

Главная тема: **ВОВЛЕЧЕННОСТЬ**

Владимир Моженков *Эффективный или мертвый*

Владимир Моженков

Эффективный или мертвый

48 правил
антикризисного
менеджмента



От автора
бестселлера
«Ген директора»




Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Вовлеченность становится все более важной задачей для компании в условиях растущей конкуренции за адекватных сотрудников.

Особенно остро эта задача встала в период пандемии в ай ти компаниях.

Мария Набиева поделилась опытом и следом  ей подкинул для комментариев китайский кейс, где тотальный контроль персонала.

*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 «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

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»

Исключения могут составлять лишь некоторые дела, обвинения по которым с большой вероятностью сфабрикованы по «заказу» криминальных авторитетов в целях рейдерского захвата активов обвиняемого, а, следовательно, шиты белыми нитками и легко разваливаются...

Андрей Гусев,
«БОРЕНИУС»



Александр Пойченко,
«БОРЕНИУС»



Гарантии, которые заключаются в более пристальном внимании к их делам со стороны как самого Уполномоченного, так, возможно, и главы государства...

Олег Шерстобоев,
«ПАКТУМ»



5

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ
**Без вовлеченности
жизнь компании невозможна**
Мария Набиева, Maxima

11

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ
**Доверие к сотрудникам и комфорт на
работе – лучшая основа безопасности**
Мария Набиева, Maxima

15

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
**Владимир Моженков «Эффективный
или мертвый. 48 правил
антикризисного менеджмента»**

23

КОММЕНТАРИИ
О вакцинации
Светлана Краснянская,
«Яковлев и Партнеры»

27

ЛЕКТОРЫ РБКПРО
Солнце продать арабу
Рэйчел Пачеко, Уортонская школа
бизнеса при Пенсильванском университете

44

ПРАВО
**Комментарии юрфирм к новости:
«Титов отказался от работы
по «лондонскому списку»
беглых бизнесменов**
Андрей Гусев, «Борениус»
Александр Пойченко, «Борениус»
Олег Шерстобоев, «ПАКТУМ»

49

ЦИФРОВИЗАЦИЯ
**Электронный документооборот
в сфере трудовых отношений**
С.А. Глотова, к.и.н., доц. РГГУ

58

ЦИФРОВИЗАЦИЯ
**О проведении эксперимента
по использованию электронных
документов в кадровой службе**
Г.А. Шевцова, к.и.н., доц. РГГУ

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

www.top-personal.ru

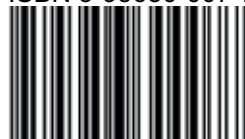
Подписано в печать 24.07.2021 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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 >

№20
(624)

Издается с 1996 г. 2021 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

ТР@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Дмитрий
Жирнов



Дмитрий
Карманов



Татьяна
Коженикова



Дарья
Крячкова



Михаил
Молоканов



Марина
Олешек



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

Подписные индексы
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

Без вовлеченности ЖИЗНЬ КОМПАНИИ НЕВОЗМОЖНА


Удаленка в 20-м году для компании стала несколько неожиданной, потому что ранее они такой формат вообще не практиковали.

Но за 2 недели перевели практически 90% штата сотрудников на удалённый формат

*Не потеряли ли ПРИ этом
ВОВЛЕЧЕННОСТЬ?*

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Как сегодня идёт процесс возвращения сотрудников в офис?

*Н*а самом деле, у нас проблем с этим нет, т.к. большинство сотрудников, около 60%, вернулись в офис сами. Потому что для них удаленная работа была непривычна, неинтересна. Они все привыкли работать в офисе с учетом того, что у нас есть своя штаб-квартира в центре Казани, у нас большой комфортный офис премиум класса. И большинство сотрудников из этих 60% — это люди



Мария Набиева
Maxima

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



семейные, у которых дома дети и т.д. Что касается остальных 40%, то здесь мы выбрали комбинированный вариант, когда некоторые сотрудники при необходимости приходят в офис на совещания и т.д., остальные сотрудники весьма эффективно работают на удаленке. Они открыли для себя этот формат и эффективность у них, в общем-то, прежняя.

