

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Верхний левый угол в логотипе "Росгосн" – 71852, 70555, 72835;

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 35
(639)

2021

Главная тема: ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ГРАМОТНОСТЬ



Андрей Королихин

КТК

**Стратеги создают
эмоционально-интеллектуальную
культуру в организации**

Развивать несбалансированный эмоциональный интеллект без предварительной диагностики – напрасный труд...

Коммуникации становятся более эффективными при развитии эмоциональной грамотности...



**Андрей Королихин,
ДИРЕКТОР МЦ КТК, ТРЕНЕР РАЗВИТИЯ
ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА**

Таким понятиям как «робость» и «успех», совершенно не по пути...

Никто еще не зарабатывал миллионы долларов будучи при этом не уверенным и робким...

Виолетта Павлова,
АВТОР



стр.59

Мы исследовали миллион фирм на предмет быстрого роста, и у нас быстрорастущих компаний оказалось 1,42%...

● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ●

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Подарок акций топ менеджеру, после которого он стал миллиардером, привлек большое внимание СМИ и соц.сетей.

УИ опросил экспертов и в номере читайте их разные мнения.

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»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ГРАМОТНОСТЬ
Стратеги создают эмоционально-интеллектуальную культуру в организации

Андрей Королихин, Директор МЦ КТК, тренер развития эмоционального интеллекта

21

НОВОСТИ
В России появился первый топ-менеджер-миллиардер

22

КОММЕНТАРИИ
Василий Орленко, «Б&О Барристерс»

Евгений Пашко, «Выбор»

Роман Грищенко, «ЛЕГАЛ-ПЛЮС»

Олег Никитин, Никитин и партнеры

Елена Фтиц, «Кадры для Вас»

Михаил Молоканов, коуч глав компаний

31

ВЕЛИКИЕ БИЗНЕСМЕНЫ
Илай Бруд: Любой прогресс – заслуга безрассудных

Виолетта Павлова, автор

37

КАРЬЕРА
Нищая мать сказала слепому сыну: «Живи как все – только намного интересней». Так родился Стиви Уандер

Лариса Щебенко

40

КОММЕНТАРИИ
Михаил Чернокоз, «Солнцев и партнеры»

41

КОММЕНТАРИИ
Александр Базыкин, «ГРАД»
Андрей Князев, «Князев и партнеры»
Тимур Коблев, «Коблев и партнеры»
Егор Панин, «Коблев и партнеры»

47

НОВОСТИ
Голландский студент решил проблему океанского мусора, создав гигантский очиститель

49

ОБЗОР КНИГИ
Обзор книги Максима Ильяхова «Текст по полочкам: Краткое пособие по деловой переписке»

Ольга Сагун, автор

55

ОБЗОР КНИГИ
Exponential: How Accelerating Technology is Leaving Us Behind and What to Do About It, Азим Ажар

Кристина Кузнецова, автор

59

ОБЗОР ЛЕКЦИИ
Как обеспечить быстрый рост бизнеса

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 03.12.2021 г.
Формат 60х90 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 >

№35
(639)

Издаётся 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
Коженикова



Дарья
Крячкова



Михаил
Молоканов



Марина
Олешек



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

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

Стратеги создают эмоционально-интеллектуальную культуру в организации

УИ Что такое эмоциональная грамотность?

Эмоциональная грамотность – владение азбукой эмоций, чтобы называть происходящее с человеком для осознания. Если мы не можем объяснить словами, общепринятыми терминами то, что с нами происходит, то мы не сможем это осознать. И, следовательно, управлять своими эмоциями для эффективной и результативной деятельности, а также счастливой жизни.

Всё, что мы не осознаём, является ресурсом, но управляет нами. Как мы распоряжаемся ресурсом? Списываем удачи на интуицию, а поражения и провалы на невезение. А как же воспроизводимость результатов в деятельности? Интуиция и везение точно ресурс. Но насколько надёжный?

Эмоциональная грамотность – не только проявление эмоционального интеллекта в результативной деятель-



Андрей Королихин

Директор МЦ КТК, тренер развития эмоционального интеллекта

**ВСЁ, ЧТО МЫ НЕ ОСОЗНАЁМ,
ЯВЛЯЕТСЯ РЕСУРСОМ,
НО УПРАВЛЯЕТ НАМИ.
КАК МЫ РАСПОРЯЖАЕМСЯ
РЕСУРСОМ?
СПИСЫВАЕМ УДАЧИ
НА ИНТУИЦИЮ,
А ПОРАЖЕНИЯ
И ПРОВАЛЫ НА НЕВЕЗЕНИЕ.
А КАК ЖЕ
ВОСПРОИЗВОДИМОСТЬ
РЕЗУЛЬТАТОВ
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?
ИНТУИЦИЯ И ВЕЗЕНИЕ
ТОЧНО РЕСУРС.
НО НАСКОЛЬКО НАДЁЖНЫЙ?**

ности. Это эффективность и воспроизводимые результаты.

Эмоциональная грамотность повышает эффективность мышления, качество коммуникаций и раскрытие потенциала человека.

Следовательно, первый шаг – тестирование по валидной методике ТЭИ – тест эмоционального интеллекта. Тест выявляет в стандартной версии отчёта развитие когнитивных способностей: распознавать свои и чужие эмоции, использовать их в наиболее

РАЗВИВАТЬ НЕСБАЛАНСИРОВАННЫЙ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ БЕЗ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ – НАПРАСНЫЙ ТРУД

УП Как понятие эмоциональной грамотности связано с понятием эмоциональный интеллект?

— Итак, эмоциональная грамотность – это проявление эмоционального интеллекта в деятельности. Грамотность и эмоциональный интеллект взаимосвязаны как наличие автомобиля и регулярная езда на нем. Эмоциональный интеллект – когнитивная/мыслительная способность использовать информацию, содержащуюся в эмоциях, для эффективной и результативной деятельности.

Эмоциональный интеллект есть у всех людей. Мало того, что его уровень развития у всех разный, так ещё важна сбалансированность составляющих эмоционального интеллекта. Развивать несбалансированный эмоциональный интеллект без предварительной диагностики – напрасный труд.

подходящей по энергии и заряду деятельности, анализировать причины возникновения своих и чужих эмоций, а также управление своими эмоциями и влияние на эмоции других людей.

Начать статью следовало бы с главного. С того, что

эмоции – это энергия, которая соединяет мысли с результатом благодаря телу.

Как слабые токи (мысли), возникающие в замкнутом пространстве черепной коробки, не только приводят в движение тело, а ещё наполняют жизнь радостью и смыслом, деятельность результатами?

Положительные эмоции кроме чистого воздуха, воды, еды и движения

**ИЗ-ЗА ПЕРЕГРУЗКИ
ИНФОРМАЦИЕЙ
И НЕНОРМИРОВАННОГО
РАБОЧЕГО ДНЯ РУКОВОДИТЕЛИ
ИСКЛЮЧАЮТ ИЗ СВОЕЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭМОЦИОНАЛЬНУЮ
СОСТАВЛЯЮЩУЮ,
ТЕРЯЮТ КОНТАКТ
С РЕАЛЬНОСТЬЮ
И НЕ МОГУТ
УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ.
И В РЕЗУЛЬТАТЕ САМЫЙ
ЧАСТЫЙ ЗАПРОС НА РАЗВИТИЕ
ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ГРАМОТНОСТИ
ДЛЯ КОРРЕКТИРОВКИ
ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ
– УПРАВЛЕНИЕ ГНЕВОМ.**

являются основой ресурсного состояния человека. Именно положительные эмоции способствуют обучению и развитию. В стрессе и негативных эмоциях человек малопродуктивен в любой деятельности, а особенно в получении и интеграции жизненного опыта, который намного хуже усваивается в нересурсном состоянии.

Причем тут эмоциональный интеллект и эмоциональная грамотность? Эмоциональный интеллект есть у всех людей, но развит он очень по-разному. И, кроме этого, без эмоциональной грамотности эмоциональный интеллект задействован не полностью. Результаты нестабильны, потенциал задействован нерационально и самое главное... не радует.

УП В каких сферах деятельности эмоциональная грамотность является важной компетенцией?

— Во всех сферах, где взаимодействуют люди: переговоры, продажи, обслуживание и пр. Даже творческая деятельность и написание кода программистом более эффективна с компетенцией эмоциональной грамотности. Коммуникации становятся более эффективными при развитии эмоциональной грамотности.

