

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

№ 23
(627)

2021

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Распечатать" – 71052, 71055, 72035;

Главная тема: **АДИЗЕС И ЕГО МУДРЫЕ МЫСЛИ**



Александр Ушаков
председатель редакционного
Совета **УП** (1999-2001 гг)

25 лет



Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**60 долларов – входной билет братьев
Бухманов из Вологды в клуб миллиардеров.**

**О них – скоро в новом журнале
КАПИТАНЫ БИЗНЕСА.**

*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»

Н е люблю, когда врут и такого кандидата дальше никогда не буду рассматривать...

В опрос: приведите пример ситуации, когда не удалось выполнить задачу?...



Лариса Закирова,
2GIS

Е сли эти атрибуты будут невидимыми, они потеряют смысл — важно то, что о них знают все...

С ознание своего могущества доставляет им огромное наслаждение...



Новый деловой журнал КАПИТАНЫ БИЗНЕСА

ПЛАНИРУЕТСЯ К ВЫПУСКУ
В ГОРОДАХ-МИЛЛИОННИКАХ
И ОБЪЕДИНЕННЫЙ В МОСКВЕ

РУБРИКИ:

- НОВЫЕ ЛИЦА
КОМПАНИЙ И ИХ
ОСНОВАТЕЛЕЙ
- ПЕРСПЕКТИВНЫЕ
СТАРТАПЫ
- ЛИДЕРЫ РЕГИОНОВ
- ЛИДЕРЫ ОТРАСЛИ
- БИРЮЗОВЫЕ КОМПАНИИ
- РАСТУЩИЕ БИЗНЕСЫ

А ТАКЖЕ:

- ИНСТАГРАМ -
ТОП КАНДИДАТЫ
- YOUTUBE КАНАЛ
С ИНТЕРВЬЮ ЭКСПЕРТОВ
- ДЕЛОВОЙ КЛУБ
- БИЗНЕС СЕМИНАРЫ

КОУЧИНГ
для
ЛИДЕРОВ
БИЗНЕСА

БИЗНЕС
ГИГАНТЫ
ТАЛАНТЛИВЫЕ
УПРАВЛЕНЦЫ
МАРКЕТИНГ

ИННОВАЦИИ

ES **OKR**
ТЕХНОЛОГИИ
МИРОВОЙ ОПЫТ
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ

ОШИБОЧНЫЕ
СТРАТЕГИИ

5
60 долларов – вход для братьев Бухманов из Вологды в клуб миллиардеров

ФОРТУНА
Юлия Сурикова

7
Я давно не задаю острые вопросы на собеседовании

HR ПРАКТИКА
Лариса Закирова, 2GIS

13
Сценарии мы пишем сами, но что-то в них смущает

К 25-ЛЕТИЮ УП
Александр Крымов,
Тахир Базаров

21
Мы плохо представляли ту самую свободу («Мысль изреченная есть ложь»)

К 25-ЛЕТИЮ УП
Тахир Базаров

37
Как правильно выписывать себе премии при наличии ряда соучредителей?

ПРЕМИИ
Дмитрий Мартасов

41
Часть молодежи не учится и не работает. Кто виноват?

ПРОФЕССИЯ
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

43
Искусственный Интеллект

КОММЕНТАРИИ
Комментарии юрфирм

59
Комментарий юрфирмы к новости: «Российского металлурга заставили вернуть выписанные себе премии на 339 млн рублей»

ПРАВО
Светлана Лебедева, INTELLECT

62
9000 китайцев живут с 1984 г при полном коммунизме

ЗА РУБЕЖОМ
Кристина Кузнецова

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 18.08.2021 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 >

№23
(627)

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

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

60 долларов – вход для братьев Бухманов из Вологды в клуб миллиардеров



Созданная ими первая довольно простая компьютерная игра принесла доход 60 долларов. И тогда они решили, что можно взяться всерьёз за разработку игр и получать в разы больше. Помимо игр создали и скринсейверы – программы, которые показывают красивую заставку на экране, пока устройство не используется. На этом этапе они уже начали

использовать фриланс. Это и был первый шаг к созданию бизнеса.

В 2004 году братья зарегистрировали свою компанию Playrix, доход на тот момент составлял 10 тысяч долларов. С таким капиталом они поняли, что нужно открывать фирму. Сняли помещение в подвале дома и начали нанимать сотрудников.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



К концу 2007 года Playrix выпустила уже 15 игр, доход по данным App Anie составил 300 тысяч долларов.

После поездки Дмитрия в 2009 году на международную игровую конференцию разработчиков компьютерных игр GDC (Game Developer Conference), стало ясно, чтобы компания росла дальше нужно развивать мобильные игры.

Первую мобильную игру Township Playrix выпустила в 2013 году. С каждой игрой доходы компании братьев Бухманов только росли. По итогам 2019 года выручка Playrix от продажи игр составила 1,7 миллиардов долларов.

На сегодняшний день у Playrix четыре игры, они бесплатны для скачивания, но у них есть платный контент, который позволит ускорить свой игровой прогресс.

Как говорил Дмитрий Бухман в своем интервью для журнала Forbes: «Удивительно, но все игры продолжают расти». По его словам, от 65% до 70% ежегодной выручки компании приносят две игры Homescapes и Gardenscapes.

На данный момент компания Playrix является второй в мировом рейтинге издателей мобильных игр.

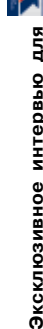
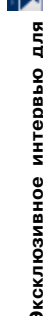
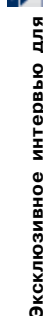
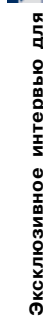
Двое парней из Вологды смогли достичь таких вершин, так что же оставливает тебя? Краткая биография братьев Бухманов приведена мной как пример, как мотивация для тех людей, которые думают, что миллиардерами могут стать только дети бизнесменов и чиновников, а для детей из обычных семей дороги к богатству нет. История о двух братьях-программистах доказывает обратное.

Несомненно, чтобы достичь определенных высот, нужно очень много знаний, времени, постоянного саморазвития. Нужно идти вперед, добиваться всего, что кажется таким далёким. А самое главное – учиться всегда и всему. Нужно пробовать свои силы в новом деле, ведь, сидя на диване, миллионы не заработаешь (а тем более миллиарды).

