

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом – 71052, 71055, 72035

№ 39
(643)

2021

Главная тема: **ХОЛОКРАТИЯ**



**ПАВЕЛ
БОРМОТОВ**
БИЗНЕС-КОУЧ




**АЛЕНА
АЛЕКСЕЕВА**
«ЮВЕЛИРОЧКА»




**ЛИЛЯ
АФАНАСЬЕВА**
СПУТНИК



**ПАВЕЛ
КОЧЕТКОВ**
ЭКСПЕРТ 



**ПАВЕЛ
ХЛЕБНИКОВ**
ЭКСПЕРТ 



**СВЯТОСЛАВ
АЛЬБИРЕО**
«АЛЬБИРЕО МКГ»

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Во время интервью с супер опытным и профессиональным управленцем Павлом Бормотовым я как-то не обратил внимание на его мысль не увлекаться обучением и подтягиванием отстающих сотрудников.

А зря... но в его интервью можно найти и более ценные мысли...

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

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
**Самое главное – это уметь
продавать мечту**

Павел Бормотов, Бизнес-Коуч

21

ЛУЧШИЕ HRD
**HR намного важнее понимать
бизнес-процессы компании**

Алена Алексеева, «Ювелирочка»

26

ОТЗЫВ
**Отзыв на книгу С. Белова
«Как получать то, что хочется?
Записки бизнес-тренера»**

Дмитрий Жирнов, Bridge2HR

27

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ
Холакратия: путь осилит идущий

Лиля Афанасьева, Спутник

31

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
**Олег Тиньков, Максим Ильяхов
«Бизнес без MBA. Самые важные
знания о бизнесе для тех,
кто начинает собственное дело»**

37

ОБЗОР КНИГИ
**То, чему неплохо бы учиться
в российских средних
школах на уроках бизнеса**

Павел Кочетков, эксперт

41

БОЛЬНИЧНЫЙ ЛИСТ
Увольнения за больничные

Павел Хлебников,
Эксперт журнала ТРУДОВОЕ ПРАВО

47

КОММЕНТАРИИ
Ирина Володина, «Центральный округ»
Олег Матюнин, «Матюнины и Партнеры»

51

КОММЕНТАРИИ
Джеральд Ратнер и оскал капитализма

Святослав Альбирео, «Альбирео МКГ»

56

Эффект Ратнера

Андрей Ермошкин, «Интериум»

59

КОММЕНТАРИИ
Минимизация рисков

Анна Васильева, «Качкин и Партнеры»

61

КОММЕНТАРИИ
Екатерина Сорокина, «Кудинов и партнеры»

63

КОММЕНТАРИИ
Олег Матюнин, «Матюнины и Партнеры»

В ПАМЯТЬ О КОЛЛЕГЕ...
О Ирине Щавинской

Михаил Богданов, CONSORT Group

№ 39
(643)
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 Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова

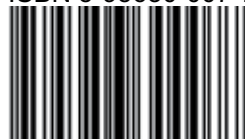


Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 27.12.2021 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

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



Павел Бормотов
Бизнес-Коуч


**Самое главное – это уметь
продавать мечту**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 **Что вы думаете о присутствии в компании «звёзд» продавцов? Нужны ли они?**

 Если говорить про продажи в целом, то есть, наверное, два самых мощных инструмента, которые позволяют выстроить абсолютно любую продажу, будь то продукт, услуга, товар, даже человек или организация – это модель Стронга (AIDA) и «горючее» Кэмп.

Одна технология рассчитана на быструю продажу, вторая – на длительные продажи. Но обе эти модели подразумевают одно – абсолютно никому не нужны ни товар, ни продукт, ни услуга, каждый (в большинстве случаев неосознанно) хочет получить некую глобальную выгоду от приобретения этого продукта/товара/услуги.

То есть самое главное – это уметь продавать мечту. Это то, что касается технологий продаж. Но, к сожалению, этому практически нигде не учат.

Давайте рассмотрим такой простой пример: у каждого из нас дома, гарантированно, есть холодильник, хотя потребность в нем все больше и больше отпадает, и на сегодняшний день он практически не нужен, так как в течение 15 минут нам могут доставить полуфа-

брикаты или даже готовую еду и любые ингредиенты, которые нам нужны. Но все-таки холодильник у нас стоит.

Зачем же он нам нужен? Да для того, чтобы сохранять продукты, из которых мы потом можем что-то сделать. А что мы можем сделать? Это либо еда, которая восполнит нашу жизненную энергию и подарит организму возможность жить и осуществлять какие-то планы, либо изыски для получения гастрономического удовольствия.

То есть, здесь нужно понимать, что такое продажи.

Никто и никогда не идёт в магазин, чтобы купить колбасу, потому что колбаса, как таковая, никому не нужна. Если мы хотим восполнить жизненную энергию, то, скорее всего, мы пойдём в магазин и возьмём качественную Докторскую колбаску с хлебушком, маслицем, чайком и восполним жизненную энергию. Если же мы хотим получить гастрономическое удовольствие, то, скорее всего, мы пойдём в «Перекрёсток», где очень часто по акции продаётся испанская колбаса на основе хамона, которая называется «Фуэт» и, как говорится в известной рекламе, «порадуем вкусовые сосочки», свои и тех людей, которых мы пригласили в гости, получив действительно гастрономическое удовольствие.

То есть в продажах работает точно такая же схема: важно продавать человеку

не сам товар, продукт, услугу или организацию, а именно мечту.

Что касается продаж – то здесь я считаю, что «звезды» нужны, но работа с ними должна быть построена очень правильно. То есть не дать человеку возможности «царапать короной потолок». Смысл в том, что иногда люди принимают, как я бы его назвал, мазохистское решение: с какого-то определённого

ЗАДАЧЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ «СКАТЫВАТЬСЯ» ДО МОТИВИРОВАНИЯ КАЖДОГО СОТРУДНИКА

момента (с понедельника, с завтрашнего дня, с 1-го числа) я начну бороться с ...

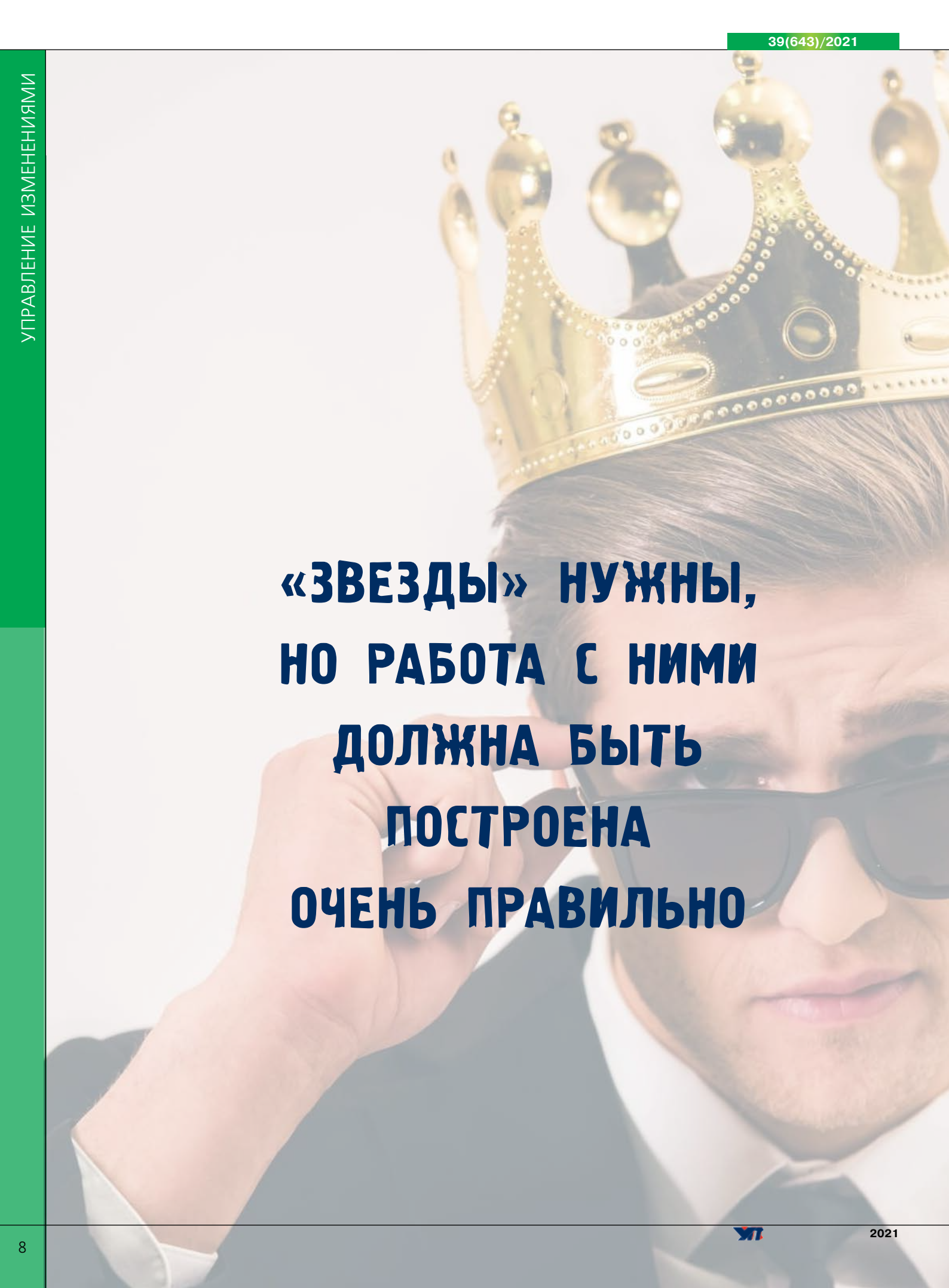
У всех нас есть положительные и отрицательные качества, и человек вдруг решает бороться со своими недостатками – наконец бросить курить, начать следить за весом или за здоровьем, начать ходить в бассейн и т. п.

При этом поймите: на борьбу с отрицательными качествами мы можем положить всю жизнь и не добиться результата. Поэтому гораздо важнее знать свои сильные стороны, вкладываться именно в них, и за счёт сильных качеств нивелировать те отрицательные моменты, которые есть у каждого из нас.

Теперь что касается работы, продажи, любого отдела или той самой «звезды». Если привести в качестве примера холодильник, то он нам не нужен, стиральная машина нам не нужна тоже – нам нужны экономия времени и чистое белье. Нам не нужна дрель – нам нужно технологическое отверстие. Нам не нужна зажигалка – нам нужна пламя как возможность прикурить или что-то поджечь.

Кто такой руководитель? Любое структурное подразделение или любая организация всегда создаётся с какой-то целью и для решения каких-то задач. Для того, чтобы цели были достигнуты, а задачи решены, назначается руководитель. То есть любой руководитель предназначен для того, чтобы вверенная ему структура достигала целей и выполняла задачи.

Задачей руководителя не является «скатываться» до мотивирования каждого сотрудника. И у него в руках есть инструменты (по Файолю): планирование, организация, контроль, мотивирование, конструктивная обратная связь и развитие персонала. Но все это лишь инструменты: как дрель, стиральная машинка, холодильник, зажигалка – с помощью



**«ЗВЕЗДЫ» НУЖНЫ,
НО РАБОТА С НИМИ
ДОЛЖНА БЫТЬ
ПОСТРОЕНА
ОЧЕНЬ ПРАВИЛЬНО**

которых он должен достигать той цели, которая перед ним стоит, и решать те задачи, которые ему вменены.

Если руководитель вдруг принимает для себя решение обязательно вкладываться в отстающих, у которых что-то не получается, то он проигрывает на

ЭТО ОЧЕНЬ СИЛЬНО РАСХОЛАЖИВАЕТ ВСЕ ОСТАЛЬНОЙ ПЕРСОНАЛ

первом же шагу. Потому что как только мы начинаем вкладываться в слабых, то сразу же теряем из вида цель, ради которой мы поставлены на эту должность, и теряем задачи, которые нам вменены, начинаем их упускать.

В этом случае во главу угла становится только одна идея – дотянуть этого сотрудника до какого-то нормального, среднего уровня. Поэтому руководителю действительно нужно вкладываться в своих лучших сотрудников, и пусть уже они вкладываются дальше, подтягивая персонал.

Поясню, в чем именно модель работы со «звездами»

В этом плане у меня был в 2015 г. один очень интересный момент, связанный с одним из наших известнейших конструкторских бюро, производящих самолёты. Там возникла очень интересная ситуация.

Мы переводили предприятие на бережливое производство и выстраивали модели работы в цехах по производству этих самолётов (результатом работы с моим участием стало то, что с предприятия стало выходить 5 самолётов вместо 4 за тот же самый период).

Там я столкнулся с одной очень интересной вещью: главный конструктор аэрокомпозитного крыла – та самая «звезда», которая реально «царапала потолок короной». Что можно сделать с человеком, который «зазвездился»? Варианта только два: или поднять потолок, или откусить ему по колено ноги.

В чём это выражалось: он считал себя суперзвездой, суперчеловеком, а все остальные – это пыль, которая недостойна прикосновения даже к его ботинкам. В итоге получалось, что одна из основных издержек бизнес-процессов заключалась именно в нем. То есть когда он разрабатывал какую-то спецификацию, которую нужно было апробировать и проверить или которую нужно было отработать в цеху в лабораторных условиях, и в момент, когда он приглашал к себе технолога, инженера, механика или ещё кого-то, то люди просто исчезали – они не стремились прийти к нему на встречу для получения техни-

**НА БОРЬБУ
С ОТРИЦАТЕЛЬНЫМИ
КАЧЕСТВАМИ МЫ МОЖЕМ
ПОЛОЖИТЬ ВСЮ ЖИЗНЬ
И НЕ ДОБИТЬСЯ
РЕЗУЛЬТАТА**



ческого задания, потому что понимали, что 45 минут они будут выслушивать его речь о том, какие они ничего не стоящие в этой жизни люди, при этом он должен уделять им внимание, чтобы объяснить, что нужно сделать.

Но самое интересное происходило дальше, абсолютно как в мультфильме Простоквашино, где Шарику купили фоторужье, а он, запыхавшись, примчался домой, и пожаловался, что полдня пробегал за зайцем, чтобы его сфотографировать. На что Матроскин ему ответил: «Это ещё ничего, ты теперь за ним будешь ещё полдня бегать, чтобы фотографию отдать!» То же самое происходило и здесь: когда этому главному конструктору нужно было подвести результаты исследования, то люди не стремились прийти к нему на встречу, чтобы доложить о результатах. Они уходили на больничный, брали отгулы, отпуск за свой счёт – все ради того, чтобы с ним не встречаться.

В итоге предлагаю один из вариантов легко и хорошо избавиться от подобных «звезд». В данной ситуации вместе с правлением и директором завода мы провели конкурс с заведомо готовым результатом, что этот конкурс выиграет именно главный конструктор, а выигравшим в конкурсе стала путёвка в Сочи на 28 дней для победителя и членов его семьи (прибавим 8 дней на дорогу, в итоге получилось 36 дней).

