

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 40
(548)

2019

Ведущий эксперт по оценке "Ресурс" – 71052, 70655, 72035

Главная тема: **ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ**

Сергей Пронин
«ТАРЕСС»

**Сиюминутные выгоды и ухищрения –
преходящи, а честность, порядочность
и ответственность – вечны**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Авторитарный стиль управления уходит в прошлое. Какой стиль его заменит?

Персонал 4.0?

О чем это? Скоро конференция с таким названием. Читайте ее обзор в УП 41.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров,
почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
Верещагина, почта: top-personal2018@list.ru

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»

И мидж часто создается искусственно, и многие, кто не имеет возможности наблюдать этих людей близко, могут принять телевизионные ролики за чистую монету...

Т ех, кто пообещал и не сделал, я просто вычеркиваю из списка своих контактов...

К лассические европейцы не подадут милостыню человеку, который ее просит, потому что не обязаны этого делать...



Сергей Пронин,
«ТАРЕСС»

С егодня налоговые органы решили по-другому взглянуть на данные правоотношения...



Виктория Кокорева,
ЭКСПЕРТ УП

стр. 25

Часто такой метод играет с руководителями злую шутку и сотрудники идут бесконечно вереницей в офис босса или забрасывают его звонками, смс и задают много ненужных вопросов, отвлекая его от более важных дел...

Ирина Константинова

стр. 39

В Законе прямо указано на то, что работодателем должны быть приняты локальные нормативные акты, содержащие сведения о рабочих местах, предоставляемых инвалидам...

Вирджиния Поплавская,
ЭКСПЕРТ УП

стр. 47

Поставь звездного предпринимателя вытаскивать из болота утопающего бегемота – бегемота не спасешь, а звезда карьеру закончит...

Леонид Делицын,
ГК «ФИНАМ»

Содержание

ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ

Деловая репутация – это долгосрочная инвестиция

Сергей Пронин, «ТАРЕСС»

НАЛОГИ

ИП теперь нельзя?

Виктория Кокорева, эксперт УП

ОБЗОР КНИГИ

Сильные лидеры нарушают правила
Ирина Константинова

ИНВАЛИДЫ

Анализ судебной практики по привлечению к ответственности работодателя по вопросам трудоустройства инвалидов

Вирджиния Поплавская, эксперт УП

КОММЕНТАРИИ

Систематического успеха не могут добиться не только предприниматели, работающие в новой индустрии

Леонид Делицын, ГК «ФИНАМ»

КОММЕНТАРИИ

Фидбек от кандидатов покажет вам многое

Мария Дьяченко, ГК «ФИНАМ»

СОБЕСЕДОВАНИЕ

Лицом к лицу с кандидатом

Роман Никитин, «Зест-Персонал»

ЛИДЕРСТВО

Лидер должен быть сильным

Татьяна Владимирова,
ООО Транс Бизнес Консалтинг-Юг

ЛИДЕРСТВО

Авторитарный стиль управления уходит в прошлое

Гали Новикова,
«Арт Бизнес Консалтинг»

5

17

25

39

47

51

53

57

61

№40
(548)
Издается с 1996 г. 2019 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 27.11.2019 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

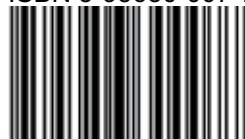
Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

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

Деловая репутация – это долгосрочная ИНВЕСТИЦИЯ

С тех пор как в русском языке появились слова «бренд» и «имидж», слово «репутация» стало как-то забываться. Однако все ли можно свести к известности компании в СМИ и качеству ее продукта?

У главного эксперта  по бизнесу Сергея Борисовича Пронина свой, как всегда, своеобразный взгляд на эту проблему.



Сергей Пронин

«ТАРЕСС»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Сергей Борисович, что такое деловая репутация и из чего, на Ваш взгляд, она складывается?



Деловая репутация, на мой взгляд, – это понятие историческое. Еще в 1912 году Российским Союзом промышленников и предпринимателей были приняты правила ведения дел, которые, в основном, и в настоящее время не теряют актуальности. Деловой человек, прежде всего, должен быть верен своему слову. Мне всегда нравились российские купцы конца XIX – начала XX века, и не только потому, что по одной линии мои прадеды были московскими купцами первой гильдии. Я отношусь к этому сословию с уважением, так как лучшие его представители всегда выполняли данное ими обещание, даже если это было невыгодно.

Держи слово в любом случае: продай последнюю рубашку, но слово сдержи.

У меня была ситуация: люди внесли мне аванс за проект, который зависел не только от меня. Те, кто должен был сделать основную работу, обещанного не выполнили. Я вернул деньги, кото-

рые получил, увеличив сумму на 20%, поскольку за это время вырос курс доллара. Дело не в деньгах, дело в отношении. Когда мне, в свою очередь, понадобились деньги, эти же заказчики мне дали займы миллион рублей под честное слово. И с условием — никаких процентов. Через четыре месяца я все вернул и знаю, что всегда могу к этим людям обратиться, так же как и они ко мне.

У нас деловая репутация порядочных, надежных людей, которые поступают не по выгоде, а по справедливости. Пусть многие скажут, что это антибизнес. Я же считаю, что иначе нельзя.

УП Как изменились эти принципы в XXI веке?

— В современном мире подобные вещи, к сожалению, часто воспринимаются как глупость и наивность. В среде молодых бизнесменов появилось такое слово — «неинтересно». На самом деле за этим словом скрывается «невыгодно». С моей точки зрения, это недальновидный подход, потому что выгода бывает кратковременной, среднесрочной и долговременной. То, что тебе очень невыгодно, даже убыточно сегодня, со временем может принести огромную пользу, если покажешь себя достойным человеком и надежным партнером.

Таких, как я, в современной бизнес-среде можно назвать мамонтами. Живут несовременно, невыгодно, не рационально. Но я убежден, что эти сиюминутные выгоды и ухищрения — преходящи, а честность, порядочность и ответственность — вечны.

Я бизнесмен специфический, поскольку пришел в бизнес, можно сказать, «с другой стороны баррикад». Сначала 16 лет служил в армии, потом 7 лет в налоговой полиции ловил нарушителей и очень серьезно финансово их наказывал, а затем еще и взыскивал с них долги. Теперь я бизнесмен, который всем говорит, что налоги платить надо. На сегодняшний день теневой бизнес составляет 40%, и если бы он платил бы налоги, то все мы платили бы почти вдвое меньше, чем платим сейчас. Тогда можно было бы снизить и НДС, и налог на прибыль, и платежи в социальные фонды...

Нормальный предприниматель не должен быть неналогонеплательщиком и клиентообдирателем. Для того чтобы производить интересный продукт, оказывать качественную услугу и на этом хорошо зарабатывать, не обязательно обманывать. Другое дело, что зачастую у предпринимателя всё бывает не сладко и не быстро. Надо отдавать себе отчет, что если начинаешь производить новый продукт и новую услугу, то, как правило, завтра же он прибыли не принесет.


Вот некоторые и хотят получать не заработанное, а украденное у государства или клиента.

Молодому человеку, который начинает заниматься предпринимательством, надо сначала где-то поучиться и у бизнесменов, и у государства — приобрести образование и опыт. На мой взгляд, предприниматели в 20 лет — это ненормально, хотя, конечно, исключения могут быть. Желющих стать предпринимателями много, но способны не все. Например, способности к торговле имеют только 5% населения, а у нас в 90-е годы торговала практически вся страна. Сейчас «купи-продай» не проходит — нужно много знать, видеть, куда все движется, анализировать, надо многое уметь, словом «быть в тренде». Нужно, чтобы ты мог предложить людям такое, ради чего они пришли бы именно к тебе, а не к кому-то другому. Это можно назвать еще одной составляющей деловой репутации.

В нашем консалтинговом бизнесе говорят, что авторитет зарабатывается годами, а потерять его можно за один раз. Например, когда уверенно дашь неправильный совет, обещаешь содействие, но не выполняешь обещание. Не можешь сделать — не обещай. Тех, кто пообещал и не сделал, я просто вычеркиваю из списка своих контактов.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Деловая репутация — это нечто не быстрое, непростое, но очень серьезное. Это спасательный круг. Он может помочь выжить в тяжелой ситуации, которая становится безнадежной для тех, у кого такого спасательного круга нет.


 То есть репутация компании зависит, прежде всего, от ее руководителя?

— Вне всяких сомнений. Например, ко мне приходят люди, которые знают, что им уже некуда идти со своими проблемами. Я люблю и могу вопросы решать неординарные, нестандартные, когда из нуля и даже из минуса получается плюс. Неразрешимых проблем не бывает, все, кроме смерти, можно изменить, развернуть и поднять. Умение найти выход из неординарной ситуации — на этом строится моя репутация. Да, я не продаю свой труд, знания и опыт дешево, потому что умею делать то, чего не умеют другие. У меня репутация профессионала, умеющего решать самые сложные проблемы, порой кажущиеся неразрешимыми. Ну, и, надеюсь, порядочного, справедливого и ответственного человека.

И такая же репутация у моей компании, потому что компания — это люди, которые в ней работают. У меня есть помощники, заместитель. Но они мало общаются с клиентами,

потому что принимаю решения и общаюсь с клиентами я сам. Для клиента мое лицо — это лицо фирмы. Всех денег не заработаешь — один из моих принципов. Поэтому я не стал адвокатом, поскольку не смог бы защищать грабителей и насильников. Имея возможность выбирать клиентов, я помогаю не всем: если считаю, что клиент с правовой и моральной точки зрения не прав, — предлагаю ему идти к другим консультантам.

Найти решение у меня получается только тогда, когда я действительно хочу помочь. Есть уникальные вещи, которые рождаются после глубоких размышлений, тщательного анализа документов, но для этого я должен верить, что мой клиент хороший человек. Это, кстати, еще один из упомянутых мною этических принципов начала прошлого века: уважай человека и относись к нему так же, как ты хотел бы, чтобы он относился к тебе.

 Как формируется личная деловая репутация владельца крупного бизнеса? Сознательно или как получится?

— Думаю, и так, и так. Во-первых, в крупном бизнесе существует система PR, которая создает некий образ, конечно, если это нужно предпринимателю. Бывает, что кто-то и не хочет «светиться» по тем или иным причинам. Но при этом как бы бизнесмен себя ни позиционировал, при личном

общении его истинная сущность обязательно проявится — в манере одеваться, разговаривать, в манере вести себя. У меня был большой опыт общения с бизнесменами. Случалось, когда человек, о профессионализме и человеколюбии которого СМИ слагали замечательные истории, противным голосом начинал хамить человеку, которого в первый раз видит, даже если это женщина, вести себя неприлично. И мне лично все с ним сразу становилось понятно. Имидж часто создается

эту тишину, на мой взгляд, любят еще больше.

Сегодня в СМИ можно купить практически все, в том числе имидж. Если нужен позитивный вброс, то это можно сделать, например, через блогеров. Что это говорит о человеке? Прежде всего, что у него много денег, которые он готов платить, чтобы сделать себе хорошую историю. Мне же это говорит еще, что человеку есть что скрывать, и почему-то он не хочет


НЕ МОЖЕШЬ СДЕЛАТЬ – НЕ ОБЕЦАЙ

искусственно, и многие, кто не имеет возможности наблюдать этих людей близко, могут принять телевизионные ролики за чистую монету. Но к деловой репутации это не имеет отношения. Ее невозможно просто оплатить, ее нужно заработать.

 **Тогда зачем бизнесменам тратить деньги на имидж?**

— Я думаю, чаще всего, чтобы продвигаться в политике: стать депутатом (сенатором) или возглавить солидную общественную организацию. Потом, когда цель достигнута, их опять не видно, не слышно. Как показывает жизнь, крупный бизнес не очень заинтересован в продвижении в СМИ. Есть такое выражение: «деньги любят тишину», а большие деньги

формировать положительную репутацию реальными делами. Лучше бы этими деньгами помог детским домам и реабилитационным центрам и создал себе по-настоящему хорошую репутацию. Деловая репутация, на мой взгляд, создается реальными делами, а не усилиями пиарщиков. Понятно, что на практике всё бывает не так, как в теории. Но я считаю, если мы будем двигаться в правильном направлении, то и безупречная деловая репутация будет реальной, и на нее можно будет ориентироваться и даже полагаться.


 **Чем чревато, что человек не заботится о своей деловой репутации?**

— Увы, в настоящее время ничем, каких-то особо серьезных негативных последствий я не видел. Вчера

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

человек в тюрьме сидел, а сегодня он политик или руководит крупной компанией. Но пройдет время, и когда будут писать о нашем времени, то деловая репутация будет оцениваться по тому, какими люди остались в памяти потомков реальными делами, а не надуманными образами.

Я полагаю, что плохая деловая репутация при хорошей человеческой сущности — явление практически не-

 **Какую роль в формировании деловой репутации компании играют рядовые сотрудники?**

— Деловая репутация компании формируется у клиентов в ходе общения с конкретными людьми, будь то первые лица, менеджеры или рядовые работники. Деловая репутация — это, прежде всего, отношение людей к организации. Вы приходите в замечательный магазин, но достаточ-

КЛАССИЧЕСКИЕ ЕВРОПЕЙЦЫ НЕ ПОДАДУТ МИЛОСТЫНЮ ЧЕЛОВЕКУ, КОТОРЫЙ ЕЕ ПРОСИТ, ПОТОМУ ЧТО НЕ ОБЯЗАНЫ ЭТОГО ДЕЛАТЬ

возможное. Хорошая деловая репутация при плохих внутренних принципах — это всегда нахождение не в своей тарелке. Любая маска рано или поздно спадет.