В период калибровки, когда мы смотрели эффективность, как это заходит, руководители приняли правильное решение: тех сотрудников, эффективность которых стала падать, вернули в офис, и они продолжают эффективно работать в офисе.

А вовлеченность не пострадала?

— Вовлеченность – это очень большая и масштабная тема. И если говорить конкретно о нас, здесь нужно учитывать, что в IT-компаниях очень высокая конкуренция за кадры: за айтишников, за разработчиков. Тут без вовлеченности абсолютно никак. Потому что невовлеченные сотрудники абсолютно не могут работать.

И если в других компаниях с более жесткой корпоративной культурой есть история про контроль, то в IT-компаниях он просто сведен к минимуму. И мы стараемся строить команды, т.е. командная разработка, командная работа.

Сейчас многие компании применяют комбинированный подход, но нужно учитывать корпоративную культуру компании. Это очень важно. И отсюда вытекает, какие методы контроля: это команда или это корпоративная ответственность в работе. Мы, конечно, больше за вовлеченность, потому что вовлеченного сотрудника не нужно контролировать. Он сам знает, что ему нужно сделать, в какой момент подсветить проблемы, в какой момент подойти к руководителю, в какой момент сделать замечание своему коллеге и т.д. Это действительно очень важно.

ЕС готов сегодня забрать ваших специалистов и удаленно. Как их спасти?

— Да, мы тоже почувствовали, что кадры из региона начали «вытекать», в том числе и из нашей компании. Поэтому я и говорю, что здесь без вовлеченности никак. И многие HR-директора жалуются на то, что сотрудники уходят на высокие зарплаты. Да, часть сотрудников уходит. Но есть и часть сотрудников, которые вовлечены, им нравится то, чем они занимаются в компании, им нравятся задачи, им нравится командная работа, атмосфера. Их никогда не завлечь только деньгами. И было такое, что и нашим сотрудникам предлагали перейти на большие деньги, но они оставались у нас на нашей зарплате, потому что они были вовлечены, не хотели уходить из команды.

УП Когда к вам идут кандидаты, как Вы понимаете, что кого-то из них точно не завлечь? Вы их отсеиваете или рекомендуете, если они очень ценные?

— Тут все индивидуально. Все зависит от команды и проекта, на который мы нанимаем сотрудника. Потому что есть проекты, где вполне допустимо привлечь сотрудника, который работает индивидуально, т.е. на личный результат. Есть и такие проекты. А

но, понятно, что этот сотрудник с нами ненадолго.

УП Что вы предпринимаете, когда в команде происходит конфликт или когда команда хочет «выбросить» какого-то сотрудника?

— Здесь тоже все индивидуально. Во-первых, всегда нужно понимать, на какой стадии развития находится команда. Если команда уже созрела и


НЕВОВЛЕЧЕННЫЕ СОТРУДНИКИ АБСОЛЮТНО НЕ МОГУТ РАБОТАТЬ

есть проекты, где очень важна именно командная работа. Если мы нанимаем в команду, то, конечно же, мы смотрим сотрудника с хорошими софт-скиллами, с хорошей эмпатией, который может работать в команде, у которого есть такой опыт, который понимает ценность работы в команде. А есть сотрудники, это уже третья категория, которым просто без разницы, что делать, лишь бы платили зарплату. Таких сотрудников, у которых мотивация резко выражена на цифру, т.е. на зарплату, мы стараемся обходить стороной. Но опять же все зависит от потребности в проекте. Если нужен человек здесь и сейчас, горят сроки и т.д., то, конечно же, мы, понимая риски, иногда принимаем решение принять такого сотрудника. Но, соответствен-

интуитивно выталкивает этого человека – по каким-то причинам они не сработались или в команду он не вписывается – и если этот сотрудник будет полезен в других командах, то да, мы можем найти место в другой команде, если понимаем, что там он может сработаться. Если же мы понимаем, что никак, и причины там глубокие, например, он слишком токсичный или профессиональных компетенций недостаточно для того, чтобы делать определенную работу не только в рамках этой команды, но и в рамках компании, тогда мы разговариваем с сотрудником, как он вообще себя видит, что он может полезного сделать. И стараемся с таким сотрудником прекращать работу на доброй ноте, чтобы он применил свои сильные стороны в другой компа-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

нии. Потому что айтишник без работы никогда не останется. Но такие случаи бывают крайне редко, потому что айтишники – очень своеобразный народ, интеллектуальные ребята, и всегда можно найти работу внутри компании для такого специалиста.