***Юлия Сурикова**


Редактор: П. Кочетков


Эксклюзивно для



Я давно не задаю острые вопросы на собеседовании

2ГИС – суперизвестная компания. Виртуально побывать на ее «кухне» подбора персонала многим интересно и познавательно.

С экспертом беседовал гл.редактор 
А. Гончаров

 **Что Вам такого особого и незаменимого дают собеседования с кандидатами на позиции руководителя отдела и выше?**

У разных кандидатов свой интересный опыт работы. Ты можешь научиться чему-то новому или узнать что-то новое для себя. Получается, что интервью — это некий нетворкинг.

С интересными и потенциальными кандидатами всегда держу контакт, были ситуации, что кандидат не про-



Лариса Закирова
2GIS

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



шел интервью в одну компанию. Но когда я перешла в другую компанию и у нас открылась вакансия – кандидата сразу пригласила на интервью и вакансию закрыла за неделю, хотя изначально вакансия была топ-уровня и обычно такие вакансии закрываются 2-3 месяца. Когда кандидат становится сотрудником компании, то начина-

которых мы рассказываем, сотрудники видят вакансии и рекомендуют знакомых. Кстати, благодаря этому, когда я занималась подбором на одну из вакансий, размещенной на внутреннем сайте, мне коллега порекомендовал кандидата, который у нас сейчас успешно работает.

КАНДИДАТ МОЖЕТ САМ ПОНЯТЬ, ЧТО ЕМУ ВАКАНСИЯ НЕ ПОДХОДИТ

есть с ним тесно общаться по задачам – учишься у него.

Были ситуации, когда в процессе собеседования кандидат на должность HR рассказала мне о внедренной инициативе у себя в компании – рассылка вакансий на всю компанию для сбора рекомендаций и для того, чтобы сотрудники знали, какие вакансии у них есть. И тогда это меня натолкнуло на мысль, что у нас на внутреннем портале тоже можно рассказывать об актуальных вакансиях, так как не всегда сотрудники знают, какие вакансии у нас есть, а знакомые у каждого в разных сферах всегда могут быть. И если человеку хорошо работать в компании, он всегда кого-то рекомендует. И так у нас появился на внутреннем портале в рубрике «Новые сотрудники» топ-2 актуальных вакансий на сегодня, о

У Вас экспромт с
вопросами или готовите план?

— Проводим интервью по компетенциям и не важно, это должность менеджер по продажам или директор филиала.

Конечно, к каждому собеседованию готовлюсь, в зависимости от должности составляю список вопросов по компетенциям, особенно это было в начале своей деятельности. Сейчас уже все вопросы в голове и в зависимости от того, как кандидат отвечает, задаешь дальше уточняющие вопросы. Если в ходе интервью понимаешь, что надо еще что-то выяснить, то задаю дополнительные вопросы.

Бывает, что кандидат рассказывает все гладко. Если это топ позиция, то

дополнительно компетенции смотрю на ассесменте и сравниваю компетенции по итогу интервью и ассесмента.

Стрессовые вопросы не люблю, так как и так любое собеседование для кандидата уже стресс. Считаю, что кандидат, наоборот, должен расслабиться на интервью, тогда он может показать настоящего себя и тогда будет более реальная «картина опыта и навыков кандидата». Был случай, когда я проводила интервью по компетен-

кандидата при выборе компании и вакансии.


Никогда не буду дальше смотреть кандидата, если в процессе интервью понимаю, что он врет.

 **У Вас есть КОРОННЫЙ вопрос кандидатам?**

— Коронного вопроса нет, есть любимые вопросы. Так как у меня в основном опыт связан с подбором в от-

ВОПРОС: ПРИВЕДИТЕ ПРИМЕР СИТУАЦИИ, КОГДА НЕ УДАЛОСЬ ВЫПОЛНИТЬ ЗАДАЧУ?

циям и детально разбирала ситуацию, кандидат заплакал на интервью, кстати его взяли на работу и он успешно работает.

 **Есть некий % отсева кандидатов именно благодаря собеседованиям?**

— Конечно, кандидат может сам понять, что ему вакансия не подходит. Либо по компетенциям не проходит дальше. Например, по должности менеджер по продажам 30-40% отсеиваются на этапе интервью с HR. Для должности начиная от руководителей группы продаж процент ниже 10-20%, это связано с тем, что чем выше должность, тем выше осознанность

делу коммерции, а это кандидаты, у которых высокая мотивация зарабатывать, мне интересно задавать вопрос, связанный именно с их мотивацией на заработок, например, что он будет делать, если в течение месяца понимает, что не достигнет определено уровня дохода.

Кандидату без опыта работы люблю задавать вопросы о достижениях, которыми он гордится и прошу рассказать, как этого достиг.

В проведении интервью по компетенциям использую технологи STAR, считаю, что эта технология помогает докопаться до сути.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Какой Ваш самый острый вопрос из практики?**

— Давно их не задаю и сейчас уже не практикую в своем опыте острые вопросы, так как интервью по компетенциям в принципе сложный процесс для кандидатов.

Некоторым кандидатам, которые проходят такой вид интервью впервые, такие вопросы кажутся «остры-


НЕ ЛЮБЛЮ, КОГДА ВРУТ И ТАКОГО КАНДИДАТА ДАЛЬШЕ НИКОГДА НЕ БУДУ РАССМАТРИВАТЬ

ми». Но вспомнила вопрос, который у кандидата вызывает сильные эмоции, но это не мой вопрос, а вопрос, который давно-давно мне задавал один из моих руководителей.

Вопрос: приведите пример ситуации, когда не удалось выполнить задачу? Кандидат рассказывает пример, конечно, в процессе рассказа задаешь уточняющие вопросы.

Узнаешь, почему не сделал? Далее задаешь тот самый «острый вопрос»: а если бы Ваш руководитель сказал, что при невыполнении задачи в конце месяца вам отрубят палец, что бы вы сделали по-другому? И тут видишь

эмоции кандидата и интересно послушать, какие пути решения начинает искать кандидат.

