действия в отношении безопасности — как собственной, так и своих коллег и подчиненных.

Взяв на вооружение иерархию Маслоу, мы твердо заявляем: человек по самой своей природе запрограммирован на безопасность. Исключение составляют крайние случаи нужды или голода, когда индивидуум готов рисковать жизнью, чтобы утолить свои физиологические потребности, но та-

кие случаи встречаются слишком редко, чтобы их рассматривать. Таким образом, то небезопасное или рискованное поведение, которое приводит к травме или аварии, обуславливается чем-то иным, что выходит за рамки простой потребности в безопасности; чем-то, что является мотивирующей в одних случаях и определяющей решения силой — в других. Мы видим разницу между «мотивационной» силой и «силой, которая определяет решения и действия человека» в определенных рабочих ситуациях. Эту разницу особенно важно понимать, чтобы определить, что стало корневой причиной происшествия, и шире — чтобы сформировать необходимую организационную культуру.

Для понимания природы и механизма ошибок предлагаем обратиться к исследованиям профессора психологии Манчестерского университета Джеймса Т. Ризона 3 (James T. Reason). Работа в качестве практического психолога-исследователя в Институте авиационной медицины при Королевских воздушных силах Великобритании, а затем в Военно-морском институте авиационной и космической медицины США позволила ему накопить богатый опыт понимания природы человеческой ошибки, который он обобщил в своих книгах «Человеческая ошибка» (Human Error, 1990), «Управление рисками организационных аварий» (Managing the



Risks of Organizational Accidents, 1997) и других. Именно его работы легли в основу большинства современных подходов к пониманию истинных причин небезопасного поведения, а также известной в риск-менеджменте *теории швейцарского сыра (Swiss Cheese model)*. Тем не менее Ризон редко упоминается консультантами в области анализа и формирования поведения, так как предметом его исследовательского интереса, как видно из названий его книг, было не само поведение в узком понимании слова, а напротив, результат этого поведения: именно «человеческая ошибка».

Нам также хотелось бы увидеть, из чего складывается человеческое поведение: только так мы поймем, как с ним работать, как его корректировать и формировать в нужном направлении.

В основе теории природы человеческой ошибки Джеймса Ризона лежит представление о наличии у действия «намерения», или «умысла».

Намерение, по определению Ризона, должно обладать двумя характеристиками:

- 1) наличием четкого осознания результата действия;
- 2) наличием умственно определенных средств, с помощью которых предполагается достижение результата.

Детализация и тщательность формирования этих компонентов намере-

ния в сознании человека зависят как от частоты выполнения работы, так и от его знакомства с предстоящим действием.

Ризон считает, что большая часть действий в повседневной активности человека не требует детализированного мысленного оформления и, как правило, сводится к серии вербальных подсказок и умозрительных образов.

Вспомните свой сегодняшний день и подумайте, что было совершено вами осознанно. Встали, оделись, позавтракали, вышли на улицу, завели автомобиль, приехали на работу, поздоровались с коллегами, приступили к работе...

Вероятно, практически все было выполнено на базе предыдущего опыта, включая такие критически важные действия, как остановка на красном свете светофора, на знаке «уступи дорогу» или «пропусти пешехода». Вид соответствующих дорожных знаков или ситуаций на дороге включал в подсознании определенную серию необходимых реакций, которые и выполнялись автоматически.

Это очень важный момент для понимания феномена человека как причины несчастного случая — ответить на вопрос: насколько четко человек осознавал потенциальную разрушительность и неизбежность наступления негативных последствий в результате своих действий?



Именно такой подход должен лечь в основу нашего понимания поведения человека и его ошибок: *1) наличие у человека намерения к наступлению последствий* и *2) определение тех факторов*, которые такое намерение вызвали. Это позволит нам четко разграничивать ситуации, когда мы имеем дело с непреднамеренной ошибкой, а когда с осознанным нарушением с целью нанесения вреда.

В расследовании аварий мы часто применяем криминалистический подход и считаем это обоснованным: последствия несоблюдения техники безопасности действительно катастрофичны как для работников, так и для экономики страны. И неверно выстроенная система профилактики не принесет значительных изменений, а может еще и усугубить ситуацию, загнав оповещение о несчастных случаях в «серую зону»: о них будут информировать только тогда, когда не удастся их эффективно скрыть. Несчастных случаев — на бумаге — станет меньше, но их тяжесть возрастет.

Существенность криминалистического подхода к расследованию также подкрепляется тем фактом, что понятие ошибки наиболее полно исследовано и описано в уголовном праве. Чаще всего ошибка характеризуется как «заблуждение лица», «неверная оценка» или «неправильное представление». Уголовное право делит ошибки на юридические (основанные

на неправильной правовой оценке лицом совершенного им деяния и его последствий) и фактические (основанные на ошибочном представлении лица об объективных признаках совершаемого им преступления, то есть ситуации, когда человек ошибается и неверно оценивает особенности своего деяния и условия его совершения).