Естественно, он не преминул сказать, что кроме него, очевидно, никто не мог выиграть этот конкурс, и что все понимают, кто тут лучший представитель человечества.

Но нужно сказать, что руководство считало эту должность незаменимой, поэтому одним из условий, поставленных мне в начале работы, было попытаться избавиться от него без потери качества.

Вместе с семьёй главный конструктор благополучно улетел в отпуск в Сочи, и быстро был организован внутренний конкурс по модели компетенций: кто из конструкторов и инженеров наиболее близок к данной должности. В результате были выявлены 4 человека, которые были направлены на две недели в другое КБ для прохождения стажировки. После завершения стажировки провели ещё один конкурс, выбрали двоих сотрудников, одного из них назначили ведущим конструктором. После окончания отпуска главный конструктор вернулся обратно, произошло изменение штатного расписания, в связи с которым ему было предложено выходное пособие за три месяца (заработная плата вместе с премиальными по соглашению сторон), лучшие рекомендации в кадровые агентства, и с ним попрощались. Это один из самых ярких моих опытов.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

С другой стороны, я часто сталкиваюсь в своей практике с тем, что, действительно, есть сотрудники, которые наработали мощный потенциал, наработали мощную клиентскую базу, и им для того, чтобы осуществить любую продажу, даже не нужно вставать дома с дивана, потому что они могут совершенно спокойно сделать два-три звонка – и вот станки для деревообрабатывающего производства уходят влёт, выставляются счета, поступают деньги. Но это очень сильно расхолаживает весь остальной персонал.

Поэтому можно сделать однозначные выводы: нельзя давать людям слишком много, потому что это будет влиять на мотивацию остальных сотрудников. То есть приходит обычный продавец и спрашивает, почему условный Сергей зарабатывает такую сумму, но при этом может позволить себе задержаться, а то и вовсе не выйти на работу. Разве можно так? Естественно, есть теория справедливости Адамса, и каждый оценивает себя по отношению к другому в рамках этой теории: насколько справедлива к нему компания и сам производственный процесс.

 **Что же очень важно делать в этом случае?**

— «Звезды» совершенно точно нужны, но до определённого этапа – как только мы видим, что человек стал такой «звездой», очень важно не потерять

накопленный им потенциал и наработанные им технологии, не дать им уйти из компании. Поэтому всегда в бизнесах, где я сталкиваюсь с такими ситуациями, предлагаю внедрять систему наставничества и систему развития персонала. Для того чтобы люди хорошо развивались и понимали требования, которые применяются к ним с точки зрения бизнес-процессов (неважно каких именно – производственные, коммерческие, логистические, финансовые), предлагается именно этой «звезде» за очень хорошее премиальное вознаграждение разработать методическое пособие или программу вхождения в должность.

Более того, этот же человек назначается куратором либо участником группы по подготовке молодых специалистов. За каждого хорошо подготовленного молодого специалиста, который проходит итоговые испытания на категорию В или А (из 4 категорий), или на сумму баллов от 70 до 100, тоже выплачивается очень хорошее вознаграждение.

Таким образом, происходит очень серьёзная манипуляция – человек сам начинает передавать свои навыки, опыт, накопленные техники и инструменты другим людям. И получается, что мы делаем свой бизнес безопасным в том плане, что с уходом одного человека мы не потеряем наши внутренние ключевые факторы успеха или конкурентные преимущества, которые им наработаны.

Второй момент, который очень хорошо способствует тому, чтобы не создавать таких вот «золотых звёзд», — это социальная политика.

Здесь тоже приведу пример. В 2013 г. губернатором Тюменской области был объявлен конкурс среди предпринимателей малого и среднего бизнеса.

В ЭТОМ СЛУЧАЕ ВО ГЛАВУ УГЛА СТАНОВИТСЯ ТОЛЬКО ОДНА ИДЕЯ – ДОТЯНУТЬ ЭТОГО СОТРУДНИКА ДО КАКОГО-ТО НОРМАЛЬНОГО, СРЕДНЕГО УРОВНЯ

Этот конкурс выиграли 30 человек, и для них 4-5 декабря 2013 г. организуется мощнейший двухдневный практикум по эффективному управлению, то есть инструментам руководителя. Этот практикум приглашают провести меня. И здесь возник очень яркий и интересный момент: 5 декабря, когда мы уже дошли до различных мотивационных программ (каким образом повысить вовлеченность персонала, как заинтересовать в конечном результате ещё больше людей, как повысить эффективность каждого сотрудника) мы добрались до такой вещи, как социальная политика.

В зале стоят три ряда парт, и в первом ряду справа передо мной сидят две Ирины.

Одна Ирина – генеральный директор сети отелей «Евразия» в Тюменском регионе, а вторая Ирина – ее заместитель.

Вторая Ирина – девушка высокая, ее рост, наверное, 192-194 см, при том, что мой рост 180 см, а она выше меня примерно на голову.

И она встает и в сердцах говорит: «Вот зачем мне этот ДМО или ДМС, если я им за год ни разу не воспользовалась?! Но если бы мне дали возможность 3 часа в неделю поиграть в баскетбол, то я бы обязательно это сделала!»

То есть вопрос в правильности использования социальной политики. В большинстве случаев, если эту социальную политику повернуть правильно и давать людям ту самую мечту, которую они могут получить, то это будет выглядеть совершенно по-другому — это будет привлекать, увлекать их, зажигать их интерес к работе. Лично я в последний раз был у врачей в 2001 г., а последнюю таблетку выпил в 2003 г, и возникает логичный вопрос: зачем мне ДМО? Поэтому я ее прекрасно понимаю.

**ЕСЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ
ВДРУГ ПРИНИМАЕТ
ДЛЯ СЕБЯ РЕШЕНИЕ
ОБЯЗАТЕЛЬНО
ВКЛАДЫВАТЬСЯ
В ОТСТАЮЩИХ,
У КОТОРЫХ ЧТО-ТО
НЕ ПОЛУЧАЕТСЯ,
ТО ОН ПРОИГРЫВАЕТ
НА ПЕРВОМ ЖЕ ШАГУ**

Кроме того, социальная политика не должна быть равной для всех.


Есть люди, которые проработали 5-7-10 лет, доказали свою преданность компании, доказали преданность своему бизнесу — значит, нужно ввести коэффициент социальной политики. Например, для человека, который только пришёл и отработал срок до 3 лет, установлена одна сумма, далее - начинают включаться коэффициенты, например,

КРОМЕ ТОГО, СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА НЕ ДОЛЖНА БЫТЬ РАВНОЙ ДЛЯ ВСЕХ

1,2/1,6/1,8/2,4 именно на социальную политику. Но, самое главное — никогда не давать людям эту социальную политику деньгами!

Например, у сотрудника есть потребность в этом году подготовить своих детей по программе прохождения ЕГЭ — он заключает договор на обучение, ежемесячно приносит акты расчёта с репетиторами, и ему эти расходы компенсируют. Хочешь ходить в бассейн или на фитнес — предоставь заключённый договор с подтверждением оплаты, а компания компенсирует часть оплаты согласно социальному пакету, который на тебя распространяется. И таким образом мы, с одной стороны, будем страховаться от «звезд», с другой стороны, при правильном использовании системы наставничества мы не будем терять на-

копленный опыт, который есть у нас в компании.

 **Как корректно уволить «звезду», если она портит Вам 90% продажников?**

— Самый простой, законный и корректный способ, который существует на сегодняшний день, — это изменение штатного расписания. Допустим, проводите стратегическую сессию, определяете показатели на ближайшие 1-3 года,

разворачиваете бизнес-процесс, секвестрируете бизнес-процесс на уровне издержек и циклов, изменяете штатное расписание, и у вас в руках, согласно трудовому кодексу, абсолютно законные основания для уведомления, что через два месяца данная должность закрывается.

Два самых лучших способа, которыми пользуюсь лично я, когда меня приглашают уволить 40-60-80 человек на предприятии, — это полноценная инструкция, которая заложена в фильме «Мне бы в небо» с Джорджем Клуни. Это просто идеальное пособие по увольнению персонала без претензий! В этом плане у меня есть личный канал на YouTube, который называется «Личная эффективность», где я показываю как раз те техники, которые позволяют создать

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



собственную карту и поместить себя в ситуацию как у меня: когда твоя работа — это твоё хобби, за это хобби тебе ещё и платят, и ты просыпаешься по утрам в состоянии счастья. Соответственно, это самый лучший способ.


Со второй способом я столкнулся в 2003 г., когда начал работать с АФК «Система», и один из владельцев компании показал мне, как увольняет топ-менеджеров, предложив понаблюдать за этим. Он пригласил за стол переговоров одного из ведущих топ-менеджеров, который действительно очень много вложил в компанию, но в силу своей «звездности» стал халтурить. Руководитель спросил у него о семье, детях, поинтересовался планами на будущее, а в конце просто сказал: «Вы знаете, я понял, что мы с вами разные, причём разные настолько, что мне к этому просто нечего добавить». Затем он предложил топ-менеджеру попить воды, кофе, подумать и через 5 минут вернуться к обсуждению условий того, как они расстанутся. Это, наверное, самый надёжный и самый благоприятный вариант исхода событий. Самое главное — не делать это чужими руками: если ты принял как руководитель, как первое лицо решение самостоятельно, то имей смелость об этом сказать. Тогда не будет никаких подводных камней, обид, недоговорок и для человека все будет прозрачным. Чего нам не хватает, несмотря на обилие информации, которая существует сегодня во внешнем мире, это

самой ключевой информации, которая касается каждого человека конкретно. И если здесь ты просто открываешь карты и говоришь честно и порядочно, то, соответственно, и отношение будет таким же.

УП Как ещё можно безболезненно для всех уволить «звезду», чтобы не было обид, неприятных последствий?


— Самое главное — всегда и все делать порядочно. Слово «честно» здесь, наверное, не очень подойдет, так как «честность» и «бизнес» — понятия несовместимые. Если говорить, как это лучше всего делать с позиции HR-директора, то ответ здесь будет еще и в вопросе «как набирать людей, непохожих на меня?» Для этого в руках у HR-директора всегда должна быть внутренняя архитектура — четко выстроенная бэндовая модель компетенций по категориям персонала с абсолютно прозрачной системой оценки — и корпоративный кодекс. Эти две вещи очень хорошо работают для HR-директора, когда он прямо на конкретных баллах может показать, что человек не соответствует занимаемой должности. При этом даже если человек соответствовал занимаемой должности и дорос до позиции «звезды», он рано или поздно обязательно начнёт допускать ошибки, это показывает практика. То есть человек начинает немного вольно относиться к своим должностным и служебным обязанностям, немного некорректно

выполнять свою функциональную нагрузку, и это тут же сказывается на прозрачной системе оценки, которую выстроили по модели компетенций и по корпоративной культуре. И тогда в руках у HR-директора, согласно положению о развитии персонала и положению о заработной плате, премировании и социальной политике, появляются абсолютно все основания для увольнения данного человека. Тогда ему ставится срок, например, 3 месяца на то, чтобы исправиться, его выводят на повторный ассессмент-центр или центр оценки, и при отсутствии достижения требуемых показателей принимается решение об увольнении. Это абсолютно объективная и чёткая система, которая очень хорошо работает.

 **Может ли крупная компания набрать в штат достойных сотрудников, не используя на первоначальном этапе как мотивирующий фактор примеры «звезд» организации, не демонстрируя уровень их достижений и высокий статус?**

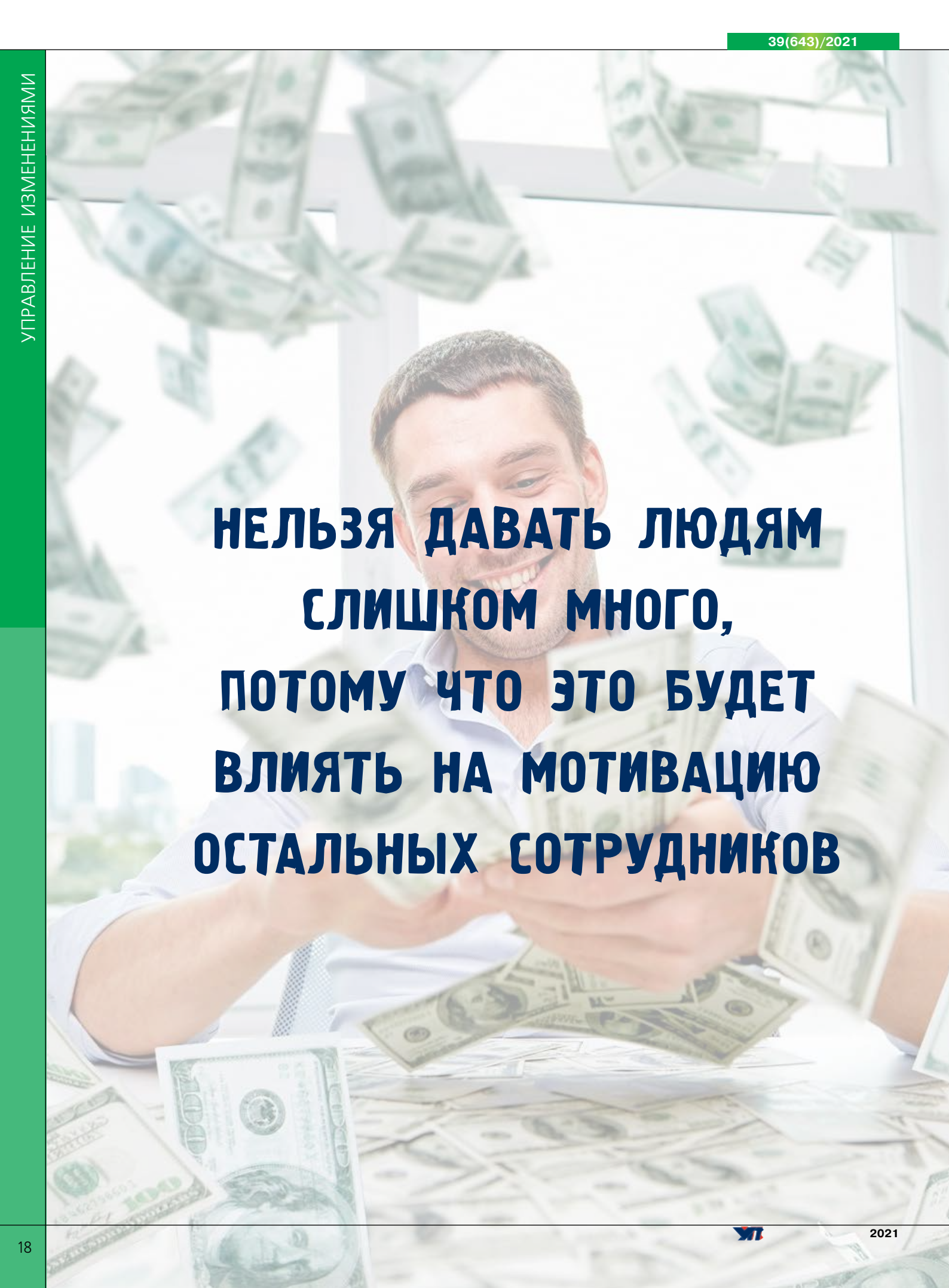
— Я думаю, что при прозрачной системе мотивации и без «звезд» возможно набрать сотрудников абсолютно везде. Это работает, если действительно есть система, если эта система мотиваций привязана, например, к системе грейдов и KPI, они соединены вместе и имеют не только вертикальное, но и горизонтальное развитие (когда сначала человек приходит в качестве стажера, потом становится специалистом 3 ка-

тегории, затем 2 и 1, а затем старшим специалистом). В должности стажера или специалиста 3 категории у человека нет даже социальных пакетов, и социальная политика на него не распространяется, затем – один пакет с 3 ступени, два пакета – со второй ступени, три пакета с первой, 4 если он становится старшим специалистом. В итоге эта система начнёт работать сама как метод подтягивания людей под необходимые достижения. Когда человек понимает, что, например, став старшим продавцом, он сможет водить своего ребёнка в бассейн совершенно бесплатно, это работает очень хорошо.