 **Лишние и пустые вопросы – о чем не стоит спрашивать людей?**

— Банальные вопросы, которые выучил уже любой кандидат: Кем вы себя видите через 5 лет? Расскажите о себе?

Считаю, что эти вопросы не раскрывают опыт человека, а мне жалко своего времени и времени кандидата, ведь на интервью в зависимости от должности и так отводится не так много времени, а так много необходимо узнать.

 **Что может насторожить Вас в процессе беседы?**

— Когда кандидаты начинают запутываться в процессе рассказа своего опыта или ответа на вопросы, так сказать «путается в показаниях», и тут ты понимаешь, что тебе врут. Не люблю, когда врут и такого кандидата дальше никогда не буду рассматривать.

УИ Что общего и чем отличаются работа спортивного тренера и Ваш труд с кандидатами?

— Разные профессии, но все мы работаем с людьми. Когда ты принимаешь на работу сотрудника, и он достигает результата, считаешь это немного и своей победой.

Скорее всего так же думает и спортивный тренер, когда его подопечный достигает результата. Ты, как и тре-

В интервью всегда есть чему учиться и как любой навык его необходимо поддерживать. Но после моих интервью мне часто говорят, что таких интервью не проходили давно, да и в целом если взять мою HR команду, то каждый из нас проводит интервью на высоте. Я давно уже не провожу интервью и занимаюсь управлением процессом работы с персоналом в филиальной сети, и сейчас лучше всего у меня получается придумывать проекты в зависимости от целей бизнеса и до-

ВОЗМОЖНО, СКОРО ОТВЕТЫ БУДЕТ АНАЛИЗИРОВАТЬ РОБОТ ПО ЗАДАННОЙ СХЕМЕ

нер, радуешься победам сотрудника, гордишься им.

УИ Так в чем талант и искусство HR и почему не каждого можно научить проводить собеседования, с которых обе стороны уходят как победители?

— Всему можно научиться, если у тебя есть мотивация и любовь к тому, чем ты занимаешься. Но я считаю, что главное в сфере HR — это любовь к людям и желание искренне им помочь.

Если не любишь людей и не пытаешься им помочь, тогда, конечно, в интервью будет происходить самоутверждение.

водить их до реализации, организовывать людей.

Например, недавно побывала на одном из вебинаров и стала думать о том, как дополнительно поработать с вузами. Начали обсуждать с командой, и в итоге мы сейчас проводим мастер-класс как для студентов, так и для соискателей «как найти работу мечты».

Провели 2 мастер-класса, тем самым немного помогаем соискателем разобраться на рынке труда и найти для себя ту работу, которая будет им приносить удовольствие.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

УП А в Швеции собеседования на рабочие вакансии отменены законом и резюме без ФИО и возраста. Ваш комментарий?

— Швеция — это другая страна и у каждой страны свои законы. Какой тут комментарий — это правила и просто под них надо подстраивать свои процессы работы с персоналом.

УП ИИ сможет и как скоро «ОБЫГРАТЬ» кандидата как Каспарова в шахматы?

— Не сильна в сфере шахмат, видимо этот тот вопрос, на который я не смогу дать ответ.

Сейчас многие процессы стараются автоматизировать, знаю, что в некоторых зарубежных компаниях ты не проходишь интервью с HR, а отвечаешь на ряд вопросов, и твои ответы анализирует специально обученный человек и

принимает решение о том, звать тебя дальше или нет. Возможно, скоро ответы будет анализировать робот по заданной схеме. Мне пока это не близко и считаю, что ничего не сможет заменить человеческое общение.

Есть боты в Телеграме, пока не знаю компанию, которая бы полностью перешла и заменила HR. Конечно, будущее за технологиями, возможно нас заменят роботы, но думаю это будет не скоро.

* Лариса Закирова,
2GIS

Эксклюзивно для 



2ГИС

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

Сценарии мы пишем сами, но что-то в них смущает



Александр Крымов



Тахир Базаров

В предыдущих публикациях, посвященных синдрому утраты субъектности и режиссуре корпоративных событий, мы подняли ряд вопросов, на которые только предстоит найти ответы.

Вот три «простых» вопроса:

1. Ваша компания – она всегда та же, какой была когда-то, или изменилась?
2. Когда ваша компания была «прежней», и когда стала «нынешней»?
3. Когда ваша компания станет не «нынешней», а «будущей»? И как вы это почувствуете, осознаете, определите?

Для решения нам представляется плодотворным понятие хронотопа. Введенное выдающимся советским литературоведом и философом М.М. Бахтиным, оно более чем применимо для практической психологии. Другое название хронотопа у Бахтина – «времяместо». Например, хронотоп Замка, Битвы, Дороги.

Конечно, хронотоп – не физическое, а субъективное понятие. Это один из многочисленных приспособительных механизмов нашей психики. Ощуще-


ние хронотопа подсказывает нам, что мы делаем, как себя вести, чего ждать от ситуации. Например, хронотопы «планерка у начальника» и «утро субботы дома» явно отличаются. Смотрите, не перепутайте!

Хронотоп способен работать, как настоящая машина времени. Вспомним рассказ Роберта Хайнлайна «Дверь в лето». Там кот в надежде согреться царапался в дверь, которая запиралась на зиму. Он был уверен, что там лето! Не то же самое ли делаем мы, воображая, что, вернувшись в места нашего детства и юности, мы можем их вернуть? Увы, нет. Там уже другие персонажи и события... Вы там лишней.

Хронотоп – это пребывание личности или компании в определенном единстве места, времени и действия. Предыдущий и следующий хронотопы – другие сюжеты со своей драматургией.

Возьмем работу на удаленке. Она вызывает столько проблем и сложностей, потому что изменился хронотоп. Человек сидит в той же CRM и переписывается с теми же контрагентами: работа вроде не изменилась. Однако, он перебрался из хронотопа «офис» в хронотоп «дом». Тут совсем иная событийность и темпоритм, другие персонажи, раздражают домашние. Прилетает: «Кирюш, раз ты дома, вынеси

Мы плохо представляли ту самую свободу («Мысль изреченная есть ложь»)

 для тех из нас, кто, живя при социализме, прекрасно понимал огромные возможности свободы, были неведомы те ограничения, что способствуют свободе и ее определяют во многом.