Впрочем, такой подход также нашел отражение в Конституции РФ: она закрепляет право всех и каждого в России на работу в благоприятных условиях труда, которые будут отвечать правилам безопасности и гигиены. Положения Конституции далее развиваются в отраслевых нормативных документах, включая Трудовой кодекс: в статье 22 ответственность за обеспечение безопасного трудового процесса, условия которого будут соответствовать нормативным требованиям государства, возлагается непосредственно на работодателя. Более того, государство гарантирует защиту права граждан, что и осуществляется посредством контроля (надзора) и возложения ответственности: материальной, дисциплинарной и гражданско-правовой (419 ст. ТК РФ), а также административной и уголовной (ст. 5.27.1, КоАП РФ; ст. 143 и 215–219 УК РФ).

Любому специалисту по охране труда, как и руководителю предприятия, знакома ситуация, когда полная ответственность за происшествие, не-



зависимо от правомерности действий работника, полностью возлагается на работодателя. Если случай имел смертельный исход — именно так происходит практически всегда.

Наша позиция проста: в происшествии виноваты все: и работник, потому что пренебрег риском, и его непосредственный руководитель, потому что не обеспечил соответствующие контроль и условия для выпол-

нения работы безопасным образом, и работодатель, так как не осуществил должный контроль за исполнением лицами, ответственными за обеспечение безопасных условий труда, их прямых обязанностей. Наша задача — помочь им всем понять ситуацию и искоренить травматизм в будущем с учетом международной практики.

Вернемся к Ризону и его модели анализа поведения на основе наличия

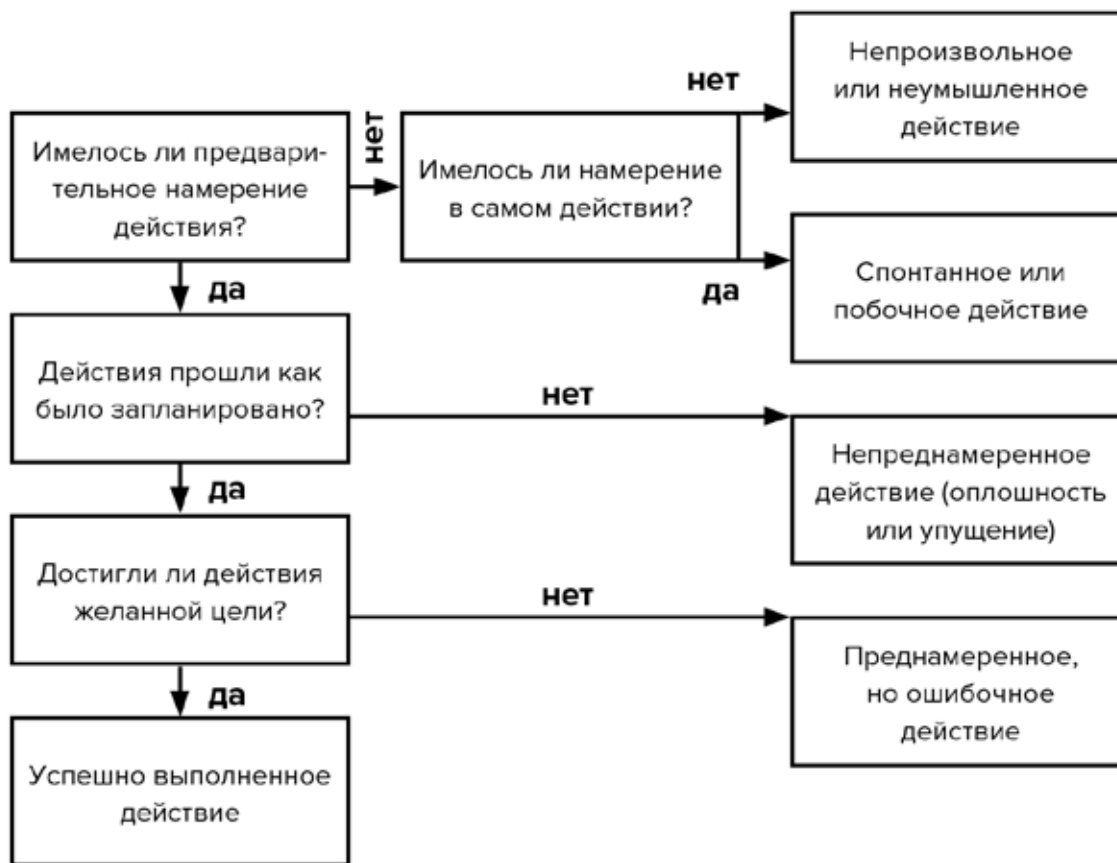


РИС. 1.3. Алгоритм установления преднамеренности поведения и действий (по Дж. Ризону)



намерения и классификации ошибок. Заметим: эта классификация не включает действий, которые могут быть признаны нарушениями, — о них мы поговорим ниже в отдельной главе.

Представление о наличии у действия намерения позволило Ризону описать алгоритм установления преднамеренности поведения (рис. 1.3).