Например, руководитель не просто не владеет навыком распознавать свои и чужие эмоции, а даже не уде-

ляет внимание визуальному контакту. Взгляду глаза в глаза. В «объектив его видеокамеры» ничего не попадает. В результате недостаток доверия и обратной связи. Сложности с постановкой задач и контролем их выполнения. Качество управленческих решений скорее всего оставляет желать лучшего. Но не долго без развития эмоциональной грамотности.

Другая ситуация. Руководитель пытается всё контролировать и тащит на жилах с высоким уровнем развития контроля собственных эмоций, но не использует свои текущие эмоции и эмоции сотрудников в моменте. А это энергия и заряд, которые можно использовать для решения задач и достижения целей. Например, в злости в социально-приемлемой форме можно прояснить ситуацию и добиться своего, отстоять личные границы или интересы организации. Если эту злость подавить (управлять эмоцией), то эта сильная негативная энергия будет разрушать организм и вредить здоровью. А её силу и заряд можно грамотно использовать. А вот договор вычитывать или аналитикой заниматься лучше в эмоции легкой грусти. Тогда подробности и нюансы не ускользнут от внимания. Самое главное исходя из этих примеров не читать договор в злости и не пытаться отстоять свои интересы в грусти.

Третий пример. Высокий уровень социальной эмпатии у руководителя.

**В GOOGLE, AMAZON
И ДРУГИХ ПРОДВИНУТЫХ
КОМПАНИЯХ ПРИ НАЙМЕ
СОИСКАТЕЛИ ПРОХОДЯТ
ТЕСТ НА УРОВЕНЬ
РАЗВИТИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО
ИНТЕЛЛЕКТА.**

ЗАЧЕМ?

**ЭМОЦИОНАЛЬНО
БЕЗГРАМОТНЫЕ НЕ ТАК
РЕЗУЛЬТАТИВНЫ,
И ОНИ ПРОСТО ИДУТ
К МЕНЕЕ ПРОДВИНУТЫМ
РАБОТОДАТЕЛЯМ.**

Он(а) входит в положение, впадает в эмоцию принятия и позволяет собой манипулировать. Несовпадение плана и результата, неэффективные коммуникации и самобичевание приводят к эмоциональному и профессиональному выгоранию. Решение развития эмоциональной грамотности и использо-

Кстати, качественное управление своими эмоциями возможно только при развитии ранее упомянутых способностей эмоционального интеллекта: распознавания, использования и анализа причин появления эмоций. И уже только после этого можно влиять на эмоции других людей и их ре-

КОММУНИКАЦИИ СТАНОВЯТСЯ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМИ ПРИ РАЗВИТИИ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ГРАМОТНОСТИ

вания текущих эмоций под задачу, а не управление (подавление) этой энергией и её зарядом. С эмпатией бывает и другая крайность – эмоциональная ригидность. Она появляется из-за высоких эмоциональных нагрузок и является индикатором выгорания. А также влияет на способность анализировать причины появления эмоций.

Ещё одно применение эмоциональной грамотности – развитие способности понимать причины возникновения эмоций у себя и других (анализ). Из-за перегрузки информацией и ненормированного рабочего дня руководители исключают из своей деятельности эмоциональную составляющую, теряют контакт с реальностью и не могут управлять собой. И в результате самый частый запрос на развитие эмоциональной грамотности для коррекции организационного поведения – управление гневом.

зультаты в совместной деятельности. Следовательно, эмоциональная грамотность необходима во всех сферах деятельности и особенно в управлении людьми.

УП Как повысить эмоциональную грамотность?

— Эмоциональная грамотность, как и эмоциональный интеллект, повышается в процессе успешной профессиональной деятельности. Но для воспроизводимых результатов предпочтительнее это сделать по научно-практической методологии по формуле «Тестирование – развитие – сопровождение – повторное тестирование» и следующий цикл в случае необходимости.

Первый шаг – освоение азбуки эмоций, чтобы различать свои и чужие эмоции. В основном мы считываем эмоции по выражению лица: глаз и

**В ОРГАНИЗАЦИЯХ
С АВТОРИТАРНЫМ СТИЛЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И КУЛЬТУРОЙ
СТРАХА ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ
ГРАМОТНОСТЬ
НЕ НУЖНА**

мимических мышц. Это универсальная способность распознавать эмоции независимо от культурных, расовых и прочих особенностей. Все люди довольно одинаково выражают и распознают базовые эмоции.

Но!

Без эмоциональной грамотности они не только не могут назвать то, что попало в «объектив камеры» – визуальный канал восприятия человека, но и воспользоваться информацией, содержащейся в этих эмоциях для эффективного мышления и результативной деятельности.

Если распознавание эмоций достаточное, то даже без анализа причин...

УП Есть ли исследования, как эмоциональная грамотность повышает эффективность бизнеса? Если да, в чем суть?

— Согласно исследованиям, развитый эмоциональный интеллект до применения эмоциональной грамотности в деятельности приводит к благополучию, стрессоустойчивости, повышает способность преодолевать сложные жизненные ситуации и эмоциональное выгорание. В корпоративном мире

другие критерии: вовлеченность, лояльность, более контрастные результаты, профилактика профессионального выгорания.

Эмоциональная грамотность на основе развитого эмоционального интеллекта у финансовых брокеров повышает результативность их управления инвестиционным портфелем.

В Google, Amazon и других продвинутых компаниях при найме соискатели проходят тест на уровень развития эмоционального интеллекта. Зачем? Эмоционально безграмотные не так результативны, и они просто идут к менее продвинутым работодателям.

Есть закрытые исследования корреляции уровня развития эмоционального интеллекта управляющих команд и финансовых показателей их деятельности при развитии по модели способностей до уровня эмоциональной грамотности.

УП Можно ли привести примеры компаний, которые проводят программы по повышению эмоциональной грамотности? С чего начались эти программы?

— Развитие эмоционального интеллекта довольно модная тема. Только продвинутые компании делают это стратегически, а не следуя моде. Стратеги создают эмоционально-ин-

теллектуальную культуру в организации. Если adeptом эмоциональной грамотности стало первое лицо и управляющая команда, то эмоцио-

организации делятся своим опытом в профессиональных изданиях и на конференциях.

ЧЕМ БОЛЕЕ ДЕМОКРАТИЧНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ И ТВОРЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА В ОРГАНИЗАЦИИ, ТЕМ БОЛЬШЕЙ РЕСУРС ДЛЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДАЕТ ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ГРАМОТНОСТЬ

нальная грамотность становится стандартом корпоративной культуры и эффективных коммуникаций не только менеджмента. Например, в международной розничной сети в России эмоционально грамотны не только директора магазинов, но и администраторы с эмоциональной грамотностью более эффективно разрешают конфликтные ситуации с персоналом и покупателями.

Стандарты эмоциональной грамотности есть в крупнейших банках, лидерах ритейла, IT, телекоме, страховании, энергетике, производственных и прочих компаниях.

По понятным причинам они особо не хотят рассказывать о своих конкурентных преимуществах и подписывают с провайдерами договора о неразглашении. Но особо продвинутые

 В компаниях с какой корпоративной культурой и на какой стадии развития бизнеса чаще обращаются к теме развития эмоциональной грамотности сотрудников?

— К развитию эмоциональной грамотности и эмоционального интеллекта проявляют внимание, прежде всего, продвинутые организации, лидеры отраслей или организации с просвещенным менеджментом.

В организациях с авторитарным стилем управления и культурой страха эмоциональная грамотность не нужна. При политическом стиле управления с культурой «разделяй и властвуй» эмоциональная грамотность очень полезна. Вопрос для чего? ... для манипуляций.

Чем более демократичный стиль управления и творческая культура в организации, тем больший ресурс для

результативности дает эмоциональная грамотность.

К сожалению, не все организации могут себе позволить эмоциональную грамотность. И это связано не со стадией развития бизнеса или его масштабом с точки зрения платёжеспособности. Основная причина отсутствия эмоциональной грамотности связана с неготовностью владельцев и руководителей бизнеса хотя бы попробовать развить эмоциональный интеллект управленческой команды, чтобы повысить конкурентоспособность и ресурсное состояние высших руководителей.

УП Может ли быть продуктивной ситуация для бизнеса, когда руководители эмоционально грамотные, а линейные сотрудники нет?

— К счастью, эмоциональная грамотность существенно и контрастно повышает результативность руководителей и возглавляемых ими организаций. Лидеры становятся ролевой моделью, и развитие эмоциональной грамотности происходит у сотрудников «воздушно-капельным путем», т. к. влияет на качество коммуникаций и опосредованно на любое взаимодействие внутри и вовне организации.