Мы знали наизусть про тяжкие оковы, которые падут, но плохо представляли ту самую свободу, которая радостно нас примет у входа. И уж совсем не понимали у входа, куда и зачем нам меч из рук каких-то братьев.

И тем не менее, время было замечательное. Вместе с рухнувшими темницами возникали новые возможности, и касались они в основном новых отношений между людьми. Наши современники поняли, что «если к другому ушла невеста, еще не известно кому повезло». Т.е. жизнь превратилась в дорогу с двусторонним движением. Стало очевидным, что организация и работник — это те самые две ладони, без каждой из которых невозможны аплодисменты. Да Бог бы с ними с аплодисментами,



Тахир Базаров



Александр Ушаков


председатель редакционного Совета  (1999-2001 гг)

даже хлопка не получишь с помощью одной ладони. Что делать организациям, когда работники сами стали полноценными субъектами?

Наступила эра гуманитарных технологий, резкого перехода от отделов кадров к управлению персоналом и намечавшимся высотами служб управления человеческими ресурсами.


Именно в это время мы с коллегами стали разрабатывать новую концепцию управления персоналом развивающейся организации. Она же легла в основу учебной программы Института госслужбы при Президенте РФ. Концепция, в силу ее прозрачности, оказалась весьма продуктивной и популярной: нет всеобщего управления персоналом, есть конкретный кадровый менеджмент, адекватный этапу развития организации и соответствующий ее актуальной ситуации. И мы с командой приступили к созданию (ни много, ни мало) новой профессии. При этом нам было известно, что любая профессия строится на двух базовых процессах — когнитивной и социальной институционализации. Первый процесс означает фокусировку на понятиях, концепциях и методах. В конечном итоге, этот процесс должен заканчиваться написанием учебников и созданием лицензированных учебных программ для подготовки специалистов. Социальная институционализация всегда предполагает создание среды, в которой но-


вые специалисты могут получить опыт профессионализма через приобщение к определенному кругу «себе подобных» или даже лучше. Для этого нужны конференции, коммуникативные площадки для профессионального и неформального общения и, конечно, специализированные профессиональные издания. Ничего из этого у нас не было, и поэтому мы обратились во вне и стали искать соответствующие интеллектуальные и организационные ресурсы. И нам сильно повезло. Именно тогда мы познакомились с журналом «Управление персоналом». И настолько прониклись взаимным уважением и неизменным интересом, что и не заметили, как доцент нашей кафедры и мой большой друг А. А. Ушаков стал председателем редакционного совета журнала.¹ Нам тогда казалось, что лучший способ вовлечь людей в нашу профессию — это рассказы (интервью) людей, которые связали свою жизнь с управлением персоналом. Началась серия таких интервью, которые публиковались на страницах журнала. Со временем увидела в свет книга А. А. Ушакова «Особенности национальной карьеры», которую можно по праву считать предтечей целого направления, столь популярного сегодня под названием «Карьерное консультирование».


¹ первым гл. редактором  был Эдгар Старобинский (автор ряда книг по управлению, лектор семинаров, консультант)


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 





«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ» – ЭТО ЖУРНАЛ С ОТКРЫТОЙ ПОВЕСТКОЙ



Надо сказать, что журнал с тех самых «девяностых» полностью соответствовал (и надо сказать, до сих пор соответствует) нашим представлениям о профессиональном издании. Если попытаться ответить на вопрос, почему, то придется перечислить некоторые важные критерии, которые отличают именно этот журнал от многих других.

Во-первых, «Управление персоналом» — это журнал с открытой повесткой. Он не зашорен изначально рамками тематических областей, которые следует освещать или тех, которые не следует принимать во внимание. Отсюда — разнообразие и актуальность материалов.

Во-вторых,  — это журнал, отличающийся разнообразием жанров, легкостью подачи материала. Отсюда — диалогичность и полемичность, столь необходимые профессиональному сообществу.

В-третьих,  — это журнал, сбалансированный с точки зрения материалов, получаемых от маститых профи и начинающих талантов, теоретиков и практиков. Отсюда — каждый читатель может быть сопричастным к дискуссионным вопросам в профессиональной сфере.

И, наконец, главное. Много ли мы назовем изданий, которые в наши дни справляют свой четверть вековой юби-

лей? Знаю, что немного. Что за этим? Стабильность — признак мастерства. Умение адаптироваться к постоянно меняющимся условиям. Доверие читателей и любовь авторов и наоборот.

И всему этому журнал не в последнюю очередь обязан неутомимому творчеству и целеустремленности шеф-редактора Александра Никифоровича Гончарова, которого считаю удивительным собеседником, умеющим не только разговаривать любого профессионала, но и создать условия для совместного творчества.

В этот замечательный юбилей желаю журналу «Управление персоналом» оставаться интеллектуальным изданием, демонстрирующим образцы независимого мышления в самой перспективной и стратегически важной области человеческого знания и практики.

***Тахир Базаров,**
 Доктор психологических наук,
 Профессор МГУ имени
 М. В. Ломоносова, научный
 руководитель Московской школы
 практической психологии

Редактор: П. Кочетков
 Эксклюзивно для 

Реструктуризация распределения обязанностей в организации необходима, но недостаточна

«**В**сякий раз, когда происходят изменения, вам приходится корректировать не только стратегию, миссию и курс, меняя распределение обязанностей в компании, но и менять структуру полномочий» – утверждает Адизес необходима, но недостаточна.

И приводит пример из практики: Менеджеры по маркетингу, которые отвечали за разные виды продукции, после изменений получили собственный бюджет, который они могли тратить на покупку услуг общих подразделений. Теперь инженерно-конструкторский отдел был вынужден откликаться

на запросы того и другого, чтобы заработать деньги.

Мы радикально изменили структуру полномочий.

Почему этого не делают компании?

Почему администрации цепляются за бюджет?


Впрочем ответ очевиден. Адизес опускает его.