 **Что делать, если нужно уволить «звезду», которая абсолютно незаменима?**

— Бывают ситуации, когда мы действительно не можем отказаться от услуг и помощи человека, которые реально незаменимы в силу того, что он является «самородком», подготовить такого человека специально невозможно. В таком случае абсолютно правильным решением будет перевести его на позицию консультанта или эксперта, который приходит только при необходимости и даёт свою экспертную оценку. Этот приём используется во многих компаниях, он применялся мною в компании «Волготанкер», когда я работал там директором по персоналу.

Точно такая же схема есть в «ДСК» (ОАО «Угольная компания «Кузбассу-



**НЕЛЬЗЯ ДАВАТЬ ЛЮДЯМ
СЛИШКОМ МНОГО,
ПОТОМУ ЧТО ЭТО БУДЕТ
ВЛИЯТЬ НА МОТИВАЦИЮ
ОСТАЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ**

голь»), где есть вице-президенты, которые не имеют персонала, но при этом носят экспертный уровень. Например, эксперт по безопасности – это человек, который прошёл огонь, воду и медные трубы, работал в ФАПСИ, ФСБ и пр., сам умеет программировать, может достать из любой розетки любые данные – разве можно отказаться от такого специалиста? Здесь просто создаются некие вакуумно-лабораторные условия, самое главное такого человека отделить, чтобы он не мешал всей остальной работе.

УП Как руководителю действовать в ситуации, когда необходимо уволить человека, например, с серьезной политической поддержкой, связями на высоком уровне и т. п.?

— Есть очень простой способ, реализованный мною на практике уже 7 раз. В данном случае внутри компании вводится положение о социальном партнёрстве, проводится система внедрения карьерного навигатора, когда каждому сотруднику объясняют, что он может расти и развиваться вплоть до получения статуса руководителя самостоятельной бизнес-единицы с открытием филиала в другом районе или в другом городе, возглавлять подразделение, получать доход от долевого участия в прибыли этого филиала в размере 5-15% до момента, пока работает в компании. И таким образом через систему, ту же матрицу БКГ (Бостонской консалтинговой группы) мы начинаем развивать бизнес,

а тех людей, которые мешают в основном бизнес-процессе в материнской компании, просто переводят в филиал, поддерживая за счёт других бизнесов.

Таким образом мы и избавляемся от тех самых «священных коров», и от позиций, которые подпадают под понятие «отсутствие полезной работы не должно мешать нагружать окружающих бесполезными делами».

Как уволить человека, имеющего мощную поддержку, разного рода связи, чтобы не получить впоследствии серьезных проблем во взаимодействии с партнерами, различными инстанциями, не стать аутсайдером?

Мой ответ – это просто дополнение к тому, что я уже говорил выше: в рамках НИОКР создаётся лаборатория либо какое-то сервисное подразделение, и эти люди выводятся туда. Увольнять такого человека напрямую нельзя, и в любом случае нужно сначала узнать, есть ли шансы, ведь порой одно неосторожное решение может погубить абсолютно все.

PS

В 1994 г я решил более детализировано подойти к своей жизни и нарисовал себе интеллект-карту личной эффективности. По моим подсчётам, на реализацию всего того, что я запланировал на эту жизнь, у меня должно уйти 144 года.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

На самом деле, все что я заложил в план в 1994 г., происходит по сегодняшний день и складывается именно так.

Интересный момент: в свою интеллект-карту я заложил пункт, что в 50 у меня выйдет 5 книг. То есть я несколько не сомневался в том, что они будут, я просто это знал.

И вот 4 декабря 2019 г. мне исполняется 50 лет – и у меня есть только одна книга, изданная в 2012 г. Она была написана после достаточно мощного опыта работы в 2003-2004 гг. директором по управлению персоналом компании «Волготанкер АМС» со штатом в 24 тыс. человек, имеющей 14 представительств по России и 4 за рубежом.

Этот опыт я собрал в книгу «Управляя персоналом: маленькие хитрости высокой эффективности». Я обращаюсь к своей интеллект-карте и вижу, что в ней написано не «к 50», а «в 50» и думаю: отлично, впереди еще целый год!

2019 г. вообще очень интересный год в моей судьбе и практике, так как дома я провёл суммарно лишь 90 дней. Все остальное время я летал с проектами, тренингами, программами, сессиями. Также у меня был очень интересный опыт создания холдинга «Русэлектротехсервис» из 5 заводов по производству электромонтажных изделий, разбросанных по всей России.

2020 г. начинается точно так же: в начале марта я улетаю в Петропавловск-Камчатский, где мы строим очень интересный проект «Голодные игры» — это возможность для человека поместить себя в первобытную природу, остаться с ней наедине. Есть 3 маршрута (на 3, на 5 и на 7 дней) с ФГБУ «Мортехдирекция». У них есть корабли, лодки, которые следят за экологией океана, и есть период, когда эти лодки можно использовать в том числе и во внебюджетной деятельности, так как она не запрещена законом.

Мы разрабатываем эти маршруты, 20 марта я возвращаюсь в Москву, и 28 марта происходит неприятность – нас «закрывают» на 2 месяца на карантин, и я сажусь за книги, так как наработок имелось достаточно.

В итоге пятую книгу я отправил в издательство 24 мая 2020 г, а 26 мая карантин был снят.

Я не знал в 1994 г., как получатся эти книги, как они придут, как все это произойдет, но я был уверен на 100%, что это обязательно будет.

***Павел Бормотов,**
Бизнес-Коуч, Управляющий партнёр
по организационному развитию
Oxford-Консалтинг

Эксклюзивно для 

ЛУЧШИЕ HRD





Алена Алексеева
«Ювелирочка»

**HR намного важнее понимать
бизнес-процессы компании**

ЛУЧШИЕ HRD

**В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ HRD
С ИЗБЫТОЧНЫМИ ЗНАНИЯМИ,
В СИЛУ СВОЕГО ЖЕЛАНИЯ
ПРИВНЕСТИ ВСЕ
САМОЕ ЛУЧШЕЕ, МОЖЕТ
СКОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ
НА ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ
ГРЕЙДОВ, ОКР, СЛОЖНЫХ
ПРОЦЕДУР ОЦЕНКИ...
ВСЕГО ТОГО, ЧТО БУДЕТ
БЕЗУСЛОВНО ВАЖНО
ДЛЯ КОМПАНИИ,
КОГДА ОНА НЕМНОГО
ПОДРАСТЕТ И ОКРЕПНЕТ
НА РЫНКЕ**


С экспертом беседовал гл.редактор 
А. Гончаров

 Через какие ошибки проходят собственники, выбирая себе неподходящих профи в HR?

Выбор сотрудника, ценности которого расходятся с ценностями компании (собственника).


- Выбор HR, опыт которого не соответствует этапу жизненного цикла компании.

Например, когда приглашают опытного HR из корпорации в драйвовый стартап или наоборот. Случаются и положительные исходы, но чаще нет.


 Лояльность работодателю обязательна, или профессионал должен быть лоялен к профессии?

— HR эквилибрирует, чтобы удовлетворить желания/требования работодателя и работника, а иногда и третьей стороны – законодательства. Прежде всего это выбор сотрудника, ценности которого расходятся с ценностями компании и самого собственника.

Вторая значимая ошибка – выбор HR, опыт которого не соответствует текущему этапу жизненного цикла компании.

 Трудоголизм среди профессии норма. Можно ли иначе?

— HR — это образ жизни, как и многие другие профессии. Многие вещи завязаны на коммуникации, иногда и после окончания рабочего дня. Можно ли назвать трудоголизмом то, что делаешь в кайф?

 Бюджет на персонал – как его обосновать лидеру и сделать оптимальным?

— Пусть ответ и банален, но бюджет должен формироваться из стратегии развития компании. Если расходы на персонал способствуют эффективно-му и более быстрому достижению поставленных целей, то и защитить их не составит труда.

Определяем приемлемую долю ФОТ в выручке для компании, формируем численность исходя из загруженности, замеряем доход на одного сотрудника и так далее.

Важным пунктом будут бенефиты и расходы на корпоративную культуру. Здесь тоже все зависит от целей и ответственности им HR-задач. Даже эффект от проведения корпоратива можно посчитать в деньгах, например, как гипотеза: снижение текучести в период X после мероприятия. Повышение вовлечённости и коэффициента отдачи от сотрудников.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

УИ Обязан ли профессионал в HR глубоко разбираться в маркетинге, финансах и в других направлениях бизнеса своей компании?

— Быть профессионалом во всем невозможно, даже генеральный директор не обязан иметь глубоких знаний во всех направлениях. HR намного важнее понимать бизнес-процессы

да. Кому можно передать эстафетную палочку и быть уверенным, что проекты и цели будут реализованы. Согласитесь, причины ухода могут быть различными, не только увольнение, возможен и рост. Большую роль в становлении преемника играет доверие между ним и наставником. Важно отдать предпочтение той компании, в которой не придется выбирать между

КОГДА ПРИГЛАШАЮТ ОПЫТНОГО HR ИЗ КОРПОРАЦИИ В ДРАЙВОВЫЙ СТАРТАП ИЛИ НАОБОРОТ

компании, цели и задачи каждого из подразделений, их основные KPI. Несомненно, при поиске того или иного специалиста необходимо погрузиться и узнать детали профессии. В нашей компании HR на входном интервью могут оценить примерный уровень знания кандидатом ювелирного дела, основ ведения бух учёта, а также навыки творческих профессий по шоурилам.

лояльностью своему работодателю и профессией.

Иногда процесс занимает не один год и делится на разные этапы, завершением которых будет передача полномочий в руки нового управленца.

УИ Растят ли лучшие себе преемников?

— Леонардо да Винчи сказал «жалок тот ученик, который не превосходит своего учителя». Взрастить преемника – это огромный труд и многоуровневый процесс. Прагматичные руководители, которыми движет благополучие бизнеса, задумываются о том, кто может занять их место в случае их ухо-

УИ В моде ли и почете сегодня среди успешных HRD различные курсы зарубежных бизнес-школ?

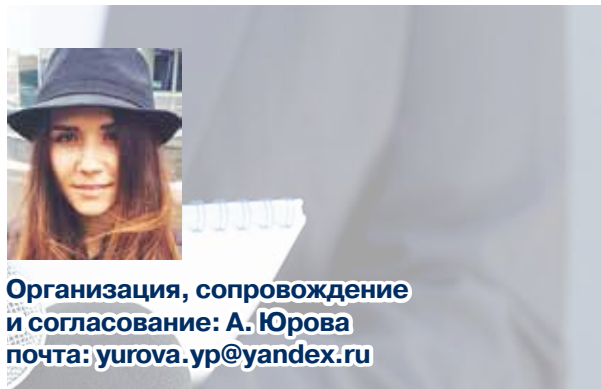
— На заре своей карьеры в HR я чувствовала нехватку знаний, большинство книг в тот период переводились на русский язык с задержкой на 1-2 года с момента выхода оригинала. Тогда я решила подтянуть английский, чтобы не ждать переводчиков и узнавать тренды без задержек. Насколько я могу судить по HRD из моего окружения, все они учатся постоянно как

в российских бизнес-школах, так и в зарубежных. У PWC есть отличная программа CIPD, неоднократно слышала положительные отзывы о программе Strategy and Human Resources в INSEAD.

Изобилие онлайн курсов на порталах Coursera и EdX позволяет учиться новому и перенимать зарубежные практики, адаптируя их к российскому менталитету и реалиям отечественного рынка труда.

***Алена Алексеева,**
Директор департамента правового регулирования и организационного развития компании «Ювелирочка»

Эксклюзивно для 



Организация, сопровождение и согласование: А. Юрова
почта: yurova.yr@yandex.ru

**ПОДЕЛИТЕСЬ ВАШИМ ДЕЛОВЫМ ОПЫТОМ
С ДЕЛОВОЙ АУДИТОРИЕЙ ЖУРНАЛА УП,**

**УП ПРИГЛАШАЕТ ДАТЬ ИНТЕРВЬЮ*: СОБСТВЕННИКОВ КОМПАНИЙ,
ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ, HRD, БИЗНЕС КОНСУЛЬТАНТОВ, БИЗНЕС ТРЕНЕРОВ, КОУЧЕЙ**

*формат: зум, вацап очно. Темы, сроки и пр. обсуждаем индивидуально

1 млн. = 

БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА

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

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

Отзыв на книгу С. Белова «Как получать то, что хочется? Записки бизнес-тренера»



В книге автор ссылается на несколько различных методик и психологических техник поведения и сжато приводит их суть, дополняя примерами из собственной практики. Это удобно для читателя, впервые узнающего о методике, чаще всего западной. Так как автор адаптирует их применение к нашим реалиям. Например, методы доктора Хью Лина, Дэвида Колба, раппорт. Если, «важно не то, что вы говорите. Важно, как вы это делаете», «эффективная коммуникация – это залог успеха» и т.п. – цитаты из первой части книги, то во второй половине книги появляется больше философских размышлений автора. Вторая часть для меня была более интересна.



**Дмитрий
Жирнов
Bridge2HR**

При этом, я не могу назвать данный материал полноценной книгой, или тем более учебным пособием в классическом понимании, т.е. когда автор произведения стремится максимально донести информацию до читателя, научить чему-либо. В материале много умышленной недосказанности с отсылкой читателя на очные тренинги, где автор обещает полностью раскрыть тему.

«Я попал на хороший тренинг по технологиям продаж, после которого у меня появилось огромное чувство уверенности в себе. Про себя я назвал это «мегауверенностью» – именно она и привела меня к значимым результатам». «Начав применять знания с тренинга на деле, я заметил – дело пошло!» – цитаты из книги. Назначение данного печатного материала, на мой взгляд, очень емко, одной фразой озвучил на страницах сам автор: «Я хочу донести до вас, что тренинги – это самая эффективная форма обучения». На мой взгляд, данная книга – это «трейлер» очных тренингов.

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

Холакратия: путь осилит идущий

«У нас равномерно распределяется ответственность руководства и сотрудников...»,


– сразу сообщила  эксперт интервью. Интригуяюще, подумали мы и стали более детально интересоваться опытом компании.

Они начали бизнес с 10 человек, в итоге пришли к 100.