Конечно же, руководители с развитым эмоциональным интеллектом и проявленной в деятельности эмоцио-

нальной грамотностью более эффективны с меньшими энергозатратами. Это вызывает интерес у сотрудников и желание научиться делать так же.

Почему же это происходит? Вторая сигнальная система – мышление, речь по И. П. Павлову не может существовать без первой сигнальной системы – тела и эмоций. Причем вербальная коммуникация в передаче информации по Миграбюну занимает всего 7%. А если вычесть из них сложности совпадения по смыслам и понятиям, то вообще останется статистическая погрешность.

Татьяна Владимировна Черниговская считает, что устная речь выполняет коммуникационную функцию передачи информации с большим искажением и низкой результативностью. В азбуке Морзе, например, сложно исказить смысл передаваемой информации.

Так в чём же дело? В том, что люди без специальной подготовки интуитивно считывают проявления эмоций в паравербальном канале (38%) и телесности (55%), сопровождающие обмен информацией. Но интуиция работает не всегда.

Специальная подготовка повышает договороспособность и качество коммуникаций в разы. Культура высокой эффективности и качества управлен-

**ПРИ ПОЛИТИЧЕСКОМ СТИЛЕ
УПРАВЛЕНИЯ
С КУЛЬТУРОЙ
«РАЗДЕЛЯЙ И ВЛАСТВУЙ»
ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ
ГРАМОТНОСТЬ ОЧЕНЬ ПОЛЕЗНА.
ВОПРОС ДЛЯ ЧЕГО?...
ДЛЯ МАНИПУЛЯЦИЙ.**

ческих решений подразумевает эмоциональную грамотность.

УП Как можно оценить эмоциональную грамотность?

— Эмоциональную грамотность можно оценить с помощью валидной диагностики ТЭИ, которая определяет уровень развития эмоционального интеллекта. Тем не менее, определение уровня развития эмоционального интеллекта ещё ничего не говорит о факте его регулярного применения.

Важно развивать свой эмоциональный интеллект по научно-практической методике и постоянно практиковать его применение для решения профессиональных, деловых и личных задач. Природа не терпит пустоты и застоя. Всё, что не развивается – деградирует. И выживание – дело добровольное, а процветание – выбор самых результативных.

Стандартный отчет по тесту эмоционального интеллекта оценивает общий уровень развития эмоционального интеллекта в баллах и по четырем составляющим: распознавание, использование, понимание и управление эмоциями. Этого достаточно для развития эмоциональной грамотности.

Полная версия отчёта по тесту эмоционального интеллекта не только

оценивает общий уровень развития эмоционального интеллекта в баллах и по четырем составляющим модели способностей, а ещё и по десяти критериям.

Два – три критерия каждой составляющей эмоционального интеллекта дают возможность качественно составить план развития эмоциональной грамотности по зонам развития на основе решения когнитивных задач.

Сложности с распознаванием эмоций создают блокировку, недостаток или искажение информации, содержащейся в эмоциях для их оптимального использования в деятельности. Недостаточное понимание причин возникновения эмоций затрудняет управление ими и возможность влиять на эмоции и результаты деятельности других людей. Вдохновлять их с точки зрения лидерства и качественного менеджмента.

УП Какие программы развития или обучения персонала предшествуют или сопутствуют программам развития эмоциональной грамотности?

— К сожалению, программ немного, т. к. чаще развивают эмоциональный интеллект. А без эмоциональной грамотности с применением её в практической деятельности развитие эмоционального интеллекта может

**ДРУГАЯ СИТУАЦИЯ.
РУКОВОДИТЕЛЬ ПЫТАЕТСЯ
ВСЁ КОНТРОЛИРОВАТЬ
И ТАЩИТ НА ЖИЛАХ
С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ
РАЗВИТИЯ КОНТРОЛЯ
СОБСТВЕННЫХ ЭМОЦИЙ,
НО НЕ ИСПОЛЬЗУЕТ
СВОИ ТЕКУЩИЕ ЭМОЦИИ
И ЭМОЦИИ СОТРУДНИКОВ
В МОМЕНТЕ**

происходить ради его же развития. В любом случае это полезно. Готова ли бизнес-структура платить за процесс с непредсказуемым результатом? На рынке существует достаточно много концепций и подходов.

Результат дает научно-практическая методология из диагностики как точки отсчета, сфокусированного развития на практических примерах, сопровождения в дальнейшем развитии

Тем не менее, граждане Российской Федерации, Советского союза и Российской империи на протяжении столетий выживали в непростых экономических, кросс-культурных и мультикультурных условиях.

Это сформировало ментальность, которую отличает амбивалентность (противоречивость, объединяющую противоположности), высокий контекст мышления и речи, креативность,

ОСНОВНАЯ ПРИЧИНА ОТСУТСТВИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ГРАМОТНОСТИ СВЯЗАНА С НЕГОТОВНОСТЬЮ ВЛАДЕЛЬЦЕВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ БИЗНЕСА ХОТЯ БЫ ПОПРОБОВАТЬ РАЗВИТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ, ЧТОБЫ ПОВЫСИТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И РЕСУРСНОЕ СОСТОЯНИЕ ВЫСШИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

с диагностикой развитой когнитивной способности через 9–12 месяцев.

УП Насколько в РФ люди эмоционально грамотные?

— Скорее вопрос нужно сфокусировать. Насколько в Российской Федерации развита эмоциональная грамотность у руководителей, значимых для бизнеса и других социально-значимых сфер деятельности сотрудников?

монологичность, стремление к неопределённости, дистанции от власти и краткосрочность планирования.

Эти свойства обеспечивают как способность выживать в практически любых условиях в долгосрочной перспективе, так и конкурентное преимущество в современном мире.

Граждане Российской Федерации за счет амбивалентности и креатив-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ности вырабатывают парадоксальные стратегии и находят выход из самых затруднительных ситуаций. Высокий контекст мышления и речи позволяет передавать информацию и смыслы с одной стороны в очень понятной и сжатой форме, а с другой стороны одними и теми же средствами передавать множество смыслов. В том числе через образы и метафоры, красноречиво молчать, интонационно окрашивать одни и те же слова, чтобы сказать, быть понятым и ничего при этом не сказать конкретно.

Это помогает держать дистанцию с властью и иметь пространство для маневра в смысле ответственности с минимальным периодом планирования. Кроме этого, монологичность позволяет нам в коммуникации самовыражаться, а не договариваться, как это принято в западных культурах, которые в основном диалогичны и процессны. Это обеспечивает их предсказуемость, договороспособность и долгосрочность планирования.

Таким образом, русскоязычная ментальность подразумевает высокий уровень эмоциональной грамотности

на основе развитого эмоционального интеллекта.

Но! Развитый эмоциональный интеллект ещё не эмоциональная грамотность, проявленная в результативной деятельности и воспроизводимых результатах.

***Андрей Королихин,**
Директор МЦ КТК, тренер развития эмоционального интеллекта

С экспертом беседовала:



**Надежда
Гончарова**
бизнес коуч

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Андрей Валерьевич Королихин – директор и учредитель Международного центра «Креативные технологии консалтинга» (более 10-ти лет развивает эмоциональный интеллект руководителей и организаций по научно-практической методологии, www.mc-ktk.ru), тренер по развитию эмоционального интеллекта. Коуч высших руководителей, методолог развития русскоязычного коучинга и супервизии коучей, супервизор и ментор коучей, предприниматель, директор и учредитель Русской Школы Коучинга (www.CoachingSchool.ru), учредитель и председатель правления Ассоциации русскоязычных коучей – АРК, www.coach-rus.org), партнер Центра командных компетенций.

В России появился первый топ-менеджер-миллиардер

Его доля в холдинге увеличилась с 3 до 5%. У Стрешинского нет своего бизнеса: он стал первым топ-менеджером-миллиардером в России.

Генеральный директор холдинга USM (в него входят «Металлоинвест», «МегаФон», Akkerman Cement, «Удоканская медь», «ИКС Холдинг») Иван Стрешинский стал долларовым миллиардером, пишет Forbes.

По данным издания, состояние топ-менеджера увеличилось до \$1,3 млрд после того, как основатель и основной владелец холдинга Алишер Усманов передал ему дополнительно 2% акций. Доля Стрешинского в холдинге в результате увеличилась с 3 до 5%.

Как отмечает Forbes, Стрешинский стал первым наемным менеджером-миллиардером в России.

По информации издания, своего бизнеса у Стрешинского никогда не было. До начала сотрудничества с Усмановым он занимался юридическим сопровождением сделок владельца Coalco Василия Анисимова. В 2008 году Стрешинский возглавил компанию Усманова «Телекоминвест», а в 2012 году стал генеральным директором USM.