Есть такое выражение: не надо воспитывать детей — воспитывайте себя, потому что они вырастут такими, как вы. Так и здесь. Не надо специально формировать свою деловую репутацию, просто будьте нормальным бизнесменом, законопослушным гражданином. А создавать что-то фальшивое, отдельное от тебя, на мой взгляд, занятие бесперспективное.

но отдельному сотруднику хоть один раз проявить к вам неуважение, и вы, скорее всего, вычеркиваете это заведение из списка посещаемых сразу и надолго, а, возможно, и навсегда.

Я исхожу из того, что в жизни ничего случайного не бывает. Если в ресторане к вам подошел неряшливый официант, следует ожидать, что будут проблемы и с качеством блюд, не говоря уже о том, что попытаются обсчитать. Так что лучше не ждать такого развития событий, а развернуться и уйти. С моей точки зрения, деловую репутацию следует рассматривать, прежде всего, оценивая персонал.

Можно возразить, что единичный случай, как и моментальная фотография, это не вся деловая репутация. Тем не менее, он говорит о многом. Почему бывает любовь с первого взгляда, или же при первой встрече возникает необъяснимая антипатия? Мы не можем это логически обосновать — наш мозг просто дает сигнал. Это уже потом понимаем, что человек был неряшлив, у него была неграмотная речь или несоответствующее поведение и т. д.

К сожалению, у нас мало кто обращает внимание на этот момент, потому что считают, что суть бизнеса заключается только в том, чтобы продать, а еще лучше — заключить договор с государственным учреждением, чтобы сбыть продукт за бюджетные деньги. Тогда можно и на качество внимания не обращать, и цену поднять.

Принципиально важным представляется тот момент, когда внешний облик и деловая репутация работников превращается в деловую репутацию компании. Например, за рубежом есть магазины, где работники — никто. В них они ни на что повлиять не могут: заявку послали и ждут. Привезли или нет, это уже не их дело. Но это, на мой взгляд, неправильный подход, и если так будет продолжаться, то все закончится тем, что клиенты просто уйдут. Появятся новые марки не менее хорошего качества, и решающим

моментом станет отношение к покупателю, деловая репутация компании. Там же, где сотрудникам предоставлено больше свободы, и требования к ним выше. В результате люди нарабатывают знания, опыт, авторитет — и с ними комфортно общаться. Через этих людей формируется доброе имя компании. В то же время это стиль руководства, стиль компании, ее дух.

Конечно, репутация зарабатывается не за один раз. Этот процесс требует времени, сил, напряженной работы. Но именно это, на мой взгляд, помогает выжить в трудное время. Не менее важно, что создается другая, комфортная атмосфера не только для внешних клиентов, но и для сотрудников. Сумейте ее создать — и тогда у компании будет замечательная деловая репутация, которая стоит очень дорого.

Я не очень люблю компании, где все поставлено на конвейер, нет индивидуальности, нет доброго, человеческого подхода. К ним обращаются только в тех случаях, когда нет выбора. Мне кажется, что это не свойство больших компаний, а результат работы плохих руководителей. Это, скорее всего, не вина сотрудников, а позиция руководства. Рыба, как известно, гниет с головы. Мы же имеем дело с рядовыми сотрудниками, выражаем по этому поводу свои эмоции, но, естественно, все идет сверху.




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Какие двери открывает деловая репутация?**

— К сожалению, мы сейчас находимся на такой стадии, когда дверь перед бизнесом открывает не репутация, а деньги. Например, в одной хорошо и по-хорошему известной всей стране общественной организации есть люди, которые занимают руководящие должности, при том, что один из них должен в бюджет миллиарды, у другого супруг уже 10 лет от долгов в десятки миллионов прячется, третий сидел по серьезной статье, но тщательно это скрывает. Но на это не обращают внимания. Решающую роль играют деньги. К сожалению, такие одиозные персонажи способны испортить репутацию даже самой замечательной организации и свести на нет усилия многих людей.


Я много раз предлагал, например, в той общественной организации, где я состою, проверять всех, кто в нее вступает, хотя бы на наличие судимости или каких-то компрометирующих признаков, чтобы человек не позорил ее. Но пока это не интересно руководству, ведь членство в организации стоит денег, а значит, главное, чтобы платили взносы. Большинство приходит туда с благими намерениями — что-то двигать, развивать и развиваться самим. Но есть и те, кто пришел пережить трудный период.

Часто люди пытаются спрятаться в организациях с громким названием, пытаюсь найти защиту для своих неблагоприятных делишек. Почему мы не понимаем, что негативная репутация этих людей будет создавать негативную репутацию всей организации? Необходимо, наоборот, привлекать людей с хорошей репутацией. Когда в твоих рядах достойные и уважаемые люди, это важно, особенно поначалу, для того чтобы кто-то захотел посмотреть на тебя поближе.

 **Во время работы в налоговой полиции Вы обращали внимание на деловую репутацию?**

— Я начал работать в Главном управлении налоговых расследований, а затем в налоговой полиции, в 1992 году. Понятие «деловая репутация» в те времена была очень условным, потому что репутации только еще создавались. По сути, были только отрицательные репутации, поскольку положительные формируются годами. Отделять одно от другого мне помогал армейский опыт общения. Когда я был заместителем командира по политической части, было очень важно понять, что за человек перед тобой и чего от него можно ожидать. Поскольку мы давали ему в руки оружие, там были другие ставки — не прибыль или убыток, а жизни людей и безопасность страны.




 Можете назвать 10 компаний с позитивной деловой репутацией?

— Среди моих клиентов есть ПАО «Мостотрест» — компания, которая строит Керченский мост. Я вижу, как там все — от генерального директора до рядового исполнителя — живут этой проблемой, работают над ней каждый день. На мой взгляд, это очень хороший показатель. Есть и примеры обратные. Лет пятнадцать назад одна компания обратилась ко мне с проблемой. Пока я пытался по-

молодой человек, который адекватно воспринимает изменения, связанные с информационными технологиями. Он представитель того поколения, которое уже имеет достаточно опыта, навыков и знаний, но в то же время не утратило восприимчивость к новому. По моему мнению, Греф выстраивает модель современного банка, хотя Сбербанк в силу своей давней истории и масштабов по сравнению с Газпромбанком и ВТБ должен бы казаться архаичным.

ТЕХ, КТО ПООБЕЩАЛ И НЕ СДЕЛАЛ, Я ПРОСТО ВЫЧЕРКИВАЮ ИЗ СПИСКА СВОИХ КОНТАКТОВ

мочь ее решить, они «передумали». Для меня это был сигнал, что что-то там не так. Такой стиль отношения к бизнесу, к партнерам не сулит в перспективе ничего хорошего. Чем и закончилось: эта очень крупная и известная строительная компания давно уже имеет другого собственника.

 Можно ли отнести к ним Сбербанк, несмотря на недавние случаи с утечкой личных данных клиентов?

— Германа Оскаровича Грефа по телевизору можно видеть практически через день. И для меня Сбербанк в первую очередь ассоциируется с его руководителем. Это относительно

Сбербанк — пример того, как деловая репутация руководителя проецируется на организацию, которую он возглавляет. Руководитель выстраивает банк что называется «под себя», в работе учреждения реализуются те принципы и идеи, которыми он руководствуется. А вот понять, по каким принципам работает, например, Газпромбанк, нам трудно. Мы не знаем его руководителя, не видели, чтобы он выступал и что-то рассказывал. Возможно потому, что этот крупный банк ведомственный, заточенный на решение определенных узких задач. А Сбербанк ориентирован буквально на всех.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для


 Эксклюзивное интервью для



ИМИДЖ ЧАСТО СОЗДАЕТСЯ ИСКУССТВЕННО, И МНОГИЕ, КТО НЕ ИМЕЕТ ВОЗМОЖНОСТИ НАБЛЮДАТЬ ЭТИХ ЛЮДЕЙ БЛИЗКО, МОГУТ ПРИНЯТЬ ТЕЛЕВИЗИОННЫЕ РОЛИКИ ЗА ЧИСТУЮ МОНЕТУ


Есть, конечно, и минусы. Например, в Крыму я не смог воспользоваться карточкой Priority Pass, со снятием наличных с карты Сбербанка тоже возникли трудности. Из опасения попасть под международные санкции банк не хочет входить в Крым. С одной стороны, он решает свои стратегические задачи, а с другой стороны — создает неудобства клиентам, а это тоже лицо банка. Про это господин Греф нам по понятным причинам не рассказывает.

Для меня лицом Сбербанка является и мой персональный менеджер. Грамотный специалист, всегда готовый откликнуться на любые пожелания. Однако не редкость в наших крупных банках и такая картина, когда клиенты вынуждены дожидаться в холле, в то время как 2-3 менеджера собираются и что-то обсуждают из личной жизни.

 **Первый принцип из упомянутого Вами списка – «Уважай власть». Но западные компании более законопослушны, чем российские...?**

— В основном да. Потому что там законы более проработаны, а система соблюдения законодательства устоялась. Наша страна находится на стыке Европы и Азии, и мы хотим быть как европейцы, хотя большей частью мы азиаты. То, что характерно для Франции, Бельгии, Германии, для нас не будет характерно никогда, потому

что мы другие. Киплинг говорил, что Восток — это Восток, Запад — это Запад, и вместе им никогда не быть. Мы унаследовали черты и тех, и других и не будем ни как голландцы, ни как китайцы. Мы будем как мы, россияне. У нас все перемешалось, и сформировалась своя общность, свои традиции, устои. У нас разные исходные позиции, разные принципы. Классические европейцы не подадут милостыню человеку, который ее просит, потому что не обязаны этого делать. Они считают, что человек должен работать, а не просить. А мы можем подать и подаем.

 **Многие российские компании сейчас переезжают в Белоруссию, чтобы платить меньше налогов?**

— Налоговые льготы есть не только в Белоруссии, но и у нас, например, в Крыму. Это нормальное желание бизнеса — искать, где выгоднее. Главное, чтобы при этом бизнес реально работал, соблюдая законы. Но бывает, что он там только льготы получает. Вот что плохо с точки зрения закона, потому что все эти льготы находятся под особым прицелом. Как говорят в налоговых органах, если хочешь получить внеплановую проверку, заяви льготу или попроси денег из бюджета. Таков порядок, и в этом случае они, по большому счету, вредят только себе. Все это проверяемо и наказуемо — и в итоге компания несет не

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

только финансовые, но и, что более важно на перспективу, репутационные потери. Надо стремиться не меньше платить, а больше зарабатывать, создавая новые товары, предлагая новые услуги, повышая их качество.

 **Что Вы можете сказать о китайских компаниях?**


— Китайские компании — это особая история. В Китае государство через различные инструменты влияет на любые сферы. Я думаю, что у них, по большому счету, никакой особой деловой репутации не будет. Китайский бизнес, на мой взгляд, — это не бизнес как таковой, поскольку за ним стоит государство. Это некая бизнес-оболочка государственного капитала.

Для Китая характерны очень жесткое государственное регулирование и сложившиеся за многие тысячелетия философские подходы к своему месту в этом мире, к отношениям с другими людьми. Все, что есть на поверхности в этой стране, никак не объясняет того, что происходит внутри, особенно тем, кто там не находится.

***Сергей Пронин**, Генеральный директор консалтинговой компании «ТАРЕСС», Лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса в номинациях «Деловая репутация» и «Лучшие CEO»

Эксклюзивно для 



 приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – tp@top-personal.ru

ИП теперь нельзя?

Сегодня налоговые органы решили по-другому взглянуть на данные правоотношения



*Виктория
Кокорева*

эксперт УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

дна из наиболее устоявшихся схем оптимизации налогообложения – передача части функций компании на аутсорсинг индивидуальным предпринимателям. Подобная организация производственного процесса позволяет сэкономить двум его сторонам: самому предпринимателю на налогах и взносах в пенсионный фонд, вместо тринадцати процентного налога на доходы физических лиц всего шесть по упрощенной системе налогообложения, компании – заказчику услуги – «работодателю» на занижении налоговой базы по НДФЛ, отпускных, больничных, иных пособий, плюс экономия в виде снижения нагрузки на HR-службу, поскольку при данных отношениях нет необходимости оформлять кадровые документы, такие как приказы, трудовые договоры, трудовые книжки, штатное расписание, табеля учета рабочего времени, должностные инструкции, приказы в рамках соблюдения трудовой дисциплины, предоставление отпусков и т. д.

Такая практика работала, имела определенный успех, такие договоры на оказание услуг («ГПХ», подряда) заключались повсеместно, некоторые

функции были полностью выведены за периметр трудовой деятельности компании и переданы на исполнение индивидуальным предпринимателям. Сегодня налоговые органы решили по-другому взглянуть на данные правоотношения, а именно с точки зрения их действительного экономического смысла и в разрезе неполной оплаты налога на доходы физических лиц, что и положило начало судебной практики признания таких гражданско-правовых отношений трудовыми.

Вот уже несколько лет ситуация по данному вопросу меняется. Определением Верховного суда РФ от 27.02.2017 г. № 302-КГ17-382 признаны верными установленные судами обстоятельства, свидетельствующие о наличии между Обществом и индивидуальными предпринимателями, применяющими упрощенную систему налогообложения, фактически трудовых отношений и выполнении последними трудовой деятельности в качестве наемных работников. Именно с вынесением названного определения встал вопрос о том, вправе ли организация заключать договоры на оказание услуг с индивидуальными предпринимателями, и как это сделать таким образом, чтобы в дальнейшем не было риска признания отношений трудовыми.

Перейдем к рассмотрению основных условий переквалификации до-

говорных отношений в трудовые в судебном порядке. Ситуация в судебном споре простая. Налоговой инспекцией была проведена выездная проверка ООО «ХУХ», в ходе которой было установлено, что Обществом допущено нарушение налогового законодательства в виде не уплаты в полном объеме налога на доходы физических лиц, а также установлено, что заключенные договоры на оказание услуг за вознаграждение с индивидуальными предпринимателями фактически являются трудовыми.

В штате общества должности, функции которых были возложены на предпринимателей, отсутствовали. При этом договоры предусматривали систематическое исполнение услуг с их регулярной оплатой, а предмет договоров содержал четкое указание на специальности и профессии: бухгалтер, кассир, менеджер-логист; а также конкретный вид поручаемой работнику деятельности: прием, сортировка, хранение, отгрузка лома металлов. Договоры возмездного оказания услуг включали в себя и условие о возложении материальной ответственности за недостачу вверенного имущества. Кроме того, во всех договорах возмездного оказания услуг предусмотрено условие об оказании услуг лично, то есть договоры с предпринимателями содержали все признаки трудовых.

Как установлено проверкой, все договоры с физическими лицами заключались на календарный год или до окончания календарного года. По окончании календарного года или в начале года все договоры перезаключались. Привлеченные Обществом по договорам возмездного оказания услуг физические лица, имеющие статус индивидуальных предпринимателей, подчинялись правилам внутреннего трудового распорядка и следовали графику работы, пользовались принадлежащими Обществу помещениями, оборудованием, инструментами, техникой на безвозмездной основе.

Помимо анализа заключенных договоров налоговый орган привел в качестве доказательств показания свидетелей, согласно которым инициатором регистрации «работников» в качестве предпринимателей выступал руководитель Общества, а условием заключения договоров возмездного оказания услуг являлось наличие у физических лиц статуса индивидуального предпринимателя. Последние оказывали услуги эксклюзивно только данному Обществу, и при прекращении договорных отношений ликвидировали статус индивидуального предпринимателя.

Кроме того, при проведении налогового контроля установлено, что за индивидуальных предпринимателей на протяжении нескольких лет отче-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ты предоставлялись представителем Общества централизованно по доверенности по телекоммуникационным каналам связи.

Вот такое многофакторное определение Верховного суда РФ и в целом судебная практика сложилась по данному вопросу. Основные выводы, которые можно сделать: во-первых, нельзя указывать в договоре конкретную должность, например, «бухгалтер», «водитель» и т. д., нуж-

ний между Обществами и индивидуальными предпринимателями – наемными работниками как трудовых и определения их действительного экономического смысла как оптимизация налогообложения. Решением арбитражного суда Тюменской области от 28 сентября 2018 г. по делу № А70-11827/2017 признано законным решение налогового органа о доначислении налога на доходы физических лиц, постановлением Восьмого арбитражного апелляционного суда

СЕГОДНЯ НАЛОГОВЫЕ ОРГАНЫ РЕШИЛИ ПО-ДРУГОМУ ВЗГЛЯНУТЬ НА ДАННЫЕ ПРАВООТНОШЕНИЯ

но ссылаться на услуги, например, бухгалтерские услуги (составление основного, промежуточного баланса, сдача отчетности в налоговый орган и т. д.), услуги по перевозке. Во-вторых, не упоминать о том, что услуги могут быть оказаны только лично, т. к. это будет прямым подтверждением трудовых отношений вкпе с остальными факторами, нельзя также использовать технику и т. п. заказчика на безвозмездной основе.

После вынесения вышеприведенного определения Верховного суда РФ судебная практика продолжает набирать обороты по признанию правомерным решений налоговых органов в части установления правоотноше-

от 29.12.2018 г., постановлением Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 18.04.2019 г. и определением Верховного суда РФ № 304-ЭС19-13099 от 09.08.2019 г. названное решение суда первой инстанции оставлено без изменения.

В данном судебном споре была рассмотрена схожая ситуация, что и в определении Верховного суда от 27.02.2017 г. Общество «ХХХ» обратилось в арбитражный суд с иском об оспаривании решения налогового органа о привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения. В ходе рассмотрения дела было установлено получение Обществом необоснованной налоговой вы-

годы путем применения «Схемы ухода от налогообложения» в виде подмены трудовых отношений с работниками на гражданско-правовые. Налоговый орган переквалифицировал спорные договоры оказания услуг в трудовые и пришел к выводу о неправомерном неисполнении Обществом обязанностей налогового агента. В данном случае в первую половину дня физические лица осуществляли свою деятельность как работники, а вторую – как индивидуальные предприниматели, продолжая осуществлять ту же трудовую функцию.

Доказательствами наличия фактически трудовых отношений по данному делу послужили заключенные договоры, показания самих «работников», штатное расписание, должностные инструкции, служебные задания, выдаваемые при направлении в командировку, авансовые отчеты при том, что предпринимателям по договору подряда не полагается выдавать деньги «подотчет». В подтверждение фактически трудовых отношений были приведены выписки по расчетным счетам общества о систематическом перечислении денежных средств индивидуальным предпринимателям дважды в месяц в соответствии с утвержденным в обществе порядком выплаты заработной платы, при отсутствии отчетов об оказанных услугах и подтверждения выполнения работ. Более того, размер оплаты по

таким договорам был гораздо выше, нежели по трудовым договорам, что, скорее всего, связано с налоговой выгодой.

Судом первой инстанции также установлено отсутствие рекламы и самопродвижения со стороны индивидуальных предпринимателей, а также доказательств, свидетельствующих о ведении последними самостоятельной предпринимательской деятельности, установлено, что единственным заказчиком являлся их прямой работодатель – ООО «ХХХ».

Договоры оказания услуг обеспечивали основную деятельность общества, а все физические лица – это квалифицированные специалисты в данной области. Более того, деятельность предпринимателей была массовой, сотрудники переводились в один временной период, а при увольнении сотрудника физическое лицо прекращало действие как индивидуальный предприниматель. В ходе рассмотрения дела судом установлено, что подобный немотивированный отказ от доходов подтверждает умышленный перевод сотрудников на договоры гражданско-правового характера с целью уклонения от уплаты налогов. В договорах на оказание услуг фигурировали еще несколько признаков истинно трудовых отношений – это личное исполнение функции в период рабочего времени, действующего на

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

предприятию Заказчика, и использование индивидуальными предпринимателями на безвозмездной основе помещений, оборудования, инструментов и техники Общества.

На основании вышеприведенных обстоятельств судом установлено, что деятельность организации, связанная с заключением с индивидуальными предпринимателями договоров об оказании услуг, а по существу – выполняющим трудовые обязанности, оправдано квалифицирована налоговым органом как направленная на получение налогоплательщиком необоснованной налоговой выгоды путем уклонения от исполнения обязанностей налогового агента по НДФЛ (исчисление налога, удержание и перечисление налога в установленные законом сроки).

Таким образом, усматривается, что судебная практика идет по пути тщательного анализа договоров возмездного оказания услуг на предмет признания их трудовыми и установления действительного экономического смысла таких отношений как уклонение от уплаты налога на доходы физических лиц в полном объеме.

Как же быть компании, если есть необходимость передать часть функций на аутсорсинг, и при этом не опасаться, что такие договоры на оказание услуг могут быть признаны

трудовыми, и при проведении налоговой проверки им не будет вынесено решение о доначислении НДФЛ и необходимости уплаты штрафа. Все же можно иметь дело с институтом индивидуального предпринимательства в данном ключе или нельзя?

Предлагается рассмотреть следующий пример: ООО «ZZZ» имеет основной вид деятельности как «деятельность в области спорта», при этом имеет в собственности торговые площади, которые сдает в аренду. Должности юриста в штатном расписании не имеет и планирует данную функцию передать на аутсорсинг индивидуальному предпринимателю Иванову И.И. Последний является профессиональным юристом, статус индивидуального предпринимателя получен за некоторый период времени до заключения договора, и им уже оказываются услуги АО «QQQ» и отдельным физическим лицами при обращении.

Учитывая выработанные судебной практикой критерии именно трудовых отношений с работодателем, заключить договор на оказание юридических услуг с предпринимателем можно на следующих условиях.

Во-первых, начнем с предмета договора: вместо «...принимается на должность юриста», необходимо указывать «предметом договора является оказание юридических услуг,

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

перечень которых указан в разделе 1 настоящего договора». В разделе 1 можно указать следующее: подготовка претензий, участие в судебных заседаниях, подготовка правовых заключений и т. д. То есть предмет договора необходимо изложить с опорой на характер деятельности – оказание услуг.

Во-вторых, в разделе «цена договора и порядок расчетов» правильным

нено сверх установленного перечня, оплачивается отдельно. Такая формулировка как «фиксированная плата по договору вносится 5 и 25 числа каждого месяца» натолкнет налоговый орган на рассмотрение данной ситуации в ключе трудовых отношений, а использование: «цена договора определяется из совокупности услуг, оказанных в отчетном периоде, на основании отчета исполнителя. Оплата по договору осуществляется в течение

ЗА ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ НА ПРОТЯЖЕНИИ НЕСКОЛЬКИХ ЛЕТ ОТЧЕТЫ ПРЕДОСТАВЛЯЛИСЬ ПРЕДСТАВИТЕЛЕМ ОБЩЕСТВА ЦЕНТРАЛИЗОВАННО ПО ДОВЕРЕННОСТИ

будет поставить плату по договору в зависимости от перечня оказанных услуг, например, подготовлено заключений – это одна сумма, проверено/составлено договоров – другая сумма, принято участие в судебных заседаниях – третья сумма и т. д., все суммируем и получаем размер платы по договору. Если договор заключается на комплексное обслуживание, то необходимо уточнять что в фиксированную сумму входит, например «подготовка десяти претензий, семи исков, участие в 15 судебных заседаниях и т. д.», все, что выпол-

пяти дней с момента предоставления отчета исполнителем» вполне будет соответствовать гражданским началам.

В-третьих, не стоит указывать пункт об исполнении функции лично, т. к. услуги могут быть оказаны лично индивидуальным предпринимателем, так и с привлечением иных лиц. Заказчику, дабы быть уверенным в качестве услуг, стоит внести в договор пункт о гражданской ответственности за их некачественное оказание исполнителем.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

В-четвертых, в договоре нельзя указывать, что исполнитель оказывает услуги на территории заказчика, не ссылаться на организацию рабочих мест, использование техники, не делать привязку к рабочему графику, правилам внутреннего трудового распорядка и материальной ответственности, а также предоставлять отчетность за исполнителя. Все вышеперечисленное по договору оказания услуг – это личная прерогатива предпринимателя, исходя из того, что в рамках трудовых отношений мы работаем на получение прибыли работодателем, в рамках гражданских – на получение прибыли самим предпринимателем через качественное оказание услуг.

Выше была рассмотрена ситуация передачи на аутсорсинг юридической функции предприятием, осуществляющим основную деятельность в области спорта. Есть ли в данном случае возможность заключить договор на оказание услуг с тренером или администратором?

На наш взгляд, нет, и судебная практика по этому вопросу однозначна, договоры на оказание услуг по основному виду деятельности по общему правилу будут признаны трудовыми. Кроме того, предполагается исполнение функций и тренера, и администратора по определенному графику работы и в месте нахождения

работодателя, на его оборудовании, технике и т. д., что никак не дает нам возможность передать данную функцию на исполнение индивидуальным предпринимателям – не сотрудникам Общества.

Проведя анализ практики Верховного суда РФ относительно возможности применения такого способа оптимизации налогообложения, как замена трудовых отношений на гражданские, хотелось бы предостеречь многие российские компании малого и среднего бизнеса о необходимости детального пересмотра и корректировки сложившихся правоотношений в разрезе вышеприведенных критериев. Поскольку с течением времени появилась реальная возможность квалификации налоговым органом таких отношений как уклонение налогоплательщика от исполнения обязанностей налогового агента по налогу на доходы физических лиц с целью получения необоснованной налоговой выгоды с применением мер ответственности за совершение налогового правонарушения в виде штрафа, доначисление налога и пени.

***Виктория Кокорева,
эксперт УП**

Эксклюзивно для 

Сильные лидеры нарушают правила

Чем больше регламентов и правил, тем меньше у сотрудников чувства ответственности и вовлеченность

СИЛЬНЫЕ ЛИДЕРЫ НАРУШАЮТ ПРАВИЛА

**Нестандартные принципы
управления командой
и бизнесом**

КЕВИН КРУЗ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Книга написана признанным экспертом в области лидерства – Кевином Крузом. Автор проводил масштабные исследования в данной области, также он обладает 30-летним опытом создания и развития крупных компаний.

В своей книге он рассказывает о том, как приобрести полезные навыки и принципы, которые помогут стать сильным лидером, а также описывает нестандартные принципы управления командой и бизнесом.

В современном мире под понятием «лидер» понимается просто руководитель крупной компании, топ-менеджер и тд. Однако настоящий лидер – это не просто сотрудник, дослужившийся до солидной должности. Это человек, умеющий замотивировать коллег, раскрыть их лучшие качества и повести за собой к успеху. И настоящее лидерство необходимо заслужить.

Автор считает, что лидерство является своего рода сверхспособностью, и большинство книг, тренингов и учебных пособий учат управлять ею неправильно. Поэтому цель автора – без стрессов, надрывов и бесконечного сидения в офисе научить сотрудника быть настоящим лидером.

В первой главе книги «Закройте открытую дверь» Круз описывает важную тему: большинство современных руководителей стремятся поддерживать политику открытых дверей, стимулируя сотрудников задавать вопросы, делиться своими планами и соображениями. Однако, часто такой метод играет с руководителями злую шутку и сотрудники идут бесконечно вереницей в офис босса или забрасывают его звонками, смс и задают много ненужных вопросов, отвлекая его от более важных дел.

Автор также описывает вопрос открытых дверей со стороны сотрудников. Иногда обязанность высказывать свое мнение приводит к неприятным ситуациям – увольнениям, выговорам и конфликтам, что ведет к другой неприятности – многие сотрудники боятся высказывать свое мнение и терпят унижения, издевательства, боясь увольнения, лишения премий и тд. С другой стороны, многие сотрудники становятся чрезмерно зависимыми от руководства из-за желания делиться всеми своими идеями и планами.

Круз считает, что стоит ограничить политику открытых дверей, при этом необходимо дать сотрудникам все необходимые инструменты для самостоятельного принятия решений и их реализации.

По мнению экспертов, политика открытых дверей негативно сказывается



**ЧАСТО ТАКОЙ МЕТОД ИГРАЕТ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ
ЗЛУЮ ШУТКУ И СОТРУДНИКИ ИДУТ БЕСКОНЕЧНО
ВЕРЕНИЦЕЙ В ОФИС БОССА ИЛИ ЗАБРАСЫВАЮТ
ЕГО ЗВОНКАМИ, СМС И ЗАДАЮТ МНОГО НЕНУЖНЫХ
ВОПРОСОВ, ОТВЛЕКАЯ ЕГО ОТ БОЛЕЕ ВАЖНЫХ ДЕЛ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

на продуктивности сотрудников. Поэтому в книге приводится целый список решений для ее корректировки.

В частности, это составление правильного рабочего графика и введение регулярного, но ограниченного времени на визиты сотрудников. Также рекомендуется установить четкие базовые правила общения во время таких визитов.

В следующей главе «Отключите смартфон» автор поднимает актуальный вопрос зависимости от гаджетов.

Поэтому Круз настоятельно рекомендует отложить смартфон в сторону, если вы хотите добиться высоких результатов.

В главе «Откажитесь от регламента и правил» Кевин Круз рассказывает, как корректно составлять правила, если вы начинаете свой бизнес с нуля или же влились в коллектив сравнительно недавно.

Автор делится высказыванием своего наставника Билла Эриксона о том, что каждое правило лишает возможности

ЧЕМ БОЛЬШЕ РЕГЛАМЕНТОВ И ПРАВИЛ, ТЕМ МЕНЬШЕ У СОТРУДНИКОВ ЧУВСТВА ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Ни для кого не секрет, что смартфоны отвлекают от рабочих обязанностей, и все чаще неумеренное и несвоевременное его использование приводят к опасным ситуациям, несчастным случаям и даже смертельным исходам (отвлеклись за рулем на прочтение смс, попытались на мосту сделать селфи и тд). А в последние годы ученые доказали, что зависимость от гаджетов еще и снижает умственные способности и провоцируют стресс. Боясь упустить важное сообщение или звонок, сотрудники нервничают, отвлекаются в несколько раз чаще и производительность сильно падает.

сделать осознанный выбор. Чем больше регламентов и правил, тем меньше у сотрудников чувства ответственности и вовлеченность.

Также автор считает, что строгие правила причиняют неудобства большинству сотрудников и при этом они направлены на регулирование процесса, а не на получение результата.

Также существенной проблемой при наличии большого количества правил автор называет большой процент обмана: сотрудники пытаются выгородить себя в угоду соблюдения правил.



Для того, чтобы построить доверительные отношения с сотрудниками, предоставить им определенную свободу действий, но при этом приходиться к высоким результатам, автор дает несколько полезных советов.

В частности, на примере известной стриминговой платформы Netflix, Круз показывает необходимость приема на работу правильных сотрудников, а также соблюдения принципов свободы и личной ответственности. По мнению руководителей Netflix, в центре внимания

стоит стремиться понравиться всем без исключения. Если стараться быть милым со своими сотрудниками, есть большая вероятность, что они начнут этим пользоваться и продуктивность будет стремительно падать.

Автор отмечает, что потребность нравиться свойственна подавляющему большинству людей, и это нормально, что подтверждается иерархической моделью потребностей Маслоу. По мере удовлетворения физиологических потребностей, человек испытывает необ-

СОТРУДНИКИ ПЫТАЮТСЯ ВЫГОРОДИТЬ СЕБЯ В УГОДУ СОБЛЮДЕНИЯ ПРАВИЛ

любой компании должны быть 2 основные составляющие: найм высокоэффективных сотрудников, а также создание и поддержание культуры, вознаграждающей лучших и отсеивающей хронически отстающих. Важно нанимать сотрудников, которые ставят интересы компании выше собственных и разделяют идею высокоэффективной работы.

А общие для всех правила, стандарты и ценности воспринимаются иначе, чем строгие постулаты, они учат и акцентируют внимание сотрудников на определенном типе поведения.

В главе «Располагайте к себе, не стараясь понравиться» автор на личном примере рассказывает почему не

ходимость стать частью общества, быть принятым и любимым.

Дружба связывает людей, они получают удовольствие от общения. Однако дружба на работе – дело иное и очень важна грань. Отношения начальника и подчиненного подразумевает выполнение последним ряда задач. В таких отношениях есть некая конечная цель – результат работы, выполнение плана продаж и тд.

По мнению автора, босс как приятель – это одна из худших ошибок, которую может совершить руководитель. Начальник – это практически полная противоположность другу.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Желание нравится сотрудникам может затруднить принятие важных для всей компании решений и даже привести ее к упадку (как и произошло с Yahoo). В ситуациях, когда нужно принять волевой решение – уволить/повысить кого-то из сотрудников, желание нравится всем может сыграть злую шутку и руководитель будет необъективным, и может долго откладывать решение вопросов в ущерб репутации/успеха предприятия.

ЧЕЛОВЕК ИСПЫТЫВАЕТ НЕОБХОДИМОСТЬ СТАТЬ ЧАСТЬЮ ОБЩЕСТВА, БЫТЬ ПРИНЯТЫМ И ЛЮБИМЫМ

Автор делает акцент на том, что нравиться всем без исключения невозможно. Это нужно принять, перестать стремиться быть хорошим для всех и удовлетвориться фактом, что вы нравитесь достаточному количеству людей.

Автор считает, что нужно пересмотреть свое мнение на тему стремления нравится всем. Эта потребность, по мнению автора, эгоистична и ее стоит заменить на желание правильно руководить. Будьте искренними, справедливыми, честными и объективными, так вы заслужите уважение сотрудников. На примере успешного финансового директора автор говорит о том, что стоит проявлять строгость в соблюдении стандартов, но при этом быть добрее к людям.

Эффективного руководителя отличает не умение нравится, а высокие результаты.

В главе «**Руководите с любовью**» автор отвечает на вопрос: нужно ли любить своих сотрудников?

Ранее считалось правильным со стороны руководителя быть максимально строгим, требовательным, не разговаривать с сотрудниками ни о чем, кроме работы и даже внушать страх. Одна-

ко сегодня, помимо выполнения плана продаж и отслеживания соблюдения инструкций, руководителю важно быть душевным, любящим.

Ведь лидерство, основанное на устрашении, может и мотивирует и какое-то время приносит свои плоды, но не действует в долгосрочном отношении. Страх подавляет творческий дух, инновационное мышление, коммуникации, ведет к стрессам и снижению вовлеченности.

А как известно, чем более вовлечены сотрудники в процесс работы, тем результативнее бизнес.

Для того, чтобы относиться с любовью и пониманием к людям в целом и



**БОСС КАК ПРИЯТЕЛЬ – ЭТО ОДНА ИЗ ХУДШИХ ОШИБОК,
КОТОРУЮ МОЖЕТ СОВЕРШИТЬ РУКОВОДИТЕЛЬ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

своим сотрудникам, автор советует избегать принять, что сотрудники будут обманывать, уходить. Идеальных людей не бывает, нужно их простить и пересмотреть свое представление о сильной личности. Не забывайте о визуальном контакте, здороваться и разговаривать с сотрудниками, подмечайте и запоминайте мелочи. Люди хотят видеть, что вы помните о них, небезразличны к ним и заботитесь о них. Обсуждайте карьерные перспективы, признавайте их заслуги, давайте положительную обратную связь.

Успешные лидеры добавляют в свой график все встречи, походы к врачу, занятия спортом и тд, и планируют их в определенные дни и часы. При этом важно знать и учитывать часы своей максимальной продуктивности, чаще это утренние часы. Планируйте на это время самые важные задачи, а не бездумное листание ленты соц.сетей.

Один из опрошенных Кружом предпринимателей дает совет не тратить время на совещания, если это не финансовая тема, поскольку это отнимает много времени.

ЛЮДИ ВЕРЯТ ТЕМ, КТО НЕ СКРЫВАЕТ СВОИХ СЛАБЫХ СТОРОН И НЕУДАЧ

В главе «Заполните календарь» автор обращает внимание на важную для любого руководителя проблему нехватки и неправильного распределения времени.

Автор провел масштабное исследование и проинтервьюировал более 200 человек разных профессий, в основном предпринимателей и пришел к выводу, что почти никто из них не составляет списки дел, т.к. почти половина пунктов не выполняется или вычеркивается за ненужностью. Плюс эти списки усиливают стресс, концентрацию на незавершенных задачах. Поэтому вместо списка дел автор рекомендует воспользоваться календарем.

И если провести совещание все же необходимо, обеспечьте наличие четкой повестки и ясной цели, оповестите о них сотрудников заранее, чтобы они могли подготовиться. Продумайте состав участников – чем их меньше, тем эффективнее обсуждение, и проводите его активно и по возможности в сжатые временные рамки.

Автор дает совет для руководителей, в чьих компаниях приняты частые длительные совещания – сделайте совещания максимально непродолжительными, в идеале – проводите их стоя или во время прогулки. По мнению экспертов, в стоячем положении решения принимаются очень быстро и никто не скучает.

Плюс прогулки стимулируют творческое мышление.

В главе «Выделяйте любимчиков» Круз затрагивает довольно деликатный вопрос – этично ли руководителю заводить любимчиков?

На опыте одного из своих подчиненных автор приходит к выводу, что поощрение передовиков приносит высокие результаты, это демонстрирует их потенциал и дает им больше возможностей.

ЛИДЕРСТВО, ОСНОВАННОЕ НА УСТРАШЕНИИ, МОЖЕТ И МОТИВИРУЕТ И КАКОЕ-ТО ВРЕМЯ ПРИНОСИТ СВОИ ПЛОДЫ, НО НЕ ДЕЙСТВУЕТ В ДОЛГОСРОЧНОМ ОТНОШЕНИИ

Автор обращает внимание на то, что фаворитизм и кумовство – разные вещи. И наличие любимчиков не означает для них отмену общих правил и стандартов. Правила одинаковы для всех, однако последствия их применения могут разными.

Относиться к разным сотрудникам по-разному – это нормально. Сотрудники, достигающие внушительных высот достойны особого отношения. Нужно стремиться к тому, чтобы относиться ко всем не одинаково, а по справедливо-

сти. Лучшие лидеры не назначают любимчиков, исходя из личных предпочтений, избирательное отношение должно быть основано на заслугах каждого сотрудника.

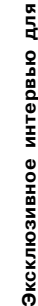
Также автор отмечает, что важно сделать упор на работу с самыми лучшими и успешными сотрудниками, которые проявляют инициативу и показывают высокие результаты, т.к. это самые перспективные люди организации.

Круз проанализировал результаты анкетирования 10 млн работников и

пришел к выводу, что людей в основном мотивирует развитие, признание и доверие. Люди хотят, чтобы их ценили коллеги и начальство. Не жалеете времени на то, чтобы понять, что именно стимулирует вовлеченность каждого из сотрудников. Для выполнения конкретных задач стоит нанимать правильных, подходящих людей. И лучшие из лидеров дифференцируют поручения в зависимости от природных способностей и уровня профессиональных навыков своих подчиненных.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

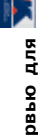
Эксклюзивное интервью для 


Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

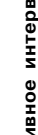
Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



**СДЕЛАЙТЕ СОВЕЩАНИЯ МАКСИМАЛЬНО
НЕПРОДОЛЖИТЕЛЬНЫМИ, В ИДЕАЛЕ – ПРОВОДИТЕ ИХ
СТОЯ ИЛИ ВО ВРЕМЯ ПРОГУЛКИ**

Также автор касается вопроса фаворитизма в отношении детей. По данным разных исследований, большая часть родителей склонна отдавать предпочтение одному из детей, причем происходит это чаще всего с учетом порядка появления детей на свет, их пола и характера. И в отношении детей автор рекомендует оправданное дифференцированное родительское обращение, поощрение врожденных способностей и сильных качеств каждого из детей.

Глава «Ничего не утаивайте (даже суммы зарплат)» посвящена вопросу открытого обсуждения идей и внутренней информации.

ДОВЕРИЕ – ЭТО ТАКЖЕ ОДИН ИЗ ГЛАВНЫХ ФАКТОРОВ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Автор на примере ведущих мировых компаний подчеркивает важность прозрачности всех сфер деятельности. Это обеспечивает членов команды ясным пониманием текущей ситуации, необходимым для быстрого и качественного принятия решений и способствует вовлеченности сотрудников. А также полная прозрачность создает атмосферу взаимного доверия, что опять же способствует вовлеченности.

Важно, чтобы все обладали знанием и пониманием общей ситуации. Сотрудники должны знать, что кроется за всеми цифрами и суммами, и понимать, как

связана их миссия с зарплатой и наоборот.

В вопросе общедоступности информации по зарплатам сотрудников автор рекомендует в первую очередь руководствоваться принципами справедливости. Если оплата труда у сотрудников достойная, объективная, то недовольства при общем доступе к этим данным возникнуть не должно.

В непростых ситуациях – массовом увольнении сотрудников, банкротстве предприятия – важно также поддерживать прозрачность и откровенность, в краткой и доступной форме объяснив

подчиненным, кого это затронет, что будет дальше, каковы прогнозы на будущее и тд.

Глава «Показывайте свои слабые стороны» посвящена вопросу признания своих неудач.

Автор на примере известного спортсмена показывает, что заикленность и стремление к собственной безупречности может привести к негативным последствиям – стрессу, депрессии и тд.

При опросе среди руководителей компаний больше половины отмети-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ли, что имеют те или иные проблемы с уязвимостью. Автор связывает это с эволюцией. В давние времена слабейшие из племени могли погибнуть от лапы льва. Сегодня такой угрозы перед нами нет, однако с самого детства мы стремимся вписаться в общественные нормы и готовы на сто угодно, лишь бы не потерпеть позорную неудачу: если стая не примет нас, мы угодим в лапы голодного льва. За наши промахи на работе можно получить выговор, это подтачивает уверенность в себе.

По данным нейробиологов, если кто-то из коллег признается в своих неудачах, мы невольно начинаем доверять ему чуть больше, причем это доверие

ЛЮДЕЙ В ОСНОВНОМ МОТИВИРУЕТ РАЗВИТИЕ, ПРИЗНАНИЕ И ДОВЕРИЕ

взаимно. Доверие – это также один из главных факторов вовлеченности.

Самые успешные лидеры заботятся о поддержании хороших отношений с подчиненными, а эти отношения начинаются с того, что люди не скрывают свои слабости. Лидеры должны показывать пример, делиться неудачами, строить культуру готовности к риску.

Автор отмечает, что перфекционизм – щит, который мы тащим в надежде, что он нам поможет, это старание заслужить доверие. И часто перфекционизм

работает против нас же самих, принося сплошные стрессы.

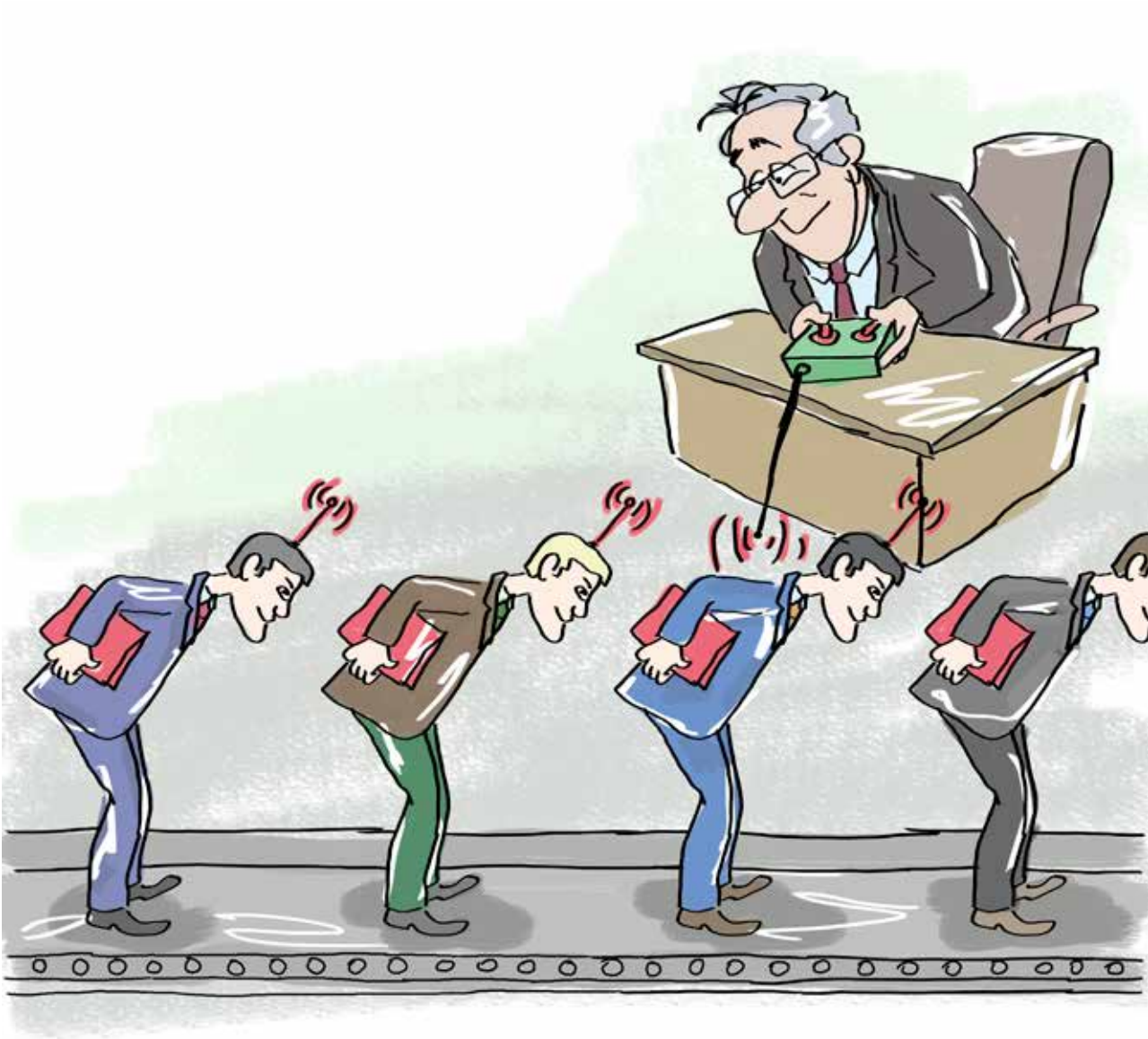
Он описывает термин из психологии – «эффект оплошности» – когда человек, ранее успешный и компетентный, допускает осечку. Это повышает его привлекательность в глазах его коллег. Однако это правило не срабатывает с хронически отстающим, неумелым сотрудником.

Автор рассказывает пример из личного опыта, когда он долго готовился к выступлению и вроде бы довольно удачно провел его, однако реакция публики была весьма сдержанной и вялой. И эта неудача заставила Круза проанализи-

ровать выступления известных стэнд-ап комиков, признанных ораторов и мастеров словесности и пришел к любопытному выводу: люди хотят учиться у тех, кому симпатизируют. Люди верят тем, кто не скрывает своих слабых сторон и неудач.

После этого автор в корне изменил подход к самопрезентации и завоевал признание публики. Он начал свою речь с описания своих неудач.

Такой прием называется «путь героя», который включает 3 этапа: у героя про-



ЛУЧШИЕ ЛИДЕРЫ НЕ НАЗНАЧАЮТ ЛЮБИМЧИКОВ

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

блемы; герой преодолевает их; герой сокрушает врага и побеждает лишь благодаря преодолению тягот.

Такой метод можно встретить в книгах таких известных писателей, как Чарльз Диккенс, Стивен Кинг, Эрнест Хэмингуэй и тд., а также очень многие известные фильмы построены на подобной схеме – Звездные войны, Властелин колец, Гарри Поттер и тд.

ко задумаются. Ваше влияние высоко и в семье, и в коллективе, и среди друзей, хотите вы того, или нет.

Главный вопрос в направленности вашего влияния – позитивной или негативной. Помните о своем лидерстве и влияйте сознательно.

Очень ценным является то, что применение всех правил и принципов, описанных в каждой главе, автором рассма-

ЧАСТО ПЕРФЕКЦИОНИЗМ РАБОТАЕТ ПРОТИВ НАС ЖЕ САМИХ

Став успешным открытым лидером, важно не переусердствовать с информацией, что-то стоит оставить при себе и понимать, чем стоит делиться, когда и при каких обстоятельствах.

В главе «Лидерство – не вопрос выбора» автор освещает тему определения самого понятия «лидерство». По мнению экспертов, лидерство можно рассматривать как способ влияния. Лидеры оказывают влияние на людей своим действием и бездействием. Причем это влияние вы оказываете на всех – и на подчиненных, и на детей, и на казалось бы даже незнакомых людей. Ваше поведение заразительно – если вы бросили курить, есть большая вероятность, что ваши курящие знакомые тоже бросят эту привычку или как минимум креп-

тривается с точки зрения целого ряда сотрудников – менеджера, профессионала в области продаж, тренера, армейского офицера, родителя и просто отдельной личности.


Также в заключительной части книги дается информация о полезных ресурсах для самостоятельного изучения лидерства с планами действий, темами для обсуждений, бесплатными тренингами и тд.

*Ирина Константинова

Эксклюзивно для



Анализ судебной практики по привлечению к ответственности работодателя по вопросам трудоустройства инвалидов

 Работодатель обязан рассматривать инвалидов наравне с остальными претендентами на должность при приеме на работу. Но работодатели не горят желанием принимать инвалидов, опасаясь, что состояние здоровья не позволит им полноценно трудиться.

В связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением обязанностей, предусмотренных Трудовым кодексом РФ и Федеральным законом от 24.11.1995 № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации», работодатель может быть не только привлечен к административной ответственности, предусмотренной

*Вирджиния
Поплавская*

эксперт УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



статьей 5.42 КоАП РФ, но и работник может обратиться в трудовую инспекцию или в суд за защитой своих прав и интересов.

Рассмотрим существующую судебную практику по вопросу неисполнения обязанностей работодателем по созданию или выделению рабочих мест для трудоустройства инвалидов в соответствии с установленной квотой для приема на работу инвалидов, а также отказ работодателя в приеме на работу инвалида в пределах установленной квоты.

08.06.2012 ООО (г. Москва) привлечено к административной ответственности за не выполнение обязанности по созданию (выделению) квотируемых рабочих мест для трудоустройства инвалидов в количестве 2% от среднесписочной численности работников, что составило за проверочный период с октября 2009 года по апрель 2012 года в суммарном исчислении 151 невыполненные квоты для трудоустройства инвалидов, установленных категорий в ООО. ООО подвергнуто наказанию в виде административного штрафа.

Обжалуя вынесенное наказание, ООО посчитало, что состав административного правонарушения отсутствует, поскольку инвалиды в ООО с просьбой о трудоустройстве не обращались.

Вместе с тем, вышестоящий суд посчитал указанные доводы ООО несостоятельными, поскольку Закон города Москвы от 22.12.2004 № 90 «О квотировании рабочих мест» регулирует вопросы обеспечения беспрепятственного доступа инвалидов к рабочим местам и инфраструктуре организаций.

Обязанность по организации в городе Москве квотируемых рабочих мест возложена ч. 2 ст. 2 данного Закона именно на работодателя. По существу закрепляется правовой механизм реализации соответствующих положений федеральных законов о занятости и о социальной защите инвалидов, устанавливающих обязанность работодателей квотировать рабочие места для инвалидов.

Обязанность по трудоустройству социально незащищенной категории граждан возложена законодателем непосредственно на работодателя.

Таким образом, решение суда оставлено без изменения, жалоба ООО без удовлетворения (решение Московского городского суда от 20 июня 2013 г. по делу № 7-1390).

Постановлением мирового судьи директор ООО (Республика Коми) признан виновным в совершении административного правонарушения, предусмотренного ч. 1 ст. 5.42 КоАП

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

РФ, с назначением наказания в виде штрафа в размере 5000 рублей за то, что в нарушение установленного законодательства Российской Федерации о социальной защите инвалидов, будучи должностным лицом, нарушил право инвалидов на гарантированные им условия труда - не обеспечил создание рабочих мест в счет установленной квоты. Данное постановление мирового судьи было обжаловано в апелляционной инстанции, в связи с отсутствием доказательств того, что не были созданы специальные рабочие места для конкретных инвалидов с учетом их индивидуальных возможностей. В отношении 7 рабочих мест до направления конкретных инвалидов оборудовать рабочие места не имеется возможности.

Суд, рассмотрев материалы дела, жалобу директора ООО оставил без удовлетворения, а постановление мирового судьи без изменения, поскольку согласно материалам дела на момент проверки в ООО не приняты локальные нормативные акты, содержащие сведения о рабочих местах, предоставляемых инвалидам по установленным для предприятия квотам; предприятием не предприняты меры по оборудованию, созданию или выделению трудовых мест, пригодных для выполнения трудовой функции работником с ограниченными возможностями; при направлении информации в Центр занятости населения Сыктывдинского

района Республики Коми о наличии на предприятии вакантных рабочих мест не указывается число тех должностей, на которых возможно обеспечить занятость лиц с ограниченными возможностями. Таким образом, директором ООО было совершено административное правонарушение, предусмотренное ч. 1 ст. 5.42 КоАП РФ.

Так, обязанность по созданию специальных рабочих мест прямо закреплена требованиями Федерального закона от 24.11.1995 № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации», и отсутствие такой возможности со стороны работодателя не освобождает последнего от проведения работы в целях обеспечения прав инвалидов на гарантированные им условия труда. Также в Законе прямо указано на то, что работодателем должны быть приняты локальные нормативные акты, содержащие сведения о рабочих местах, предоставляемых инвалидам по установленным для предприятия квотам (из постановления мирового судьи Зеленецкого судебного участка Республики Коми от 23.09.2015).

Следовательно, отсутствие указанных выше локальных актов будет свидетельствовать о наличии в бездействии должностного лица состава административного правонарушения, предусмотренного ч. 1 ст. 5.42 КоАП РФ.

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Рассмотрим следующие судебные акты, подтверждающие внушительную государственную защиту инвалидов при отказе в трудоустройстве.

Так, директор ООО признан виновным в совершении административного правонарушения, предусмотренного ч.1 ст. 5.42 КоАП, и подвергнут административному наказанию в виде штра-

17.02.2017 в ООО заквотированное для трудоустройства инвалида рабочее место по профессии «кладовщик» являлось свободным (вакантным).

На вакантное рабочее место для трудоустройства инвалида в ООО государственным казенным учреждением «Центр занятости населения города Ставрополя» направлена для устрой-

В ЗАКОНЕ ПРЯМО УКАЗАНО НА ТО, ЧТО РАБОТОДАТЕЛЕМ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРИНЯТЫ ЛОКАЛЬНЫЕ НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ, СОДЕРЖАЩИЕ СВЕДЕНИЯ О РАБОЧИХ МЕСТАХ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ ИНВАЛИДАМ

фа в размере 5000 рублей за отказ в приеме на работу инвалида. Решением вышестоящих судебных инстанций постановление оставлено без изменения.

Как усматривается из материалов дела, в соответствии с информацией о выполнении квоты для трудоустройства инвалидов за февраль и март 2017 года, среднесписочная численность работников ООО составила 258 человек, при этом заквотировано 10 рабочих мест для трудоустройства инвалидов, одно из которых по профессии «кладовщик».

Согласно сведениям о потребности в работниках, наличии свободных рабочих мест (вакантных должностей) от

ства инвалид 3 группы Ф.И.О., кандидатура которой отклонена.

По мнению суда, указанные действия образуют объективную сторону состава административного правонарушения, предусмотренного ч.1 ст. 5.42 КоАП РФ. Факт совершения административного правонарушения и виновность директора ООО подтверждены совокупностью доказательств, которым дана надлежащая оценка в соответствии с требованиями ст. 26.11 КоАП РФ (постановление Ставропольского краевого суда от 07.03.2018 по делу № 4А-245/2018).

Аналогичные выводы приведены в определении Верховного Суда Рос-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

сийской Федерации от 30.09.2019 № 33-КГ19-6. Судебная коллегия по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации рассмотрела в открытом судебном заседании дело по иску Ф.И.О. (инвалида) к ООО (Ленинградская область) о признании отказа в приеме на работу незаконным, об обязанности принять на работу, о взыскании компенсации морального вреда. ООО отказало Ф.И.О. в приеме на работу со ссылкой на невозможность создания для него специального рабочего места для трудоустройства.

Вместе с тем, Судебная коллегия посчитала, что минимальное количество специальных рабочих мест для трудоустройства инвалидов устанавливается уполномоченным органом исполнительной власти Ленинградской области для каждого предприятия, учреждения, организации в пределах установленной квоты для приема на работу инвалидов. Порядок установления минимального количества специальных рабочих мест для трудоустройства инвалидов в пределах установленной квоты для приема на работу инвалидов и порядок контроля за его выполнением устанавливаются Правительством Ленинградской области (абз. 9 ст. 2 Областного закона Ленинградской области от 15 октября 2003 г. № 74-оз).

В соответствии с установленной квотой для приема на работу инвали-

дов работодателя обязаны создавать или выделять рабочие места для трудоустройства инвалидов, принимать локальные нормативные акты, содержащие сведения о данных рабочих местах, создавать инвалидам условия труда в соответствии с индивидуальной программой реабилитации или абилитации инвалида и предоставлять в установленном порядке информацию, необходимую для организации занятости инвалидов (ст. 3 Областного закона Ленинградской области от 15 октября 2003 г. №74-оз).

Специальные рабочие места для трудоустройства инвалидов создаются за счет собственных средств работодателей в двухмесячный срок с момента принятия работодателем и инвалидом согласованного решения с учетом характера производства конкретного работодателя.

Суд указал, что разрешать вопрос об обоснованности отказа ООО в приеме на работу Ф.И.О. следует с привлечением специалистов в области специальной оценки условий труда в области медико-социальной экспертизы (статья 188 ГПК РФ) где необходимо установить в числе прочего: конкретные меры по организации труда требуемые для оборудования рабочего места по должности в ООО с учетом индивидуальных возможностей инвалида; должно ли это быть специальное рабочее место.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Между тем судебные инстанции без установления названных обстоятельств, имеющих значение для правильного разрешения настоящего спора, сделали не основанный на подлежащих применению к спорным отношениям нормах права и с нарушением норм процессуального права вывод о том, что у ООО не имелось возможности для создания специального рабочего места для Ф.И.О. с учетом специфики имеющегося у него заболевания.

Суд счел, что отказ ООО в приеме Ф.И.О. на работу является незаконным, нарушает его права как инвалида, направленного органом службы занятости для трудоустройства и претендующего на котируемое рабочее место, свидетельствует о дискриминации в сфере труда.

По мнению Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации, изложенное свидетельствует о формальном подходе судебных инстанций к рассмотрению дела, в котором разрешался спор, связанный с реализацией инвалидом права на труд, что привело к нарушению задач и смысла гражданского судопроизводства, установленных статьей 2 ГПК РФ, и права Ф.И.О. на справедливую, компетентную, полную и эффективную судебную защиту, гарантированную каждому статьей 8 Всеобщей декларации прав человека,

пунктом 1 статьи 6 Конвенции о защите прав человека и основных свобод, пунктом 1 статьи 14 Международного пакта о гражданских и политических правах, а также частью 1 статьи 46 Конституции Российской Федерации (определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации от 30.09.2019 № 33-КГ19-6).

Также в Ставропольском крае директору ООО не удалось избежать рассмотрения материалов по вменяемому административному правонарушению, ответственность за которое предусмотрена ч.1 ст. 5.42 КоАП РФ по причине истечения срока давности.

Из протокола об административном правонарушении следует, что директор ООО в нарушение требований Федерального закона от 24.11.1995 № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации», Закона Ставропольского края от 11.03.2004 № 14-кз «О котировании рабочих мест для инвалидов» отказал в трудоустройстве инвалида Ф.И.О. на вакантное место в ООО на котируемое рабочее место с формулировкой «в связи с отсутствием навыка в работе продавца», тогда как согласно трудовой книжке стаж работы Ф.И.О. по профессии «продавец продовольственных товаров» составляет более одного года.

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

Постановлением мирового судьи судебного участка № 2 города Невинномысска Ставропольского края от 29.06.2017 производство по административному делу в отношении директора ООО по ч.1 ст. 5.42 КоАП РФ прекращено в связи с истечением сроков давности привлечения к административной ответственности.

Решением судьи Невинномысского городского суда Ставропольского края от 02.10.2017 указанное постановление отменено, материалы административного дела возвращены на новое рассмотрение.

Суд пришел к выводу, что в соответствии с ч.1 ст. 4.5 КоАП РФ срок давности привлечения к административной ответственности за нарушение трудового законодательства составляет один год и начинается течь с момента совершения правонарушения, а именно с момента отказа в трудоустройстве.

Из материалов дела следовало, что директор ООО отказал в трудоустройстве 16.02.2017. Срок давности привлечения к административной ответственности, в данном случае, исчисляется с 16 февраля 2017 года и на момент вынесения мировым судьей постановления 29 июня 2017 года, не истек (постановление Ставропольского краевого суда от 11.03.2017 по делу № 4а-1265/2017).

Таким образом, в случае отказа в приеме на работу гражданина, направленного государственным учреждением службы занятости, работодатель обязан указать письменно в направлении службы занятости причину отказа в приеме на работу и вернуть это направление гражданину. Действующим законодательством запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора. За необоснованный отказ работодателя в приеме инвалида на работу в пределах установленной квоты предусмотрена административная ответственность соответствующего должностного лица.

В целях реализации гарантий трудовой занятости инвалидов законодателем закреплен определенный правовой механизм, предусматривающий, в частности, обязанность работодателя представить органам службы занятости информацию о выполнении квоты для приема на работу инвалида, то есть о трудоустройстве инвалидов на квотируемые рабочие места.

Статья 32 Федерального закона от 24.11.1995 № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» устанавливает, что граждане и должностные лица, виновные в нарушении прав и свобод инвалидов, несут ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Исходя из анализа судебной практики, административная ответственность за нарушение прав инвалидов в области трудоустройства и занятости предусмотрена:

1) за неисполнение работодателем обязанности по созданию или выделению рабочих мест для трудоустройства инвалидов в соответствии с установленной квотой для приема на работу инвалидов, а также отказ работодателя в приеме на работу инвалида в пределах установленной квоты;

2) за необоснованный отказ органов службы занятости в регистрации инвалида в качестве безработного.

Таким образом, обязанность по трудоустройству социально незащищенной категории граждан возложена на работодателя. При этом квота для трудоустройства инвалидов будет исполнена, если выполнено хотя бы одно из следующих условий:


1) с инвалидом заключен трудовой договор;

2) выплачена компенсация исходя из количества заквотированных мест, на которые не были трудоустроены инвалиды.


Прием инвалида на любое рабочее место, даже не отнесенное к квоте, также будет засчитан.

Следовательно, работодателю, чтобы выполнить квоту и сэкономить на компенсациях, нужно будет не только выделить рабочие места для инвалидов, но и заполнить их.

***Вирджиния Поплавская, эксперт УП**

Эксклюзивно для 

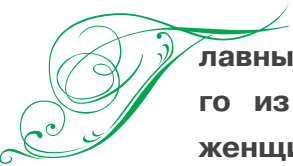


 приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – tp@top-personal.ru

Систематического успеха не могут добиться не только предприниматели, работающие в новой индустрии

Нахлынет новая технологическая волна, и появятся новые изобретения, столь же необходимые каждому, как смартфон, появятся новые Ноготковы и Чичваркины

УИ Какие лидерские качества можно отметить в Ноготкове и упоминаемых им бизнесменах (Малис, Чичваркин и др.), которые выделяли бы их на фоне “коллег по цеху”?

 лавный бухгалтер одного из банков, солидная женщина около пятидесяти лет, как-то рассказала о встрече с Евгением Чичваркиным, который договорился о кредите. По ее словам, Чичваркина отличает исключительная

Леонид Делицын

ГК «ФИНАМ»

Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




личная харизма. Сразу понимаешь, что с тобой общается очень умный человек. А ведь Чичваркин был моложе ее, и, казалось бы, она могла быть настроена к нему критически. Личная харизма, дар внушать доверие и увлечь за собой – это качества, которые часто встречаются у предпринимателей (и не является типичным, к примеру, для аналитиков или аудиторов). Есть предприниматели-миллиардеры, которым в итоге повезло больше, однако, от общения остается впечатление безумца, которому просто повезло.

 Почему достигнув пика успеха в России, ни Ноготков, ни Чичваркин, как и иные талантливые бизнесмены, не повторяют свой успех ни в Долине, ни на Темзе ...нигде?

— На такой вопрос, конечно, проще было бы отвечать для какой-нибудь коммунистической газеты, дескать, успех был разовым, обусловленным конкретным стечением обстоятельств, а вовсе не талантом предпринимателя. Но это не так. Для того чтобы построить столь крупный бизнес необходимо сочетание мощной технологической вол-

РОМАН ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ С РАБОТНИКАМИ – ВРЕМЕННЫЙ

 Как бы вы объяснили или описали на деловом языке читателям УП отношение Ноготкова к своим наемным работникам?

— Наверное, никто из читателей, даже из тех, кто очень любит смартфоны, не мечтает всю жизнь провести менеджером салона сотовой связи. Да и не найдешь там менеджера не то что с седой бородой, а даже и с седой щетиной. А у предпринимателя, такого как Ноготков, бизнес зависит от 30 тысяч работников, которые все однажды уйдут. Поэтому отношение к работникам в таком случае всецело подчинено бизнес интересам. Роман предпринимателя с работниками – временный.

ны, бизнес-связей, предпринимательского таланта и удачи. Сочетание всех четырех факторов – большая редкость. Систематического успеха не могут добиться не только предприниматели, работающие в новой индустрии. Личные качества должны соответствовать тем, которые нужны конкретной фирме в конкретное время. Поучительную историю рассказывал Тим Кук, глава компании Apple – он нанял коммерческого директора из ритейла, имевшего уйму отраслевых наград. Этот новый директор первым делом начал сокращать издержки и оптимизировать работу магазинов, чем вызвал массовое недовольство менеджмента Apple. Ради сохранения корпоративной культуры



**ПОСТАВЬ ЗВЕЗДНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ
ВЫТАСКИВАТЬ ИЗ БОЛОТА УТОПАЮЩЕГО БЕГЕМОТА –
БЕГЕМОТА НЕ СПАСЕШЬ, А ЗВЕЗДА КАРЬЕРУ ЗАКОНЧИТ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

инновационной компании, изобретающей новые товары, которая, конечно, существенно отличается от культуры торговых сетей, Тим Кук немедленно расстался с новым работником. Тот вернулся в ритейл, продолжил то, что умел, и снова получает отраслевые награды.


Как только нахлынет новая технологическая волна, и появятся новые изобретения, столь же необходимые каждому, как смартфон, появятся новые Ноготковы и Чичваркины. И все они будут, в самом деле, незаурядными людьми и талантливыми предпринимателями. А поставь звездного предпринимателя вытаскивать из болота утопающего бегемота – бегемота не спасешь, а звезда карьеру закончит.

Таким кладбищем карьер стала, к примеру, компания Yahoo! – некогда крупнейший в мире интернет-сайт. В попытке уладить акционерный конфликт и найти источник второго дыхания для этого бизнеса закончили свою карьеру восходящие звезды из Coca-Cola, Google и других компаний.


 **Какими особыми лидерскими качествами обладают современные бизнес-лидеры России, и как бы вы описали их и их стиль управления?**

— Современный бизнес-лидер должен быть визионером и обладать магической способностью видеть будущее.

Кроме того, как дальновидно отметил у нас один олигарх, вскоре после этого попавший под домашний арест – административный ресурс должен быть сопоставим с деловым. Следовательно, бизнес-лидер должен быть бегуном на длинную дистанцию, проявлять не только склонность к риску, но и благоразумие, выстраивать и сохранять деловые связи на протяжении всей карьеры.

 **Как изменилось за последние 10–20 лет отношение лидеров бизнеса к наемному персоналу?**

— Мы находимся на пороге эпохи замены персонала роботами, и даже самым благонамеренным лидерам бизнеса нельзя запретить думать в этом направлении.

 **Кого из современных лидеров бизнеса России вы бы рекомендовали в лауреаты премии «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»?**

— Олег Тиньков, Андрей Кузьяев (Эр-Телеком), Аркадий Волож (Яндекс).

* **Леонид Делицын, Аналитик ГК «ФИНАМ»**

Эксклюзивно для 

Фидбек от кандидатов покажет вам многое

Мария Дьяченко

ГК «ФИНАМ»

Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Почему автор столь негативно пишет о рекрутерах? Возможный опыт или причины?

 Поиск работы и хождение по собеседованиям практически всегда стресс для кандидатов, поэтому всё воспринимается острее и оставляет след, в случае с автором, очевидно, не слишком позитивный. Маловероятно, что все утверждения, упомянутые в статье, автор сформулировал на основе своего личного опыта, если только не собирал специально материал. В лиде указано, что это суммарный негатив кандидатов. Непрофессионалов в нашей профессии много.

В последние несколько лет намечается тенденция к улучшению ситуации, но не за счет того, что ВУЗы стали готовить лучше, а потому, что всё больше компаний приходят к более адекватной модели найма, где рекрутер либо имеет профессиональные навыки или образование в той отрасли, где работает, либо привлекают к подбору и оценке руководителей, которые действительно могут оценить профессиональные компетенции кандидатов.

Как должны себя вести профессионалы (как изучить кандидата кроме резюме)?

— Тут всё просто – нужно уметь слушать и задавать правильные открытые вопросы, наблюдать, уточнять. Также, если нужно получить информацию о кандидате до интервью, обычно смотрят следы в соцсетях, собирают рекомендации, если это возможно.

Как проверить правильно ли ведет себя рекрутер с кандидатами?

— Собрать фидбэк с кандидатов, как один из вариантов – в крупных корпорациях есть различные службы, которые проводят опросы клиентов на предмет их удовлетворенности предоставляемыми услугами/приобретенным товаром, можно туда сформулировать запрос; помониторить отклики в интернет о том, как проходят собеседования в компании; поговорить с недавно набранными сотрудниками о том, как происходил процесс найма, есть ли над чем работать.

*Мария Дьяченко,
HR-менеджер Управления по работе с персоналом ГК «ФИНАМ»

Эксклюзивно для



Лицом к лицу с кандидатом

Неподходящему кандидату можно помочь найти негатив в вакансии и он покинет вас на позитиве.



Роман Никитин

«Зест-Персонал»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Категорически не согласен с такими высказываниями. Это субъективное мнение конкретного человека, а не распространенное явление. Я много лет работаю в HR и в подборе персонала, участвовал во многих проектах подбора персонала как для крупных известных компаний, так и для небольших небрендовых компаний, и не встречал, чтобы рекрутеры ненавидели и презирали кандидатов.

УП Почему автор столь негативно пишет о рекрутерах? Возможный опыт или причины?

— Возможно автора никуда не берут на работу, везде отказывают, и он перекладывает ответственность и свой негатив на рекрутеров. Это распространено среди таких кандидатов. Или отражает мнение таких кандидатов.

Допускаю, что есть компании с очень специфичной корпоративной культурой. Например, есть компании, где разговаривают между собой матом. Или на собеседовании на вакансию с агрессивными продажами могут жестко высказаться в адрес кандидата, даже унизить вопросом или ком-

ментарием кандидата, спровоцировать его. Но это стресс-интервью по вакансии, где кандидат должен заниматься очень активными продажами, навязывать услуги незаинтересованным в них. Но таких компаний и вакансий меньшинство, и это не ненависть к кандидатам.

Ненависть и презрение нельзя привязывать к профессии. Это к конкретным специфичным людям, которые негативно настроены. Это особенности конкретного человека, его психология.

УП Как реально рекрутеры ведут себя на собеседованиях?

— Рекрутеру нужно закрыть вакансию, найти подходящего кандидата, и чтобы кандидат был готов идти на вакансию и в компанию. А на собеседовании выявить обладает ли кандидат нужными знаниями, навыками, умениями, опытом и т. п.

Для этого нужно максимально расположить кандидата к себе, к компании. Отсюда позитив, улыбка. Особенно в начале собеседования важно расположить кандидата, психологически расслабить его.

Да, я согласен с тем, что кандидаты говорят на собеседовании и пишут в резюме частично не правду. Кто-то слегка приукрасит, а кто-то припишет

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для

себе заслуги крупной компании, в которой работал, или своих коллег. Но в большинстве кандидаты это делают с благими намерениями, чтобы чего-то достичь, продвинулся в опыте, заработной плате.

Собеседование и проводится для того, чтобы понять не то, что написано в резюме, и что говорит кандидат, а то, что есть на самом деле в его опыте, какие у него реально знания, навыки, умения. И распознать это профессионалу возможно.


Если на собеседовании гнать на кандидата негатив, то не только этот кандидат не пойдет на вакансию и в компанию, но и получим кучу негативных отзывов в интернете, что отпугнет от компании многих других кандидатов. Ненависть и презрение были бы заметны и отпугивали бы кандидатов от работы в такой компании. Токсичного рекрутера никто не будет держать в компании.

 **Как должны себя вести профессионалы (как изучить кандидата кроме резюме)?**

— Нет плохих или хороших кандидатов, есть подходящие или неподходящие кандидаты на конкретную вакансию или в компанию. Нужно относиться ко всем кандидатам с уважением и позитивом.

Изучить кандидата можно используя разные методики интервью, например, задавая преактивные вопросы, предлагать кейсы, тесты. Задавать больше вопросов с конкретными вопросами из опыта (цифры, факты и кто их может подтвердить). Собрать рекомендации. Посмотреть его профили в социальных сетях.

Кстати про социальные сети, некоторые заказчики обращают на них внимание. Например, на вакансию личного помощника сделали кандидате предложение. Но руководитель, к которому требовался сотрудник, посмотрел ее профили в социальных сетях, а там был очень специфичный контент. В результате предложение о выходе на работу было отозвано, конечно, без объяснения данных причин.

 **Как проверить правильно ли ведет себя рекрутер с кандидатами?**

— Только побывав на собеседовании или посмотрев его. Нельзя опираться на чьи-то отзывы и рассказы.


Правильность собеседования может зависеть от регламентов компании или корпоративной культуры.

Если соискатель настроен негативно, то нужно сгладить этот негатив, чтобы он не распространялся далее (в виде отзывов, комментариев, жа-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

лоб на компанию и рекрутера). Нужно расположить кандидата, даже понимая, что он не подходит на вакансию.

Я иногда демотивирую такого негативно настроенного кандидата каким-то моментом или особенностью вакансии, акцентирую на этом внимание в более неподходящем кандидату ключе. Кандидат сам отказывается от вакансии и уходит довольный, еще и благодарит, что сказали, разъяснили важный ему момент. В этом случае я избегаю дальнейшего негатива, что кандидата не взяли, ему отказали, плохой рекрутер и т. п.

 **Можно ли и как за 5 минут понять, что за “птица” к вам пришла на собеседование? (по фио, одежде, прическе, по чертам лица, по мимике и жестам, по манере пить кофе, по вопросам и т. д.)**


— За 5 минут можно понять корпоративную культуру кандидата, его личностные особенности. Но для

оценки профессионального опыта нужно больше времени, чтобы понять, какие функции он действительно выполнял и чего достигал.

Прическа и одежда важны только для вакансий, где требуется презентабельный или определенный вид (переговоры с клиентами, для продавцов, например). Стиль поведения и манеры – это для понимания подходит ли кандидат под корпоративную культуру компании.

Я согласен с тем, что красивый, опрятно одетый и приятно выглядящий человек будет вызывать больше симпатии. Но, в конечном счете, решение принимается по совокупности факторов, в том числе, знаний, умений, навыков, опыта.!

***Роман Никитин**, директор по персоналу и директор HR проектов «Зест-Персонал»

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Многолетний опыт управления проектами подбора персонала для крупных известных компаний. Личная работа по вакансиям. В 2013 году награжден дипломами Национальной деловой премии «Капитаны Российского Бизнеса» в номинациях «СУПЕРПРОФИ», «Лучшие консультанты», «Лучший профессионал кадрового бизнеса 2012 года». В 2011 и 2012 годах награжден дипломами Национальной деловой премии «Капитаны Российского Бизнеса» в номинации «Лучшие консультанты кадровых агентств 2011 года».

Справка о компании:

ГК «Зест-Персонал» – стабильная российская компания, успешно работает в Москве и Московской области, а также регионах Российской Федерации с 2004 года. Основные направления деятельности: подбор персонала, аутстаффинг (предоставление труда работников). Среди клиентов крупные известные компании.

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

Лидер должен быть СИЛЬНЫМ

Эксперт, обсуждая идеи Кевина Круза в его книге «Сильные лидеры нарушают правила», поделилась опытом консалтинга и высказала ряд полезных мыслей



*Татьяна
Владимирова*

**ООО Транс Бизнес
Консалтинг-Юг**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Лидерство – это врожденный феномен или ему можно научиться?

 Думаю, есть врожденные личностные особенности, которые сложно в полной мере компенсировать развитыми умениями или поведенческими фишками. Видим это, оценивая и обучая руководителей, проводя управленческие поединки (технология Владимира Тарасова), работая с кадровым резервом. То, что одному дается легко и «без напряжения», для другого – целенаправленная работа. При этом Лидерство шире и богаче, оно для людей и, как правило, за людей: грамотная коммуникация, целеполагание, знание индивидуальных особенностей людей и др. При желании и активном участии самого Лидера эта часть может быть развита, трансформирована и т. д.

Какие минусы и плюсы тех руководителей, которые ведут политику открытых дверей, а другие – закрытых?

— Открытые двери: плюсы – имидж руководителя, возможность сокращать дистанцию, понимать, чем и

как живут подчиненные, оперативность реагирования и др. Минусы – зависимость и руководителя, и подчиненных, отсутствие субординации, «своего» времени, расфокусировка и низкая сосредоточенность, как следствие – раздражение и неудовлетворенность.

Закрытые двери: плюсы – наличие управляемого пространства и времени, регламентированный информационный и человеческий потоки, «здоровая таинственность» руководителя, самостоятельность в решении вопросов подчиненными и др. Минусы – ограниченность информации, ошибки в принятии решений, дефицит внимания и энергии руководителя у подчиненных и др.

Можно ли понять, что кандидат разделит с вами идею высокоэффективной работы?

— Скорее, косвенно – на этапе отбора. Во-первых, формализуйте свою идею, чтобы соотносить с ней то, что услышите от кандидата. Пусть расскажет, как работал на прежнем месте. Что изменил, в чем «прирос»... Для чего? Что на его взгляд можно изменить в вашем кабинете. Для чего? Пусть расскажет, как понимает «высокоэффективную работу». А вы проверьте – совпадает ли с вашим видением.

УП Босс-приятель по Кевину – это очень плохо. Но как же тогда получить доверие и вовлеченность людей?

— Соглашусь, босс – это одна роль, приятель – другая. Цели, правила тоже отличаются. Мало кто умеет, качественно сыграв одну, легко перевоплощаться в приятеля. Зато каждый может быть приветливым, уважающим, доброжелательным руководителем. Знать важные для сотрудников нюансы, учитывать особенности – повышаем вовлеченность. Держать свое слово, разделять ответственность, объективно оценивать, быть требовательным и справедливым – формируем доверие.

УП Проводили ли вы совещания как прогулки или просто на ногах? Смысл оправдан?

— Смотря, что мы называем совещанием и/или прогулкой. Решить важные вопросы во время похода в театр – есть опыт. По дороге к морю договориться о соблюдении правил взаимодействия в коллективе – возможно. Есть опыт проведения совещания бизнес-тренеров. Всегда стартуем с фуршета, часто приурочиваем к дням рождения. Вторая часть – активно работающая, собственно, совещание.

Стереотип диктует – разводить понятия, не смешивать божий дар сами знаете с чем. При этом мы за разно-

образии форм совещаний и нестандартный подход к взаимодействию!

УП Большинство фирм строго утаивают з/п сотрудников, а Круз против. Ваше мнение здесь?

— Я – за прозрачность. В основе этого грамотно выстроенная система мотивации и честность по отношению к людям. Каждый понимает, за что он получил з/п. Хочет больше – знает, как заработать.


УП Признаетесь ли вы в своих ошибках коллегам, и к чему это ведет?

— Да, признаю. Бывает это нечестно, но тем не менее. К чему ведет – к усилению моего авторитета, как руководителя; оптимизации процессов – чтобы ошибки не повторялись; формированию особой атмосферы – взаимопонимания и доверия. И работа над собой – чтобы «грабли» остались без работы.

УП Перфекционизм – ваше мнение о нем?

— Прекрасное качество, если не влияет на сроки принятия решений, реализации задач и др. Именно об этих людях дальше пойдет речь. Мои сотрудники-перфекционисты создают уникальные продукты, оптимизируют процессы, снижают затраты, задают тон в отношении к делу, к людям.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Я лично не согласен с мнением Круза о том, что люди больше верят тем лидерам, кто не скрывает своих слабых сторон. А Вы как считаете?

— Солидарна с Вами. Особенно, если это элемент манипуляции: и на Солнце бывают пятна, ты и я – одной крови... Лидер должен быть сильным! Конечно, он – человек и не лишен слабостей. Но демонстрирует он в этот мир – благополучие, уверенность, активность и позитив. Что бы ни происходило! При этом может

проявить сочувствие, растрогаться до слез, извиниться, если не прав – тоже «от силы»!

***Татьяна Владимирова,**
собственник и директор
ООО Транс Бизнес Консалтинг-Юг,
г. Краснодар

Эксклюзивно для 


Справка о спикере:

Эксперт по вопросам управления и развития бизнеса, сертифицированный бизнес-тренер, Председатель Краснодарского регионального отделения Федерации управленческой борьбы.

Справка о компании:

ООО «Транс Бизнес Консалтинг-Юг», г. Краснодар, успешно работает с 2000 года на всей территории России в области бизнес-обучения, консалтинга, оценки персонала, социальных технологий и ТРИЗа. Ориентация на результат, индивидуальный подход к Клиенту, комплексность услуг, качество работ и мастерство специалистов – фундамент нашей работы. Более 60% Клиентов с нами с момента основания, почти 90% совершают повторные заказы. Это дорогого стоит!



 приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – tp@top-personal.ru

Авторитарный стиль управления уходит в прошлое

УИ **Лидерство** – это врожденный феномен или ему можно научиться?

Профессор кафедры физиологии человека МГУ Вячеслав Дубынин, считает, что «лидерство» – это врожденная программа, которая есть у каждого. Степень тяготения к лидерству у всех людей разная, но лидерские качества можно развить. Эта программа есть и у животных. Лидерство часто зависит от гормонального фона у человека. Повышенный уровень агрессивности и уровень либидо – физиологические признаки лидерских зачатков. Повышенный фон гормонов кортизола и норадреналина, способствуют лидерским проявлениям в поведении. Яркими поведенческими признаками лидера является умение налаживать контакты, умение проявлять эмпатию, умение четко себя держать внутри социальной структуры, вовремя интриговать и сопереживать.



Гали Новикова

«Арт Бизнес Консалтинг»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Лидерство – это всегда ответственность, ограничение свободы и стресс.

Суть лидерства состоит в том, чтобы иметь целостное видение. Такое видение, которое вы сможете донести отчетливо и уверенно, если понадобится.

– Теодор Хезбург

Как можно понять, что в вашей команде у руководителей слабый уровень развития компетенции «лидерства»:

1. Руководитель предпочитает держаться роли исполнителя. Сказали, он сделал. Не сказали, он не сделал. Выполняет только то, что обсудили, и ровно столько, сколько обсудили. Не чувствует, когда проблемой надо заняться безотлагательно.

2. Избегает конфликтов и кризисных ситуаций. Боится обидеть, задеть самолюбие коллеги или подчиненного. Отклоняется давать обратную связь своим сотрудникам по причине: «Вдруг обидеться и уволится». То есть не ищет дипломатичные формы общения для достижения цели, а просто уклоняется от общения. Во время конфликта нередко проявляет робость или недостаточное упорство.

3. Не готов взять ответственность на себя. «Я – не я, и хата не моя». Всячески показывает не причастность

в возникновению проблем и ошибок не только за себя, но и за свой персонал.

4. Испытывает затруднения, если надо проявить жесткость, настоять на своем мнении. Застенчив, не любит «высовываться», потому что слишком озабочен тем, что про него скажут или подумают другие.

5. Беспokoиться о том, чтобы понравиться окружающим, поэтому избегает ситуаций, где его критикуют.

6. Не всегда сохраняет самообладание в условиях внешнего давления. Переходит на эмоции, оправдывается и защищается.

В действительно хороших компаниях нужно быть лидером. Нужно выдвигать крупные идеи и убедительно выражать их. Мне постоянно приходилось бороться с собственным страхом ошибиться, оказаться неправым. Меня все время подталкивали к тому, чтобы сначала выяснить то, что я действительно думаю, а потом высказать это. Со временем я понял, что сидеть и ждать у моря погоды есть прекрасный способ стать ведомым.

– Роджер Энрико, бывший Председатель Совета директоров компании «ПЕПСИКО»

Как можно понять, что у руководителей в вашей команде уровень компетенции лидерства избыточный, что проявляется в нелояльности к целям и ценностям компании. То есть «на лицо» антилидерство.

1. Руководитель не является «человеком команды». Коллектив его сторонится. Сам руководитель, как бы отдельно работает и общается от своего персонала.

2. Настроен критично по отношению к тому, как работают другие. «Это не так...», «Это не то...», «Нам это не поможет...».

3. В неформальном общении позволяет нелестные высказывания в адрес компании, собственников, высшего руководства.


4. Проявляет «черно-белое» мышление в коммуникациях, навешивая ярлыки, высказываясь категорично. Или другими словами: «Есть мое мнение, и неправильное».

5. Выбирает тактику давящего лидерства, в то время как коллективные действия могли бы быть успешными.

6. Не способствует росту других лидеров

7. Может стать спорной фигурой из-за своих категоричных высказываний,

и оказаться в изоляции от большинства коллег.

 **Какие минусы и плюсы тех руководителей, которые ведут политику открытых дверей, а другие – закрытых?**

— Я всегда считала, что руководитель должен сохранять определенный уровень дистанции, чтобы персонал не расслаблялся.

Так как обсуждение проблемных вопросов на «короткой дистанции» приводит к тому, что сотрудники начинают паразитировать и перекладывать решение вопросов на руководителей.

Но последний проект показал мне обратное.

Это был крупный нефтеперерабатывающий завод. Я участвовала в проекте оценке практик регулярного менеджмента руководителей высшего уровня (ЗГД – зам.ген директора) и начальников направлений. Мы провели 17 фокус-групп с подчиненными, где задавали конкретные вопросы о навыках и техниках, которые использует в своей работе руководитель.

Так вот для меня было удивлением, слышать от сотрудников следующие фразы:

- «Как хорошо, что к нам сейчас пришли руководители нового форма-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

та. Они доступны для диалога. Они открыто обсуждают с нами проблемные вопросы. На совещаниях комфортно говорить о трудностях. Не сравнить с тем, что было раньше. Раньше невозможно было достучаться. Сложно было найти руководителя, все время занят».

Я это подтверждаю. Присутствие на последующих за фокус-группами совещаний подтвердило слова работников.

- «Мы легко обсуждаем сложные вопросы с нашим руководителем. Это дает нам возможности развиваться и проявлять себя».

Подтверждаю, персонал 70% молодой. Настроен на дальнейший карьерный рост и профессиональное развитие. И диалог между руководителем и подчиненным, способствует понимая сотрудником своей эффективности и своих зон роста.

В целом, авторитарный стиль управления, основанный на конкуренции между людьми и подразделениями, уходит в прошлое.

Да, никто не говорит о том, что надо разрешать ошибаться сотрудникам.

Справка о спикере:

Соуредитель и исполнительный директор компании «Арт Бизнес Консалтинг», а также бизнес-тренер, коуч, сертифицированный бизнес-консультант в области проведения корпоративного коучинга по развитию управленческих компетенций руководителей, эксперт в области управления, подбора и оценки персонала. Победитель конференции формата TEDx в Международном Клубе Предпринимателей «BIZ TUS» в 2019 году. www.galinov.ru

Хотя и это тоже важно. Опыт же как-то персонал должен получать. Говорить и обсуждать эффективность действий сотрудников просто необходимо, но делать это можно в других форматах.

Никогда не забуду, как на одном из тренингов для управляющих Сбербанка, мы обсуждали вопрос бесконечной помощи сотрудникам, которые не хотят думать, и бегают за советом к руководителю. Из 17 управляющих у 16 были в этой области проблемы. И только у одной их не было. На вопрос коллег: «Как у вас так получается?» они услышали ответ: «Если подчиненный ко мне зачастил, я ему говорю: Я тебе в очередной раз помогаю. Я в принципе могу делать твою работу. Но в тот момент, когда я делаю твою работу, что делаешь ты?» После одного такого комментария, ко мне прекращают бегать за советом, а приходят всё больше с проработанными предложениями».

***Гали Новикова, соуредитель и исполнительный директор компании «Арт Бизнес Консалтинг»**

Эксклюзивно для 



С 1992 ГОДА

CONSORT GROUP

* ЛАУРЕАТ ПРЕМИИ "КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА" (В НОМИНАЦИЯХ "ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ" И "КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ")



СИЛЬНЫЕ ЛИДЕРЫ НАРУШАЮТ ПРАВИЛА

**Нестандартные принципы
управления командой
и бизнесом**

КЕВИН КРУЗ

					
Татьяна Ананьева «Апостроф-медиа»	Эдгард Запашный	Дарья Крячкова Nornickel	Михаил Любимов	Владимир Моженов	Александр Любимов
					
Валерий Оськин «Развитие человеческого капитала»	Сергей Семенов	Гули Базарова	Валерий Сидоренко Digital-агентство «Интериум»	Гали Новикова «Арт Бизнес Консалтинг»	

ПОЗДРАВЛЯЕМ НОВЫХ ПОСТОЯННЫХ ЭКСПЕРТОВ С ВХОЖДЕНИЕМ В НАШУ КОМАНДУ АКТИВНЫХ И ЛУЧШИХ

Тренинг-практикум

Как **УДВОИТЬ** продажи?

с помощью тренинга Сергея Семенова

10 лет на рынке



4 декабря
г. Москва,
отель SAVOY

4 декабря, г. Москва, отель SAVOY ,
почта TP@TOP-PERSONAL.RU WhatsApp **+7(926)350-18-81**

организатор Журнал