*Александр Гончаров,
Главный редактор 



Обзор книги Ицхак Калдерон Адизеса «Управление в условиях кризиса: Как выжить и стать сильнее». Глава 9. Следите за деньгами

Какая часть человеческого тела наиболее уязвима?

« Это не то, что вы думаете. Это карман. Если ударить человека по карману, он сразу поймет, чего вы от него хотите» – начинает с сути автор. А сорока летний опыт работы в сфере консультирования Адизеса говорит о том, что деньги мотивируют людей недели на две, не более.

Если эти атрибуты будут невидимыми, они потеряют смысл — важно то, что о них знают все. Если я назначу вас вице-президентом, но никто не будет об этом знать, это ничего не стоит.

Есть три разновидности внутреннего подкрепления по мнению эксперта

ЕСЛИ ЭТИ АТРИБУТЫ БУДУТ НЕВИДИМЫМИ, ОНИ ПОТЕРЯЮТ СМЫСЛ — ВАЖНО ТО, ЧТО О НИХ ЗНАЮТ ВСЕ

Помню как еще в 1995 г Станислав Шекшня в бытность CEO БиЛайн об этом и говорил в своей книге «Материальное вознаграждение» сама работа не приносит удовлетворения, а ощущение.

Есть масса других атрибутов статуса: где вы можете запарковать свою машину, далеко ли ваш офис от офиса президента, есть ли у вас личный секретарь.

Первая называется «вознаграждение, связанное с задачей». Наградой становится сама возможность выполнять свою работу.

К примеру, я люблю читать лекции и заниматься консультированием. Я могу лететь всю ночь, а потом сразу отправиться на работу, не чувствуя усталости. Я обожаю свою работу. Однако, если бы меня попросили заниматься бухгалтерией, корпеть над цифрами, я бы предпочел, чтобы меня за-

ВЫПОЛНЕНИЕ МИССИИ, В КОТОРУЮ ЧЕЛОВЕК ВЕРИТ ВСЕМ СЕРДЦЕМ

Четвертый вид внутреннего вознаграждения, который я не осознавал долгие годы, является самым важным.

Это четвертая разновидность внутреннего вознаграждения — выполнение миссии, в которую человек верит всем сердцем.



стрелили на месте. Это говорит о том, что такой вид внутреннего вознаграждения тесно связан с личными предпочтениями.

Занимаясь делом, которое вам по душе, вы ощущаете прилив сил, вы аккумулируете энергию, вместо того чтобы тратить ее. Работа, которая вам неприятна, изматывает вас. Фактором мотивации становится сама задача. Мне нравится то, что я делаю, и наградой для меня является сама возможность заниматься любимым делом.

стимулирует соответствующее поведение.

Четвертый вид внутреннего вознаграждения, который я не осознавал долгие годы, является самым важным.

Это четвертая разновидность внутреннего вознаграждения — выполнение миссии, в которую человек верит всем сердцем.

Нельзя сказать, что эти люди трудятся во имя миссии, поскольку зача-

СОЗНАНИЕ СВОЕГО МОГУЩЕСТВА ДОСТАВЛЯЕТ ИМ ОГРОМНОЕ НАСЛАЖДЕНИЕ

Второй тип внутреннего вознаграждения называется «вознаграждение, связанное с возможностью». Получив власть над другими людьми, вы чувствуете, что вознаграждены. Иными словами, даже если вам не нравится данная работа, тот факт, что вы способны выполнять ее и контролировать других участников процесса, становится источником подкрепления. Такая работа позволяет вам насладиться своим могуществом.

Третий вид внутреннего вознаграждения — ощущение причастности. Дружба, близкие отношения воспринимаются людьми как награда. Это

стую они имеют о ней самое смутное представление.» — делает важное замечание автор.

У кого единственное вознаграждение — власть?

Кто они? Бюрократы. Им нужна лишь одна награда — власть над людьми, которые обращаются к ним за помощью. «Приходите завтра». «У вас нет нужной справки».

«Вы встали не в ту очередь». «Принесите это еще раз на следу ющей неделе». «Постойте там». «Подождите». «Вы собрали не все документы». Они

ЕСЛИ Я НАЗНАЧУ ВАС ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТОМ, НО НИКТО НЕ БУДЕТ ОБ ЭТОМ ЗНАТЬ, ЭТО НИЧЕГО НЕ СТОИТ

могут заставить вас носиться взад-вперед день напролет. Сознание своего могущества доставляет им огромное наслаждение.

«Есть ли у работников вашей компании миссия, за которой стоит нечто большее, чем просто красивые слова?» – спрашивает автор

Стремитесь ли вы делать нечто реальное для других людей?

Если у простых рабочих нет миссии, то ждите забастовок... Хорошо если итальянских.

«Дайте им почувствовать, что у них есть миссия, что их труд заслуживает признания, позвольте им быть услышанными, и они отдадут вам себя без остатка. Если люди знают, что тот, кто принимает решения, прислушивается

к их мнению, если они любят свою работу, деньги перестают для них быть главным. Но если люди не представляют, куда и зачем движется компания, если они не обладают властью и не получают признания, если их работа скучна и монотонна...», тем меньше потребность во внешнем подкреплении.

*Александр Гончаров,
Главный редактор 



Обзор книги Ицхак Калдерон Адизеса «Управление в условиях кризиса: Как выжить и стать сильнее». Глава 10. Вознаграждение внутреннее и внешнее

Обязанности людей – наряду со стратегией и тактикой компании – не могут оставаться неизменными

Организация подобна капризному автомобилю, который легко выходит из строя из-за того, что его узлы начинают работать несогласованно, что и приводит к разного рода сбоям.

Ложные цели

Адизес наступает на нашу любимую мозоль: «Система подкрепления может поощрять тех, кто работает на ложную цель, и наказывать тех, кто идет к правильной цели».

Далее он приводит яркий пример: организация продолжает поощрять личные достижения, тогда как новая структура требует работы в команде. Все подсистемы непрерывно меняются, напоминает гуру и принимают все новый облик.

«Структура полномочий и ответственности непостоянны, они находят-

ся в непрерывном движении. Человека, с которым вы работали раньше, сменяет другой, куда более властный, чем ваш предыдущий напарник. Возможно, вы почувствуете, что это подрывает ваше влияние, и вступите в противоборство с новичком».