На основе этого анализа Джеймс Ризон приходит к заключению, что «ошибка» как термин применима только к преднамеренным действиям, так как именно наличие волевой составляющей играет критическую роль в юридическом понимании виновности.

Все остальные действия могут быть квалифицированы как просчет, упущение или промах. Чтобы признаваться ошибкой, действие должно характеризоваться одной из черт: события пошли не по плану, или запланированное не обеспечило нужного результата.

Ризон предлагает следующую терминологию для описания тонкостей человеческого фактора.

Ошибки — общий термин для описания всех случаев, когда запланиро-

ванная серия умственных или физических действий не дает ожидаемого результата.

Оплошности и упущения — ошибки на стадиях физического выполнения или неправильного исполнения последовательности действий независимо от адекватности и полноты плана, который определял действия, необходимые для достижения цели.

Просчеты — недостатки или небрежности в процессе экспертной и логической оценки при постановке цели или определении средств ее достижения независимо от точности выполнения или невыполнения действий, определенных генеральным планом работ.

Таким образом, просчеты имеют непосредственное отношение к стадии планирования, а оплошности и упущения — к стадии фактического выполнения.

Журнал



2019 г.

Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»

за право публикации отрывка из книги

+7 (495) 120-07-04

www.alpinabook.ru

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

ТОП ПРУДОВОЕ ПРАВО

№ 6 (227)

ИЮНЬ 2019

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

Александр Чакински

Перевод внутри компании, но в иной регион. Споры

Сергей Слесарев

Споры компаний по ДМС

Светлана Щербатова

Неумышленная порча дорогого имущества компании: споры

Сергей Слесарев

Техника безопасности — а что это такое?

Александр Чакински

Психические заболевания и трудовые вопросы при диагностике и увольнении

Татьяна Торошко

Обзор судебной практики по трудовым спорам с использованием в качестве доказательств данных из социальных сетей

Ольга Байдина

Сокращаем без последствий. Трудовые споры по увольнению работников при сокращении численности или штата

Светлана Щербатова

Как может измениться практика HR и юристов в связи с изменениями в трудовом законодательстве РФ в 2019 году

Алгоритм принятия решений

Думай
как инженер

Джон Адэр



Яна Алфорова
группа компаний
ISS



Елена Ануфриева
Либерти
Страхование



Александр Бер
ГК InfoWatch



Анна Глазкова
IMA Moscow



Дмитрий Глумов
ООО «Телепласт»



Сергей Горбатов
IE Business School
Madrid



**Елизавета
Гурьянова**
НТВ-ПЛЮС



Валери Дворцевая
Визави Консалт



Анна Ермолина
ОПТЭК Цайсс Групп



**Жанна
Завьялова**
бизнес-тренер



**Алексей
Загумёнов**
«Авира»



Ярослав Кабаков
ИК «ФИНАМ»



Алевтина Каипова
Volga Group



Евгений Капьев
ЭКСМО



**Натэлла
Кобулашвили**
«ВЫБОР»



Иван Комыслянов
АО «ЭР-Телеком
Холдинг»



Алексей Коренев
ГК «ФИНАМ»



**Владимир
Корицкий**
«Авито Работа»



Маргарита Крутова
Финансовая группа
QBF



Наталья Курчакова
Научно-Технический
Центр «Газпром
Нефти»



Кристина Лалаяская
SuperJob



**Кристина
Леонгардт**
ООО «Абсолют
Страхование»



**Анастасия
Малахова**
«Конекрейнс Демаг
Рус» Центр



Ольга Малашкина
«Швабе»



Исаак Мостов
ГК «РАМАКС»



**Дмитрий
Низковский**
Группа ПСН



Иван Носаков
Сити XXI век



Сергей Озол
бизнес-тренер



Татьяна Павличенко
Ассоциация
«Директориум»



**Александр
Подерёгин**
ООО «НПО «Космос»



**Маргарита
Розанова**
Хегох Евразия



Михаил Рубцов
ООО «МЕТИНВЕСТ-
ПРОМСЕРВИС»



**Светлана
Самолетова**
UCL HOLDING



Ирина Святницкая
HeadHunter



Варвара Седова
«АгроТерра»



Дмитрий Слинков
Ростелеком



Светлана Стешина
АО
«Международный
аэропорт «Внуково»



Игорь Столяров
группа компаний СР



Алексей Стоянкин
МДД Групп



Алла Третьякова
АО КБ
«Интерпромбанк»



Наталья Трубкина
ПАО «Мечел»



Алексей Урванцев
бизнес-тренер



**Андрей
Усужошин**
Кадровый центр
«Эксперт»



Ольга Филиппова
Eqvanta



Светлана Хамитова
«Althausgroup»



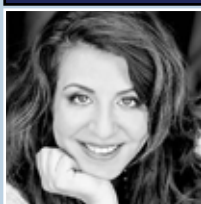
Владимир Химаныч
Райффайзенбанк



Алексей Чунтомов
Rail Cargo Logistics-
RUS



Аяз Шабутдинов
холдинг Like



Елена Эрлих
Московский
Кредитный банк