 **На других сотрудников – секретари, бэк-офис – вовлеченность как для айтишников вряд ли распространяется. Вы уделяете внимание вовлеченности этих людей?**


— Да, конечно. Вообще нет разделения: ты – айтишник, а ты – офис менеджер, потому что истории про какие-то преференции для сотрудников нет, они все едины. Если начинать разделять, то это очень неэкологично, всегда чувствуется. Поэтому здесь все на равных. Потому что каждый сотрудник важен. Айтишник разрабатывает продукты, сервисное подразделение создает среду для того, чтобы айтишникам было комфортно, а офис-менеджер создает комфортные рабочие места, всегда вовремя принесет что-то необходимое. Поэтому тут нет такого разделения. Т.е. каждый делает свой блок задач, который бьет в цель, чтобы продукт развивался, компания получала прибыль, а сотрудники делали свою работу, которую они любят, и получали за это зарплату.

Поэтому разделения нет, все вовлечены, каждый в той степени, в которой

должен. Как видно вовлеченность? Когда сотрудник качественно выполняет свою работу и получает от этого кайф.

 **Вас когда-нибудь предавали на работе?**

— Я с таким не сталкивалась. Потому что я сама придерживаюсь принципа командной работы.

 **А бывали ли случаи в вашей практике, когда у кандидата складывалось ложное впечатление, что его обманули?**

— Когда кандидат приходит в компанию на собеседование, ему руководители или HR рассказывают ситуацию в компании так, как они ее видят. И бывают случаи, когда кандидат понял по своему какую-нибудь ситуацию, либо что-то недопонял, либо неправильно оценил ситуацию. Потому что в каждой компании есть своя система компетенций. Когда я задаю вопрос: «Вы ответственный человек?» Каждый сотрудник по-своему интерпретирует это понятие. Потому что для одного ответственность – это вовремя сделать, для другого – не обманывать, для третьего – еще что-то. Поэтому интерпретация для каждого человека своя, он смотрит через свою призму ценностей, мировоззрения и т.д.

Скорее всего, да, такое бывает, я слышала такое от коллег. Если перево-

дять на IT-компании, то такие ситуации скорее всего бывают в компаниях, где много заказчиков. Например, собеседуют разработчика на один проект, а пока он сдавал свои дела или еще что-то, прошел месяц, проект закончился, и этот разработчик уже не нужен. И таким компаниям приходится такого разработчика переводить на другой проект, а там может быть и другая команда, и другой тимлид и т.д.

Я предполагаю, что здесь обычный стандартный аутстаффинг, когда команду передали на разработку другой компании.


Но что касается вовлеченности, здесь невозможно применить какие-то искусственные методы, потому что ребята должны начать работать над проектом. Кому он пойдет, тот и будет получать удовольствие от этого, а

ВОВЛЕЧЕННОГО СОТРУДНИКА НЕ НУЖНО КОНТРОЛИРОВАТЬ

 Прокомментируйте такую новость: компания Facebook решила продать команду разработчиков спутникового интернета. Не боится ли компания, которая купила эту команду, что они разбегутся, потеряют мотивацию, вовлеченность? И что бы вы сделали, если бы покупали такую команду?

кому-то, возможно, не пойдет. Кто-то должен будет уйти, а кто-то останется. И это нормально. Останутся только те ребята, которым это нравится, они понимают конечную цель, им нравится команда. Но без потерь невозможно создать нормально вовлеченную команду, поэтому эти риски оправданы.

— Я предполагаю, что это называется аутстаффинг. Продать человека вообще невозможно. Т.е. это аутстаффинг, когда компания забирает сотрудников на определенную разработку за определенную сумму. Такие истории бывают часто. И это нормально, это не ущемляет ни гражданские права, ни еще что-то. Т.е. сотрудники заранее уведомляются о том, что они переводятся на другой проект. И сотрудник также может и отказаться, например.