В 2018 году в интервью Forbes Усманов заявил, что зарезервировал 10% акций USM Holdings для топ-менеджеров, отметив, что в ближайшее время вырастет доля Стрешинского. Самому Усманову принадлежит 49% акций холдинга.

Алишер Усманов занимает седьмое место в рейтинге богатейших людей России Forbes, его состояние оценивается в \$18,4 млрд. Бизнесмену принадлежит издательский дом «Коммерсантъ». Усманов — филантроп, основатель благотворительного фонда «Искусство, наука и спорт». В 2021 году он стал самым щедрым участником рейтинга The Sunday Times Giving List за 20 лет его существования. С 2008 года Усманов возглавляет Международную федерацию фехтования.

***Евгения Воропаева**

Источник: https://www.rbc.ru/business/24/11/2021/619e372b9a7947213f51b50c?utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%2F%3Ffromzen%3Dsearchapp

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

В России прежде чем дарить топам акции важно серьезно продумать юридические последствия дарения

С экспертом беседовал гл. редактор

А. Гончаров

Подарок акций топу – это признание заслуг,
его дополнительная мотивация, пиар компании...?

В зависимости от ситуации. Очень часто бывает, что и то, и другое, и третье. Отмечу, что получение в подарок акций (или миноритарной доли, если речь идет об ООО) практически всегда говорит о том, что сотрудник, премированный таким образом, является ключевым специалистом и компания заинтересована в сотрудничестве с ним.



Василий
Орленко
«Б&О Барристерс»

Повышает ли это мотивацию сотрудника? В большинстве случаев. Ведь сотрудник становится участником распределения дивидендов, его капитал растет вместе с капитализацией компании. Соответственно, он должен быть заинтересо-

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
для подписчиков и ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

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

Для мидл менеджмента эта схема совершенно не работает

Сам факт передачи акций топ менеджеру изменяет формат взаимоотношений. До этого он был наемный работник, после передачи части акций топ менеджер превращается в партнера. Для такого действия нужен веский аргумент, и очевидно подобные аргументы лежат в плоскости признания заслуг и вклада в развитие компании. Такое рационально только в случае экстраординарного вклада стратегического характера, если топ менеджер не просто реализовывает намеченную стратегию но сам ее составляет и реализовывает. Увеличение же пакета скорее является элементом текущей мотивации, и революционного характера не несет.



Евгений Пашко
«Выбор»

Подобные действия являются скорее исключением, которое возникает в ситуации когда основной собственник не может или не хочет выполнять свои обязанности как собственник, и при этом в компании не сложились развитые традиции корпоративного управления в виде каких либо коллегиальных органов (совет директоров итп). Если при этом есть толковый и близкий по духу топ менеджер то почему бы не сделать его партнером и не передать ему всю ответственность за компанию.

Для мидл менеджмента эта схема совершенно не работает, и в крупных компаниях таких примеров почти нет. Доли в компании для мидл менеджмента имеют какой либо смысл только на этапе развития «стартап», когда требуется большой личный вклад всех участников а денег на его компенсацию еще нет.

***Евгений Пашко, генеральный директор ООО УК «Выбор»**

Справка о компании:

ГК «Выбор» объединяет заводы по производству тротуарной плитки в Новороссийске, Краснодаре (п. Афицкий), Курганинске Краснодарского края и в Московской области. По собственным данным компании, «Выбор» является крупнейшим производителем тротуарной плитки в Восточной Европе. Ежегодный объем выпуска составляет более 2,5 млн кв. м. По данным СПАРК, выручка ООО «Выбор-С» в 2014г. составила 1,224 млрд руб., чистая прибыль — 91,127 млн руб.

.....

Это хорошая практика

С экспертом беседовал гл. редактор



А. Гончаров

УП Подарок акций топу – это признание заслуг, его дополнительная мотивация, пиар компании...?

Пощрение руководителя, особенно топового уровня, от которого зависят показатели компании — это хорошая практика и весьма результативная. Это показал опыт в разных странах. Здесь не важно — наемник это или собственник управленец. Важно, чтоб он понимал связь результатов компании со своим личным результатом финансовым и имиджевым. По факту он работает не за зарплату. Размывается граница между статусом наемника и владельца. Это хорошо. Сейчас нельзя сказать, что он не совладелец бизнеса. Он миноритарный владелец компании, как и Усманов.



Роман
Грищенко
“ЛЕГАЛ-ПЛЮС”

УП Насколько такие подарки норма у нас или единичны?

— Достаточно часто такую форму применяют как поощрение, если основной акционер не управляет сам бизнесом, но хочет привязать результат ФОТ к финансовым результатам года организации. Это не подарок, а опцион, являющийся частью мотивационного пакета сотрудника, позволяющий экономить на прямых выплатах оклада, но связанный с KPI.

УП Распространится ли у нас такая форма мотивации и на мидл менеджмент?

— Опционы могут применяться к любому сотруднику. Даже линейному рабочему. Особенно в оцифрованных компаниях. Где каждый сотрудник имеет набор параметров, по которому оценивается.

*Роман Грищенко,
Генеральный директор ООО “ЛЕГАЛ-ПЛЮС”



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Большого результата с точки зрения пиара такие действия не принесут

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Подарок акций топу – это признание заслуг, его дополнительная мотивация, пиар компании...?

о моему мнению, большого результата с точки зрения пиара такие действия не принесут. Однако, с целью увеличения мотивации и вовлечения с топ-менеджером компании заключают договор опциона на право выкупа доли в обществе или передают в собственность за уже достигнутые результаты. Например, в ООО «ГК АГРО-БЕЛОГОРЬЕ» одной и крупнейших организаций Белгородской области генеральный директор Ковалева Л. В. имеет 5% компании.



Олег Никитин
Никитин и партнеры

 Насколько такие подарки норма у нас или единичны?

— Подобные поощрения практикуются только в крупных организациях, в том числе в крупнейших компаниях своего региона, как указывал ранее ООО «ГК Агро-Белогорье», в организациях с маленьким оборотом это маловероятно. Суть данной схемы в возможности уйти от операционных задач руководителю и сосредоточиться на стратегических задачах.

 Распространится ли у нас такая форма мотивации и на мидл менеджмент?

— В этом нет необходимости, поскольку при наделении руководителей среднего звена акциями компании последует необходимость в таком же действии и для других руководителей, отказ от равенства условий для всех руководителей приведет к зависти между сотрудниками и, как следствие, к снижению качества работы. Достаточно мотивировать таким способом только топ-менеджера, для руководителей среднего звена можно установить бонусы, поощрения, премии.

*Олег НИКИТИН, Управляющий партнер
ЮК Никитин и партнеры nikitin-partners.ru

N&P

Теперь всем стало ясно: Работая и топ-менеджером в крупной компании, можно стать миллиардером

С экспертом беседовал гл. редактор



А. Гончаров

УП Подарок акций топу – это признание заслуг, его дополнительная мотивация, пиар компании...?

Скорее всего – все вместе. Опционирование и акции в подарок – один из видов бенефитов для топ-менеджеров уже довольно давно. А то, что об этом написал РБК со столь приятным заголовком – служит и признанием как заслуг топа, так и дополнительным пиаром компании. Теперь ясно: работая топ-менеджером в крупной компании, можно стать миллиардером.



Елена Фтиц
«Кадры для Вас»

УП Насколько такие подарки норма у нас или единичны?

— Акции – довольно щедрый подарок. К сожалению, акции в подарок и опционирование – не такие частые мотивационные инструменты, как это было до кризиса. Впрочем, ситуация может резко измениться уже в ближайшем будущем. Сейчас, когда дефицит специалистов растет (топ-менеджеры не исключение), необходимо удерживать персонал. А лучших топ-менеджеров (которые на вес золота) при этом и дополнительно стимулировать.

УП Распространится ли у нас такая форма мотивации и на мидл менеджмент?

— Нет. У менеджеров среднего звена существует вполне понятный KPI и мотивация, которая в последнее время уходит в окладную часть. Что касается топ-менеджеров, то их мотивация зависит от взаимоотношений с собственниками бизнеса и исчисляются степенью доверия. Там возможны опционы, а для CEO возможны и акции в подарок.

*Елена Фтиц, Генеральный директор
ООО «Кадры для Вас» www.stafforyou.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



А зачем удерживать мидлов?

С экспертом беседовал гл. редактор

А. Гончаров

УП Подарок акций топу – это признание заслуг, его дополнительная мотивация, пиар компании...?