Именно поэтому вы не найдете организации, где сотрудники всегда довольны жизнью.

Если бы четыре подсистемы оставались неизменными — если бы все было безупречным слишком долго, это означало бы отсутствие изменений. А это, как вам известно, означает смерть.

«В жизнеспособной организации люди время от времени бывают недовольны. Если организация живет, она меняется, а изменениям всегда сопутствует стресс», – заключает автор.

**ОРГАНИЗАЦИЯ
ПОДОБНА КАПРИЗНОМУ
АВТОМОБИЛЮ,
КОТОРЫЙ ЛЕГКО
ВЫХОДИТ ИЗ
СТРОЯ ИЗ-ЗА ТОГО,
ЧТО ЕГО УЗЛЫ
НАЧИНАЮТ РАБОТАТЬ
НЕСОГЛАСОВАННО,
ЧТО И ПРИВОДИТ К
РАЗНОГО РОДА СБОЯМ**



**СИСТЕМА
ПОДКРЕПЛЕНИЯ МОЖЕТ
ПООЩРЯТЬ ТЕХ, КТО
РАБОТАЕТ НА ЛОЖНУЮ
ЦЕЛЬ, И НАКАЗЫВАТЬ
ТЕХ, КТО ИДЕТ К
ПРАВИЛЬНОЙ ЦЕЛИ**



**ОРГАНИЗАЦИЯ
ПРОДОЛЖАЕТ
ПООЩРЯТЬ ЛИЧНЫЕ
ДОСТИЖЕНИЯ, ТОГДА
КАК НОВАЯ СТРУКТУРА
ТРЕБУЕТ РАБОТЫ В
КОМАНДЕ**



**ПЕРЕСТРОЙТЕ
ОРГАНИЗАЦИОННУЮ
СТРУКТУРУ,
ПЕРЕСМОТРИТЕ
СИСТЕМУ
ПОЛНОМОЧИЙ,
ИЗМЕНИТЕ ПОДХОД К
ВОЗНАГРАЖДЕНИЮ,
РАЗРАБОТАЙТЕ ИНУЮ
СТРАТЕГИЮ, А ЗАТЕМ
НАЧНИТЕ С НАЧАЛА.
ВОТ ЧЕМ ВЫ ДОЛЖНЫ
ЗАНИМАТЬСЯ**



В компании, которая мертва, люди довольны и счастливы.

«В бюрократических организациях я непременно встречаю массу тех, кто доволен жизнью, ведь там не происходит ничего нового», – пишет Ицхак.

Далее, правда, Адизес пишет явную чушь о том, что при коммунизме, кроме космоса, ничего не менялось. Простим ему этот идеологический штамп, впитанный и им.

«Что должен делать лидер?» – спрашивает автор.

«Он должен быть умелым механиком, который постоянно занимается отладкой и регулировкой».

Но это ручное управление?!????!!

Нет.

«Перестройте организационную структуру, пересмотрите систему полномочий, измените подход к вознаграждению, разработайте иную стратегию, а затем начните с начала. Вот чем вы должны заниматься»!!!

***Александр Гончаров,**
Главный редактор 



Обзор книги Ицхак Калдерон Адизеса «Управление в условиях кризиса: Как выжить и стать сильнее». Глава 11. Что может пойти не так?

Как правильно выписывать себе премии при наличии ряда соучредителей?

Каждый, кто хоть раз проходил собеседование, наверняка знает, что редко какое интервью на вакансию обходится без «любимого» вопроса рекрутеров: «Кем вы себя видите через 5 лет?»

Любая организация независимо от организационно-правовой формы и формы собственности обязана своевременно и в полном объеме оплачивать труд персонала.

Заработная плата работника может состоять из следующих частей: вознаграждение за труд, компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты.

При этом каждый работодатель самостоятельно определяет составные части заработной платы, которые определяются в локальных актах и более подробно прописываются в трудовых договорах с работниками.



*Дмитрий
Мартасов*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Премия входит в систему оплаты труда, но имеет стимулирующий характер для работника. Обязанность работодателя регулярно начислять работникам премии следует из условий оплаты труда.

Эксклюзивное интервью для



Руководитель организации является отдельной категорией работников, в отношении которой установлены особенности регулирования труда, в том числе и порядок их премирования.

Эксклюзивное интервью для



Поэтому в рамках данной статьи опишем судебную практику, выявим тенденции и проблемы правоприменительной практики.

По общему правилу для назначения и выплаты премии работнику требуются следующие документы:

- документ, устанавливающий порядок назначения и выплаты премий – коллективный договор или локальный акт;
- приказ руководителя о выплате премии.

Эксклюзивное интервью для



В Письме Минтруда России от 28.09.2020 № 14-2/ООГ-15428 пояснено, что Трудовой кодекс Российской Федерации¹ не определяет критерии установления, а также порядок начисления и выплаты премии. Особенности премирования у конкретного работодателя устанавливаются коллектив-

ным договором, соглашением, локальным нормативным актом.

При этом руководитель организации имеет особый правовой статус. Руководитель организации – это работник, трудовая функция которого в соответствии с трудовым договором состоит в руководстве организацией, в том числе в выполнении функций ее единоличного исполнительного органа.

Руководитель организации не может самостоятельно выплатить премию без согласования с работодателем. Работодателем являются учредители общества (участники или акционеры) (14-ФЗ от 08.02.19984, 208-ФЗ от 26.12.19955).

Как правило, если директор начислил и выплатил премию самостоятельно без согласования с работодателем, то с директора (работника) могут быть взысканы убытки.

В качестве примера приведем материалы судебной практики.

1. Директор не обладал полномочиями по выплате себе премий произвольно, по собственному усмотрению.

2. Решение о премировании директора уполномоченный орган общества не принимал, доказательств последующего одобрения такого премирования не представлено.

Часть молодежи не учится и не работает. Кто виноват?