«Каждый наш сотрудник имеет свою ответственность за свою работу», – говорит спикер, и это вполне логично и привычно.

Но далее привычное исчезает: «И у каждого нашего сотрудника не имеется абсолютно никакого руководителя!» – продолжает эксперт.

Что это значит? Компания состоит только из одних руководителей или только специалистов? – задаём мы сами себе вопросы.

«У нас нет отделов, у нас есть круги. Т. е. круг коммерции, круг HR, круг IT и т. д. И мы строили эту компанию, когда еще располагались в очень маленьком городе и работали по принципу стартапа, когда все дела решаются на кухне. Мы все когда-то работали в маленьких компаниях, где решения принимаются быстро. И всем нам это очень нравилось. И в какой-то момент мы приняли решение, что хотим большую компанию, где все строится подобным образом, когда у каждого сотрудника есть свои задачи, свои мечты, свои решения. И мы даем возможность каждому человеку это сделать. Поэтому мы приняли некоторые признаки принципа холакратии. Это компании типа Netflix», – расширенно объясняет  эксперт.

Дальше больше. «У нас нет генерального директора, у нас есть капитан», – говорит нам спикер.

Но ведь компания ведет налоговую отчетность, у нее есть бухгалтерия... Поэтому замена должности генерального директора на КАПИТАН – это, на наш взгляд, красиво, но не меняет сути: в фирме есть пусть и номинально босс, и именно он отвечает перед всеми за работу и ее итоги. Реально также есть и офис, и удаленные работники.

«Кто решает вопрос локаций места работы?» – интересуемся мы.

Ответ очевиден: «Каждый решает сам».

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров



Лиля Афанасьева
Спутник

 **Офисным** **работникам** **кто-**
то **разрешает** **выбирать** **место** **работы?**

У нас у каждого нет закрепленного места работы. У нас достаточно свободного места в офисе. И приходя на работу, мы выбираем, где нам садиться».

Здесь можно поверить на слово спикеру, но лично наш опыт говорит обратное – долго и вечно так продолжаться не может. Люди – есть люди. Кто-то не пожелает сидеть в углу или у окна. Конфликты есть везде и всегда – утверждаем мы.

Заняв позицию сомнения в столь демократичном стиле работы, мы интересуемся: «Кто у вас принимает на работу HR-ов?»

«Я, т. к. я HR-директор компании», – отвечает нам эксперт.

 **А** **Вас** **кто** **взял** **на** **работу?**

– Меня взял на работу капитан.


 **«Так, может, у вас игра в холакратию, а структура сама сохраняется?» – спрашиваем в лоб мы.**


– Это вряд ли игра, потому что мы действительно живем этой моделью, и нам это очень нравится. Безусловно, кто-то должен брать на работу, проводить собеседования, интервью и т. д.

 **Как вы договаривались о зарплате, мотивации?**


– На самом деле, у нас нет какой-то планки, у нас нет четких цифр, но у нас есть бюджет. И мы понимаем, сколько человек стоит, сколько денег, эмоций и ресурсов он нам принесет. Поэтому каждый приходящий человек называет свою сумму, а компания имеет право либо отказаться, либо принять».

Здесь мы уж точно имеем право сомневаться. Да, в западной литературе такой опыт описан и много.

Но у нас, как и у читателей , остаются большие сомнения в стабильности и эффективности такой модели управления.

 Как Вы думаете, вы теряете какие-то таланты, когда предлагаете людям озвучивать свою зарплату?

— Да, часть людей мы, безусловно, теряем. Но у меня всегда есть несколько вопросов по поводу зарплат. Это зарплата, на которую человек может жить сегодня и сейчас, также зарплата, которую он хочет получать в идеале, и зарплата, которую он хочет получать через полгода.


 Многие люди, что называется, «от балды» называют цифры. Что с этим делать?

— Тут я не соглашусь, потому что люди знают, какая сумма им нужна, чтобы прожить сегодня, завтра и послезавтра. И они, по большей части, называют эту сумму. И для нас это не является какой-то большой проблемой».

Далее мы добиваемся ответа о том, что в компании «есть определенная очень маленькая «вилка».

 А если направление оказалось тупиковым?

— Такое тоже случилось. Мы признаем тот факт, что человек может ошибиться, что может не в том направлении двинуться, что может потерять деньги компании. Мы над этим всегда работаем, у нас есть множество программ.

 Прощает ли Капитан и его топы (а они все же есть в Спутнике) ошибки?

— На первый раз мы всегда прощаем ошибки, на второй и третий раз нужно подумать».

Кажется, мы приехали:

Все-таки в компании людей увольняют за ошибки пусть и вежливо, медленно, давая максимум возможности жить и процветать в столь дружеских отношениях.

 Как происходит увольнение?



— У нас есть несколько способов увольнения. Т. е. это, по большей части, несколько программ. Одна программа – это 360 для калибровки, когда начинаются мысли у сотрудника, что он не на своем месте. А вторая программа, когда большая часть компании понимает, что человек находится не на своем месте, называ-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ется Кикстарт. Когда мы опрашиваем сотрудников, которые находятся в ближайшем окружении сотрудника, с которым есть проблемы. Мы проводим сессии с каждым из этих людей и обсуждаем, где есть какие-то плюсы, минусы, что человеку нужно начать делать, что человеку нужно продолжать делать, что человеку нужно прекратить делать и что от человека ожидается. Мы отпускаем этого человека на месяц, потом возвращаемся с точно такой же историей, и снова отпускаем его на месяц. Через 2 месяца человек сам принимает решение – подходит на эту позицию или нет. Если мы принимаем решение, что мы все-таки прощаемся, компания всегда помогает найти человеку новую работу».

Трудно понять детали, конечно, но направление верное.

Возможно надо пожить «в шкуре» сотрудников, чтобы другим стало понятно, стоит ли копировать опыт Спутника.

 пригласил эксперта и Капитана компании провести Деловой Клуб  и ответить уже на вопросы экспертов.

***Лиля Афанасьева,**
HR Business Partner компании
Спутник

Эксклюзивно для 



1 млн. =

БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА

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

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



ПРОДАЖИ

РАБОТА С ОЖИДАНИЯМИ

Сервис (а на самом деле вся работа с клиентом) — это по большей части работа с ожиданиями. Нужно делать так, чтобы клиент ожидал от вас чуть меньше, чем вы можете дать. Абсолютный уровень качества продукта имеет смысл только относительно этих ожиданий.

Возьмем в качестве примера магазины «Пятерочка» и «Азбука вкуса». Что клиентам важно и не очень важно:

«ПЯТЕРОЧКА»	«АЗБУКА ВКУСА»
Важно: цена, ассортимент базовых продуктов; должна быть открыта до 9–10 вечера, чтобы успеть после работы. Продукты должны быть съедобными.	Важно: качество продуктов: наличие специфических и редких продуктов, чистота и освещение; должна быть открыта ночью; персонал не должен хамить.
Менее важно: заботливый персонал, чистота, освещение, экзотические продукты.	Менее важно: цена.

«Пятерочка» — магазин для людей с небольшим доходом, которые считают деньги. «Азбука» — для молодых профессионалов и руководителей, которые хорошо зарабатывают и готовы

тратиться на поддержание высокого уровня жизни.

Если в «Пятерочке» внезапно начнут в десять раз лучше мыть полы и вкручивать более яркие лампочки, клиентам, конечно, будет приятнее, но это вряд ли как-то отразится на продажах. А вот если поднять цены — будет много возмущения.

В «Азбуке» ровно наоборот: если перестать мыть полы и заменить лампочки на более тусклые, требовательные люди будут недовольны: они шли во дворец вкусной еды, а пришли на какой-то рынок. А вот если поднять цены, скорее всего, никто ничего не заметит.

ФОРМИРОВАНИЕ ОЖИДАНИЙ

С ожиданиями есть проблема: многие люди будут распространять на вас какие-то ожидания, хотя вы ничего подобного не обещали. Это истории вроде таких:

«Ну вы же кафе, у вас должны быть розетки и вай-фай!»

«Вы же авиакомпания! Это международный рейс! Как вы ожидаете, чтобы я летел без багажа?»

«Во всех нормальных ресторанах принимают оплату картой!»

«Я впервые вижу, чтобы мойка машины на авто-сервисе была платной!»



И уже совершенно не важно, что у вас на сайте крупно написано, что мойка платная, а вай-фая нет — человек пришел, не читая, и у него теперь к вам претензии. Это очень распространенная проблема, из-за которой кажется, что клиенты — глупые. На самом деле это просто плохо организованный процесс формирования ожиданий.

Самые основные ожидания нужно формировать активно — чтобы у клиента не было возможности пройти мимо, не сформировав их. В идеале — чтобы он делал осознанный выбор, чего именно от вас ожидать: с мойкой или без, с Интернетом или без, с багажом или без. Еще лучше — чтобы вы могли зарабатывать на этом выборе.

Пример. Школа ораторского искусства открыла онлайн-поток: люди платили 30% от цены, чтобы подключаться к занятиям дистанционно. На странице, где люди регистрировались, было четко сказано: на каждом занятии разбираются выступления всех участников в классе (офлайн) и еще троих участников из онлайн. Если хотите гарантированно работать с преподавателем, приходите в офлайн за полную цену.

В первые два потока все было нормально: некоторых онлайн-участников не успевали послушать и разобрать, они понимали условия игры и не жаловались. Писали положительные отзывы. А с третьего потока в онлайн стали появляться люди, которые ожидали, что их обязательно разберут. Они нача-

ли возмущаться. Им показали условия, на которые они подписались. Выяснилось, что никакие условия они не читали, а просто пришли по рекомендации. «Раз у вас школа, вы обязаны работать с каждым лично!»

Человек пришел с ожиданиями, а сайт их не скорректировал.

Проблему решили так. При регистрации человека заставляли выбирать один из вариантов участия в курсе — без активного выбора нельзя было зарегистрироваться. На очном варианте написали «Гарантированный разбор», а на онлайн-варианте — «Без гарантии». Участник должен был осознанно нажать на нужную кнопку. Это помогло: люди стали лучше читать условия и теперь приходят на занятия с правильными ожиданиями. Кстати, наполняемость офлайна выросла — люди стали больше ценить очное участие.

Ожидания хорошо корректировать ценой: если вы знаете, что клиенты могут ожидать от вас чего-то экстраординарного, можно предложить это за дополнительные деньги. «Любой каприз за ваши деньги» — это наша история.

Например, сервис доставки цветов получал жалобы, что курьеры доставляли цветы зимой не во фраках и пиджаках, а в обычных зимних куртках. Тогда сервис предложил дополнительную услугу: доставку во фраке в любую погоду. Услуга была дорогой, заказывали ее редко, но остальные клиенты больше не ожидали, что их доставка

будет во фраке. И когда им попался нарядный курьер, это всегда была дополнительная радость.

Онлайн-курс

Гарантия персональной работы на каждом занятии

- + Личное участие в курсе
- + Можно задавать вопросы
- + Разбор речи и отработка упражнений с преподавателем на каждом занятии
- + Видеозапись после курса

19 900 руб

Онлайн-участие

Без гарантии персональной работы

- + Онлайн-участие через трансляцию
- + Можно задавать вопросы
- + Разбор речи и отработка упражнений, если остается время — без гарантий!
- + Видеозапись после курса

6900 руб

Большая часть скандалов с российской авиакомпанией «Победа» в первый год ее работы — это результат несогласованных ожиданий. Пассажир купил билет за две тысячи рублей без багажа. Но он не обратил внимание, что билет безбагажный, поэтому приехал в аэропорт с чемоданом. На стойке регистрации скандал: «Как вы мне предлагаете лететь за границу без вещей? У меня дети...» Убеждать человека бесполезно: у него были ожидания. Низкая цена его не насторожила. Виноваты здесь билетные сайты, которые не обращают внимание пассажира на состав багажа.

При работе с ожиданиями важно «продавать» клиенту все ваши дополнительные усилия. Если вы добавляете подарок — подписывайте, что это

подарок. Если вы повышаете класс обслуживания или даете какой-то бонус — сообщайте об этом громко и четко.

Клиент должен понимать, что вы стараетесь и хотите сделать лучше. Нельзя превышать ожидания молча.

Пример. У одного сервиса такси есть механизм: когда клиент заказывает машину бизнес-класса, но поблизости есть машины только более высокого VIP-класса, сервис вынужденно

отправляет одну из VIP-машин, пусть даже себе в убыток. А клиенту при этом пишет: «Спасибо, что вы с нами. Вот вам подарок: бесплатное повышение класса». Клиент думает, что его безмерно ценят, хотя на самом деле это просто проблема доступности машин. Если бы этот сервис просто молча отправил VIP-машину, никакой благодарности от клиента не было бы.

Класс поездки повышен бесплатно!

В знак признательности за вашу лояльность мы повысили класс этой поездки. Наслаждайтесь VIP-комфортом!



Пример. Мастерская занималась обтяжкой автосалонов кожей. Придумали дарить клиентам дополнительные кожаные подушечки на заднее си-



день — они, по сути, ничего не стоили мастерской, а идея была в том, чтобы клиенты радовались. Но просто добавление подушечек ничего не дало: клиенты садились в машину и уезжали. Однажды клиент даже вернулся через полчаса: «Вы подушку тут забыли, вот, держите».

Менеджер придумал так: он вручал подушечку хозяину лично и произносил: «А это — подарок от нас, в цвет вашего салона, чтобы вам и вашим детям было удобнее в дороге». Тогда клиенты благодарили и упоминали подушечки в отзыве.

Антипример. Некоторые рестораны, которые работают на доставку, часто предлагают какой-нибудь напиток при заказе от определенной суммы. Например, морс при заказе от двух тысяч рублей. При этом морс просто наливается в прозрачную бутылку и кладется в пакет с заказом. Никаких опознавательных знаков, что это подарок, нет.

В итоге клиент открывает пакет, смотрит на бутылку: «А это что такое? Я это не заказывал. Ошиблись, наверное». А мог бы почувствовать себя королем.

Антипример. Интернет-магазин решил ввести для своих постоянных клиентов дополнительную возможность: доставку точно ко времени. Услуга действовала только в Москве, но была очень удобной: можно было получить товар, грубо говоря, через два часа, ровно к обеду или ровно к моменту, как тебе выходить из офиса.

Они просто добавили эту возможность в форму заказа и сделали рассылку по клиентам. Клиенты эту рассылку не прочитали и просто начали пользоваться фишкой, не особо обращая на нее внимание. А можно было написать красным, что это специально для постоянных клиентов бесплатно, а для всех остальных — за большие деньги. Постоянные клиенты почувствовали бы себя на коне.

ПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ

Сервис — это работа с ожиданиями. Поэтому главный грех клиентского сервиса — не грубость, не хамство и даже не медленная работа. Главный грех — непредсказуемость.