 А если Вам руководство компании поставит задачу переманить команду компании Y, которая находится, скажем, в Европе, в Казань, в хороший офис и т.д. С чего Вы начнете изучать эту компанию? Как Вы сможете их мотивировать на переезд в Казань?

— Если честно, я с такой задачей не сталкивалась. Но если идет история про добровольное слияние компании,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

то это явно не HR-директор делает. Если есть договоренности на верхнем уровне, что происходит слияние, то я как HR-директор буду в первую очередь разговаривать с управленцами, с самой командой, с самими сотрудниками, насколько они привязаны именно к этому месту, насколько им понравится город Казань. Однозначно, это будет огромный аудит.

Вторая история – кто захочет переехать в Казань. Нужно понимать, что мы можем предложить здесь, потому что перевозить такого сотрудника из Европы в Казань – вряд ли кто-то захочет переезжать. Есть история удаленки. Можно на удаленке оставить.

Если стоит директива перевезти именно в офис, то мы должны быть готовы к рискам. Потому что из Европы редко переезжают в Казань. Второй момент – это какие бонусы можем мы предложить, но не может предложить офис в Европе.


Поэтому здесь однозначно резко и директивно это делать нельзя. Потому что риски большие. С айтишниками всегда нужно разговаривать, всегда нужно спрашивать их мнение, для них это очень важно. И если они понимают, зачем это делать, то они могут спокойно переехать, а кто-то останется на удаленке, а кто-то, наверное, уйдет. И в сухом остатке останутся те ребята, которые готовы к изменениям, готовы

работать, готовы к Казани или готовы к удаленке.

 **А что именно Вас вовлекает хорошо работать?**

— Меня лично вовлекает история про то, что можно многое изменить к лучшему, и я знаю, как это сделать, чтобы компания была сильным игроком на рынке для того, чтобы мы решали какие-то глобальные задачи. Меня всегда мотивируют какие-то сложные, на первый взгляд недостижимые вещи. Меня очень драйвят условия неопределенности, где нужно разобраться, как и куда мы идем. Для меня лично это всегда вызов. Потому что там, где все чисто и причесано, где есть рамки, я в таких условиях работать не могу. Я не могу, когда меня ограничивают. Я за то, чтобы применять новаторские подходы для того, чтобы достигать большие цели.

***Мария Набиева,**
Head of hr IT-компании
Maxima, Казань

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для 

Доверие к сотрудникам и комфорт на работе – лучшая основа безопасности

В Китае очень строго следят за сотрудниками и процессом их труда ради безопасности информации о технологиях.

Мария оперативно откликнулась на письмо высказаться по этой непростой теме.



Мария Набиева
Maxima

издательство
МИФ

Издательство «МИФ»

8 800 775-67-41

www.mann-ivanov-ferber.ru

Владимир Моженков

Эффективный или мертвый

48 правил антикризисного менеджмента



ПРЕДИСЛОВИЕ

У опытных пилотов на ралли-марафоне «Дакар» есть неписаное правило. Ты в гонке, все идет идеально. В поворотыходишь, как шар в лузу. На прямой разгоняешься — стрелке на спидометре тесно. Понимаешь: все, я на вершине мира! И в этот момент нужно перестать давить на педаль газа. Или хотя бы чуть-чуть сбросить скорость. Иначе быть беде. Либо канава неожиданно бросится под колеса, либо колочка проколет шину, либо за очередным поворотом притаилась пропасть. Что-нибудь да случится. Примета проверена и оплачена болью и кровью.

Это правило работает и в бизнесе. Когда растешь, как гавайский бамбук — на дециметр в сутки, то не хочется вспоминать царя Соломона с его прозаическим «все пройдет, и это тоже». Хочешь гнать вперед, забыв о возможном кризисе, — а он тут как тут. Кризис, как налоговый инспектор, всегда приходит неожиданно.

...ДАЛЕЕ ЧИТАЙТЕ В КНИГЕ



БЕЗ ПАНИКИ: ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ О КРИЗИСЕ

Кризис — это возможность: выжить или умереть

Ной был первым бизнесменом на свете, причем свое дело он основал, когда весь остальной мир находился в процессе ликвидации. Эндрю Маккензи. 14 000 фраз...