В августе 2021 года по информации Министерства труда России не работали и не учились 10% от трудоспособного населения в возрасте от 18 до 24 лет. Это около одного миллиона человек. Конечно, реальная цифра молодых людей, не желающих работать будет гораздо ниже, так как Мин труд не учитывает работников с «черной» зарплатой. Согласно оценке экспертов, порядка 32,5% трудоспособного населения вовлечены в «теневую» занятость. И, именно, молодежь чаще, чем зрелые люди соглашается на работу без официального трудоустройства. На это есть две основные причины:

1. Несерьезное отношение двадцатилетних к пенсионным отчислениям
2. Дискриминация со стороны работодателей по отношению к кандидатам без опыта работы

Но, даже с учетом «серого» трудоустройства, получается цифра в полмиллиона человек, которые по мнению Министерства труда России не желают работать или учиться.



Дмитрий Жирнов
«Бридж ту ЭйчАр»
www.bridge2hr.ru

Психологи считают, что человек стремится удовлетворить свои потребности, в первую очередь, базовые: пища, одежда, жилище, безопасность. И, если

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



эти потребности не закрыты, то человек испытывает дискомфорт, что в свою очередь должно стимулировать к труду, ну или к более простым и быстрым способам добыть деньги. Вероятно, базовые потребности части молодых людей продолжают закрывать их родители, что в купе с ошибками в воспитании приводит к нежеланию трудиться.

В стране практически не осталось профессиональных училищ, где можно освоить рабочую профессию за счет бюджета. Дети из семей с низким достатком не имеют возможности получить образование и профессию. Возможно, они бы и рады выучиться, а потом работать, но негде. Им остаются вакансии пеших курьеров, грузчиков, разнорабочих.

На собеседованиях, молодые люди, которые стремятся подняться с социальных низов выгодно отличаются от других кандидатов. Они демонстрируют высокую мотивацию, желание развиваться, меньше зациклены на компенсационных пакетах. В комментариях к резюме, мы всегда рекомендуем нашим заказчикам обращать внимание на таких кандидатов. При правильной адаптации из них вырастают мотивированные, лояльные и эффективные специалисты. Один из наших клиентов, транспортная компания, именно таким образом строит кадровую политику в части линейного персонала: за счет компании они обучают своих грузчиков управлению вилочными по-

грузчиками и штабелерами, молодых людей из числа грузчиков, демонстрирующих системное мышление, обучают складскому учету и работе со специализированными программами. То есть дают им новые профессии.

Что же касается доли молодых людей, не желающих ни учиться, ни работать, то тунеядцы были и будут всегда, при любом экономическом строе. Они не представляют никакой ценности для работодателей. Так как работник должен не только уметь работать, но и хотеть работать. Эту проблему нужно решать системно и комплексно, в семье и на уровне государства, привлекая СМИ, задействуя политтехнологов. Нужно формировать культуру труда, воспитывать детей соответствующим образом. Для этого должна появиться «психологическая гигиена» в семье, молодым родителям нужно знать не только как обрабатывать пуповину после выписки из роддома и когда вводить прикорм грудничку, но и как формировать правильное мировосприятие у своих детей. Этого пока у нас нет.

***Дмитрий Жирнов,**
руководитель Кадрового агентства
Bridge2HR
www.bridge2hr.ru

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для

Искусственный Интеллект

При решении вопроса об использовании систем видеонаблюдения, GPS-трекеров для разъездных работников и иных технических средств контроля за сотрудниками важно обеспечить баланс между интересом работодателя эффективно контролировать рабочий процесс и правом работника на неприкосновенность частной жизни и защиту персональных данных.

Учитывая, что наибольшее число вопросов возникает при введении системы видеонаблюдения, более подробно будет рассмотрено именно это техническое средство контроля.

Порядок осуществления видеонаблюдения за работниками действующим законодательством прямо не урегулирован. В некоторых случаях видеонаблюдение осуществляется работодателем в целях соблюдения возложенных на него обязанностей. Например, организации, эксплуати-

рующие опасные производственные объекты (шахты, газовые заправочные станции, энергетические станции и т.п.) обязаны создавать системы наблюдения, оповещения, связи и поддержки действий в случае аварии и поддерживать указанные системы в пригодном к использованию состоянии. В других случаях установка видеонаблюдения в основном обусловлена интересом работодателя в повышении эффективности труда и соблюдении работниками трудовой дисциплины.

Однако несмотря на отсутствие прямого регулирования порядка осуществления видеосъемки, в правоприменительной практике сформирован ряд требований, которые следует учесть работодателю при введении системы видеонаблюдения.

1 требование – видеосъемка должна осуществляться открыто. Данное требование связано с правом работника на полную достоверную информацию об условиях труда (ч. 1 ст. 21 Трудового кодекса РФ), поэтому работода-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



телю следует регламентировать порядок осуществления видеонаблюдения в локальных нормативных актах и ознакомить с ними работника под подпись, а места установки видеокамер оборудовать информационными табличками. Учитывая, что видеосъемка может рассматриваться как обработка персональных данных, в локальном нормативном акте о порядке видеонаблюдения следует, в частности, отразить следующие сведения:

* цели осуществления видеонаблюдения (к примеру, контроль осуществления рабочего процесса, предотвращение нанесения материального ущерба имуществу работодателя и работников),

* порядок хранения и использования полученных в ходе видеосъемки данных (например, возможность использования видеоматериалов для служебных расследований),

* принимаемые меры для защиты персональных данных работников от неправомерного использования и разглашения,

* круг лиц, имеющих доступ к получаемым данным, их обязанности и ответственность за допущенные нарушения,

* обязанности работников, связанных с введением системы видеона-

блюдения (например, не препятствовать исправной работе технических средств осуществления видеосъемки). Мы также рекомендуем после ознакомления работников с локальными нормативными актами их согласие на использование систем видеонаблюдения отразить в дополнительном соглашении к трудовому договору),

* места установки систем видеонаблюдения, оборудованные специальными графическими и текстовыми уведомлениями об осуществлении видеосъемки и т.п.

2 требование – видеонаблюдение не должно нарушать гарантированную ст. 23 Конституции РФ неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну. Поэтому недопустима установка видеокамер в душевых, в туалетах, раздевалках.