Когда в компании хороший сервис, клиент всегда понимает, чего ожидать: кто, что, как и когда будет делать по его заказу; что происходит прямо сейчас; что будет дальше; когда будет итоговый результат. Для этого компания ему постоянно сообщает, что и когда она будет делать. При этом само качество работы имеет второстепенное значение. Вот три ситуации, когда исполнитель косячит, а клиенту это нормально:

Фотограф провел съемку, но прежде чем отдать фотографии, он должен их обработать. Он задерживает обработку. Нужно позвонить клиенту и сказать: сдача задерживается, возникли проблемы. Фото-

графии будут тогда-то. Клиент, может, быть, расстроится, но гораздо меньше, чем если просто молча доделывать фотографии после дедлайна.

Курьер из интернет-магазина берет посылку. Чтобы встретить посылку, человек отпрашивается с работы и ждет дома. Курьер попал в ДТП, ждет полицию. Нужно позвонить клиенту: «Я в ДТП, боюсь, что задержусь на несколько часов». Клиент спокойно ходит в магазин, постит, выйдет погулять или передоговорится на другой день.

В ресторане много посетителей, у кухни большая очередь заказов. Пришли новые гости и заказали два горячих блюда. Официант сразу: «У нас сейчас много заказов на кухню, горячее будет не раньше чем через 40 минут. Могу для начала предложить холодные закуски, они будут через 10 минут. Например, у нас сегодня очень вкусный теплый салат с ростбифом». Клиенты радостно выбирают и салат, и горячее.

Главный инструмент предсказуемости — общение. Это когда ваши сотрудники сами сообщают клиенту, чего ожидать. Магия слова. Утепляющее искусство издавания звуков с целью донесения информации.

Главная ошибка в этом моменте — ощущение, будто хорошая работа компенсирует необходимость общения.

Типа «вместо того чтобы перед клиентом распинаться, я лучше быстрее сделаю работу». Это миф, и происходит он из того, что всем нормальным людям больно сообщать клиенту, что они косячат. Гораздо удобнее сделать суровое лицо и изо всех сил стараться успеть. Но клиенту гораздо важнее быть в курсе, чем получить результат быстро.

Попробуем на примере сервиса такси. Клиент вызывает машину по телефону. Диспетчер говорит: «Ищем вам машинку, придет эсэмэсочка», — и вешает трубку. Что происходит дальше:

	Непредсказуемый	Предсказуемый сервис
3 минуты	Машина не находится. Оператор молча ищет. Он уверен, что лучше найдет машину как можно скорее, чем будет звонить клиенту и извиняться. Клиент нервничает.	Машина не находится. Оператор перезванивает клиенту: «Машинка не находится. Будете ожидать? Постараемся подать в течение 10 минут». Клиент: «Не более 10 минут».
5 минут	Оператор продолжает искать. Клиент перезванивает: «Где моя машина?» Оператор оправдывается, нервничает: «Еще буквально две минутки, и найдем вам машину, ожидайте». Вешает трубку.	Оператор видит, что машин нет. Перезванивает клиенту: «Извините, не можем подать машину по вашему адресу, нет водителей рядом. Можем предложить отменить заказ или поискать еще».
10 минут	Клиент нервничает. Перезванивает и в гневе отменяет заказ сам.	Клиент все понимает, отказывается от заказа без обид.

Допустим, машину нашли, но водитель застрял в пробке и не успевает ко времени подачи.



	Непредсказуемый сервис	Предсказуемый сервис
3 минуты	Машина стоит в пробке. Водитель не звонит клиенту, но старается как можно скорее вырваться из пробки. Лезет в соседние ряды. Не пропускает других водителей. Клиент нервничает в неведении.	Машина стоит в пробке. Водитель звонит диспетчеру и просит соединить с клиентом: «Алло, да, тут пробка на кольце, не могу до вас доехать. Примерно минут через 15 только. Дождетесь?»
4 минуты	Клиент перезванивает в диспетчерскую: «Где машина?» — «Выясняем, перезвоним». Клиент продолжает нервничать.	Клиент соглашается дождаться.
10 минут	Клиент перезванивает в диспетчерскую: «Я вам 5 минут назад звонил, где машина?» — «Ой, стоит в пробке, будет скоро!» — «А предупредить не могли?»	Водитель вырвался из пробки и звонит клиенту: «Буду у вас через две минуты».
12 минут	Клиент нервничает. Подъезжает машина. Приходит сообщение.	Клиент спокойно спускается и едет.
15 минут	Клиент в гневе выходит и уезжает.	

Принцип простой: клиент должен всегда понимать, что вы делаете сейчас, что будет дальше и когда ждать результата. Ваши сотрудники должны сами, по своей инициативе сообщать клиенту о статусе.

Особенно это актуально, если в процессе происходят задержки, ошибки или в принципе процесс может выходить за рамки ожиданий клиента. Например, если обычно в мире стрижка делается за час, а в вашем салоне стандарт — полтора, то вы должны предупредить об этом каждого нового клиента.

Журнал



Олег Тиньков,
Максим Ильяхов

Бизнес без MBA

Самые важные знания о бизнесе для
тех, кто начинает собственное дело



Издательство «Бомбова»
+7 (495) 411-68-59
www.bombova.ru

издательство
МИФ

«То, чему неплохо бы учить в российских средних школах на уроках бизнеса»

Обзор книги Тиньков О.Ю. Бизнес без MBA / под ред. М. Ильяхова. М.:

Эксмо, 2022. – 320 с.

Книга «Бизнес без MBA», по замыслу авторов, адресована тем, у кого «в голове уже есть идея», или «склад, где лежит пробная партия товара» – но у кого отсутствует какое-либо системное представление о бизнесе. Однако показать в книге ее создатели обещают лишь «верхушки». Материал, по их утверждению, основан на вопросах, которые начинающие предприниматели задают экспертам банка «Тинькофф».

Следует отдать должное редактору: вступительный раздел «Главное за пять минут» помогает создать общее представление о содержании книги и принять решение, стоит ли ее читать. В нем даны характеристики ключевых понятий и основных идей, на которых построены четыре главы книги: «Деньги», «Закон», «Продажи» и «Будущее».

«Главное — не сколько у вас денег на счете, а какие обязательства создает ваш бизнес»

Замечательно, что в издании 2022 года глава «Деньги» начинается с раздела «Бизнес и самозанятость», поскольку он заставляет задуматься над самым главным вопросом: нужно ли стремиться стать предпринимателем? Формулировка определения: «Предприниматель — тот, кто строит систему бизнеса, но сам в ней не работает», может вызвать улыбку, но интуитивно понятна: «Это отдельное занятие, которое требует не тех же самых навыков, что работа в бизнесе». Вот только пример перехода учителя в успешные репетиторы и дальнейшей организации и масштабирования



Павел Кочетков
эксперт



бизнеса критики не выдерживает. Тем не менее заключительный тезис сомнений не вызывает: «Главная ошибка — когда люди одновременно работают и над бизнесом, и внутри него».

Итак, бизнес — это система, и приводится она в движение (не забываем, что писал этот раздел финансист) деньгами. Далее читатель узнает, какой бывает прибыль (операционной, чистой) и в чем заключаются различия между этими видами. Особый интерес у начинающих предпринимателей должны вызвать разделы, посвященные описанию юнит-экономики — «экономики одной сделки», и тому, как она помогает повысить прибыль, тем более что они наглядно проиллюстрированы практическими примерами.

«Главная ошибка — принимать решения, основываясь на неполных данных». А потому, даже если в компании есть собственный бухгалтер, владельцу бизнеса следует знать, как движутся деньги и уметь отличать свои финансы от чужих. Для этого придется освоить понятие «кассовый разрыв», научиться «красить» деньги, составлять отчет о движении денежных средств и платежный календарь. Авторы дают советы, как зарабатывать на отсрочках и избежать серьезных ошибок при работе с финансовыми обязательствами.

Подраздел «Краткий курс по Excelю» посвящен автоматизации расчетов. Цель его не совсем ясна: убедить читателя в необходимости применения этого инструмента можно было гораздо быстрее, а научить сценарированию и прогнозированию с его помощью на 25 страницах едва ли возможно. Вероятно, он создавался в таком объеме ради абзаца, который приглашает на сайт l.tinkoff.ru. А вот о самих принципах построения финансовых моделей предпринимателю придется читать в специальной литературе.

«Мы не даем в этой книге конкретные советы по законам»

Содержание главы «Закон» не представлено в разделе «Главное за пять минут» отнюдь не по забывчивости редактора. Он сразу предупреждает читателя: «Это те области, в которых, по-хорошему, вместо чтения книг нужно работать с профессионалами». Особенно грозно звучит: «Государство видит вас не насквозь, но гораздо лучше, чем кажется». По этой причине можно сразу переходить к восьми данным в конце главы правилам типа: «Лучшая защита от тюрьмы и штрафов — правовая грамотность», «Наймите или подружитесь с грамотными специалистами по налогам и праву», «Безоговорочно доверять нельзя никому», «Платите налоги», «Фиксируйте все договоренности», «Не бойтесь суда», «Не давайте взятки», «Не доверяйте



советам из Интернета». Насколько актуален в наше время заключительный раздел «ИП или ООО» — вопрос дискуссионный.

«Формулируйте полезное действие бизнеса»

Глава «Продажи» занимает почти половину книги, поскольку сюда отнесены материалы не только по клиентскому сервису, маркетингу и рекламе, но также по переговорам и конфликтам. Логика построения главы не всегда понятна, как и некоторые ее положения. С одной стороны, автор заявляет: «Сервис не главное», а с другой стороны — «Сервис по большей части это работа с ожиданиями, достаточно немного превосходить ожидания клиентов». Несколько устаревшим представляется пример с сетью «Пятерочка», которая занимала позицию жесткого дискаунтера, пока вела захват рынка. В наше время, когда на большей части территории страны покупателю вынужден выбирать между «Пятерочкой» и «Магнитом», монополисты поднимают цены безо всякого стеснения, несколько не опасаясь «народного возмущения», которое четыре года назад предрекал автор.

Не менее интересны с этой точки зрения советы по урегулированию конфликтов и ведению переговоров. В качестве альтернативы «классической» стратегии противостояния автор

предлагает методику Джима Кэмп, согласно которой главная цель — выстраивание долгосрочных партнерских отношений. Подобный гуманистический подход не может не вызывать симпатии и желания познакомиться с этими правилами (а их не один десяток) подробнее. «Мы приходим на переговоры не чтобы продать, а чтобы сделать что-то хорошее другому человеку». Однако, как говорится, «гладко было на бумаге»... Не случайно эшары уже много лет бьются над тем, как выработать у продавцов ощущение радости при общении с клиентом. Любопытен и сугубо прагматичный совет по поводу конфликтов: «В России еще лет 30 не будет института репутации, поэтому всем в Интернете наплевать, какой с вами случился скандал на этот раз. Воспользуйтесь шумихой, чтобы продвинуть свои продукты. Главное в этом пиар-ходе — сделать так, чтобы претензии клиента не били в ваше ключевое преимущество».

Что касается маркетинга, то нельзя не согласиться с тем, что «единого рецепта в маркетинге нет. И доверять людям, у которых что-то получилось, тоже нельзя — часто то, что работает в одном микрорайоне, не работает в соседнем. Чего точно не стоит делать — это вкладывать существенные деньги в бизнес, если не было исследования потребностей клиента». Но вот рекомендации применять «жесткие инструменты удержания» клиентов типа обя-



зательств «подписаться на рассылку», «вступить в группу», «оставить телефон» вызывают сомнения.

«Вредно быть стартаперами из начала двухтысячных»

Глава «Будущее» посвящена актуальным вопросам, которые предпринимателю стоит обдумать заранее:

— какую роль отведет себе основатель бизнеса: администратора, стратега, пассивного собственника, и какие задачи придется при этом решать;

— как ответить на вопрос «стоит ли продолжать бизнес», проанализировав его рентабельность;

— какие риски таит каждый источник привлечения дополнительных средств для развития бизнеса;

— как ответить на вопрос «сколько стоит твой бизнес»;

— как выйти из бизнеса с наименьшими потерями, если дела пошли плохо.

«Мы знаем, что у вас все получится и без нас»

Тем не менее пособие для «чайников» лучше прочитать до того, как броситься с головой в водоворот российского бизнеса. Кому-то может по-

казаться, что эта книга всего лишь реклама бренда Тинькофф. Опять-таки комплимент редактору — сделано это очень ненавязчиво. К тому же и автор, рассказывая о каналах продвижения, на с. 247 признается: «Эта книга — пример контент-маркетинга». А двумя страницами позже утверждает: «Во всей рекламе, во всех каналах, везде и всегда — дурят. Хорошо, если дурят в мелочах». Но это, вероятно, всего лишь шутка.

* **Павел Кочетков,**

эксперт



pkochetkov@yandex.ru

Эксклюзивно для



Увольнения за больничные

Причиной увольнения и де-юре и де-факто больничный быть не может

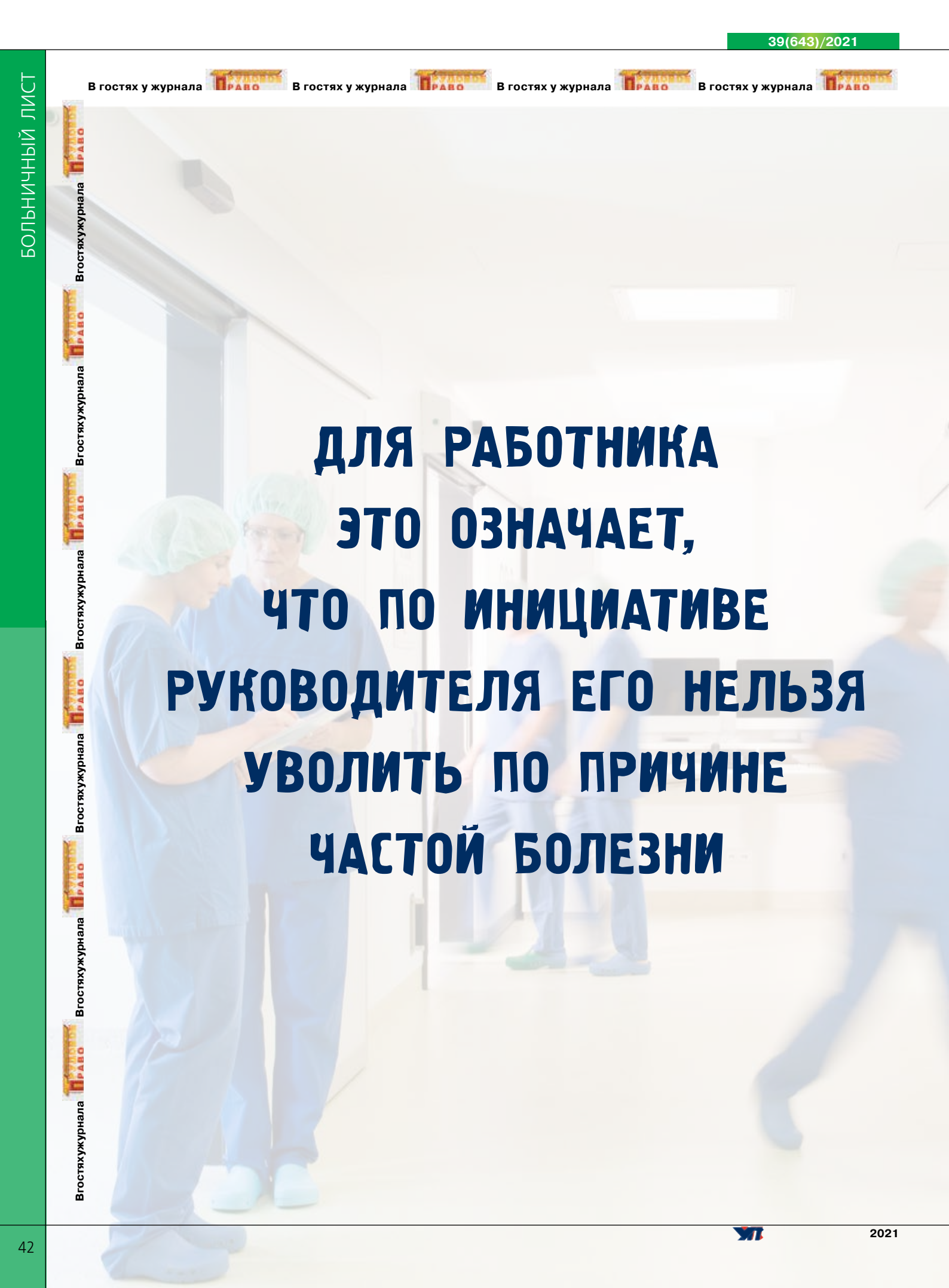
В ходе правоприменительной практики неоднократно приходилось сталкиваться с утверждениями, что того или иного работника уволили за частые или длительные пребывания на больничном. Обычно такая ситуация складывалась вокруг матерей с малолетними детьми или сотрудников с хроническими проблемами со здоровьем, однако эти проблемы позволяли занимать до определенного момента должность. В условиях пандемии и неотступающего кризиса проблема становится вновь актуальной. Практика применения норм трудового права по таким спорным ситуациям сложилась однозначно и в пользу работника. Трудовые отношения между работодателем и работником регулируются нормами ТК РФ. Основания для увольнения прописаны в ст. 81 ТК РФ, и в их число не входят частые болезни физического лица.