У аще всего это дополнительная мотивация. Но, разумеется, и признание заслуг. Такую мотивацию еще надо заслужить. Но это может быть еще и страховка компании от невыполнения им каких-то обязательств. Часто накладываются дополнительные условия, кому, когда и как он может эти акции продать. То есть реальные деньги от получения акций топ сможет получить только через какое-то время (иногда через несколько лет) при достижении компанией определенных показателей.



Михаил
Молоканов
коуч глав компаний

УП Насколько такие подарки норма у нас или единичны?

— Технически это достаточно привычная практика. Просто в каких-то ситуациях есть смысл ее использовать, а в каких-то можно обойтись, например, бонусами. В обсуждаемом кейсе необычность лишь в общей стоимости акций, выведшей топа в номинальные миллиардеры.

УП Распространится ли у нас такая форма мотивации и на мидл менеджмент?

— Вряд ли. Мотивация акциями направлена на то, чтобы удерживать сотрудника в компании. А зачем удерживать мидлов?

* **Михаил Молоканов**, коуч глав компаний,
создатель **STRADIS** www.STRADIS.top

.....

Эксклюзивно для



Илай Броуд: Любой прогресс – заслуга безрассудных

И

менно таким людям не сидится на месте, они бросаются в авантюры и нарушают правила.

Американский миллиардер Илай Броуд считал, что сумасшедшие идеи, воплощенные в жизнь, способны принести большие деньги. Безрассудство помогает разбогатеть. Броуд, давая советы выпускникам Университета Калифорнии и будущим предпринимателям, отмечал, что таким понятиям как «робость» и «успех», совершенно не по пути. Никто еще не зарабатывал миллионы долларов будучи при этом не уверенным и робким. Так же он отмечал, что и «буквоедам» ничего не светит.

Рассудительные люди неспособны на риск. Вся их жизнь подчиняется строгому плану, а если случается ошибка, они составляют новый план и продолжают ему следовать. Их основное кредо: лучше синица в руках.

Именно поэтому никогда не вкладывают денег в инновации, которые кажутся сомнительными.

Рассудительные люди всегда остаются на прежних позициях, а те, кому не сидится спокойно на месте, всегда приносят изменения.

A person is seen from behind, jumping off a dark, jagged cliff into the ocean. The sky is a mix of orange, pink, and blue, suggesting a sunset or sunrise. The water is a deep blue-grey. The overall mood is one of risk and ambition.

БЕЗРАССУДСТВО ПОМОГАЕТ РАЗБОГАТЕТЬ

Броуд отмечал, что в бизнесе нужно действовать быстро.

Экономика 21 века настолько стремительна, что времени на разработку стратегий и бизнес-планов просто нет.

Консервативная финансовая теория, которую преподают в университетах, устарела и не успевает за развитием рынка.

Иначе вы никак не поймете: выстрелит или нет.

Появилась у вас задумка – тут же собирайте минимум необходимых ресурсов и выводите ее на рынок, показывайте людям. Потом уже будете искать инвестиции, разрабатывать стратегию, доводить до ума.»

Илай Броуд был бухгалтером и смог

ТАКИМ ПОНЯТИЯМ КАК «РОБОСТЬ» И «УСПЕХ», СОВЕРШЕННО НЕ ПО ПУТИ

А сегодня на рынке необходимо очень быстро «попасть в волну». Когда появляется новый продукт, он моментально становится трендовым.

Потому что, когда на рынке наклеивается хорошая идея, ее тут же подхватывают все, кто может.

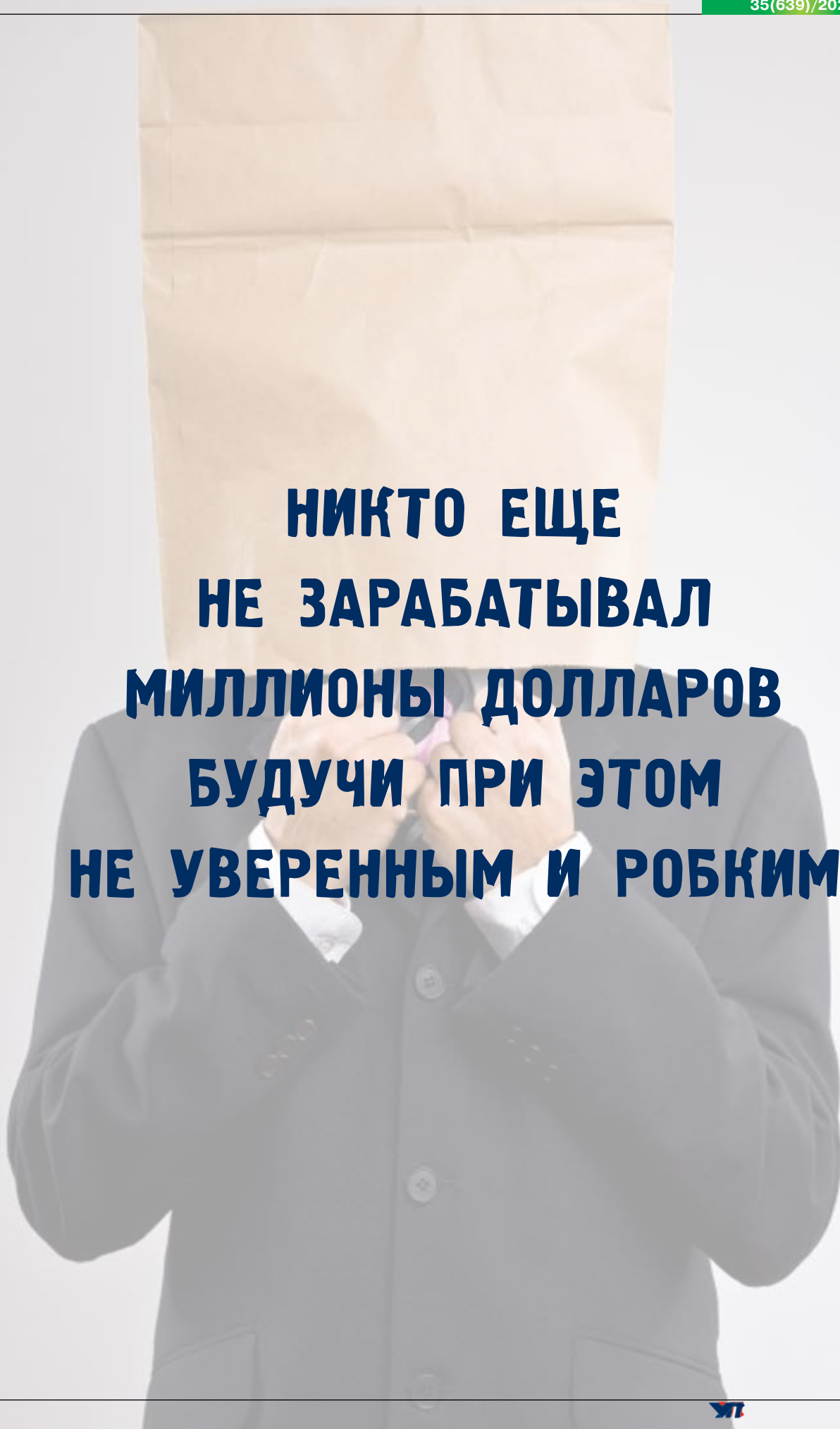
Срабатывает вирусный маркетинг, а по прошествии времени выживают и делают капиталы только самые упорные и рискованные.

Пока вы пишете бизнес-план, ваш продукт просто успеет устареть.

Илай Броуд дал совет будущим предпринимателям: «Не бойтесь опробовать на практике даже сырые идеи.

разбогатеть на недвижимости и страховании. Менял направления деятельности приобретенных компаний и заработал на этом огромное состояние. Илай Броуд создал своё богатство исключительно собственными силами при помощи очень мудрых инвестиционных решений. Свою первую собственность он приобрёл в 20-летнем возрасте, затем он стал сооснователем компании Kaufman&Broad, которая позднее стала одним из строительных гигантов в США.