В начале апреля 2020 года меня много раз приглашали выступить на онлайн-конференциях по бизнесу. Я соглашался, делился опытом, слушал коллег. Говорили, конечно, о коронакризисе. Сообща решали, как в нем жить и что теперь делать. Однако внимание привлекали не антикризисные рецепты коллег. Меня поразило, что чуть не каждый начинал с того, что кризис — это возможность. Что сейчас мы как напряжемся, как порвем рынок — такой себе кружок плохо осведомленных оптимистов.

Я же оказался информирован лучше. В апреле 2020 года авторитетное рейтинговое агентство Moody's заявило: в России устойчивы к кризису лишь 53% компаний. А 37% — умеренно уязвимы. Это значит, что каждый третий предприниматель может обанкротиться. При этом глава Счетной палаты Российской Федерации Алексей Кудрин допускает падение ВВП России в 2020 году на 8% — никому мало не покажется. Кроме, конечно, производителей медицинских

масок и алкоголя — на эти товары спрос стабильно растет.

С оптимистами я согласен лишь отчасти: кризис — это возможность. Даже две. Первая: выжить, обогнать других и стать сильнее. Вторая: возможность — точнее, вероятность — умереть.

Если вы читаете эту книгу, значит, ваш выбор — выжить.

Что делать? Обгонять!

Если бы никто никогда не рисковал, Микеланджело расписал бы фресками пол Сикстинской капеллы. Нил Саймон, американский драматург и сценарист

Коронакризис уже принял вселенский масштаб. Кризис очень жесток, он пришел — и уходит, похоже, не собирается, по крайней мере в ближайшие год-два. Возникает сакраментальный, один из любимых русских вопросов: что делать? На второй — «Кто виноват?» — мы отвечать не будем, а вот со «Что делать?» разберемся.

Открываем Правила дорожного движения. «Обгон» — опережение одного или нескольких транспортных средств, связанное с выездом на полосу (сторону проезжей части), предназначенную для встречного движения, и последующим возвращением на ранее занимаемую полосу (сторону проезжей части).

...ДАЛЕЕ ЧИТАЙТЕ В КНИГЕ



РАБОТА В ГАРАЖЕ: ГОТОВИМСЯ К ОБГОНУ

Страшно, аж жуть.

Настраиваемся и решаемся

*Всякий, кто едет медленнее в ас, – слабоумный. Всякий, кто едет быстрее, – псих.
Джордж Карлин,
американский комик*

Я люблю историю. В том числе потому, что часто нахожу в прошлом человечества примеры решений, полезных сегодня. Один из таких примеров — как римляне победили во Второй Пунической войне. Война началась в 218 году до нашей эры и продлилась 17 лет. Сражались две силы, Рим и Карфаген. На кону стояло главенство в Средиземноморье.

Карфагенскому полководцу Ганнибалу сопутствовал успех. Он перешел с войском Альпы. В битве при Каннах он уничтожил всю римскую армию: по разным подсчетам, от 40 до 80 тысяч легионеров. Рим лежал перед ним незащищенным. Но Ганнибал почему-то не стал торопиться с решающей атакой.

В это время обреченные римляне сплотились. Мобилизовались. Решили во что бы то ни стало отстоять город. А чтобы держать себя в тонусе, пугали друг друга и даже детей: «Ганнибал у ворот! Ганнибал у ворот!» И римляне выстояли. Разгромили Ганни-

бала, который уже практически был победителем, но не довел успех до конца.

Станьте немного римлянами! В кризис не нужно быть слишком смелым и уверенным в себе: это опасно. Лучше пугать самого себя. Говорить: или я его, или он меня. А если и вправду он меня?! Страх — сильнейший мотиватор. Представьте, что вы лишитесь бизнеса. Обанкротитесь. И что будете делать? Таксовать? Мыть полы в какой-нибудь забегаловке? А если завтра у вас не окажется денег, чтобы заправить машину? Или купить сыну кроссовки взамен порванных? Не хватит на букет любимой жене? Как вы будете себя чувствовать? Представьте и прочувствуйте!

Как я снял розовые очки.