*Павел
Хлебников*

Для работника это означает, что по инициативе руководителя его нельзя уволить по причине частой болезни.

В статье ТК прямо прописано, что увольнение сотрудника по инициативе руководителя не допустимо в случае ликвидации предприятия либо деятельности индивидуального предпринимателя в период действия листка нетрудоспособности и при пребывании его в отпуске. Трудовым законодательством не регламентируется длительность



**ДЛЯ РАБОТНИКА
ЭТО ОЗНАЧАЕТ,
ЧТО ПО ИНИЦИАТИВЕ
РУКОВОДИТЕЛЯ ЕГО НЕЛЬЗЯ
УВОЛИТЬ ПО ПРИЧИНЕ
ЧАСТОЙ БОЛЕЗНИ**



временной нетрудоспособности. Трудовой кодекс РФ только обязывает работодателя выплачивать соответствующее пособие по больничному листу. Правила, сроки выдачи, вопросы оплаты листов нетрудоспособности определяются федеральными законами и нормативными актами Минздрава. Часто задают вопрос о том, можно ли уволить работника, если он находится на больничном более 4 месяцев. Закон не предусматривает срок, по которому сотрудник может отсутствовать на рабочем месте в связи с состоянием здоровья. Ранее в ТК РФ была норма, которая составляла 4 месяца, но сейчас ее отменили. Таким образом, ответ однозначный – нет.

Причиной увольнения и де-юре и де-факто больничный быть не может.

Пример из собственной практики. Случай произошел в 2017 году, однако актуальности не потерял, так как практика судов по этим поросам и по сей день не измена. Итак, Вышневолоцким городским судом Тверской области 15 июня 2017 г. рассматривался иск о восстановлении на работе, взыскании денежной компенсации за время вынужденного прогула и компенсации морального вреда (решение по делу № 2-670/2017). Гражданка работала в магазине. В процессе работы она обращалась к врачу в связи с заболеванием. Медиком был оформлен листок нетрудоспособности, о чем работодатель был проинформирован. После этого он предложил работ-

нику уволиться по собственному желанию. Работник отказался и был уволен за совершение виновных действий при обслуживании денежных средств и товарно-материальных ценностей (п. 7, ч. 1, ст. 81 ТК РФ). Работник обращался к руководству магазина с просьбой о восстановлении в должности, но вместо ответа получил уведомление о необходимости явки за трудовой книжкой. По мнению работодателя, увольнение было связано не с заболеванием работника, а с нарушением им своих должностных обязанностей.

Это подтверждается актом ревизии, на основании которого был издан приказ об увольнении. Однако в ходе судебного разбирательства суд установил, что работник был уволен во время нахождения на больничном. Практически в любой организации есть сотрудники, которые часто или подолгу находятся на больничном. Не каждый работодатель лояльно отнесется к тому, что его работник заболел, суд полностью удовлетворил требования истца. Последний был восстановлен на работе, получил компенсацию за время вынужденного прогула и частичную выплату за моральный вред.

Работодателя можно понять. Работа не исполняется, обязанности по социальному обеспечению сохраняются, а обязанности отсутствующего работника возложены на другого, что влечет дополнительные расходы. Сам работник

В гостях у журнала  В гостях у журнала  В гостях у журнала  В гостях у журнала 

находится на больничном довольно длительное время и неизвестно, когда приступит к своим трудовым обязанностям. Особенно такая ситуация неприятна для некрупных компаний или предпринима-

ция развивается таким образом, когда больничный у работника не первый.

Бывает такое, что работник по каким-то причинам не смог уведомить работо-

ЧАСТО ВСТРЕЧАЮТСЯ СЛУЧАИ, КОГДА РАБОТНИКА УВОЛЬНЯЮТ НАКАНУНЕ БОЛЬНИЧНОГО ЗА ЯКОБЫ ПРОГУЛЫ

телей. И вот здесь в определенный момент возникает желание избавиться от такого работника, как в вышеописанном случае.

дателя об ухудшившемся состоянии здоровья или же в тот же день не смог вызвать врача.

Но закон однозначно говорит о том, что действия работодателя будут противоречить правилам ст. 81 ТК РФ, которая запрещает увольнять работника в период временной нетрудоспособности. По этой причине работодателю следует искать альтернативные варианты увольнения или перевода работника. Обычно работодатели с пониманием относятся к заболеваниям и проблемам со здоровьем и поэтому идут мирным путем. Предлагают работнику перевод на иную должность или увольнение по соглашению сторон. И вот такие действия как раз закон не запрещает.

Тут работодатель формально подводит такую ситуацию под прогул со всеми вытекающими последствиями. Верховный Суд Российской Федерации включил в Обзор практики рассмотрения судами дел по спорам, связанным с прекращением трудового договора по инициативе работодателя, утв. Президиумом ВС РФ 9 декабря 2020 года, дело по иску о признании увольнения незаконным вследствие несоблюдения порядка увольнения и восстановлении на работе, взыскании среднего заработка за время вынужденного прогула, компенсации морального вреда и расходов на оплату услуг представителя.

В ходе анализа судебной практики часто встречаются случаи, когда работника увольняют накануне больничного за якобы прогулы. Особенно часто ситуа-

Истец обратилась в суд с указанным иском к ООО. Работодателем трудовой договор с истцом был прекращен, и она была уволена по пп. «а» п. 6 ст. 81 ТК



РФ, то есть за прогулы за 2 дня предшествующих больничному. Истец не согласилась с увольнением по данному основанию, заявив, что на рабочем месте в указанные дни отсутствовала ввиду высокой температуры, о чем в устной форме уведомила своего непосредственного руководителя, который предоставил ей отгулы.

она была восстановлена в прежней должности.

Суд указал, что работодателем не был соблюден порядок применения к истцу дисциплинарного взыскания в виде увольнения, что выразилось в нарушении права работника на предоставление в установленный законом срок

БЫВАЕТ ТАКОЕ, ЧТО РАБОТНИК ПО КАКИМ-ТО ПРИЧИНАМ НЕ СМОГ УВЕДОМИТЬ РАБОТОДАТЕЛЯ ОБ УХУДШИМСЯ СОСТОЯНИИ ЗДОРОВЬЯ ИЛИ ЖЕ В ТОТ ЖЕ ДЕНЬ НЕ СМОГ ВЫЗВАТЬ ВРАЧА

Истец считала, что работодателем нарушен порядок увольнения, так как письменные объяснения по факту ее отсутствия на рабочем месте 11 и 12 февраля 2019 года были затребованы у нее работодателем 19 февраля (при том, что с 13 по 15 февраля 2019 года она находилась на рабочем месте), даны ею 21 февраля 2019 года, то есть в период ее временной нетрудоспособности с 18 февраля по 4 марта 2019 года, о чем она сообщила работодателю 18 февраля 2019 года и впоследствии представила листок нетрудоспособности.

В день выхода истца на работу 5 марта 2019 года работодателем был вынесен приказ об увольнении истца. Решением суда первой инстанции увольнение истца за прогул признано незаконным,

объяснения по факту совершенного им дисциплинарного проступка. Также суд указал на отсутствие доказательств, свидетельствующих о том, что при принятии в отношении истца решения об увольнении не учитывались тяжесть вменяемого ей в вину дисциплинарного проступка, обстоятельства, при которых он был совершен, предшествующее ему поведение истца и ее отношение к труду.

Апелляционная инстанция решение отменила, а вот СК указала на неправильное применение норм материального права и нарушение норм процессуального права судом второй инстанции. В частности отмечено, что порядок применения работодателем дисциплинарных взысканий к работнику регламенти-

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



рован ст. 193 ТК РФ. Так, до применения дисциплинарного взыскания работодатель должен затребовать от работника письменное объяснение.

Дисциплинарное взыскание применяется не позднее месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учет мнения представительного органа работников (ч. 1, ч. 3 ст. 193 ТК РФ). Судебная коллегия указала, что данные нормативные положения в их взаимосвязи направлены на обеспечение объективной оценки фактических обстоятельств, которые стали основанием для привлечения работника к увольнению, и на предотвращение необоснованного применения такого дисциплинарного взыскания.

Однако бывают ситуации, когда и сам работник злоупотребляет нормами, запрещающими увольнение на больничном. Показательно Апелляционное определение Московского городского суда от 30 марта 2015 г. по делу № 33-10409/2015. В день увольнения за прогул работник получил больничный лист и на основании того, что трудовое законодательство запрещает увольнение в период временной нетрудоспособности, оспорил в суде факт увольнения. Причины, которыми он объяснил свое отсутствие, работодатель счел неуважительными и принял решение об увольнении работника в день прогула.

По окончании рабочего дня сотрудник оформил больничный лист. Несмотря на то, что трудовое законодательство запрещает расторжение трудового договора по инициативе работодателя в день прогула, суд принял решение о правомерности увольнения в данном случае, поскольку имело место злоупотребление правом со стороны работника. Работодатель представил в суд акт, подтверждающий, что работник в день увольнения в период с 14:50 до 18:16 находился на рабочем месте, о своем плохом самочувствии или недомогании не сообщал.

При подписании приказа об увольнении сотрудник также не указал о своей нетрудоспособности. В данном случае сотрудник злоупотребил своим материальным правом в трудовых отношениях. Поэтому суд признал увольнение работника за прогул законным. Таким образом, в случае нахождения работника на длительном больничном или при частых больничных необходимо искать альтернативные варианты разрешения ситуации и никогда не подводить больничные под дисциплинарные нарушения. Из вышеприведенных примеров понятно, что цена может быть выше, чем оплата самого больничного.

***Павел Хлебников,**
Эксперт журнала ТРУДОВОЕ ПРАВО

Эксклюзивно для



Комментарии к публикации: «ГП выявила факты коррупции в связях работников инспекции труда с владельцами шахт Кузбасса». Источник: https://tass-ru.turbopages.org/tass.ru/s/proisshestviya/13278811?utm_source=yxnews&utm_medium=mobile&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2Fnews%2Fstory%2FGP_vyyavila_fakty_korruptcii_vsvyazyakh_rabotnikov_inspekcii_truda_svladelcami_shakht_kuzbassa--2911343cf4128831a97e641f7e35fc28

.....

В целях борьбы с коррупцией в России принято множество нормативных актов, главный из которых – Федеральный закон «О противодействии коррупции».

Он предусматривает обязанность государственных служащих сообщать о фактах склонения к коррупционным действиям, причем как своему работодателю, так и прокуратуре и государственным органам, отвечающим за антикоррупционные мероприятия. Невыполнение этой обязанности может привести к дисциплинарному взысканию, к увольнению, а иногда может привести и к уголовной ответственности. Также при трудовой инспекции создана Комиссия по соблюдению требований к служебному поведению.

Большую роль в противодействии коррупции играет противоположная

сторона: работодатели и работники. Они также обязаны сообщать обо всех фактах вымогательства со стороны сотрудников государственных служб.

Но на практике зачастую работодателям выгодно «дружить» с инспекторами, чтобы добиться благосклонности проверяющих при проведении соответствующих проверок. Вопрос ангажирования поверяющих органов встречается во всех сферах предпринимательской деятельности.

Наверное, самая главная движущая сила, которая может противодействовать бездействию инспекторов труда, это сами работники. Помимо трудовой инспекции за защитой своих прав, в том числе по бездействию проверяющих органов, работник может обратиться в прокуратуру или воспользоваться правом самозащиты

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



(обратиться в суд с иском о восстановлении нарушенного права). Заявление работника о нарушении его прав до

дать реальные результаты по борьбе с коррупцией.

НО НА ПРАКТИКЕ ЗАЧАСТУЮ РАБОТОДАТЕЛЯМ ВЫГОДНО «ДРУЖИТЬ» С ИНСПЕКТОРАМИ, ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ БЛАГОСКЛОННОСТИ ПРОВЕРЯЮЩИХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ СООТВЕТСТВУЮЩИХ ПРОВЕРОК

наступления несчастных случаев на предприятии может дать возможность как раз выявить проблемы на предприятии, которые даже не будут известны работнику.

Поэтому активная позиция работника в отстаивании своих прав может



***Ирина Володина,**
Руководитель практики трудового права ООО Юридическая компания «Центральный округ»

У проблемы коррупционной смычки руководства компании и должностных лиц любого контролирующего ведомства помимо экономических оснований («потому что так выгодно») есть несколько других сторон: правовая, кадровая и этическая. Все три связаны.

При первом рассмотрении коррупционный очаг обычно не распознаётся, потому что формально правовая сторона как бы в полном порядке: документация в наличии и сдана куда следует, жалобы

и заявления не поступают, и надзорному ведомству этот бизнес не интересен.

При более глубоком погружении в предмет выявляется частный интерес чиновника и способ, которым компания его удовлетворяет.

Например, назначением родственников должностного лица на высокооплачиваемые позиции в организации. Вот и кадровая составляющая: в «повреждённой» компании управление персоналом, включая подбор и расстановку кадров,

де факто и де юре расходятся, представляя собой две реальности, и де юре подгоняется под де факто, маскируя истинные решения, их причины и следствия. Такие принципы корпоративного управления, как прозрачность, подотчётность, справедливость, ответствен-

Теперь ответу на вопрос редакции: «Кто должен следить превентивно за коррупционными схемами компании – прокуратура, налоговые органы и т. д.?»