В 1971 г. он купил компанию Sun Life Insurance, которую затем продал компании AIG за 18\$ млрд. Его инвестиционная стратегия заключается в том, чтобы не рисковать всем сразу и инвестировать в высококачествен-



**НИКТО ЕЩЕ
НЕ ЗАРАБАТЫВАЛ
МИЛЛИОНЫ ДОЛЛАРОВ
БУДУЧИ ПРИ ЭТОМ
НЕ УВЕРЕННЫМ И РОБКИМ**

**НЕ БОЙТЕСЬ ОПРОБОВАТЬ
НА ПРАКТИКЕ ДАЖЕ
СЫРЫЕ ИДЕИ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ные потребительские компании, вроде Procter & Gamble и Johnson & Johnson

Стоит отметить, что Илай Броун внёс огромный вклад в культурную жизнь Лос-Анджелеса: миллиардер построил в центре города музей с бесплатным входом, участвовал в строительстве концертного зала имени Уолта Диснея, а также художественного центра в Калифорнийском университете в этом же городе. Помимо этого он основал университетский колледж бизнеса и Высшую школу менеджмента, названные в честь него, а также

внёс более \$1 млрд в создание и поддержку исследовательского центра, занимающегося геномной медициной.

***Виолетта Павлова,**
автор

Эксклюзивно для



1 млн. –

БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА

КОМПАНИИ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – HRD&HRM
– PR – ТОПЫ – РУКОВОДИТЕЛИ

ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ – ЭЛ. ВЕРСИЯ – САЙТ –
РАССЫЛКИ – ИНСТАГРАМ – СОЦ. СЕТИ

Нищая мать сказала слепому сыну: «Живи как все – только намного интересней». Так родился Стиви Уандер

Стив Джадкинс появился на свет 13 мая 1950 года зрячим, но видел свет всего несколько дней. Врачи решили, что ребенок слишком слаб, чтобы выжить (он родился на полтора месяца раньше срока), и решили ему «помочь»: в инкубатор, куда поместили мальчика, вывели трубку с избыточным количеством кислорода. Малыш мог погибнуть, но он выжил, только глаза оказались обожжены. «Ретинит пигментозы» – так звучал пожизненный диагноз.

В каком-то смысле Стиву повезло, что он родился в нищей семье и у его матери – Лулы Мэй Джадкинс – не было образования, иначе бы она поверила врачам и не заявила, глядя в лицо доктору: «Он будет жить, что бы вы ни говорили!» Слепая материнская вера помогла мальчику увидеть мир.

Лула сразу решила, что будет воспитывать Стива в любви и уважении, а это значит – не нянчиться как с тяжелобольным. Однажды она скажет ему:

«Глупо обижаться на судьбу, глупо ныть, а еще глупее – жалеть себя. Прос-

то забудь о том, что твои глаза не видят, и живи как все – только намного лучше, намного интереснее».

И у них все получилось! Лула часто оставляла сына дома одного – и он научился ориентироваться в темноте самостоятельно. Непостижимым образом она объяснила слепому ребенку, что такое «желтый банан», «зеленая трава» и «синее небо» – Стив стал чувствовать цвета в буквальном смысле, много позже угадывание цвета блузки у девушки станет «фирменным фокусом» темнокожего ловеласа.

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

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

Комментарий к публикации: «ЧУГМК начнет следить за сотрудниками через GPS» https://ura.news/news/1052516422?utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%2F%3Ffromzen%3Dsearchapp

УП Какие проблемы надо решать компаниям, решившим применить такие трекеры?

С юридической точки зрения, проблем с использованием таких трекеров на карьерных самосвалах нет. Если же углубляться в вопрос и воспринимать данные трекеры как средства контроля действий сотрудников (а в силу увеличения числа «разъездных» сотрудников это становится популярным решением), а не автотранспортных средств, то если сотрудник в курсе предпринимаемых работодателем действий и согласился с их применением – все в порядке.

Разумеется необходимо закреплять такие договоренности на бумаге.

Самый простой метод – включить соответствующий пункт прямо в трудовой договор, но приемлемым решением станет и добавление пункта о согласии на использование систем контроля в правила внутреннего трудового распорядка. Если все требования

соблюдены – использовать трекеры для контроля за персоналом – можно.



***Михаил Чернокоз,**
Юрист «Солнцев и партнеры»


СОЛНЦЕВ и ПАРТНЁРЫ
Юридическая фирма

Эксклюзивно для



Комментарии к публикации «Мишустин уволил замминистра спорта за грубое нарушение обязанностей»

https://www.rbc.ru/politics/18/11/2021/619652f39a7947c41ea3e173?utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%2F%3Ffromzen%3Dsearchapp

Увольнение государственного гражданского служащего производится в соответствии с требованиями, установленными Федеральным законом от 27.07.2004 №79-ФЗ «О государственной гражданской службе». Аналогичные положения по увольнению за прогул содержатся и в Трудовом Кодексе РФ. При такого рода увольнениях очень важно соблюсти все формальности (запросить объяснения, дать им правовую оценку и т.д.

В настоящее время суды стали более лояльно относиться к работодателям, так в одном из процессов работник, осознав, что объяснения, которые были им даны при привлечении к дисциплинарной ответственности не являются уважительной причиной, попытался дать новые непосредственно в ходе судебного разбирательства, на что получил однозначный ответ о том, что давать объяснения надо работодателю и своевременно, поскольку работодатель, при применении дисциплинарного взыскания, исходит из тех доводов, которые работник излагает в своих объяснениях.

В каких случаях можно будет восстановиться на гражданской службе? Если у

работника были уважительные причины и работодатель знал о них, например, если работник заранее любым способом, который он может подтвердить уведомил работодателя о своем отсутствии по уважительной причине (например, болезни) либо если работник докажет наличие причин уважительности отсутствия и что эти причины были изложены работодателю в объяснениях, либо в случаях, если работодатель допустил нарушения при привлечении работника к мерам дисциплинарной ответственности (например, не запросил объяснения от работника) или если тяжесть проступка не соотносится с дисциплинарным взысканием в виде увольнения.

Если же работник будет излагать уважительность причин отсутствия на рабочем месте без ссылок на какие-либо иные нарушения со стороны работодателя восстановиться вряд ли удастся.



GRAD LEGAL & FINANCIAL
ADVISORY SERVICES

*Александр Базыкин,
адвокат МКА «ГРАД»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В данном вопросе мы должны иметь ввиду, что отсутствие уважительных причин, по которым сотрудник не пришел на работу, является основополагающим признаком, характеризующим прогул. Вместе с тем законодательство не содержит перечня указанных причин, поэтому главным ориентиром в этом вопросе остается судебная практика, в соответствии с которым уважительной причиной может быть авария (коммунальная, дтп), болезнь (травма, медосмотр) и т.п. Ответом на

заданный вопрос будет однозначно да, в соответствии с действующим законодательством его могут восстановить, если установят, что причина отсутствия уважительная.



Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

***Андрей Князев,**
Председатель Московской коллегии адвокатов «Князев и партнеры»

А героине статьи представителем нанимателя было применено дисциплинарное взыскание в виде увольнения с гражданской службы по основаниям, установленным подпунктом «а» пункта 3 части 1 статьи 37 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации», т.е. за прогул – отсутствия на служебном месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение служебного дня. Представитель нанимателя обязан соблюсти установленный законом порядок применения дисциплинарного взыскания, в частности до применения дисциплинарного взыскания представитель нанимателя должен затребовать от гражданского служащего объяснение в письменной форме.

В своем объяснении государственный служащий может указать обстоятель-

ства, при которых был совершен дисциплинарный проступок, например указать на уважительные причины совершения проступка. Так как героиня статьи заранее не уведомила представителя нанимателя о планируемом отсутствии на службе, предположу (с учетом судебной практики по трудовым спорам), что суд может признать в рассматриваемом случае уважительными следующие причины:

- чрезвычайные ситуации и происшествия, в результате которых гражданский служащий не имел возможности явиться к месту службы (аварии на транспорте, забастовки, задержка/отмена рейса, невозможность оставить потерпевшего в опасном для жизни или здоровья состоянии и др.);

- ситуации, при которых к государственному служащему могли быть при-

менены меры процессуального или административного принуждения;

- при исполнении государственных или общественных обязанностей (например участие в судебном заседании в качестве истца, ответчика, свидетеля, присяжного заседателя);

- временная нетрудоспособность (срочная или экстренная госпитализация в медицинское учреждение, в день сдачи крови и день связанного с этим медицинского обследования).

В соответствии с частью 7 статьи 58 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации», гражданский служащий вправе обжаловать дисциплинарное взыскание в письменной форме в комиссию государственного органа по служебным спорам или в суд.

17 ноября 2021 года председатель правительства Михаил Мишустин освободил от должности заместителя министра спорта Ксению Машкову в связи с однократным грубым нарушением должностных обязанностей, предусмотренным подпунктом «а» пункта 3 части 1 статьи 37 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Прежде всего хотелось бы отметить, что решение работодателя об установ-

Таким образом, если суд признает причины прогула уважительными, государственный служащий может быть восстановлен на государственной гражданской службе.