3 требование – уведомить работников за два месяца до установления системы видеонаблюдения. Так, согласно разъяснениям Роскомнадзора «О вопросах отнесения фото- и видео- изображения, дактилоскопических данных и иной информации к биометрическим персональным данным и особенности их обработки» при введении видеонаблюдения в рабочих помещениях работники должны быть уведомлены об изменении условий трудового договора по причинам, связанным с изменением организацион-

Комментарий юрфирмы к новости: "Российского металлурга заставили вернуть выписанные себе премии на 339 млн рублей"

В Арбитражном суде Кемеровской области состоялось решение по иску акционера ПАО «Кокс» Казак Викторией Степановны (г. Москва) в интересах публичного акционерного общества «Кокс» (г. Кемерово) к Зубицкому Евгению Борисовичу (г. Москва) о взыскании 929 502 000 руб. убытков (с учетом принятого судом уточнения в порядке ст. 49 АПК РФ). Данное дело интересно не только с точки зрения фактических обстоятельств, но и самого процесса его рассмотрения судами.

ПАО «Кокс» является 100% участником ООО УК «ПМХ». Зубицкий являлся акционером ПАО «Кокс» и президентом ООО УК «ПМХ».

Первоначально суд первой инстанции отказал истцу в удовлетворении требований в полном объеме, в связи с недоказанностью факта причинения



Светлана Лебедева
INTELLECT

ПАО «Кокс» убытков, учитывая, что сам размер вознаграждения Зубицкого соответствовал «рынку».

Апелляционная инстанция согласилась с коллегами и оставила первоначальное решение в силе.

Однако Арбитражный суд Западно-Сибирского округа направил дело на новое рассмотрение и указал на необходимость исследования вопроса наличия у Зубицкого фактической возможности определять действия ПАО «Кокс» и ООО УК «ПМХ», добросовестность и разумность его действий, в том числе по установлению размера вознаграждения себе как президенту ООО УК «ПМХ».

После возвращения дела на новое рассмотрение, Арбитражный суд Кемеровской области «пересмотрел» ранее принятое решение и все же частично удовлетворил требования Казак постановив взыскать с Зубицкого убытки в размере 338 777 673,28 рублей.

Представляется верным вывод суда первой и апелляционной инстанции (по итогам рассмотрения дела после его возвращения) о недоказанности того, что Зубицкий действовал недобросовестно и неразумно в период до 14 июля 2016 г., когда производил расчет и выплату своего вознаграждения. Как следует из текста Постановления Седьмого арбитражного апелляцион-

ного суда, истец не представила доказательств того, что кто-либо из акционеров в период с 2002 года, то есть с момента заключения трудового договора с Зубицким, выражал несогласие с условиями как самого трудового договора, так и порядка расчета и формирования вознаграждения Зубицкого.

С учетом принятия 14 июля 2016 г. новой редакции устава ООО УК «ПМХ», суды пришли к правильному выводу о несоблюдении Зубицким процедурного порядка выплаты вознаграждения: такое решение не было одобрено общим собранием участников общества. Позиция Зубицкого относительно его неосведомленности по изменению порядка утверждения выплаты вознаграждения в этом случае выглядит достаточно странной, учитывая, что он являлся не только единоличным исполнительным органом ООО УК «ПМХ», но и акционером ПАО «Кокс», владеющим 53,62 % акций.

Попытка Зубицкого после принятия 22.03.2021 судебного акта «легализовать» полученные 338 777 673,28 рублей через одобрение единственным участником ООО УК «ПМХ» ранее выплаченного вознаграждения, включая спорную сумму, присужденную Арбитражным судом Кемеровской области, вполне ожидаемо не удалась.

Согласно ч. 2 ст. 268 АПК РФ, дополнительные доказательства принимают-

9000 китайцев живут с 1984 г при полном коммунизме



Миллиардер Сунь Дау построил сельскохозяйственную империю в Хэбэй, провинции Пекина. Чтобы разместить 9000 сотрудников на территории предприятия, Дау решил создать идеальный коммунистический автономный городок, изобилующий бесплатными больницами, школами и спортивными стадионами, названными в честь соз-

дателя. «Мне будет стыдно, если моя больница будет зарабатывать деньги. Я буду горд, если она станет приносить убытки», – говорит миллиардер о своём городе. Ещё в 1984-ом году Сунь основал Dawu Group, которая занималась производством и продажей кормов для животных и удобрений. Полученную прибыль Дау тратил на создание идеального места для


жизни. Там сотрудники пользовались субсидируемым или бесплатным доступом к удобствам, включая театр, горячие источники и аквапарк. Деньги в городке обменивались редко: сотрудникам и их семьям выдавались специальные корпоративные карты, в использование которых уже включены льготы. «Они действительно хорошо относятся к рабочим здесь.

Если вы усердно работаете, вы здесь вознаграждены. Прибыль реинвестируется обратно в нас», – говорит Пэй Сингуан, охранник начальной школы. Однако по мере расширения Dawu Group Сунь столкнулась с правовыми проблемами из-за сложных законов Китая о зонировании, которые сильно ограничивают покупку, продажу или использование сельских земель в коммерческих целях. Сегодня же «город мечты» и конгломерат Сунь Дау ждёт другая судьба: суд выдвинул против владельца политически мотивированное обвинение.

Сунь Дау является крупнейшим сельскохозяйственным магнатом во

всей Азии. Проблемы, о которых говорит бизнесмен, затрагивают не только сельское хозяйство, но и жизнь общества во всех странах мира. «Трудно равномерно перераспределить богатство общества, но можно сделать равных простолудинов и аристократов», – написал Сунь в стихотворении, выгравированном на каменной плите возле штаб-квартиры своей компании. В интервью китайским телеканалам Дау часто приводит в пример концепцию Платона, который живет обычной скромной жизнью и управляет своими подданными с уважением к ним. Сунь продолжал работать простым фермером, уже владея крупным бизнесом. Он выступал за снижение налогов для сельского хозяйства и был против массовой урбанизации. «Важнейшая проблема в сельских районах Китая – ограничение и лишение крестьянского труда властью и капиталом», – сказал Сунь в речи 2007-ого года перед студентами престижного Пекинского университета.

В конце апреля 2021-го года Дау и 20 его сотрудников, в числе кото-

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

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