Чего-чего, а дефицита в надзорных ведомствах и правоохранительных орга-

ПРИ ПЕРВОМ РАССМОТРЕНИИ КОРРУПЦИОННЫЙ ОЧАГ ОБЫЧНО НЕ РАСПОЗНАЁТСЯ

ность не соблюдаются. Их закрепление в локальных актах изменить ситуацию не может, в отличие от смены руководства, потому что всё решают кадры и их квалификация.

Этическая сторона. Готовность преступать закон не возникает вдруг: она подпитывается ситуацией, требующей выхода, имеющимися вариантами, оценкой ситуации со стороны ЛПР и

нах, противодействующих коррупции, в нашей стране нет. Всё есть, и у каждого свои направления и полномочия — Центробанк, Росфинмониторинг, Минфин, ФНС, ФАС, счётные палаты, прокуратура, полиция, следственный комитет, суды — попробуй, выдели кого-то. Взгляните на негосударственный сектор: оценщики, аудиторы, медиаторы, арбитражные управляющие, налоговые консультанты, юристы, адвокаты. Как

НАПРИМЕР, НАЗНАЧЕНИЕМ РОДСТВЕННИКОВ ДОЛЖНОСТНОГО ЛИЦА НА ВЫСОКООПЛАЧИВАЕМЫЕ ПОЗИЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

реакцией его окружения. Когда противозаконный вариант одобряется и исполняется, а со временем становится бесперебойной системой, можно говорить о серьёзном морально-нравственном падении не только внутри компании, но и во всём обществе.

думаете, могут они превентивно отслеживать коррупционные схемы компании?

Не во всех случаях, но могут. Однако как правило полученные сведения составляют их профессиональную тайну.

Могут ли названные органы и экспер-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ты сами подвергаться коррупционному влиянию? Могут, потому что везде работают люди. Вот почему в наших реалиях

ОЦЕНЩИКИ, АУДИТОРЫ, МЕДИАТОРЫ, АРБИТРАЖНЫЕ УПРАВЛЯЮЩИЕ, НАЛОГОВЫЕ КОНСУЛЬТАНТЫ, ЮРИСТЫ, АДВОКАТЫ. КАК ДУМАЕТЕ, МОГУТ ОНИ ПРЕВЕНТИВНО ОТСЛЕДИТЬ КОРРУПЦИОННЫЕ СХЕМЫ КОМПАНИИ?


выделять некий сильный центр, который возьмёт под крыло бизнес и задушит в каждой компании всё плохое во имя всего хорошего, мне кажется, бессмысленно. Человеческий фактор — он никуда не денется.

Стало быть, если люди не изменятся, а они вряд ли изменятся в корне, искать оптимальное решение, полагаю, нужно где-то в сфере информационных технологий. Допускаю, что грамотная цифровизация государственного надзора и контроля сведёт роль личности проверяющего к минимуму, и «договариваться» вскоре будет не с кем.



***Олег Матюнин,**
управляющий партнер Адвокатского бюро города Москвы «**Матюнины и Партнеры**», председатель комиссии Гильдии российских адвокатов по защите и безопасности бизнеса, руководитель Общественной приемной Уполномоченного по защите прав предпринимателей в городе Москве по вопросам нарушений и преступлений в сфере экономической деятельности.

<https://www.matyuninpartners.ru/>

.....
Организация, сопровождение
и согласование: А. Верещагина
Эксклюзивно для 

Комментарий новости: «Как разрушить миллиардный бизнес за 10 секунд: история Джеральда Ратнера»

.....

Джеральд Ратнер и оскал капитализма

Ратнер в 1991 году на встрече в Королевском Альберт-холле выступил настолько эпично, что слил свой мультимиллиардный бизнес.

Все статьи по этому поводу говорят, что он неудачно пошутил. А я вот не могу понять, где тут шутки?

«Ratners не представляет процветание — и, если подумать, имеет мало общего с качеством, — начал он. — Мы делаем графины для хереса из граненого стекла в комплекте с шестью стаканами на посеребренном подносе, на котором ваш дворецкий может подавать вам напитки, и все это за 4,95 фунтов стерлингов. Люди говорят: «Как вы можете продавать это по такой низкой цене?» Я отвечаю: «Потому что это полное дерьмо»».



Святослав
Альбирео
«Альбирео МКГ»

Потом он пытался обыграть это юмористически, когда заголовки газет сказали: владелец бизнеса назвал свою продукцию дерьмом. А как это можно понять иначе? Это же как в известном анекдоте:

- Как тебе наш новый босс?

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

- Говно.
- Он у тебя за спиной стоит.
- Так я в хорошем смысле.

Как идею:

- Почему так дешево?
- Потому что это некачественное дерьмо.

Можно понять иначе? Нет такого паттерна.

Вторая его «шутка»:

«Мы даже продаем пару [золотых] сережек меньше чем за 1 фунт, — сказал он. — Некоторые люди говорят: «Это дешевле, чем сэндвич с креветками!»... Я должен сказать, что сэндвич, вероятно, прослужит дольше, чем эти серьги».

Подтверждает первое высказывание: мы делаем дешевую некачественную продукцию.

Сейчас он все так же богат, у него снова ювелирная фирма, просто, думаю, что он не афиширует, что это он же. Тот человек, который назвал свою продукцию дерьмом.

«Похоже, не имеет значения, что в 80-х годах я был крупнейшим британ-

ским ювелиром, занимая более 50% рынка Великобритании, — сказал он в интервью This Is Money. — В моем некрологе напишут, что я привел бизнес к катастрофе».

Он очень переживал и переживает до сих пор о случившемся, он много работал с психологом. Он старается не тратить много денег, теперь он живет гораздо скромнее (хотя он очень богат), чем раньше, говорит: «Когда ты все теряешь, а потом возвращаешь это, то ценности меняются. Я стал намного осторожнее с деньгами, на случай, если все снова пойдет не так».

Он очень обижен на банки (и рад, что сейчас не нужно перед ними отчитываться). Он расстроен тем, что заходя с утра в Твиттер, он видит, что его имя стало нарицательным для глупых бизнес-решений.

Но как же так случилось? Что же это было? В его интервью он говорит, только как переживал много лет из-за того, как на него все нажились. Как радовался, что тот же Институт Директоров взял его назад докладчиком. Люди любили слушать его, а он выступал с речами о том, что банкротство или развод — это не конец жизни. И он радовался, когда люди смеялись над его шутками. И радовался, что они видят, что он больше не такой высокомерный сноб, как раньше (это его выражение).



Он говорит, что он много лет пытался отрицать, что он сказал то, что сказал. В интервью Ратнер говорит о многом, только не о главном - ЗАЧЕМ же он сказал то, что сказал? Что он хотел сказать на самом деле?

Так же, Ратнер написал книгу, автобиографическую, в которой несколько первых страниц он язвительно и пренебрежительно обвиняет свою мать в том, что она плохо готовила.

Зачем я это упомянул? А вот это вот напрямую подводит нас к ответу на вопрос – как же так случилось?

Ратнер сказал то, что сказал, потому что, как многие бизнес-деятели, он решил, что он «гуляет на свои», что он «уберменш», он забыл, как многие забывают, что все, что создано, создано руками рабочих. Что все деньги капиталистов принесли ему клиенты. Он оскорбил кормильцев, потому что презрительно к ним относился, потому что считал, что они глупы, что им достаточно его дешевок, что никуда этот «плебс» не денется.

Возможно, он слышал это от акул капитализма и решил сделать заявку на вход в высшее общество капитала. И он загрустил, что капиталисты не приняли его своим, не поддержали, не защитили. Радужные пони в его голове нашептали ему, что капиталисты поддерживают друг друга. Что его ка-

питала уже достаточно, чтобы удержаться на небосводе. Он не подумал о том, что капиталисту важнее всего не человек, а капитал, это в самом определении сказано. И они «отжали» капитал, как только увидели, как один из них оступился. Так это делается на том уровне.

Печально, что судя по интервью и книге Ратнера, он так ничего и не понял. Он считает, что надо быть осторожнее, что надо быть начеку, что можно оскорблять умершую мать, например, которая не может ответить. Не понимая, что история может повториться.

Как сказал один комментатор под его интервью: не жаль, он получил то, что заслужил.

А я считаю, что еще нет. И, к сожалению, в этой жизни не получит.

В статье также упоминаются другие капиталисты, которые что-то там сказали в Твиттере, после чего их акции пошли вниз. Но не нужно забывать, что сейчас это так не работает. В 1991 репутация еще что-то значила. Западные капиталисты еще были запуганы СССР и кидали косточки недовольному среднему классу, потому что тем было куда идти. Это позже, когда стало ясно, то, что люди кричат и пугают своим недовольством, не грозит капиталу, и можно просто игнорировать эти крики,



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

потому что разобренным недовольным массам все равно некуда идти, репутация потеряла всякий смысл.

Хелен Миррен, Баррет, Маск и другие, которые своими высказываниями уронили свои акции, вероятно, другим портфелем играли на понижение. По крайней мере, так делает Трамп, почему бы другим не делать так же. Например, когда он сделал какое-то очередное высказывание, Скиттлз заявили, что они резко против политики Трампа и даже перестанут выпускать рыжую конфетку (хорошо, не предложили всех рыжих камнями закидывать), акции Скиттлз взлетели. Казалось бы, все логично. Вот она репутация, ай-яй-

яй, Трамп, следи за языком. Только вот у Трампа в портфеле есть процент акций Скиттлз. И на схеме заявление Трампа – ответное заявление Скиттлз, заработали Трамп и Скиттлз. А люди, против которых высказался Трамп и которых поддержал Скиттлз цветом конфетки, – нет.

Ничего человеческого, чисто бизнес.

***Святослав Альбиро, директор творческой студии «Альбиро МКГ»**

.....



 **ПРИГЛАШАЕТ К VIP ИНТЕРВЬЮ ЭКСПЕРТОВ В БИЗНЕСЕ: ВЛАДЕЛЬЦЕВ, ДИРЕКТОРОВ, HRD, КОНСУЛЬТАНТОВ, ТРЕНЕРОВ, КОУЧЕЙ.**

ПИШИТЕ – ВСЕ ОБСУДИМ И ОПУБЛИКУЕМ

EMAIL: 7447273@VK.RU WATSAPP: 8(926)350-18-81

Эффект Ратнера

С появлением интернета и социальных сетей «Эффект Ратнера» стал гораздо более частым явлением, поскольку CEO компаний зачастую ведут свои аккаунты в Твиттере и в любой момент могут обратиться к своей онлайн-аудитории. Несомненно, до «поступка Ратнера» сегодняшние высказывания глав организаций не дотягивают, однако нередки случаи, когда один твит в мгновение обрушил акции какой-либо компании, или же вызвал ажиотаж на рынке криптовалюты.

К примеру, 6 ноября 2021 года Илон Маск запустил опрос о продаже акций Tesla в своём Твиттере, 57,9% пользователей проголосовали за продажу 10% акций на сумму 21 млрд долларов США. На фоне итогов голосования акции компании обвалились более чем на 8%. Таким образом один простой опрос в Твиттере спровоцировал падение акций одной из крупнейших компаний.

Также в феврале 2021 года Илон Маск повлиял на рост биткоина, запостив лишь один твит с хештегом #bitcoin. В день публикации курс криптовалюты резко вырос в цене на \$8000 и составил \$38000.

Таким образом можно сделать вывод, что твиты Маска могут нести за собой как негативные, так и позитивные последствия. Нельзя точно сказать, являются ли подобные публикации спланированными кампаниями по обвалу/росту акций и криптовалюты, но можно с уверенностью заявить, что в руках CEO крупных компаний социальные сети могут служить эффективным инструментом для контакта со своей аудиторией.

Можно ли назвать Илона Маска новым Ратнером? Вероятно, нет, всё же публикации Маска не дотягивают до «поступка Ратнера» и не вызывают таких печальных последствий, как в случае с ювелирным магнатом. Возможно, в будущем посты бизнесмена будут иметь всё меньший эффект, либо же предпринимателя обвинят в попытке манипуляции рынком за счет публикаций в Твиттере.

* **Андрей Ермошкин,**
коммерческий директор агентства «Интерiuм»



Андрей
Ермошкин
«Интерiuм»

Минимизация рисков

УП Как налоговые органы относятся к компаниям, у которых нет штатных сотрудников, а которые привлекают исполнителей (другие компании, ИП) по договорам гражданско-правового характера, какие претензии предъявляют?

УП Какие практические рекомендации по защите от претензий ФНС есть для компаний, не имеющих в штате сотрудников?

Если у компании в штате нет своих сотрудников, а она привлекает исполнителей по договорам гражданско-правового характера с целью налоговой экономии, это с большой вероятностью вызовет претензии налоговых органов.

Само по себе привлечение внешних исполнителей не свидетельствует о недобросовестности налогоплательщика, направленности его действий на получение необоснованной налоговой выгоды. Для того чтобы квалифицировать действия налогоплательщика как нарушающие налоговое законодатель-

ство и доначислить ему налоги, необходимо установить, что фактические отношения с исполнителями имеют трудовой, а не гражданско-правовой характер. Однако массовое и систематическое заключение договоров со внешними исполнителями повышает риски предъявления претензий налоговым органом.

Налоговые органы могут переквалифицировать заключенные с внешними исполнителями гражданско-правовые договоры в трудовые. Между ФНС и Рострудом заключено соглашение об информационном взаимодействии, на основании которого ведомства осуществляют совместные действия по контролю за субъектами, не уплачивающими страховые взносы и НДФЛ. На сайте ФНС также опубликована информация о проверках работодателей, привлекающих самозанятых по гражданско-правовым договорам.

Признаки, по которым гражданско-правовой договор может быть переквалифицирован в трудовой, изложены, в частности, в Постановле-

нии Пленума Верховного Суда РФ от 29.05.2018 № 15. К таким признакам, в том числе, относятся выполнение исполнителем трудовой функции под контролем и управлением работодателя, подчинение правилам внутреннего трудового распорядка, графику работы, обеспечение работодателем условий труда, выполнение трудовой функции за плату, иные (более подробно см. п. 17 указанного Постановления). При проведении проверки налоговые органы оценивают как формулировки договоров, так и реально складывающийся характер взаимоотношений.

В деле № А70-13715/2017, в рамках которого решение налогового органа обжаловалось ИП, привлекаемыми обществом, суды пришли к выводу о наличии трудовых отношений между обществом и предпринимателями на основании следующих признаков:

- предприниматели одновременно являлись работниками общества,
- общество является единственным заказчиком услуг предпринимателей,
- налоговый учет ведется компанией группы, в которую входит общество,
- переписка об оказании услуг не велась,

- местом оказания услуг являются адреса проживания ИП и офис общества, им предоставляется оборудованное рабочее место.

В деле № А70-11827/2017, в рамках которого решение налогового органа обжаловалось организацией, привлеченной ИП, были также отмечены следующие обстоятельства:

- «массовая» регистрация работников в качестве ИП в один период,
- перечисление денежных средств в счет оплаты 2 раза в месяц, что соответствует порядку выплаты заработной платы,
- отсутствие доказательств ведения исполнителями самостоятельной предпринимательской деятельности.

Согласно постановлению Арбитражного суда Восточно-Сибирского округа от 27.10.2016 № Ф02-5659/2016 по делу № А58-547/2016 в качестве доказательств фактически сложившихся трудовых отношений между ИП и организацией, имеющей в штате одного сотрудника – генерального директора, были отмечены следующие обстоятельства: наличие графика работы, указание в предмете договора должностей и профессий (бухгалтер, кассир, менеджер-логист), указание на наличие материальной ответствен-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ности, систематический характер деятельности исполнителей, безвозмездное пользование предпринимателями принадлежащими организации помещениями, оборудованием.

Как видно из формулировок судебных актов, при решении вопроса о доначислении налогов и привлечении к налоговой ответственности оценивается совокупность обстоятельств, указывающих на трудовой характер взаимоотношений общества и привлеченных лиц. Договоры с третьими лицами не должны содержать формулировок, сближающих их с трудовыми договорами.

Для минимизации рисков доначислений компаниям, привлекающим третьих лиц по договорам гражданско-правового характера, рекомендуется осуществить ревизию заключенных с такими лицами договоров с целью выявления в них признаков трудовых отношений, а также уделять внимание оформлению отношений с исполнителями.

Необходимо понимать, что минимизация налогообложения не может быть

единственной целью оформления с третьими лицами гражданско-правовых, а не трудовых отношений, в связи с этим следует подготовить детальное обоснование необходимости заключения именно гражданско-правовых, а не трудовых договоров, раскрывающее деловую цель заключения таких договоров.





КАЧКИН И ПАРТНЕРЫ

***Анна Васильева,**
Адвокатское бюро «**Качкин и Партнеры**», юрист корпоративной и арбитражной практики



Организация, сопровождение
и согласование: А. Верещагина
почта: top-personal2020@mail.ru

**ПОДЕЛИТЕСЬ ВАШИМ ДЕЛОВЫМ ОПЫТОМ
С ДЕЛОВОЙ АУДИТОРИЕЙ ЖУРНАЛА ,**

** ПРИГЛАШАЕТ ДАТЬ ИНТЕРВЬЮ*: СОБСТВЕННИКОВ КОМПАНИЙ,
ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ, HRD, БИЗНЕС КОНСУЛЬТАНТОВ, БИЗНЕС ТРЕНЕРОВ, КОУЧЕЙ**

*формат: зум, вацап очно. Темы, сроки и пр. обсуждаем индивидуально

Комментарии к публикации: «Бизнесмен из ХМАО отправится под суд из-за ухода от налогов». Источник: https://ura-news.turbopages.org/ura.news/s/news/1052523321?sign=7061fbf427b8941f4bda7733a8b12634559aef16e2bdd9a3df00d6a6051d527c:1639986893&trbsrc=zen&publisher_logo_url=https%3A//avatars.mds.yandex.net/get-turbo/1662320/2a000001699212ed861fe277598eedc66857/orig&promo=navbar&utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%2F%3Ffromzen%3Dsearchapp&turbo_uid=AACnFaHEkKXMV7A|2xLLgLT5DwZfmX13LwWVfKNKFki8TEvHlxODFOCmrH9py45R6rV-YCAlluXh8pthqM7mHuoeOvurmdTYqFq&turbo_ic=AABpsggCzKFxSs1hZzVYbHMTPM4H41SI4L9Rq|QuoxdBx|po6YMsdNMhvStyfCmbEVs f2miql7AeneYeioVa2reGc-3qzEtpH4jTFg%2C%2C

УИ Чем грозит
бизнесменам этот прецедент?

Характерной особенностью Российских бизнесменов, по сравнению с иностранными коллегами является то, что в России платить налоги в полном объеме стремятся далеко не все. Примером такой особенности и стал предприниматель из Нижневартовска Александр Грибанов.

Обязанность уплачивать налоги установлена законом. Отметим, что объем налоговой нагрузки весьма велик, что в конечном итоге приводит к нередкому умышленному уклонению предпринимателей от уплаты налоговых платежей, чем наносят ощутимый вред государству, а также сами попадают в нехорошие ситуации.

Отметим, в статье 2 Гражданского кодекса Российской Федерации закреплено, что предпринимательская деятельность осуществляется на свой страх и риск. Очевидно, что негативная сторона указанной деятельности сводится к

привлечению к финансовой ответственности юридического лица с и возможностью привлечения к субсидиарной ответственности сотрудников компании.

Надо иметь в виду, что за неуплату налогов УК РФ предусматривает не только финансовую, но и уголовную ответственность. В пункте 3 статьи 32 НК РФ закреплена обязанность налоговых органов направлять материалы в следственные органы с целью рассмотрения вопроса о возбуждении уголовного дела. Указанная ответственность наступает, если в течение двух месяцев со дня истечения срока исполнения требования об уплате налога (сбора), направленного налогоплательщику на основании решения о привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения, налогоплательщик не уплатил в полном объеме сумму недоимки, размер которой позволяет предполагать факт совершения нарушения законодательства о налогах и сборах, содержащего признаки преступления, соответствующих пеней и штрафов.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Как указывает Пленум ВС РФ в своем постановлении от 28.12.2006 г. № 64 «О практике применения судами уголовного законодательства об ответственности за налоговые преступления», общественная опасность уклонения от уплаты налогов и сборов, то есть умышленное невыполнение конституционной обязанности каждого платить законно установленные налоги и сборы, заключается в непоступлении денежных средств в бюджетную систему Российской Федерации.

Под уклонением от уплаты налогов и (или) сборов, ответственность за которое предусмотрена статьями 198 и 199 УК РФ, следует понимать умышленные деяния, направленные на их неуплату в крупном или особо крупном размере и повлекшие полное или частичное непоступление соответствующих налогов и сборов в бюджетную систему Российской Федерации.

Следует знать, что от налоговой проверки не застрахован никто. Даже работающий строго «по букве закона» бизнесмен понимает, что как камеральная, так и выездная налоговая проверка его предприятия имеет риски доначисления налогов, пеней и штрафов, по статистике в 98 % случаев так и происходит. Но даже если проверка пройдет удачно и

учет велся идеально, серьезная нервозность будет обеспечена. Логично, что все стараются ее избежать и лишней раз не попадать под прицел контролеров.

Исходя из вышеуказанного, можно сделать вывод, что даже если в какой-то период удалось не выплатить налоги, то в другой раз можно на этом пострадать. Это обуславливается тем, что законодательство в данной области совершенствуется с каждым днем. Ситуация, произошедшая с бизнесменом из ХМАО еще раз, показывает негативность последствий. Помимо этого, она повлечет за собой учащение проверок налогоплательщиков в сфере предпринимательской деятельности, для пресечения развития беспредела. В свою очередь, возможно государством будут выделены какие-то новые меры принуждения и рычаги воздействия на лиц, которые хотят уйти от выплаты налогов.



K² ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ
Кудинов и партнеры
На рынке юридических услуг с 2015 г.

***Екатерина Сорокина,**
юрист компании
«Кудинов и партнеры»

Организация, сопровождение
и согласование: А. Верещагина
Эксклюзивно для

Комментарии: «В Китае разработан ИИ-прокурор – машина выдвигает обвинения с точностью 97%»

Новость о том, что в Китае «машина выдвигает обвинения», это прежде всего рассказ о новом технологическом настоящем: «система может в определённой степени заменить прокуроров в процессе принятия решений», но – сразу от себя добавлю – не заменила и реальных процессуальных решений не приняла. Во всяком случае обратного не сообщается. И, самое главное, мы не знаем подробностей о работе изобретения, не видим его в деле.

Можно ли представить себе «машину обвинения» в российских реалиях?

В своё время справочные правовые системы сильно облегчили жизнь юристов, упростив доступ к нормативным источникам, судебной практике, аналитике, шаблонам различных документов. Сейчас работа юристов без СПС немислима. Использование камер видеофиксации привело к автоматизации и упрощению сбора доказательств по различным категориям дел. Видеоконференцсвязь преодолела расстоя-

ния, сэкономила время и деньги участников процесса.

ИИ как избавление от рутины и экономия времени – почему бы и нет? Только говорить о технологии в общих чертах бессмысленно. Нужна конкретика, которую можно было бы попытаться наложить на российское законодательство, доктрину и правовую политику.

Полагаю, ИИ как центр принятия решений «виновен – не виновен» для уголовного процесса пока ещё фантастика. Из всех процессов уголовный по моим наблюдениям самый нетехнологичный, потому что в нём: а) полиграф при всей своей популярности как средство и метод исследования в УПК так и не прижился; б) по-прежнему сохраняется институт понятий, хотя качественная видеофиксация куда достоверней; в) число норм УПК, учитывающих современные возможности информационных технологий, фиксации и передачи данных, минимально; г) широко распространены ступенча-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тые порядки принятия важных решений — санкционирование, согласование, получение решения на основании ходатайства.

Но утверждать, что и через пятьдесят лет система уголовного правосудия останется неизменной, я бы не стал. Мне кажется, если ИИ научится раскрывать, расследовать, судить и осуждать лучше (качественней, быстрее и дешевле) человека, и ему (интеллекту) позволят сначала работать вместе с юристами, а затем и вместо юристов, это приведёт к реформированию всей правоохранительной системы.

Какой она станет: сохранит адвоката-человека или заменит алгоритмом, подобным ИИ-прокурору, ИИ-следователю или ИИ-суду?

Логично предположить, что в перспективе ИИ прекрасно справится не только с функцией обвинения, но и защиты, если в защите вообще будет нужда при высоком проценте безошибочных, правильных решений. И тогда, возможно, случится трансформация Big Data в Big Brother, состязательность процесса станет анахронизмом, а новые правовые теории объяснят, почему ИИ — это благо.

Наблюдать, как право встречается с технологиями, поистине захватывающе, особенно если ты сам — юрист.



***Олег Матюнин,**
управляющий партнер Адвокатского бюро города Москвы «Матюнины и Партнеры»,
председатель комиссии Гильдии российских адвокатов по защите и безопасности бизнеса,
руководитель Общественной приемной Уполномоченного по защите прав предпринимателей в городе Москве по вопросам нарушений и преступлений в сфере экономической деятельности.

<https://www.matyuninpartners.ru/>

Организация, сопровождение
и согласование: А. Верещагина
Эксклюзивно для

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

О Ирине Щавинской

Ирина Щавинская появилась в офисе КОНСОРТа в феврале 2000 года. Накануне позвонила мне одна знатная хедхантерша: «Михаил, тут ко мне набивается однокашница, но сами знаете, нам в Executive Search необходим безукоризненный английский, а Ирина недотягивает. Может, вам сгодится?». Для обкатки посадили ее на подхват в отдел Базы данных, обзванивать бывших кандидатов. Через неделю прибегает руководительница отдела и рассказывает, что Ирине в ходе рутинных обзвонів удалось приобрести несколько многообещающих клиентов. Я решил присмотреться к чудо-обзвонщице внимательней и через некоторое время пригласил ее ассистировать в ответственном поиске на топовую позицию в известную российскую компанию. Проект был тяжелейший, но справились! После этого Ирина заявила: «Большое спасибо за школу, Михаил Юрьевич, я все поняла и дальше сама». Через некоторое время все-таки пришла за советом, как искать специалистов по безопасности. Объяснил ей структуру отечественных спецслужб, после чего Ира стала безошибочно определять, когда и в какой ситуации клиенту подойдет на роль безопасника бывший контрразведчик, когда выходец из МВД или МО, а когда бывший разведчик.



Михаил Богданов
CONSORT Group

Через какое-то время я понял, что она далеко обогнала меня в профессионализме. Мы часто выезжали вместе на клиентские встречи, и каждый раз я восхищался ее высочайшей компетентностью. Как только дело доходило до конкретных вопросов, клиент моментально вступал в оживленный диалог именно с консультантом-профессионалом, а Ирина сходу выдавала самые, что ни на есть дельные советы по организации бизнеса. Дело доходило до того, что один уважаемый банк переносил заседания своего совета директоров, чтобы подстроится

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



под Ирин график. А чего стоит поиск главного конструктора вертолетостроения, когда на встречу с одним из трех имеющих в наличии по всему СНГ кандидатов она специально слетала в Улан-Удэ! Вообще говоря, самым сильным коньком Иры Щавинской был поиск уникальных специалистов. Уверен, что мало кто может похвастаться такими неординарными проектами, как, например, руководитель подразделения по ремонту бронетанковой техники или ведущие специалисты в области атомной энергетики. А ведь были еще и топ-менеджеры кондитерского, винного, вагоностроительного, полиграфического и многих-многих других производств – всех не перечислишь.

Диву даешься, как Ира умудрялась все это делать практически в одиночку – как правило, она работала только с одним ассистентом или ресечером. Да еще успевала тесно дружить со всеми своими клиентами и кандидатами, которые ее беззаветно любили. Они тянулись к Ирине за советом и поддержкой, и она неизменно им помогала.

17 декабря, за три недели до смерти, она ушла из офиса не около восьми, как обычно, а немного раньше, пошутив, что, видимо, с возрастом стала быстрее уставать. 31 декабря прислала из больницы новогоднее поздравление с симпатичным тигренком и заявила, что «обязательно прорвемся». Не удалось, потому что слишком много сил и энергии отдавала любимой работе и явно недостаточно внимания уделяла здоровью. Мы – и КОНСОРТ, да и весь отечественный кадровый рынок – потеряли звезду первой величины. Без возможности равноценной замены. Единственное утешение в том, что все, сделанное Ириной Щавинской, остается в генах ее родного дома – Группы КОНСОРТ.

***Михаил Богданов,**
Председатель правления
CONSORT Group

Эксклюзивно для



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 1 (258)

ЯНВАРЬ 2022

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Урал-Пресс: 47489

Марина Кузина

Обзор новаций Трудового Права и значимых судов

Дмитрий Евтеев

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

Владимир Павлов

Правила безопасности работника и ответственности в таких ситуациях

Юлия Девяткова

Отказ работника от увольнения по соглашению сторон: когда работодатель должен отменить увольнение

Анастасия Кирина

Ошибка программиста и ай-ти... Как проходят споры

Дмитрий Жирнов

В ситуации с водителем троллейбуса в Екатеринбурге виноват работодатель

Максимilian Тршин, Даниил Мурзин

Профессия адвоката становится опасной

Анна Васильева

Рекомендации по защите от претензий ФНС



26 лет

ЛУЧШИЕ ИНТЕРВЬЮ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

**ВСЕ VIP ИНТЕРВЬЮ  1996-2020 ГГ.
СФОРМИРОВАННЫЕ ПО РУБРИКАМ**

(лидерство, трибуна директора, мотивация,
собеседование, KPI, Agile, компенсации,
рекрутмент, трибуна HRD и тд)

**СБОРНИК ВСЕХ ЛУЧШИХ МАТЕРИАЛОВ
ПОДПИСЧИКАМ БЕСПЛАТНО.**

Остальным - 25 тыс. руб.

почта:
7447273@bk.ru