Кроме того, если героиня статьи окажется беременной, то представитель нанимателя мог привлечь ее к дисциплинарной ответственности, применив иные, помимо увольнения с государственной гражданской службы, дисциплинарные взыскания.



KOBLEV PARTNERS™
ATTORNEYS AT LAW

***Тимур Коблев,**
советник адвокатского бюро
«Коблев и партнеры»

лении факта отсутствия работника на рабочем месте без уважительных причин и, как следствие, увольнение его за прогул может быть проверено в судебном порядке.

Далее необходимо определить, а существует ли понятие «уважительная причина прогула»? Ответ на данный вопрос можно найти в самой формулировке, по которой была уволена Ксения, а именно: прогул (отсутствия на служебном месте без уважительных причин более четы-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



рых часов подряд в течение служебного дня).

Если следователь аналогии права, то установление обстоятельств и причин (уважительные или неуважительные) отсутствия работника на рабочем месте является обязательным при рассмотрении судом дела по спору о законности увольнения работника по подпункту «а» пункта 6 части первой статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации за однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей – прогул. Отсутствие работника на рабочем месте по уважительной причине в течение всего рабочего дня (смены) или более четырех часов подряд в течение рабочего дня (смены) прогулом не является, и к работнику не может быть применено работодателем дисциплинарное взыскание в виде увольнения по указанному основанию.

Однако, ни в Трудовом кодексе РФ ни в Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» не содержится перечня уважительных причин для отсутствия работника на рабочем месте. Ответ на этот вопрос необходимо искать в судебной практике.

Применительно к ситуации с освобождением от должности Ксении Машковой – это больше похоже на вынужденный прогул. Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2

«О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» (далее – ПП ВС N 2) дает возможность определить вынужденный прогул как лишение работодателем работника права выполнять трудовые функции в соответствии с заключенным трудовым договором или дополнительным соглашением с работодателем. Получается, что вынужденный прогул – это следствие незаконных действий работодателя.

Из открытых источников стало известно, что Ксения Машкова была направлена в командировку, однако, документально это оформлено никак не было. Следовательно если при судебном разбирательстве будет выяснено, что имело место вина работодателя при не оформлении командировки, то такие обстоятельства прогула могут быть признаны уважительными.



KOBLEV PARTNERS™
ATTORNEYS AT LAW

***Егор Панин,**
адвокатское бюро
«Коблев и партнеры»

.....

Организация, сопровождение
и согласование: А. Верещагина
Эксклюзивно для



Голландский студент решил проблему океанского мусора, создав гигантский очиститель

авно известно, что в Тихом океане дрейфует огромный континент, состоящий из примерно 200 миллионов тонн пластиковых отходов, часть из которых находится под водой. Это губительно для экосистемы, влияет на повышение температуры воды, здоровье людей и животных, употребляющих рыбу в пищу.

Стартап Ocean Cleanup, который создал студент Боян Слат в 2013 году, намеревается выловить 90% пластиковых отходов из океана.

В 2011 году во время дайвинга он обнаружил больше пластика, чем рыбы. Это побудило его на создание школьного проекта, посвященного загрязнению океана. Несколько лет назад он представил систему плавучих барьеров для перехвата мусора и получил специальный приз Технологического института в Делфте.

В 2014 году Боян Слат переработал проект станции для сбора мусора. После этого Ocean Cleanup запустила краудфандинговую компанию, которая

стала самой успешной в истории некоммерческих организаций.

Летом 2016 года Ocean Cleanup провела испытания первого прототипа в Северном море у побережья Нидерландов.

Идея заключается в том, чтобы на специальной платформе длиной до 2000 м разместить барьеры, которые будут ловить мусор на поверхности воды. При этом захватываться будет даже самый мелкий мусор, и при этом никоим образом не мешать жизни морских обитателей. Платформу оснастили плавучим якорем, благодаря которому она может перемещаться медленнее течения, чтобы мусор успевал попасть в барьеры. Также он помогает поддерживать U-образную форму

В сентябре 2018 года Ocean Cleanup начала тестировать прототип System 001 в Тихом океане. И хотя попытка была неудачной, за два месяца тестирования платформа выловила 2 тонны пластика.

В июне 2019 года на воду был спущена переделанная модель – прототип

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



System 001/B. У него появился плавучий контейнер для сбора мусора, благодаря чему станция снизила скорость на воде и стала лучше удерживать мусор.

И уже через два года – в июле 2021 вышла новая платформа System 002 (Jenny) с барьером 800 метров. У нее обновился двигатель, позволяющий быстрее собирать мусор, и появился новый контейнер в виде плавника.

В октябре компания объявила о планах по созданию новой станции, протяженность которой составит 2,5 км.

Главная цель компании — выловить 90% плавучего мусора к 2040 году.

Также инженеры решили обратить свое внимание и на реки. В октябре 2019 года Ocean Cleanup представила плавучую платформу для сбора речного мусора Interceptor. Первые два прототипа тестируют в Индонезии и Малайзии.

В будущем The Ocean Cleanup планирует наладить сотрудничество с другими компаниями, которые будут перерабатывать пластик и производить из него новые товары.

*Источник: <https://zen.me/BpoO4>

Эксклюзивно для



Обзор книги Брайена Дюмейна «Безономика: Как Amazon меняет мировой бизнес. Правила игры Джеффа Безоса»

Двойное чувство от этой книги... С одной стороны развитие искусственного интеллекта в компании – это нанотехнологии, которые помогают идти в ногу со временем. Плюс своего рода толчок для людей, работающих в компании работать ещё лучше и развиваться. С другой стороны жёсткие рамки корпоративной культуры компании подавляют сотрудников и ста-

вят роботов на одну ступень, а может и выше, чем человеческий интеллект.

***Виолетта Павлова,**
автор

Эксклюзивно для



Обзор книги Максима Ильяхова «Текст по полочкам: Краткое пособие по деловой переписке».

Правильно и корректно оформленная деловая переписка обеспечивает наиболее приятное впечатление о вас или вашей организации. В советах автора вы узнаете, какие существуют правила и тонкости ведения этой формы общения.

Общие принципы работы:

1. Чтобы читатель смог выхватить, в одном письме должен быть один проект, одна задача или один большой вопрос. Даже если у вас несколько вопросов к одному человеку по разным проектам, лучше написать несколько коротких писем, чем одно длинное.

2. Новое дело — новая «ветка».

Если в ветке появляются вопросы не по теме, ответы на эти вопросы нужно давать в новых «ветках». В исходной ветке стоит ответить только на те вопросы, которые касаются темы





этой ветки. Если собеседник отвлекся от темы — создайте новую ветку.

3. Любому тексту — заголовок.

Когда перед вами текст из двух-трех слов, вы мгновенно его прочитаете. Если читатель видит в заголовке что-то важное, он охотно берется читать всё остальное.

А. В рабочих письмах роль заголовка играет тема. Хорошая тема письма состоит из трех частей:

1. О чем это письмо? Какого проекта касается?

2. Что от меня требуется? И требуется ли?

3. К какому сроку, если таковой есть?

Б. На слайдах в презентациях заголовки необходимы. На слайде может не быть никакого другого текста, но заголовок быть обязан: он заявляет тему слайда, смысл графика, основной вывод из представленных пунктов.

В. В официальных документах заголовков пишется на титульном листе или под шапкой, по центру или слева.

Г. Заголовки в чатах. Допустим, вы создаете переписку в корпоративном чате, чтобы обсудить насущный вопрос с коллегами. Назовите эту переписку так, чтобы:

1. Даже не читая переписку, можно было понять, о чем она.

2. Ее можно было найти позднее.

3. Она соответствовала вашим внутренним правилам.

4. Проверить начало абзацев.

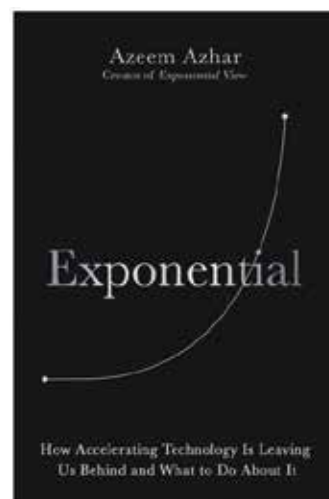
По современным стандартам, если в письме более 15 строк и оно не поделено на абзацы, это письмо уже считается неадекватным. Делить на абзацы обязательно.

Можно взять за правило: если вы написали текст и в нем естественным образом сложились абзацы длиннее 9 строк, не отправляйте это письмо.