История о кризисной психологии

*Первое, что нужно сделать,
если вы оказались в яме, —
перестать копать.
Уоррен Баффет, миллиардер*

Август 2008 года. Американский ипотечный кризис уже перерос в мировой финансовый, но до России еще не добрался. Президент России дает пресс-конференцию. Не скрывая гордости, заявляет: у них там кризис, а у нас — островок стабильности! Зовет инвесторов, убегающих с фондовых рынков, в Москву — тут же все хорошо, идут тучные нулевые.

...ДАЛЕЕ ЧИТАЙТЕ В КНИЖЕ



ПЕРВАЯ ПЕРЕДАЧА: ФИНАНСЫ

*Единственное, что можно
делать без денег, – это долги.
Хайнц Шенк, немецкий актер
и телеведущий*

Перед каждым собственником или ГЕНдиректором стоят большие цели. У кого-то они прозаические: заработать сто миллионов, купить себе квартиру, дом, дачу... Нормально. У другого — более правильные с точки зрения бизнеса: захватить рынок, создать сеть компаний, построить предприятие. Но в основе — то же самое стремление сначала заработать денег.

Деньги, прибыль — это верхушка айсберга любого бизнеса. И никуда от этого не деться. Только одни говорят об этом прямо, а другие плетут словеса, выдумывают благородные мотивы: «Какие деньги, вы что, я тут исключительно самореализацией занимаюсь...»

Я убежден: деньги — главное в кризис. Поэтому начинаем с финансов.

Антикризисный удар № 1. Считать прибыль EBITDA

*Социалисты считают
пороком получение прибыли,
а я — получение убытков.
Уинстон Черчилль,
премьер-министр Великобритании*

В составе первой группы российских ГЕНдиректоров малых предприятий по недавно заключенному италороссийскому соглашению я в 1992 году летел в Рим — учиться бизнесу. Учиться оказалось интересно, полезно, познавательно. Только я чувствовал себя дикарем в набедренной повязке, попавшим в мегаполис следующего века. Помните, сколько открытий чудных совершил охотник Данди по прозвищу «Крокодил» в Нью-Йорке? Так и мы — ничего не знали, не умели. Каждый день — сплошные открытия.

На одном из занятий нам рассказывали о финансовом менеджменте. Объясняли, что такое бюджет и EBITDA. Слово было новое и яркое для русского уха. Мы напряглись, подумали: подкол какой-то. Оказалось, все серьезно.

EBITDA — аббревиатура, сокращение выражения Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization, дословно — «прибыль до процентов, налогов и амортизации». Это аналитический показатель, равный объему прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации. Говоря проще, EBITDA — это все полученные деньги минус все (операционные и общие) расходы, за исключением амортизации, процентов по займам кредитным организациям и налога на прибыль. Я узнал о EBITDA в 1992 году, а считать ее начал через 10 лет — в 2002-м, когда взял кредит.

...ДАЛЕЕ ЧИТАЙТЕ В КНИЖЕ

О вакцинации

Предлагаю разобраться в ситуации с обязательной вакцинацией.

По постановлению № 1 Главного государственного санитарного врача от 15 июня 2021 года « О проведении профилактических прививок отдельным группам граждан по эпидемическим показаниям» руководствуясь пунктов 6 части 1 статьи 51 Федерального закона от 30.03.1999 №52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения», статьей 10 ФЗ № 157-ФЗ от 17.09.1998 «Об иммунопрофилактике инфекционных болезней», п. 18.3 СП 3.1/3,2,3 146-13 «Общие требова-



**Светлана
Краснянская
«Яковлев и Партнеры»**

Солнце продать арабу

По итогам лекции РБК pro.

Справка о спикере:

Рэйчел Пачеко, преподаватель бизнес-школы Уортон, в прошлом топ-менеджер, специализируется на командной динамике и помогает современным компаниям сохранять продуктивную среду при росте бизнеса.