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

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

Exponential: How Accelerating Technology is Leaving Us Behind and What to Do About It, Азим Ажар



«Экспонента: как ускоряющиеся технологии оставляют нас позади, и что с этим делать» с Азимом Азхаром

По мере развития технологий человеческий разум из всех сил пытается не отставать, однако искусственный интеллект все же остаётся впереди. Создаётся сильный экспоненциальный разрыв. Азим Ажар в книге Exponential: How accelerating technology leaving us behind and what to do about it предлагает практические решения ряда подобных проблем.

Азим Ажар – предприниматель, создатель платформы и подкаста

Exponential View, автор нескольких книг о том, как искусственный интеллект и другие экспоненциальные технологии влияют на общество и бизнес. Опрос 2020-ого года показал, что большинство людей считают, что технологии слишком стремительно меняют нашу жизнь. Люди просто не успевают за ними, оставаясь в тени уже далеко не новых изобретений. Азим Азар называет это Экспоненциальным веком.

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
для подписчиков  и ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

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

Рекрутмент в деталях

Кандидат

Здравствуйтк. меня звут Елена, я пишу по поводу рвоты на Должность 'проведение вип интервью' в hh попросили написать здесь.



Спасибо.

Но вакансия, увы, уже закрыта.

Кандидат

Не взяв меня много упустили. Спасибо, досвидение

Новый деловой журнал **КАПИТАНЫ БИЗНЕСА**

РУБРИКИ:

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

*«У МНОГИХ МАЛЫХ КОМПАНИЙ СТРАТЕГИИ НЕТ,
ПОТОМУ ЧТО ОНИ СЧИТАЮТ, ЧТО СТРАТЕГИЯ
НУЖНА ТОЛЬКО КРУПНОМУ БИЗНЕСУ»
ДАН МЕДОВНИКОВ*

РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ

(ПО МАТЕРИАЛАМ ИНТЕРВЬЮ
Д. МЕДОВНИКОВА ДЛЯ РБК)



Как обеспечить быстрый рост бизнеса

Такие компании наиболее интересны, потому что такие компании обладают какими-то долговременными конкурентными преимуществами. Такие компании наиболее интересны, потому что такие компании обладают какими-то долговременными конкурентными преимуществами.

ан Медовников в интервью РБК говорит, что сам феномен быстрорастущих компаний исследуется довольно давно, и с конца 80-х к нему большой интерес.

Но есть один маленький секрет во всей этой истории: до сих пор нет согласия по поводу того, что же такое быстрорастущая компания.

Так, например, компании могут расти по разным параметрам: по выручке, по персоналу, по прибыли. Потом она может расти по-разному.

Так что же мы будем считать быстрорастущей компанией?

Дан давно изучает быстрорастущие компании, и его опыт, подход основан прежде всего на российских реалиях. Он считает, что надо решать по выручке.

К тому же есть кратковременный рост, когда компания выстрелила, а потом сошла, и она не растет. И это довольно частое явление.

А вот если компания умудряется расти долговременно, если она растет год от года, удерживается на траектории высокого роста довольно долго – и это, вообще говоря, довольно редкое явление.

Такие компании наиболее интересны, потому что такие компании обладают какими-то долговременными конкурентными преимуществами. В докладе Мирового банка было сказано, что 10 % быстрорастущих компаний обеспечивают до половины роста ВВП и более половины роста занятости. Это очень важный момент.

Обычно быстрорастущие (БРК) компании похожи на кометы или метеориты – яркая вспышка... и забвение.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Но есть еще их уникальный товар или услуга или некое ноу-хау...

быстрорастущих компаний оказалось в строительстве, на втором месте добыча полезных ископаемых, потом сель-

ПОВОРОТНАЯ ТОЧКА, КОГДА ОНА ВЫХОДИТ НА УСТОЙЧИВЫЙ РОСТ, – ЕЕ ПРЕДСКАЗАТЬ ДОВОЛЬНО СЛОЖНО

Юлмарт в России... Майкрософт в США, Ювенко сегодня (Дан не называет эти фирмы, но мы так за ним следуем...)

ское хозяйство. Это не технологические сферы, хотя понятно, что они отражают структуру российской экономики.

Таким образом мы видим, что это важнейшие условия экономики.

Если говорить про высокотехнологичные компании, большинство исследований показывают, что да, в высокотехнологических секторах есть быстрорастущие компании, но есть они не только там. Они есть и в среднетехнологических и низкотехнологических отраслях.

РБК: спрашивает о высокотехнологичности БРК.

И специалисты говорят о специальных триггерных точках, в которых суммируются какие-то внутренние и внешние факторы, которые толкают компанию либо вверх, либо вниз.

Дан Медовников, ссылаясь на исследования, говорит: «Пока они молодые, маленькие и они, скорее всего, высокотехнологичны».

Скорее... но не факт.

«И до того, как она выйдет на траекторию роста, ее может сильно и долго «поболтать», – говорит Медовников.

И когда в разных странах мира стали изучать этот феномен, оказалось, что все первые гипотезы, и, в частности, гипотеза, что это точно высокотехнологичные компании, они не соответствуют действительности. Более того, было обнаружено, что множество таких компаний к высокотехнологичным отнести довольно-таки сложно. По результатам недавнего исследования больше всего

А поворотная точка, когда она выходит на устойчивый рост, – ее предсказать довольно сложно. Это один важный момент. А второй важный момент, что она на этой траектории высокого роста

может удерживаться какое-то время, но все равно она с нее сойдет, и в конце этой траектории будет вторая поворотная точка, когда она либо уйдет с этой

какая-то специальная политика по отношению к этим компаниям, чтобы их становилось больше. А есть еще и второй важный фактор, есть многочисленные

МЫ ИССЛЕДОВАЛИ МИЛЛИОН ФИРМ НА ПРЕДМЕТ БЫСТРОГО РОСТА, И У НАС БЫСТРОРАСТУЩИХ КОМПАНИЙ ОКАЗАЛОСЬ 1,42%

траектории, либо изменит темпы роста, либо произойдет что-то еще.

Дан Медовников: «Я часто слышу от чиновников – они же быстро растут, о какой поддержке может идти речь, слава богу, пусть и дальше растут», – отвечает эксперт РБК.

Но проблема в том, что быстрорастущие компании не слишком частое явление.

Более того, мы исследовали миллион фирм на предмет быстрого роста, и у нас быстрорастущих компаний оказалось 1,42%. Тогда как по исследованиям Всемирного банка в нормально развитой экономике их 4,7%. Иногда даже до 10% доходит, например, в Америке их больше 10%.

Т. е., вообще говоря, у нас их очень мало и именно поэтому у нас очень плохо растет экономика. По этому показателю она выглядит не очень здорово. Из этого делаю вывод, что, наверно, нужна

исследования, которые находят корреляцию между инновационностью компании, технологичной инновационностью и ее быстрым ростом.

Что касается России.

«В России это было непопулярное, я бы даже сказал, маргинальное направление довольно долго. Но примерно в 2016 году благодаря исследованиям (и нашим, и Академии народного хозяйства, и Финансового университета) был запущен проект по поддержке быстрорастущих технологических компаний-лидеров (Национальные чемпионы), он продолжался по 2020 год. Было отобрано 97 компаний, за исключением трех все остались живы, довольно большая часть продолжает расти».

***Дан Медовников**, директор Института менеджмента инноваций Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ

Масштабные изменения в Трудовом кодексе Российской Федерации: что нового в сфере охраны труда

1 марта 2022 вступают в силу изменения в Трудовой кодекс, которые в значительной степени дополняют права и обязанности работодателей и работников в сфере охраны труда. В нашей статье Вы узнаете о главных нововведениях законодательства.

Управление профессиональными рисками

Обновление положений Трудового кодекса сопровождается двумя принципами: предупреждение и профилактика опасностей, минимизация повреждения здоровья работников (ст. 209. 1 ТК РФ). Эти идеи стали ориентирами для работодателей в области построения качественной и эффективной системы управления профессиональными рисками. Нововведения законодателя касаются

запрета на работу в опасных условиях труда (ст. 214.1 ТК РФ).

Профессиональное и дополнительное обучение

Особое внимание в новой редакции Трудового кодекса уделено профессиональному обучению по вопросам охраны труда.



*** Дмитрий Евтеев**

Эксклюзивно для

**Читайте полный текст в ТП 12
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
tp@top-personal.ru**



НОВЫЕ ЭКСПЕРТЫ УП

Поздравляем нового эксперта



Василий Орленко

владелец юридической фирмы
«Б&О Барристерс»

НОВЫЕ ЭКСПЕРТЫ УП