***Рэйчел Пачеко,
Уортонская школа бизнеса
при Пенсильванском
университете**

Бизнес-аудитория сначала предложила уточнить у Рейчел, как у опытного спикера, о каком общении они будут говорить: только деловое общение, дружеское, неформальное или какой-то микс? И насколько вообще необходимо руководителю создавать и выстраивать это общение? Разве не может он в принципе ограничиваться только раздачей заданий, и потом

Комментарии юрфирм к новости: "Титов отказался от работы по «лондонскому списку» беглых бизнесменов"

https://secretmag-ru.turbopages.org/secretmag.ru/s/news/titov-otkazalsya-ot-raboty-po-londonskomu-spisku-beglykh-biznesmenov.htm?publisher_logo_url=https%3A%2F%2Favatars.mds.yandex.net%2Fget-turbo%2F1384300%2F2a00000165c8073f36eef6020e0bb4ea913c%2Forig&promo=navbar&utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%2F%3Ffromzen%3Dsearchapp

Одной из последних остро обсуждаемых новостей стал отказ Бориса Титова, уполномоченного по правам предпринимателей, от работы с так называемым «лондонским» списком. «Лондонский» список (список Титова) – это условное название перечня российских бизнесменов, которые бежали за границу (преимущественно в Великобританию) от уголовного преследования в России. Однако после вспыхнувшего ажиотажа вокруг этой новости бизнес-омбудсмен свою позицию резко изменил и решил все-таки продолжить работу с потенциальными «возвращенцами». Объяснить такое непостоянство достаточно сложно. Вполне возможно, что это некий пиарход.

Вместе с тем, попадание в список Титова с большой вероятностью не приведет к прекращению уголовного пре-

следования в отношении большинства его фигурантов, несмотря на наличие отдельных положительных примеров. Причины этому, на мой взгляд, следует искать в правовой плоскости.

В первую очередь это ограниченный инструментарий уполномоченного по правам предпринимателей. Несмотря на позитивную инициативу со стороны Титова, его функционал определен в Федеральном законе от 07.05.2013 N 78-ФЗ, который сводится преимущественно к консультированию заявителей и переадресации их жалоб в другие компетентные органы. Обжаловать незаконные решения следственных и судебных органов по уголовному делу он не вправе. По сути, его деятельность можно охарактеризовать как «содействующую и сочувствующую». Иными словами, это взаимодействие с другими государ-

Электронный документооборот в сфере трудовых отношений

- Эксперименты по переводу кадровой документации в электронный вид
- Анализ законопроекта

Вопросы перевода кадровой документации в электронный вид на государственном уровне поднимались достаточно давно.

Первоначально речь не шла о замене всех кадровых документов на электронные аналоги. Были выделены несколько направлений, по которым велась работа, включающая изучение возможностей и выявление проблемных аспектов.

Самым приоритетным и самым долгим с точки зрения реализации проектом была замена бумажных трудовых книжек на электронные. Еще в 2011 году шли разговоры о возможности

перехода на электронные трудовые книжки и связывалась эта возможность с внедрением и развитием ресурса «Электронного Правительства».

Понадобилось чуть менее десяти лет, чтобы «электронная трудовая книжка» стала реальностью. Федеральный закон от 16 декабря 2019 г. N 439-ФЗ ввел понятие «сведения о трудовой деятельности», которые в основном дублируют данные трудовой книжки и которые передаются для хранения в информационных ресурсах Пенсионного фонда Российской Федерации. При этом речи о полной отмене бумажной трудовой книжки пока не идет. А сам процесс ведения сведений о трудовой деятельности не является заменой или аналогом процесса ведения трудовых книжек. Это другой процесс, который решает более глобальные задачи, например задачу аккумуляции всей информации о трудовой деятельности


О проведении эксперимента по использованию электронных документов в кадровой службе

- Организационные основы эксперимента и его цели
- Содержание эксперимента

Федеральным проектом «Нормативное регулирование цифровой среды», который реализуется в рамках национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», предусмотрено обеспечение нормативного регулирования цифрового взаимодействия предпринимательского сообщества и государства, поэтапная разработка и реализация законодательных

инициатив, направленных на снятие первоочередных барьеров, препятствующих развитию цифровой экономики, и создание благоприятного правового поля для реализации в российской юрисдикции проектов цифровизации, в том числе в части заключения, изменения, расторжения и хранения трудовых договоров, внедрения кадрового документооборота в электронном виде.

Одновременно проводится работа над концептуальными актами, призванными создать возможности для появления новой, более эффективной системы управления изменениями, в том

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru