

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»:
72034, 71851, 80933



Подписные индексы
по каталогу
«Почта России»:
99723, 99591

№ 3 2019



Анна Морозова



Ольга Байдина



Дарья Дубровская



Сергей Слесарев



Ведущие эксперты: из журнала "Ресурсы" – 71652, 71655, 72635;

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 31
(539)
2019

Главная тема: РЕКРУТМЕНТ

Натэла Кобулашвили
«Кадровое агентство «ВЫБОР»

**Смотреть на кандидатов надо с позиции
чем он может быть полезен или какие
его профессиональные навыки принесут
пользу компании в конкретный период**

**4 декабря приглашаем подписчиков журнала
БЕСПЛАТНО принять участие в тренинге Сергея
Семёнова «Как удвоить продажи».**

**Вы можете направить на тренинг представителя отдела
продаж вашей компании (подписчика).**

Запись по почте 7447273@bk.ru

**Александр Гончаров,
главный редактор
ИД «Управление персоналом»**

ЛИЧНЫЙ БРЕНД

- Нужен ли личный бренд секретарю?4
 Анна Морозова

ДОКУМЕНТЫ

- Подпись руководителя подделана. Есть ли шансы в суде? Некоторые теоретические размышления и практические рекомендации10
 Татьяна Горошко

ПОДПИСЬ

- Подпись как реквизит документа30
 Сергей Слесарев

**ИСКУССТВЕННЫЙ
ИНТЕЛЛЕКТ**

- Сможет ли искусственный интеллект найти среди кандидатов ценных сотрудников?38
 Ольга Байдина

ИННОВАЦИИ

- Эмансипация и постоянные инновации — единственный путь выживания компании40
 Андрей Митюков

ФИЗИЧЕСКИЙ ИНТЕЛЛЕКТ

- Физический интеллект. Как услышать свое тело и управлять эмоциями45
 Клэр Дейл, Патрисия Пейтон

МАСТЕР-КЛАСС

- Мастер-класс Владимира Моженкова. Как в России продавать больше, чем в Европе?57
 Владимир Моженков

ЭКСПАТЫ

- «Топы» экспаты и трудовые споры, связанные с ними69
 Александр Чакински

КОММУНИКАЦИИ

- Почему прошлый опыт изучения английского важен?75
 Ксения Пикалова

ФЕНОМЕН

- Феномен лидерства77

Нужен ли личный бренд секретарю?



Анна Морозова,
«Все для личного бренда»

*П*ринято считать, что секретарь или личный помощник руководителя, должен быть в тени, на заднем плане. От него требуется четко выполнять свои обязанности — административную работу, планирование деловых встреч, ведение протокола собраний, подготовка мероприятий, командировок руководителя и многое другое.

И в тоже время сейчас настает время людей — брендов. За границей эта тенденция развивается очень активно. По сути, там существует уже большая конкуренция людей — брендов, работающих в одной нише, в одном направлении, специалистов.

Давайте разберемся нужен ли личный бренд персональному помощнику руководителя? Может быть пришла пора создавать себе имя, репутацию?

Быть или не быть?

Начнем с определения «Что такое личный бренд».

Личный бренд — это образ, который появляется у людей при упоминании вашего имени. Это то насколько вы интересны как

В качестве примера приведу Ирину Хакамаду. Она поменяла уже несколько направлений в своей жизни — была в Думе, кандидатом в Президенты страны, сейчас она бизнес-тренер, ведет семинары, пишет книги. Ирина всегда на слуху, она популярна, о ней постоянно говорят, пишут. Она интересна!

Если у вас будет создан личный бренд, то вы сможете:

- ярко выделиться среди конкурентов
- стать более известным и востребованным специалистом
- увеличить свой доход
- получать рекомендации

Создав однажды себе имя, став популярным в определенной области, сфере, и

РАЗВИВАЯ СВОЙ БРЕНД, ВЫ БУДЕТЕ ИМЕТЬ БЛАГОДАРНУЮ ЦЕЛЕВУЮ АУДИТОРИЮ, КОТОРАЯ БУДЕТ РАСТИ

личность и востребованы как профессионал.

Бренд — не что иное как материальный актив человека или компании.

Если сказать более просто — это то, как вы звучите в этом мире, что о вас слышно, известно. Личный бренд уже есть у каждого из нас, потому что любой человек — уникален и неповторим. У каждого из нас есть свой жизненный, профессиональный опыт, свои ценности, интересы. И важно понять хотите ли вы представить себя, активировать свой бренд.

поддерживая, развивая свой бренд, вы будете иметь благодарную целевую аудиторию, которая будет расти.

У такого Бренда большие долгосрочные перспективы, и в том числе, финансовые.

Решите для себя — что вам важно — создавать себя имя или оставаться в тени.

Когда я провожу семинары для предпринимателей, я говорю «если вы начнете новый бизнес, даже не связанный с первым, в другой сфере, то созданный ранее личный бренд поможет привести к вам ва-

ших прежних клиентов, ваших «фанатов» и они будут с радостью покупать товары или услуги вашей новой компании и рекомендовать другим».

В случае персональных помощников — это работает также. Если вы меняете сферу своей деятельности, пройдете обучение по новой специальности, и при этом у вас уже будет некая популярность, будет интересен ваш контент, то люди пойдут с вами и дальше.

ВАЖНО ПОМНИТЬ, ЧТО ЕСЛИ ВЫ РЕШИТЕ МЕНЯТЬ МЕСТО РАБОТЫ, ТО НР, СКОРЕЕ ВСЕГО, ПРОСМОТРИТ ВАШИ СОЦСЕТИ

Какие существуют мифы по созданию личного бренда:

— это дорого, надо обращаться в специальные агентства

— надо иметь большие деловые связи и лучше в сфере СМИ.

Раньше, несколько лет назад, создать себе имя могли, в основном, люди творческих профессий — певцы, актеры, художники, композиторы, писатели.

Сейчас, создать себе имя в конкретной сфере может практически любой специалист. И в большой степени это стало возможным благодаря интернету, общению, продвижению в соцсетях.

Нужно просто понять какие знания и навыки нужны для этого.

Существуют определенная схема, систе-

ма, по которой надо действовать. Конечно, она индивидуальна в каждом конкретном случае.

2. Создаем личный бренд

Существует 3 основных этапа по развитию личного бренда

— фундамент

— упаковка

— продвижение

На каждом из них есть конкретные цели и задачи.

Фундамент

Пропишите для себя кто вы, чем полезны людям, ваш опыт, достижения.

Это будет и основой для самопрезентации, которая важна для любого специалиста. Она может быть короткой и более длинной.

Самый короткий вариант называют elevator pitch или презентация в лифте. Это то, что вы успеете сказать о себе за 30 секунд, например, когда едете в лифте и вам нужно быстро представиться.

Если у вас нет такой заготовки, то рекомендую прописать свой текст, выучить и тренироваться. Подготовленная самопрезентация пригодится вам на деловых встречах и не только.

Упаковка

- Прежде всего это ваш имидж, внешний вид. Какое впечатление вы производите при личной деловой встрече? У вас должны быть деловые фотографии, сделанные в

хобби, что вы читаете, а с другой стороны, писать и на профессиональные темы. Представляйте себя как хорошего специалиста, в чем ваша ценность, какие у вас сильные качества, навыки. Опишите ваши достижения на работе, но этот момент, конечно, важно согласовать с руководством. Возможно писать отзывы о вашей компании. Так вы продвинете свою компанию и себя в том числе.

В общем, здесь вам нужно определиться что и как публиковать в соцсетях. Важно помнить, что если вы решите менять место

ВЕДЕТ СВОЙ ИНСТАГРАМ, ГДЕ ПРИВЛЕКАЕТ ВНИМАНИЕ К НОВОЙ ИДЕЕ, ОБЩАЕТСЯ СО СВОЕЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИЕЙ

профессиональной фотостудии. Вы их размещаете в профиле, в соцсетях, в деловой переписке.

- Контент — или о чем вы пишете свои посты, публикации. При беглом взгляде человек должен быстро понять кто вы, чем занимаетесь, чем полезны людям. Поэтому проверьте ваши профили в Фейсбук и Инстаграм. Сейчас внимание читателя задерживается на новой информации не более 8 сек, если ему интересно — он остается и читает дальше. Чтобы привлечь внимание потенциальных подписчиков, вашей целевой аудитории, обратите внимание на шапку профиля, на

работы, то HR, скорее всего, просмотрит ваши соцсети.

Продвижение

Для начала узнайте есть ли о вас какая-то информация в интернете — наберите в Яндексe свою фамилию, имя, отчество и посмотрите, что выдает вам эта поисковая система. После конкретных действий по развитию личного бренда делайте это периодически.

Для развития популярности:

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.**

Пишите: 7447273@bk.ru

Подпись руководителя подделана. Есть ли шансы в суде?

Некоторые теоретические размышления и практические рекомендации



**Татьяна
Горошко**

Каждый предприниматель, хотя бы раз открывавший счет в банке, знает о необходимости оформления такого документа как «карточка с образцами подписей и оттиска печати». Именно опираясь на этот документ, банк проверяет совпадение реквизитов платежного документа с хранящимся в банке эталоном. Из уст в уста передаются «страшилки» о том, как банк не исполнил «платежку», из-за того, что руководитель, например, поторопился и подписал документ не так, как закреплено на карточке.

Но разве дело только в отношениях с банком? В течение периода деятельности организации, даже самой маленькой из 2-3 сотрудников, у руководителя необходимость подписывать документы возникает множество раз: нужно и подписать приказ о приеме сотрудника на работу, о его отпуске или увольнении, нужно подписывать множественные отчеты в различные органы, нужно взаимодействовать с банком и налоговой и т.д., но прежде всего, — нужно заниматься целью существования фирмы — осуществлением предпринимательской деятельности. А это подписание и коммерческих предложений контрагентам, и договоров, и претензий, и исков. Но что делать, если, говоря грубо, «бумаг много, а директор один». Ранее мы уже рассматривали проблемы деятельности фирмы в период болезни руководителя¹, но одной только нетрудоспособностью же нельзя ограничить круг возможных источников проблем.

Сегодня в рамках нашей статьи мы поговорим о случаях, когда подпись директора подделана. Это могут быть следующие варианты:

— на исходящем от контрагента документа подделана подпись руководителя;

— на исходящем в адрес контрагента документе подделана подпись руководителя «нашей» фирмы силами третьих лиц;

— на исходящем в адрес контрагента документе подделана подпись руководителя «нашей» фирмы силами сотрудников «нашей» фирмы, в том числе по инициативе самого руководителя (например, он сам дал на это прямое указание);

— подделана подпись на документе, на

1 Горошко Т. Замена директора в период нетрудоспособности — споры по полномочиям // Трудовое право. 2016. N 12. С. 15 — 34.

котором уже были настоящие подписи руководителя «нашей» фирмы и руководителя контрагента (например, заменены листы договора).

В каждом из вариантов могут быть нюансы, их нужно изучать, но как нам кажется, очевидно, что все эти варианты объединены одним — они могут возникнуть прежде всего при простой письменной форме сделки в обороте, а не путем заключения договора иным путем, например, на электронной торговой площадке или подписания с помощью электронной цифровой подписи.

Безусловно, нужно помнить и о разных вариантах заключения сделок (например, смарт-контракты²) или, напротив, размышлять о необходимости печати на бумажном документе в целом³, а также о необходимости его подписания в условиях современного перехода к цифровому обществу (например, существует мнение, что *«по большому счету подпись является рудиментом старой эпистолярной культуры, которая на глазах умирает»*⁴ — здесь и далее везде по тексту курсивом выделены цитаты — прим.

2 См. например: Ефимова Л.Г., Сиземова О.Б. Правовая природа смарт-контракта // Банковское право. 2019. N 1. С. 23 — 30; Камалян В.М. Понятие и правовые особенности смарт-контрактов // Юрист. 2019. N 4. С. 20 — 27; Белых В.С., Болобонова М.О. Проблемы правового регулирования смарт-контрактов в России // Правовое регулирование экономических отношений в современных условиях развития цифровой экономики: монография / А.В. Белицкая, В.С. Белых, О.А. Беляева и др.; отв. ред. В.А. Вайпан, М.А. Егорова. М.: Юстицинформ, 2019. 376 с.; Шайдуллина В.К. Смарт-контракты на финансовом рынке: результаты исследования // Судья. 2019. N 2. С. 21 — 23.

3 См. например: Нужно ли ставить печать на договоре // СПС КонсультантПлюс. 2019; Коновалова М.С. Печать для документов // СПС КонсультантПлюс. 2019; Беспалова С. Отсутствие печати не проблема // ЭЖ-Юрист. 2017. N 13. С. 15.

4 П.1.5. Комментария к статье 160. Сделки, представительство, исковая давность: постатейный комментарий к статьям 153 — 208 Гражданского кодекса Российской Федерации / В.В. Байбак, Р.С. Бевзенко, С.Л. Будылин и др.; отв. ред. А.Г. Карапетов. М.: М-Логос, 2018. [Электронное издание. Редакция 1.0] 1264 с. // СПС КонсультантПлюс. 2019

автора), но, очевидно, что заключение договоров в простой письменной форме путем подписания его сторонам является по-прежнему очень распространенным. Поэтому вопросы защиты прав добросовестной стороны сделки в случае, если подпись на документе подделана, остаются острыми и актуальными.

Подписание документа при простой письменной форме сделки в коммерческой деятельности: научный взгляд

В начале нашей статьи отметим, что проблема универсальной, но простой защиты документа (ну ведь не будут удостоверять подпись на товарной накладной у нотариуса — это невозможно ни технически, ни целесообразно экономически) существуют не только на практическом уровне, но и осмысливается уважаемыми учеными. Так, например, в одном из постатейных комментариев к Гражданскому Кодексу Российской Федерации⁵ описывается следующий вариант оформления сделки:

«При заключении договора в виде единого документа на бумажном носителе подтверждение «авторства» волеизъявления обычно осуществляется при помощи проставления на нем собственноручных подписей сторон (п. 2 ст. 434 ГК РФ). При заключении письменного договора в виде единого документа на бумажном носителе между присутствующими каждая из сторон подписывает экземпляры договора, обычно предварительно распечатанные по числу сторон договора, и после подписания договора всеми его сторонами забирает свой экземпляр. Договор в письменной форме в такой ситуации считается заключенным по

общему правилу в день подписания его сторонами, так как оферта и акцепт осуществляются фактически одновременно⁶».

При этом авторы указывают также, что одной из задач заключающей сделку стороны вопреки декларируемой презумпции добросовестности сторон гражданского оборота должно быть противодействие замене листов договора (видимо в силу презумпции, которую декларировать стесняются). Остановимся на этом подробнее:

«Если речь идет о договоре, составленном и подписанном на бумаге в виде единого документа, он обычно состоит из нескольких листов, скрепленных механически (например, при помощи степлера или иного сшивателя), а подпись каждой из сторон ставится в конце текста договора (реже на первом листе, в верхней его части). Судебная практика в целом исходит из того, что дублирование подписи сторон на каждой из страниц не обязательно. Есть примеры, когда ВС РФ допускает заключение договора без парафирования всех его страниц, но оговаривает, что это возможно, только если договор прошит и скреплен удостоверительными надписями с печатями для исключения риска замены частей этого документа (Определение КГД ВС РФ от 4 марта 2014 г. N 18-КГ13-203). Но сказать, что такой жесткий подход распространился в реальной практике рассмотрения споров, нельзя.

В то же время нельзя не признать, что парафирование всех страниц договора (с обязательным включением в договор условия о необходимости такого парафирования и размещением такого условия на последней странице договора, на которой стоят подписи сторон) или (и) использование более надежного способа сшивания договора в российских реалиях являются нелишними

⁵ Комментарий к статье 160. Там же.

⁶ П.1.2. Комментария к статье 160. Там же.

мерами предосторожности. Случаи мошенничества со стороны акцептанта, получившего два подписанных оферентом экземпляра договора для целей его подписания со своей стороны, но решившего раскрепить экземпляры, заменить листы, а затем подписать и вернуть оференту совсем не тот текст договора, который тот подписывал изначально, достаточно распространены в России»⁷.

страницу договора обеими сторонами (так называемое парафирование), после чего эти страницы могут быть скреплены обычной скрепкой»⁸.

Итак, мы видим, что подпись стороны сделки — необходимый атрибут её для её существования. Но всегда ли мы говорим об одном и том же, говоря о подписи? Понимаем ли мы вообще, что это такое —

РОСПИСЬ ДОЛЖНА ПРЕДСТАВЛЯТЬ СОБОЙ НЕ ПРОСТО ФАМИЛИЮ, НАПИСАННУЮ СВОЙСТВЕННЫМ ЕМУ ПОЧЕРКОМ, А ОБЛАДАТЬ ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬЮ, УСЛОЖНЕННОСТЬЮ НАЧЕРТАНИЯ И КАК СЛЕДСТВИЕ — «ТРУДНОПОВТОРИМОСТЬЮ»

Похожие рекомендации, хотя и для физических лиц, можно прочесть и в «Российской газете»:

«Если договор занимает не более двух страниц, целесообразно печатать его на обеих сторонах одного листа, чтобы ни у кого не возникало сомнений в содержании этого договора и невозможно было подменить его текст. Если договор не помещается на двух страницах, можно поступить двумя способами.

Первый способ — прошить договор, приклеив на место прошивки листок бумаги, на котором надо указать, сколько листов в прошивке, и поставить подписи сторон так, чтобы они заходили своими краями и на наклеенный листок, и на последний лист договора.

Второй способ — подписать каждую

подпись? На наш взгляд, ответ на этот вопрос может быть неожиданным, но об этом — ниже.

Что это — подпись?

На первый взгляд, ответ на этот вопрос кажется очевидным, а сам вопрос — детским, так как с момент получения паспорта каждый человек даже в бытовой жизни неоднократно подписывает какие-то документы. Но очевиден ли ответ с точки зрения законодательства?

Итак, с одной стороны, согласно пункту 5.22 ГОСТа Р 7.0.97-2016. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-

⁸ П.3.2. Латыев А.Н. Как купить жилье: советы юриста. М.: Редакция «Российской газеты», 2017. Вып. 18. 144 с.

⁷ П.1.3. Комментария к статье 160. Там же.

распорядительная документация. Требования к оформлению документов⁹ «подпись включает: наименование должности лица, подписывающего документ, его собственноручную подпись, расшифровку подписи (инициалы, фамилия)». Но позволим себе напомнить читателю о том, что:

— указанный ГОСТ был введен в действие в действие с 1 июля 2018 года;

— указанный ГОСТ не является нормативным правовым актом и применяется исключительно на добровольной основе¹⁰.

Рассмотрим теперь еще один документ. Согласно п.п. 1-2 статьи 1.-1:107¹¹ Модельных правил европейского частного права:

«(1) Ссылка на подпись лица включает ссылку на собственноручную подпись лица, электронную подпись или квалифицированную электронную подпись, а также на проставленный лицом знак, который может быть соответственно истолкован.

(2) Термин «собственноручная подпись» означает имя или символ, обозначающий лицо, проставленные рукой этого лица с целью идентифицировать себя»¹²

Как можно увидеть из названия документа, и как указывают сами его разработчики, «Большую часть DCFR составляют «модельные нормы». Прилагательное «модельные» указывает на то, что они предложены не как некие общеобязательные образцы, а как правила *soft-law*, наподобие Принципов ев-

ропейского договорного права и аналогичных публикаций»¹³.

Таким образом, ссылка на данные Модельные правила в случае судебного процесса будет не актуальна, как нам кажется.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что приведенное выше определение подписи должностного лица по ГОСТу является только ориентиром, но не правилом. Поэтому вполне логична востребованность вопросов о подписи¹⁴.

Рассмотрим, как научное сообщество отвечает на этот вопрос. Хочу обратить внимание читателя на то, что в нашем практическом издании цитаты из научных статей не «просто так» или «для объема», а понимание того, что же на самом деле такое «подпись» под договором позволит именно в практике коммерческой фирмы защитить от подделывания подписи или, напротив, — доказать фальсификацию этого реквизита документа, о чем мы также поговорим ниже. А пока обратимся к науке.

Господин Эрделевский А.М.¹⁵ в качестве отправной точки приводит определение из словаря С.И. Ожегова, который «определяет подпись как собственноручно написанную фамилию»¹⁶. Из указанной дефиниции автор делает вывод о том, «... что акт подписания документа означает собственноручное написание гражданином своего полного имени (то есть имени, отчества и фамилии) и только собственноручно написанное полное имя гражданина может быть признано его подписью в точном правовом смысле это-

⁹ утв. Приказом Росстандарта от 08.12.2016 N 2004-ст.

¹⁰ Ст.26 Федерального закона от 29.06.2015 N 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации».

¹¹ Модельные правила европейского частного права / Пер. с англ.; Науч. ред. Н.Ю. Рассказова. М.: Статут, 2013. 989 с. // СПС КонсультантПлюс. 2019

¹² Там же.

¹³ П.7. Содержание DCFR. Там же.

¹⁴ См., например: Что такое подпись в договоре // СПС КонсультантПлюс. 2019; Какие последствия влечет подделка подписи на договоре // СПС КонсультантПлюс. 2019.

¹⁵ Эрделевский А.М. Что такое подпись? //Подготовлен для системы КонсультантПлюс.

¹⁶ Там же.

го слова»¹⁷. Отдельно Эрделевский А.М. от подписи выделяет аббревиатуру «... в виде сочетания первых букв имени и отчества и части фамилии, то есть сочетания инициалов, или только части фамилии»¹⁸. Именно такая аббревиатура, по мнению автора, чаще всего используется на практике для подписания документов, но она «... представляет собой не подпись, а, скорее, инициалы или параф. Согласно словарю Уэбстера параф — это росчерк, обычно учиняемый вслед за подписью. Цель учинения парафа — создать дополнительную защиту подписи от подделки за счет большей сложности росчерка».

Таким образом, с рассматриваемой точки зрения подпись, состоящая буквально из нескольких букв и «закорючки» таковой, не является. Мы полагаем, что такая строгость во многом неоправдана, так как может привести к нестабильности оборота, так как в таком случае существенная часть договоров, с точки зрения Эрделевского А.М., будет считаться не подписанными должным образом. Кроме того, разве запрещено в параф в терминологии автора включать не буквы, совпадающие с инициалами подписанта, а какие-то иные; или, например, эксцентрично расписывать на документах гражданину РФ подписью на испанском языке?

Достаточно критично и настороженно к концепции Эрделевского А.М. о разделении:

- подписи, то есть собственноручно написанных фамилии, имени и отчества лица, подписывающего документ;
- парафа, то есть росчерка — текстового сочетания букв фамилии, имени, отчества; имени и фамилии; только фамилии, — относится и господин Паничкин В.Б..

В своей статье «Подпись и ее место в документе: сравнительный анализ российского и американского права»¹⁹ он напоминает, что «...в русском языке имеется термин «ропись», который по сути и означает сугубо индивидуальное графическое (или даже художественно-дизайнерское) решение фамилии, зачастую имеющее мало общего с ее буквенным составом».

Также господин Паничкин В.Б. делает следующие выводы:

«Надлежащей юридически безукоризненной подписью должно считаться сочетание собственноручно написанных полных фамилии, имени и отчества и следуемой за ними росписи (парафа), подобной той, которая зафиксирована в паспорте (при этом напечатанные инициалы и фамилия не заменяют подпись, а лишь формируют традиционно принятый законченный вид документа и способствуют правильному прочтению подписи при нечетком почерке).

При подписании многостраничного документа полной подписи достаточно в конце, а на остальных страницах должна быть представлена роспись.

Сама роспись должна представлять собой не просто фамилию, написанную собственным ему почерком, а обладать индивидуальностью, усложненностью начертания и как следствие — «трудноповторимостью».

Но вернемся к определению подписи как таковой. Так, например, госпожа Татаркина К.П.²⁰ изучила электронные словари и пришла к выводу об отсутствии и в них

19 Паничкин В.Б./ Подпись и ее место в документе: сравнительный анализ российского и американского права //Нотариус, 2005, N 4.

20 Татаркина К.П. Форма сделок в гражданском праве России: монография. Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2012. 264 с. // СПС КонсультантПлюс. 2019

17 Там же.

18 Там же.

единства. Автор указывает следующее: «в справочной литературе также нет единства относительно того, что следует считать подписью лица. Так, согласно Большому юридическому словарю подписью лица является собственноручно написанная фамилия <См.: Большой юридический словарь [Электронный ресурс] / Под ред. А.Я. Сухарева // URL: <http://slovari.yandex.ru>, сво-

• в коммерческом обороте нужно понимать, что в случае возникновения спора любой документ (если не будет более весомых аргументов) в том числе может быть оспорен как недействительный, якобы не подписанный должным образом.

Следовательно, самой простой рекомендацией для защиты документа при его

ДОКУМЕНТ НЕЛЬЗЯ СЧИТАТЬ ПОЛНОСТЬЮ ЗАЩИЩЕННЫМ, А ПОТЕНЦИАЛЬНУЮ ССЫЛКУ КОНТРАГЕНТА НА ПОДДЕЛКУ ПОДПИСИ — НЕВОЗМОЖНОЙ

бодный >, а Словарь по общественным наукам таковой считает фамилию, фамилию и имя, инициалы, прозвище, монограмму или знак-символ, собственноручно написанные автором и удостоверяющие подлинность произведения < Словарь по общественным наукам. Глоссарий.ру [Электронный ресурс]. URL: <http://slovari.yandex.ru>, свободный>. Определение, какой именно должна быть подпись лица, предполагает более подробное изучение функций, которые она выполняет на письменном документе».

Таким образом, если провести краткий анализ актуальных научных взглядов (впрочем, не умозрительных, а подкрепленных практикой), то можно понять следующее:

• в настоящее время в гражданском праве отсутствует законодательное или доктринальное, но почти неоспариваемое, определение подписи — как физического лица, так и должностного лица;

• многие специалисты разделяют понятия «подпись», «роспись» и «параф», но придают им разную силу;

подписании практически все авторы (в том числе и автор настоящей статьи) советуют не только скреплять все страницы договора, но и подписывать их (оставлять ли роспись, параф ли — в данном случае не принципиально).

В практической деятельности встречаются различные варианты оформления рекомендации «подписывать каждую страницу договора»:

• Руководители обеих сторон договора подписывают каждую страницу с текстом;

• Руководитель только стороны инициатора подписывает каждую страницу с текстом;

• Руководители подписывают оборотную сторону каждого документа (где текста нет);

• Руководители подписывают договор только в конце документа в разделе «реквизиты и подписи стороны», а страницы текста парафируют сотрудники организаций,

ответственные за согласование (например, 2-5 подписи с каждой стороны).

Однако, не можем не напомнить читателю о том, что даже в таком случае документ нельзя считать полностью защищенным, а потенциальную ссылку контрагента на подделку подписи — невозможной. Поэтому в следующем подразделе нашей статьи рассмотрим некоторые нюансы доказывания подлинности подписи на документе.

Как и для чего доказывают в суде подлинность подписи: примеры из судебной практики

В самом начале, говоря о доказывании подлинности подписи, отметим, что мы говорим сейчас только о тех случаях, когда в момент получения документа у контрагента не было причин сомневаться в том, что подпись того лица, какой указан. В таком случае при разрешении спора между сторонами скорее всего будет исследоваться и вопрос о подлинности подписи.

Полагаю, очевидно, что ответ на этот вопрос могут дать только эксперты в рамках проводимой экспертизы. Однако экспертиза сама по себе — не панацея, так как, говоря упрощенно, могут быть 3 варианта ответа:

- Да, эту подпись выполнило такое-то лицо;
- Нет, эту подпись выполнило не это лицо;

в юридической работе компании для того, чтобы потенциальная почерковедческая экспертиза принесла свои плоды.

В уже упомянутом выше постатейном комментарии к Гражданскому кодексу РФ авторы обоснованно отмечают, что «... многие люди имеют настолько простую подпись, что надежное определение подлинности подписи на спорном документе в сопоставлении с таким образцом может быть затруднено. Все это создает известные проблемы в установлении подлинности волеизъявления, заверенного подписью соответствующей стороны сделки. Споры о подлинности или подложности подписи на письменных сделках крайне характерны для российской судебной практики (см., например, Постановления Президиума ВАС РФ от 10 января 2003 г. N 6498/02 и от 10 декабря 2002 г. N 9218/02). При возникновении споров о подлинности подписи обычно назначается почерковедческая экспертиза. Если последняя подтверждает подлинность подписи, «авторство» считается установленным, а сделка — совершенной соответствующей стороной»²¹.

Также цитировавшая ранее в статье госпожа Татаркина К.П. разъясняет, что в основу почерковедческой экспертизы «положены специфические особенности почерка каждого человека»²². Автор также указывает на важный практический нюанс: **«Большое значение для идентификации лица, выполнившего подпись, имеет объем графического материала. <...> Участник**

21 П.1.6. Комментария к статье 160. Сделки, представительство, исковая давность: постатейный комментарий к статьям 153 — 208 Гражданского кодекса Рос-

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.**

Пишите: 7447273@bk.ru

Подпись как реквизит документа



Сергей Слесарев,
центр «Общественная Дума»

*Г*оворят договор без подписи, что дом без крыши — вроде бы и есть, но не полноценный. Во многом это объясняется особой ролью подписи, «удостоверяющей» заключение договора. Не случайно во многих судебных спорах пытаются «выбить» подпись на документе (договоре, приказе, протоколе и тп.), на котором основываются требования оппонента. Особенно часто это происходит, когда речь идет о действительности сделки: могут ссылаться на фальсификацию подписи или иные ее «пороки», например, подписание неуполномоченным лицом.

Подпись отнесена к одному из реквизитов документа (п. 4 ГОСТ Р 7.0.97-2016) и представляет собой реквизит, содержащий собственноручную роспись должностного или физического лица. При этом допускается как «рукописный» реквизит, так и его электронный аналог — «электронная подпись» — информация в электронной форме, присоединенная к электронному документу

или требования закона, однако, при этом нельзя сказать, что реквизит «подпись» играет особо важную роль, т.к. законом допускаются и случаи заключения договора без составления единого документа-договора, а, например, путем совершения конклюдентных действий, в т.ч. обмена особым рода документами (например, заключение договора розничной купли-продажи может

ОСНОВНАЯ РОЛЬ ПОДПИСИ — ПОДТВЕРДИТЬ «СИЛУ» ДОКУМЕНТА И ПРАВИЛЬНОСТЬ СОДЕРЖАЩЕЙСЯ В НЕМ ИНФОРМАЦИИ

или иным образом связанная с ним и позволяющая идентифицировать лицо, подписавшее электронный документ. (п. п. 58, 59 ГОСТ Р 7.0.8-2013, п. 4 ГОСТ Р 7.0.97-2016).

Для каких-то документов подпись «проставляется» «по желанию» или в силу обычая, правил этикета и тп., для других — является обязательным реквизитом «по закону».

Например, первичные учетные документы должны в обязательном порядке содержать подпись лиц(а) совершившего (совершивших) сделку, операцию и ответственного (ответственных) за ее оформление (п. 7 ч. 2 ст. 9 Федерального закона от 06.12.2011 N 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»). Причем речь идет не только о ПБУ «бухгалтерской» направленности, но и иных ПБУ, на составление которых распространяется положение названной нормы, в частности, на распорядительные кадровые документы (приказы о приеме на работу, увольнении и тп.).

Договор в этом плане относится, скорее к «пограничным» документам, когда подпись проставляется в силу «делового» обычая

подтверждаться выданным продавцом чеком), в этом случае собственно подпись могут заменять иные отметки, в т.ч. «электронно» сгенерированные.

Между тем и преуменьшать значимость подписи на договоре нельзя, поскольку подпись выступает как «жест» согласования сделки на определенных условиях.

«По стандарту» подпись включает: наименование должности лица, подписывающего документ, его собственноручную подпись, расшифровку подписи (инициалы, фамилия). А, если документ оформлен не на бланке организации, в наименование должности включается наименование организации. (п. 5.22 ГОСТ Р 7.0.97-2016).

Связаны такие требования, как уже отмечалось выше с тем, что основная роль подписи — подтвердить «силу» документа и правильность содержащейся в нем информации; а относительно договора или иного документа, подтверждающего совершение сделки и то, что сделка совершена на конкретных условиях.

Потому требуется не просто проставле-

ние собственно т.н. «росписи», но и данных, которые позволяют идентифицировать какое конкретно лицо это сделало — кому принадлежит подпись. Личность подписавшего придает «значимость», «ценность» подписи, по данным о таком лице определяется насколько он обладал полномочиями удостоверить документ и мог ли быть действительно осведомлен о достоверности факта, отраженного «на бумаге». Т.е. могла ли через «подписанта» выражаться воля стороны в сделке.

«метод ложной подписи» применялся даже специально, чтобы создать одно из оснований «выбивания» сделки и признания ее недействительной. Встречаются попытки применить этот способ и в настоящее время.

Между тем чаще всего такие доводы «разбиваются» судами, т.к. при оценке «силы» сделки суды оценивают не просто формальное соблюдение закона в части порядка заключения сделки, оформления иных документов, но и выясняют действи-

«МЕТОД ЛОЖНОЙ ПОДПИСИ» ПРИМЕНЯЛСЯ ДАЖЕ СПЕЦИАЛЬНО, ЧТОБЫ СОЗДАТЬ ОДНО ИЗ ОСНОВАНИЙ «ВЫБИВАНИЯ» СДЕЛКИ И ПРИЗНАНИЯ ЕЕ НЕДЕЙСТВИТЕЛЬНОЙ

Отсюда, например, и «прорастает» два самых популярных довода «против» подписи:

1) подпись сделана неуполномоченным лицом;

2) фальсификация подписи — т.е. подписание договора иным лицом «за кого-то» (в определенной степени производное от первого основания).

Подпись неуполномоченного лица...

Если у подписавшего не было полномочий, то, по логике ссылающегося на это, и договор и тп. незаключен/недействителен, а требования оппонента, которые основаны на таком договоре/документы «автоматически» недействительны.

Ранее (особенно до «реформы» ГК 2013 г.)

тельную волю сторон — является ли «ложная» подпись «сигналом» о «пороке» сделки (документа) или лишь технической ошибкой (например, из-за «просроченной» доверенности)/проявлением недобросовестности/неосмотрительности сторон(ы) сделки.

Связано это прежде всего с двумя «моментами»-положениями ГК РФ:

1) само по себе совершение сделки неуполномоченным лицом не имеет значения, если сделка была одобрена в дальнейшем представляемым, в т.ч. «фактически» соответствующими действиями по исполнению сделки (п. 1, 2 ст. 183 ГК РФ). А, значит, при ссылках на отсутствие полномочий суд оценивает дальнейшее поведение представляемого.

2) положениями ст. 166 ГК РФ о том, что при оценке сделки на действительность принимается во внимание не просто формальные признаки недействительности, но

и реально ли нарушение прав и законных интересов сторон сделки, третьих лиц, нет ли признаков недобросовестности и (или) непоследовательности в поведении оспаривающего сделку лица — например, покупатель принял товар от продавца, а когда подошел срок оплаты вдруг вспомнил, что в договоре вместо директора подписалась уборщица. Или же, напротив, с самого начала совершил действия, свидетельствующие о неодобрении сделки.

Так, например, АО (завод) обратилось в суд с иском к ИП о взыскании неосновательного обогащения и процентов за пользование чужими денежными средствами. В

того не было полномочий на подписание таких документов; акт выполненных работ подписан ответчиком в одностороннем порядке. Доказательств реальности выполнения работ и заключения договора не представлено.

Однако, апелляционный суд в согласии с судом округа рассудил иначе: на договоре стоит оттиск печати истца, т.е. договор подписан лицом, у которого имелся доступ к печати; дважды во исполнение договора на счет ответчика переводились денежные средства. Т.е. вывод об отсутствии одобрения сделки заводом неверен. К тому же судом области не учтено, что **подпи-**

НА ЭКСПЕРТИЗУ ВОЗМОЖНО ПЕРЕДАТЬ КОПИИ ДОКУМЕНТА, ЕСЛИ ПОДЛИННИК ПО КАКОЙ-ТО ПРИЧИНЕ НЕ ДОСТУПЕН

обоснование требований указало, что ошибочно на счет ИП перечислило денежные средства с указанием в «назначении платежа» на аванс по договору подряда. Однако сам договор АО не заключало, а ремонтные работы ответчиком не проводились, претензию с просьбой вернуть деньги ИП проигнорировал. Ответчик возражал против этого, ссылаясь на то, что перечисление денежных средств на счет подтверждает заключение договора, а материалы КУСП, в частности полученные сотрудниками полиции показания работницы завода, подтверждают передачу акта выполненных работ в бухгалтерию истца.

Суд первой инстанции требования удовлетворил, поскольку в предоставленном ответчиком договоре подпись принадлежала не директору заводу, а выполнена его «за-мом» (что не отрицалось ответчиком), у ко-

сание договора неуполномоченным лицом является основанием для проверки сделки на ее недействительность, а не незаключенность. Указанная правовая позиция в том числе изложена в Определении Верховного Суда Российской Федерации от 12.07.2017 N 306-ЭС17-8001. Истец не воспользовался правом на отказ от договора, если не был доволен «работой» ответчика. *(Постановление Арбитражного суда Центрального округа от 21.02.2019 N Ф10-365/2019 по делу N А48-9916/2017, Определением Верховного Суда РФ от 19.06.2019 N 310-ЭС19-8908 отказано в передаче дела для пересмотра).*

Т.е. само по себе подписание договора неуполномоченным лицом не влечет автоматически ничтожность сделки, а лишь оспоримость. При этом суд при оценке реальности сделки и ее одобрения представ-

ляемым должен дать оценку всей совокупности доказательств, по которым можно судить об этом (Постановление Арбитражного суда Московского округа от 16.02.2018 N Ф05-177/2018 по делу N А40-33563/2017). Оцениваются как обстоятельства, свидетельствующие об одобрении сделки, так и доказательства о наличии или отсутствии полномочий у «подписанта» — в последнем случае просто одного заявления об отсутствии полномочий недостаточно, требуется предоставление соответствующих доказательств (Постановление Арбитражного суда

нось подмены-подчистки листов договора). (ст. 79 ГПК РФ, ст. 82 АПК РФ).

Как правило, почерковедческая экспертиза назначается при наличии заявления стороны о фальсификации подписи по ходатайству такой стороны или по инициативе суда.

При этом сам суд не вправе делать выводы о схожести подписи и тем самым подменять эксперта. Так, например, суд первой инстанции сличил подписи на до-

НА ЭКСПЕРТИЗУ ВОЗМОЖНО ПЕРЕДАТЬ КОПИИ ДОКУМЕНТА, ЕСЛИ ПОДЛИННИК ПО КАКОЙ-ТО ПРИЧИНЕ НЕ ДОСТУПЕН

Северо-Западного округа от 06.02.2018 N Ф07-15554/2017 по делу N А13-5871/2017). Так, например, в вышеприведенном деле «о заводе» суд исследовал должностную инструкцию и доверенность «зама» подписавшего договор.

Подпись «за другого»

Не меньше ссылаются в суде о том, что подпись на самом деле сфальсифицирована и выполнена другим лицом с подражанием подписи «за конкретного человека», например, за гендиректора или клиента и тп. При этом, как правило, внешне подлинная и поддельные подписи бывают весьма схожими и требуются специальные познания для установления истины. В этом случае назначается почерковедческая экспертиза, в т.ч. в составе комплексной (почерковедческая и экспертиза технического исследования документа, например, когда есть вероят-

кументах и пришел к выводу, что нет необходимости в назначении экспертизы, т.к. подписи выполнены одним и тем же указанным лицом. Апелляционный суд и суд округа согласился с этим. СК по экономическим спорам ВС РФ направила дело на новое рассмотрение, поскольку суд не обладает специальными познаниями по установлению подлинности подписи, выводы судов о ее выполнении указанным лицом нельзя признать бесспорными, в то время как факт принадлежности подписи спорному лицу имеет значение для правильного разрешения дела. Отклонив ходатайство о проведении судебной экспертизы, как посчитал суд первой инстанции ввиду отсутствия ее необходимости, суд по существу лишил истцов возможности реализации принадлежащих им процессуальных прав и обязанностей по доказыванию своих требований. (Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда РФ от 28.09.2017 по делу N 301-ЭС17-7046, А43-5669/2015).

Общий порядок назначения, проведения экспертизы и оценки ее результата установлен процессуальным законодательством, в т.ч. с учетом положений Федерального закона от 31.05.2001 N 73-ФЗ «О государственной судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации». Потому подробно описывать и рассматривать этот вопрос не будем, заострим внимание лишь на нескольких моментах:

1. На экспертизу возможно передать копии документа, если подлинник по какой-то причине не доступен.

Для экспертизы **используются, как правило, подлинник спорного документа**. В тоже время ВС РФ неоднократно подчеркивал, особенно в спорах по исполнению кредитных договоров, что действующее законодательство (особенно в рамках ГПК РФ) **не запрещает проводить почерковедческую экспертизу на основании копий документов**. Вопрос о достаточности и пригодности представленных образцов для исследования экспертом, как и вопрос о методике проведения экспертизы применительно к вопросам, поставленным в постановлении о назначении экспертизы, относится к компетенции лица, проводящего экспертизу. Подлинные документы представляются тогда, когда обстоятельства дела согласно законам или иным нормативным правовым актам подлежат подтверждению только такими документами, когда дело невозможно разрешить без подлинных документов или когда представлены копии документа, различные по своему содержанию. *(Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации от 09.07.2019 N 4-КГ19-*

Эксперт должен располагать достаточным количеством образцов подписи, почерка спорного лица для проведения экспертизы и сравнения с исследуемым образцом. Связано это с тем, в частности, что, во-первых, подписи одного и того же лица могут различаться (и порой сильно), во-вторых, требуется выявить характерные индивидуальные черты подписи, присущие конкретному человеку. При недостаточности образцов для сравнения выводы эксперта могут быть поставлены под сомнение.

Так, например, суды скептически отнеслись к выводам эксперта, поскольку тот проводил исследования по электрографическим копиям документов с наличием только двух условно-свободных образцов подписи, в то время как для таких исследований необходимо не менее 10 образцов каждого вида. Дополнительный сравнительный материал (образцы подписей) эксперт не запросил, несмотря на то, что имел возможность совершить указанные действия, либо отказаться от дачи экспертного заключения ввиду недостаточности предоставленных для этого материалов. В нарушение требований законодательства, предъявляемых к производству экспертиз данного вида, экспертные заключения не содержат фототаблицу, иллюстрирующую форму и результаты проведенного исследования. Кроме того, приложенные к заключениям эксперта документы вызывают сомнение в необходимой квалификации эксперта ввиду отсутствия документов, подтверждающих его профильное образование. *(Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда РФ от 06.02.2017 N 305-КГ16-14921 по делу N А40-120736/2015).*

Полные тексты статей доступны только для подписчиков.

Остальным желающим на платной основе.

Пишите: 7447273@bk.ru

Сможет ли искусственный интеллект найти среди кандидатов ценных сотрудников?



Ольга Байдина

Необходимо начать с того, что искусственный интеллект (далее-ИИ) — это набор определенных последовательностей-алгоритмов, целью которого является быстрая обработка большого объема данных, выстраивание их в шаблоны, и предсказание на основе этих шаблонов прогнозов развития в той или иной области.

Использование ИИ в качестве функционала HR-менеджера в крупных организациях безусловно позволит предотвратить наем работников, которые по своим качествам не подходят для работы в организации. ИИ способен оценивать кандидатов по их персональным данным: речи, внешности, настроению, может быть даже и каким-то чертам характера. Быстрый анализ этих данных однозначно более эффективен в механизме управления персоналом организации, чем человеческий ресурс, но это всего лишь инструмент.

ление предельного возраста для приема на работу топ-менеджеров). Моим опасением является то, что ИИ, собирая существующий кадровый опыт, выстроит свой алгоритм с уже внедренной в организацию программой, то есть с теми ошибками, которые по сути стали системными в области управления персоналом.

Поэтому, с одной стороны, цифровизация информации значительно облегчит труд HR-менеджеров, позволяя спрогнозировать риски при приеме на работу

ИИ БЕЗУСЛОВНО НУЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ В МЕХАНИЗМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, НО ПУСТЬ ОН И ОСТАНЕТСЯ ИНСТРУМЕНТОМ, РЕШЕНИЯ ДОЛЖНЫ ПРИНИМАТЬСЯ ЧЕЛОВЕКОМ

Давайте подумаем, на основе какой информации складывается алгоритм действий ИИ при отборе персонала. Конечно, это тот опыт, который с годами был накоплен в конкретной организации путем совершения различных действий в методике управления персоналом, с учетом особенностей, корректировок и отработок на практике. Но ведь наверняка есть и определенные ошибки, например, нарушения трудового законодательства, дискриминация определенных работников при назначении на должности (в частности, нередко сталкиваюсь с такой проблемой, как запрет на принятие на работу беременных женщин по мотивам их беременности, женщин на руководящие должности, установ-

конкретных кандидатов, но так ли верно система сможет оценить потенциальные возможности будущих работников? Это большой вопрос. Такие лидерские качества топ-менеджеров, например, как организация работы в системе многозадачности, амбициозность, способность к «поглощению» огромных объемов информации, их анализу и выдаче эффективных управленческих решений, на мой взгляд, не под силу ИИ.

Вывод следующий: ИИ безусловно нужный инструмент в механизме управления персоналом, но пусть он и останется инструментом, решения должны приниматься человеком.

Эмансипация и постоянные инновации — единственный путь выживания компании

Андрей Митюков,
представитель «Севергрупп
TalentTech»

*Ассоциация
Менеджеров
России провела
деловое мероприятие на котором
А. Митюков изложил видение в
Севергрупп проблемы развития
компании через развитие людей*

«Севергрупп» — это большая группа, которой управляет Алексей Мордашов. Они занимаются культурой людей и развитием людей, равняются на лидеров digital. Им только 3 года, но уже четко сфокусировались на выборе для HR в области digital.

В мире появились 5 технологий, особенностей, которые эти штуки принесли в мир как в личную жизнь, так и корпоративную. Первое — диджитализация пришла из компьютера пришла в наши компании. Эта штука

что человеку нужно и что он хочет сделать через некоторое время и на основе этого создано огромное количество решений.

И третье — она может когда-то спасти жизнь — предписывающая аналитика. В медицине очень часто используются вещи, когда просто за счет искусственного интеллекта — это еще одна технология — сканируются люди на одном из современных томографов, которых в ежедневной жизни появляется все больше.

СОТРУДНИКИ ХОТЯТ ПОСТУПАТЬ НЕ ТАК КАК ИМ ГОВОРЯТ, А ПОСТУПАТЬ ТАКИМ ОБРАЗОМ, КОТОРЫЙ ИХ САМОРЕАЛИЗУЕТ

ка делает две вещи. Первое — она мобильна, то есть каждый из нас стал мобильным, это значит всегда подключен. Если нужно до человека достучаться, это можно сделать очень просто.

Каждый проверяет эту штуку в среднем 150 раз за день. Уехал ты на Канары, куда-то, даже если там нет интернета, ты все равно эту штуку проверяешь.

Есть вторая штука, которая происходит с людьми. Что происходит, когда человек начинает входить в сеть? Остается цифровой след. Что это такое? Это огромное количество данных, которые куда-то выгружаются. Что такое для любого человека, кто занимается аналитикой, получить большое количество данных? Это значит, что ты получаешь такой массив, из которого можно собрать корреляции, разные тенденции. Если сопоставлять эти данные, то из этого всего появляется аналитика, самая разная, такая, которая позволяет не только рассказать, где человек был и что делали. Она позволяет предположить и создать гипотезу,

Спикер заявил, что это три такие тенденции, которые пришли в нашу жизнь как технологические.

Он добавил, что есть еще две вещи, которые происходят с каждым. Психологи называют это с одной стороны персонализацией, то есть ты не можешь пользоваться массовым продуктом, ты из массового продукта выбираешь тот, который больше подходит тебе. Это формирует определенный способ потребления персонализированного продукта. То есть персонализация дошла во всю жизнь, начиная от товарного потребления, заказов в интернете со специальным подбором для тебя корзины. И с другой стороны это подход к тебе персональный с точки зрения сервисов в корпорации, который ты получаешь. Это классический пример, когда из всего набора на портале человек нарезает для себя то, что ему интересно.

И еще одна вещь — эмансипация. Это о том, как каждый становится эмансипированным. Сотрудники хотят все больше и

автономнее, хотят поступать не так как им говорят, а поступать таким образом, который их самореализует.

Сочетание персонализации и эмансипации создает очень интересные возможности сегодня по созданию новой организационной структуры. Новые современные организации строятся за счет этой тенден-

Спикер рассказал, что существует традиционное поведение, которое воспитывалось у их ребят. Это решение проблем. Если кто-то изучал постоянное совершенствование, то понимает, о чем речь, и развитие себя и своей команды. Это помогало жить, но перестало помогать, потому что постоянное совершенствование позволяет тебе через год на 1-1,5% быть лучше, чем в

ЧАСТО ТЫ ПРЕДПОЛАГАЕШЬ, ЧТО СОЗДАЕШЬ, НО ТО, ЧТО ПОЛУЧИШЬ В КОНЦЕ, СОВСЕМ НЕ ТО, О ЧЕМ ТЫ ДУМАЛ В САМОМ НАЧАЛЕ

ции. То есть цифровизация, мобилизация, современные технологии, которые рожают возможность персонального подхода и желания людей быть более самостоятельными создают совершенно иного рода организационную структуру.

Спикер рассказал о компании «Северсталь», которая является с 2014 самой маржинальной. Почему так получилось? Компании удалось на 81 процент из 50 тыс., чтобы сотрудники увлеклись и постоянно думали о целях компании, о том, что надо сделать, чтобы цели компании стали для них интересными. Спикер считает, что это похоже на правду, потому что в 2018 году 74 % подали компании хотя бы одну идею. Это все те системы работы с людьми, как ты создаешь возможности для самореализации. Это эмансипация, когда у человека даже нет интернет портала, у него есть другие способы взаимодействия с компанией. Как ты для него создаешь возможности, чтобы он думал, что у него есть сфера для применения своих усилий. И если ты направил эти усилия, то они начинают творить чудеса. Это все меняет поведение руководителя.

прошлом году. При сегодняшнем темпе изменений удвоение **** таким путем не получишь. Задумавшись, а где же лежат новые возможности, а они лежат в той новой ценности, которой до них не было, которую они создают со своими клиентами. Чтобы начать их создавать, требуется новая модель поведения, ключевое из которых, это то поведение, когда в любой digital компании вам скажут: «госпади? а что здесь нового?». Потому что digital компания каждую секунду создает что-нибудь новое, иначе она не выживет.

Продукт, который они вывели на рынок год назад, если ты его не доработал, через два года его выбросят на свалку.

Спикер убежден, что в консервативной индустрии, если они не поймут, что людям нужно вести себя так как digital компании, скорее всего их ждет серьезное изменение экономического ландшафта. Просто потому что мир меняется и потому что у каждого из людей появляется эта штука.

Все классические способы, каким обра-

зом ты вовлекаешь людей в цели компании, никто их не отменял. Надо понимать, есть ли в компании это поведение и когда ты этого не наблюдаешь или считаешь, что этого недостаточно, есть определенные классические инструменты диалога с сотрудником о том, каким образом ты достигаешь того поведения, которое нужно для организа-

Многие считают, что подготовка себе преемника — это задача самого сотрудника. Это глубокое заблуждение. Конечно, это заставляет людей подумать о том, что надо работать со вторым уровнем управления очень сильно, что создает совсем другие навыки, которых нет у начальников. Спикер сообщил, что своих они специально учат

РАБОТАТЬ НЕ СО СВОЕЙ КОМАНДОЙ, А С КОМАНДОЙ СВОИХ КОМАНД ОПРЕДЕЛЕННЫМ ОБРАЗОМ РАЗРЕШАТЬ РЯД ПРОБЛЕМ — ЭТО ОГРОМНЫЙ НАВЫК, КОТОРЫЙ РАНЬШЕ У НИХ НАПРОЧЬ ОТСУТСТВОВАЛ

ции. Если ты ведешь себя по-другому, ты не успеваешь, не понимаешь, что делать дальше. И каждый сотрудник в этой среде начинает вести себя определенным образом, это создает ту самую вовлеченность.

Другое дело, что в новых компаниях digital сектор и движение создания нового продукта, создают совсем другой Performance Management, не тот, к которому привыкли. Это не годовые цели, а квартальные, и вообще это не квартальные, а цели на скрипт — это одна или где-то две недели. Те короткие шаги, цели на тот горизонт, который ты видишь. Часто ты предполагаешь, что создаешь, но то, что получишь в конце, совсем не то, о чем ты думал в самом начале. Это другой Performance Management, который существует в другой организационной среде.

работать не со своей командой, а с командой своих команд определенным образом разрешать ряд проблем — это огромный навык, который у раньше у них напрочь отсутствовал.

Спикер поведал, как только digital к ним пришел, то пришла огромнейшая прозрачность всего, что они делают. Эта штука сильно помогает. Главное следствие — происходит потеря HR монополии на знания.

В HR сейчас работает более 100 тыс. человек в стране. Второе — скорость взаимодействия. Третье — качество процессов с людьми.

Диджитализация — это не только тема для HR, это тема для любой функции. И на сегодня быть цифровым сотрудником в классической индустрии — это еще один

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Физический интеллект. Как услышать свое тело и управлять эмоциями

Клэр Дейл, Патрисия Пейтон

От нашего поведения и образа мышления зависит конечный результат. Наша способность ясно мыслить и плодотворно действовать зависит от реакции тела на те или иные обстоятельства, от химических процессов, происходящих в организме.

Поэтому физический интеллект — активное управление собственной физиологией — является одним из ключевых факторов успеха в современном мире.

Книга Клэр Дейл и Патрисии Пейтон «Физический интеллект. Как услышать свое тело и управлять эмоциями» поможет Вам развить четыре важнейшие составляющие физического интеллекта — силу, пластичность, устойчивость и выносливость. Вы станете более продуктивными, начнете лучше общаться, более эффективно руководить, без труда справляться со сложными ситуациями.

ЧТО ТАКОЕ ФИЗИЧЕСКИЙ ИНТЕЛЛЕКТ?

Термин «физический интеллект» выдвинул в 1983 г. Говард Гарднер в работе «Структура разума: теория множественного интеллекта», заложившей основы для понимания разных типов интеллекта и стилей обучения. Гарднер предположил, что телесно-кинестетический интеллект (который приобретается посредством физического, практического обучения и наблюдается, к примеру, у тех, кто преуспевает в спорте или танцах) не менее значим, чем другие типы интеллекта.



Эмоции — цепочки нейропептидов, химических веществ, которые выбрасываются в кровоток и таким образом попадают к клеткам органов чувств, после чего активируется ответная реакция, приводящая к конкретному поведению; грусть, восторг, печаль и гордость — все эти эмоции имеют свою «химию» и ощущаются по-разному.

Повышение уровня физического интеллекта поможет создать компании и общества, где люди отвечают за самих себя, больше знают и думают о том, как применять свои навыки, и владеют техниками, позволяющими наладить внутренний баланс и помочь им и тем организациям, в которых они трудятся, достичь максимальной производительности.

В своей книге Клэр Дейл и Патрисии

Пейтон выделяют четыре элемента: **сила, пластичность, устойчивость и выносливость**.

В понятие «сила» входит умение сосредоточиться, сохранять когнитивные способности и принимать правильные решения в стрессовой ситуации, не терять уверенности в себе, устанавливать четкие границы и не бросать начатого.

Пластичность подразумевает способность подходить к делу творчески, новаторски, а также склонность к сотрудничеству, высокую самооценку и уважительное отношение к другим; умение подстраиваться и влиять на окружающих, понимать проблемы и нужды других людей, быстро и охотно менять обстановку, быть готовым принять и инициировать перемены.

Устойчивость — это умение быстро выходить из ситуаций вражды и конфликта, оптимистично и конструктивно относиться к неудачам, сохранять способность к обучению и развивать активно работающую иммунную систему, достигая хорошего физического, ментального и эмоционального состояния.

Выносливость означает умение оставаться энергичным, решительным и упорным, сосредоточенным на долгосрочных целях, находить внутреннюю мотивацию для того, чтобы долго сохранять работоспособность, придерживаться стратегии при планировании и долговременной деятельности.

Книга знакомит более чем с 80 техниками развития физического интеллекта. Их можно использовать в повседневной жизни, формируя новые привычки, которые позволят вам активно управлять собственной физиологией и быть на высоте в нашем требовательном, переменчивом, вечно куда-то спешащем мире.

ПОБЕДНЫЙ КОКТЕЙЛЬ

Существует восемь ключевых веществ, сочетанием которых можно объяснить действенность и неэффективность, благоприятность и непродуктивность наших реакций на происходящее дома, на работе, в часы досуга. При правильном соотношении этих веществ получается то, что мы называем победным коктейлем.

АДРЕНАЛИН

Нам всем знакомо это особое чувство, которое возникает на ярмарочной карусели, или во время спуска на лыжах с крутой горы, или на первом свидании — или даже тогда, когда мы случайно нажимаем кнопку «ответить всем», дописав довольно личный ответ на письмо. Основные функции адреналина — это 1) повышение пульса и увеличение кровотока в экстренных ситуациях; 2) быстрое высвобождение из запасов углево-

дов и жира энергии, необходимой мышцам и мозгу для быстрой реакции. Адреналин пробуждает в нас воодушевление, обуславливает возбуждение и быстроту действий.

СОВЕТ. Если чувствуете, что вас охватывает сильное волнение, не сидите на месте: двигайтесь, меняйте положение, пройдите, встряхните ногами и руками, чтобы разогнать адреналин.

АЦЕТИЛХОЛИН

У вас выдалась напряженная рабочая неделя, так что в пятницу вы ложитесь пораньше и позволяете себе начать выходные с того, чтобы просто поваляться в постели. В субботу утром, не спеша начиная свой день, вы вдруг замечаете, что выдыхаете медленно и чувствуете приятное облегчение. Это значит, что под воздействием ацетилхолина, самого важного вещества для деятельности парасимпатической нервной



**АДРЕНАЛИН ПРОБУЖДАЕТ В НАС
ВООДУШЕВЛЕНИЕ, ОБУСЛОВЛИВАЕТ
ВОЗБУЖДЕНИЕ И БЫСТРОТУ ДЕЙСТВИЙ**

системы, в работу вступила система восстановления баланса и обновления.

Он нормализует пульс после интенсивной нагрузки и восстанавливает равновесие в организме в целом в процессе гомеостаза.

СОВЕТ. Для того чтобы быстро расслабиться и стимулировать выработку ацетилхолина после напряженного дня, примите горячую ванну. И обязательно добавьте в воду английскую соль — содержащиеся в ней минералы, такие как магний и калий (необходимые для обновления), впитаются через кожу, и вы ощутите приток энергии — и быстрее заснете.

ДГЭА ДЕГИДРОЭПИАНДРОСТЕРОН

Это элемент, от которого сильнее всего зависит наша производительность. Этот гормон поддерживает жизненный тонус, выносливость, когнитивные функции, позитивно влияет на долгожительство, работу иммунной системы, мозга и сердца, на долговременную память, скорость реакций и еще многие функции здорового, правильно работающего организма

Основной результат действия ДГЭА — жизненный тонус.

СОВЕТ. Найдите у себя на браслете Fitbit, смартфоне или устройстве Apple Watch приложение, позволяющее управлять своим дыханием. Увеличьте количество времени, которое вы будете ежедневно посвящать усвоению правильной модели дыхания. Это поможет повысить уровень ДГЭА.

ДОФАМИН

Вы когда-нибудь испытывали чувство разочарования, обнаружив, что получили в



ДОФАМИН — ПРЕВОСХОДНЫЙ МОТИВАТОР

подарок на день рождения или Рождество совсем не то, чего хотели? Или не получив повышение на работе? Все эти неприятные ощущения вызваны нехваткой ожидаемой награды, недостатком дофамина, гормона радости. Дофамин — превосходный мотиватор.

Кортизол

Это предельно важный элемент, благодаря которому мы живем. Он заглушает боль, чтобы человек мог драться, даже получив ранение, является важнейшим фактором в работе нервной системы и помогает справиться со сложными задачами или успешно конкурировать с другими (реакция возбуждения), улучшая кратковременную память.

В непростых обстоятельствах мы пытаемся мыслить здраво, но потом зачастую отбрасываем наши насущные проблемы или решаем идти по пути наименьшего сопротивления, а не поступать правильно. Основной результат действия кортизола — ощущение тревоги.

СОВЕТ. Стоп! Прямо сейчас попытайтесь найти что-нибудь такое, что вас порадует.

Окситоцин

За ужином с семьей или друзьями посещало ли вас когда-нибудь чувство правильности происходящего? Ощущали ли вы, что вам нравится здесь находиться, что здесь вы себя чувствуете в безопасности и на своем месте, что люди, окружающие вас, искренне желают вам добра? Надеемся, вы часто испытываете подобные чувства. Их вызывает окситоцин.

Уровень окситоцина колеблется в зависимости от нашего восприятия и обработки социальной информации — от того, как вы себя ощущаете в коллективе — своим или чужим; от того, чувствуете ли угрозу. Окситоцин вырабатывается, когда мы кому-то доверяем; он помогает ощутить ответственность за других и способствует социальным связям.

Нужно научиться самостоятельно повышать уровень окситоцина в организме. Добиться этого можно благодаря эмпатии, помогающей гармонизировать взаимодействие с окружающими и справиться с конфликтами. Окситоцин необходим для успешной командной работы, поскольку именно он рождает в нас симпатию, любовь, гордость, ощущение, что мы находимся на своем месте.

СОВЕТ. Прямо сейчас отправьте сообщение человеку, о котором вы много думаете, но с которым уже некоторое время не общались. Можно спросить, как у него дела, что он думает по тому или иному вопросу, предложить помощь.

Серотонин

Он влияет на чувство счастья, статус, удовлетворенность и ощущение благополучия. Серотонин вырабатывается у нас, когда мы смеемся и улыбаемся, более того,

он вырабатывается и у окружающих, когда мы улыбаемся им. Основным результатом действия серотонина — чувство счастья.

СОВЕТ. Прибегайте к любым формам медитации — осознанности, дыхательной йоге, технике трансцендентальной медитации — или же просто выделите десять минут в день на то, чтобы посидеть спокойно, сосредоточившись на своем дыхании. И тогда вы заметите, что год пройдет без надоедливых насморков и простуд. Медитация повышает уровень серотонина.



Тестостерон

Усиливает в человеке стремление к превосходству и новым достижениям. Когда вы чувствуете себя победителем или на ум приходят мысли вроде «Я справился!», ваш уровень тестостерона растет, не снижаясь в течение нескольких минут. Основным результатом действия тестостерона — энергия и ощущение контроля над ситуацией.

СОВЕТ. Чтобы повысить уровень тестостерона, в следующий раз, когда добьетесь чего-то хорошего, вскиньте руки в воздух, как победитель, и громко прокричите: «Да!» Не подавляйте свой восторг.

Именно знание того, как важнейшие гормоны влияют на его собственное поведение и поведение окружающих, помогло ему достичь состояния потока и должным образом повлиять на свой «внутренний коктейль». Он выбирает такое поведение, которое поддерживает нужную ему комбинацию.

Ранее мы говорили об основных элементах эмоционального интеллекта. Давайте остановимся подробнее на каждом из них.

I СИЛА

В контексте физического интеллекта сила — это фундаментальная физическая, умственная и эмоциональная способность сохранять здравомыслие в стрессовых ситуациях, стоять на своем, действовать и

выражать свою позицию решительно и мудро в непростых, опасных обстоятельствах, не чувствуя при этом, будто вам угрожают, и не испытывая потребности запугивать окружающих.

Сила помогает нам ощущать и демонстрировать уверенность. Если же силы не хватает, то при возникновении угрозы наши когнитивные способности ослабевают, и мы застреваем нападении, побеге, обвинении или попытке не упасть лицом в грязь.

Баланс — это самое главное. Когда уровни кортизола и тестостерона одинаково высоки, начинается «перевозбуждение».

И здесь авторы предлагают читателям пройти простой тест:

Чтобы узнать, к чему вы склонны — к



перевозбуждению или «недовозбуждению», задайте себе несколько вопросов. В состоянии стресса вы... 1. Бросаетесь в бой — раздаете приказы, требуете ответов, становитесь вспыльчивы и начинаете провоцировать окружающих? Это признаки перевозбуждения. Решение — **ОСТАНОВКА**: замедлите дыхание, сосредоточьтесь на насущной проблеме, наведите порядок в мыслях, расставьте их по полочкам, отделив главное от второстепенного.

2. Застываете, сдерживаете все эмоции и отчаяние, ощущаете внутри сильное смятение, падаете духом, но продолжаете улыбаться? Это «недовозбуждение». Решение — **ДВИЖЕНИЕ**: уединитесь и дайте выплеск своим эмоциям; побоксируйте воздух, побейте подушку — и приступайте к решению проблем.

ОСАНКА

Наша манера держаться невероятно важна, поскольку влияет на наше мышление, эмоции, поступки.

Рост — важный фактор, влияющий на наше эмоциональное самочувствие, и нужно уметь правильно им пользоваться. Невысокий человек вполне может производить впечатление триумфатора, а рослый — выглядеть сломленным в зависимости от положения головы и позвоночника.

И здесь авторы приводят слова английского регбиста Джорджа Круиза.

Он так описывал свои впечатления от новозеландского танца хака: «Я чувствовал себя очень странно — казалось, меня вызывали на битву, не давая возможности драться. Конечно, я понимал, что это — традиция, имеющая под собой креп-

кий культурный фундамент, что это своего рода привилегия, а вовсе не оскорбление, но в какой-то момент поймал себя на том, что вытянулся чуть ли не на дюйм, чтобы показать, что совсем не боюсь грядущей схватки».

Осанка — это не фиксированное, неизменное положение, и мы вполне можем научиться чувствовать себя легко в нашем неповторимом теле. Если мы начнем мыслить и действовать открыто и свободно, то и со стороны будем казаться открытыми и свободными и сможем занять лидерские позиции.

Многие из тех, кто подолгу сидит перед монитором, замечают, что голова у них вытягивается далеко вперед, поближе к экрану, как бы перпендикулярно позвоночнику, и поддерживается скорее мышцами шеи и плеч. Такая поза создает огромное напряжение в этих хрупких частях тела. Нужно найти такое положение равновесия, при котором голова останется на вершине позвоночного столба, а напряжение в плечах и шее не возникнет.

Когда мы долгое время сидим ссутулившись, выпятив челюсть и изогнув спину, легким не хватает места для расширения, из-за чего в крови повышается содержание углекислого газа, что в свою очередь провоцирует подъем уровня кортизола. Стабильно повышенный кортизол ухудшает наши когнитивные способности, препятствует умственной работе и эмоциональной стабильности.

А далее идет следующая авторская техника: Потренируемся. Осанка Упражнение: эксперименты с осанкой Представьте, что вам на электронную почту пришло письмо, которого вы опасались. Ссутультесь, опустите плечи, примите свою любимую позу человека, утратившего всякую волю

к жизни. А потом попытайтесь произнести вслух: «Я сохраняю уверенность и оптимизм!» (Не бойтесь почувствовать себя глупо — это всего лишь эксперимент.) Как ощущения?

ДЫХАНИЕ

Латинский корень *spirant* (который со-держится, например, в английском слове *inspire*, «вдохновлять») переводится как «дыхание». И недаром о лидерах в сфере бизнеса говорят, что они вдохновляют подчиненных и убеждают их в успехе общего дела. Родители вдохновляют детей на стремление к успехам. Таким образом, дыхание — не только физиологическая потребность, но и «социальная валюта».



Греки верили еще и в то, что в легких зарождаются мысли. Тем самым они обнаружили немаловажную связь. Желание поделиться своей мыслью заставляет нас вдохнуть, и на выдохе мы сообщаем то, о чем думаем, миру, так что мысль и дыхание действительно тесно взаимосвязаны. Бла-

ХИМИЯ УВЕРЕННОСТИ

Как мы готовимся к важным событиям, идем на риск и преуспеваем. Никто не сможет пробудить в вас чувство неполноценности против вашей воли. Уверенность — отнюдь не статичное состояние, и ни один из нас не может похвастаться тем, что постоянно ее ощущает.

В таких ситуациях всегда есть риск, и надежда на то, что все разрешится благополучно, сталкивается с вероятностью негативного исхода. Что же можно сделать, чтобы добиться стабильной уверенности, при которой сомнения в себе будут присутствовать в нашей жизни лишь в мизерных дозах, а готовность к риску, напротив, в огромных?

С точки зрения химии высокая уверенность в себе обусловлена правильной работой надпочечников. Нам необходим высокий уровень тестостерона, некоторое количество ДГЭА, оптимально низкий кортизол, контроль над уровнем дофамина и доступные запасы адреналина (ускорителя) и ацетилхолина (тормоза) для того, чтобы мы могли прикладывать усилия и восстанавливаться. Этот коктейль обеспечивает нам эмоциональную и умственную стабильность и готовность к рискам.

Благодаря ему мы ощущаем в себе мотивацию к достижению целей без какой-либо одержимости ими, испытываем тревогу, но не даем ей превратиться в страх, сохраняя способность расслабиться. Неуверенность, напротив, возникает при низких уровнях тестостерона и дофамина и высо-

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.**

Пишите: 7447273@bk.ru

Мастер-класс Владимира Моженкова. Как в России продавать больше, чем в Европе?

Владимир Моженков

*Н*ачинаем. Итак, давайте вспомним какая продажа или покупка на вас в жизни произвела впечатление и которую вы помните как наяву? Вот у вас? Покупка предприятия? Ну давайте реально что запомнилось? Квартиру купил? А что запомнилось? Так, как с деньги давал? А вот связанное с продажей что запомнилось? Деньги, квартира, продавец, запах? Ну вот расскажите, давайте. Продажи. Мы сегодня как раз посвятим разговор продажам. Эмоции. Расскажите хоть об одной эмоции, из-за которой запомнилась такая продажа. Поход в туалет сколько стоит? 10 рублей. А вот у меня поход в туалет стоит 12 тысяч евро. Хорошая покупка? Рассказать? 12 тысяч евро. Ну тогда рассказываю. 12 тысяч евро.

Мы поехали с супругой и младшим сыном в Берлин. Мы гуляли по центральной улице, зашли в ресторанчик, пообедали, все замечательно, была хорошая погода, вышли снова на центральную улицу, идем и тут вдруг сын захотел в туалет. А знаете бывает так, что раз и все и он уже не может. В один магазин — те говорят «ноу-ноу». Признайте, что в каждом магазине есть такой туалет для сотрудников. В другой магазин — там тоже «ноу-ноу», в третий, а он уже не может. Вот такое бывает. Мы заходим в какой-то очередной магазин, женщина говорит «Окей», подходит берет ключик из своего столика. И вот его ведёт в свой административный туалет. Мы с супругой присели, рады, что наконец-то эту проблему решили. И мы поняли, что случайно оказались в магазине, который продает часы Cartier. Женщина-продавец, которая к нам подошла, предложила посмотреть каталог, в котором можно посмотреть какие часы у них есть. Ну я к часам имею холодное отношение, спокойное, я их не коллекционирую, у меня их несколько и я их и не собирался покупать. Супруга говорит «Смотри какие новые часы, давай купим». Я посмотрел на эту женщину и мне захотелось ее отблагодарить. Она сделала чуть-чуть больше, чем она должен продавец, правильно? Она нашу ситуацию промониторил и поняла, что нужно помочь, проявить заботу. И сделать чуть-чуть больше, что не входит в должностные инструкции, она не обязана никакие туалеты открывать. Но она посмотрела, что вот мальчишка и пошла навстречу, мне захотелось искренне отблагодарить. Я купил часы Cartier и потом пошёл к друзьям, 12.000 €, вот они. Это покупка до сих пор стоит у меня перед глазами. Это такой подход — делать чуть больше чем мои конкуренты. Верно? для того чтобы их опередить. Поэтому для меня это образец продавца, который в самом деле знает, что нужно делать, делает чуть больше в рамках своих полномочий. Она продала мне

эти часы, не подарила, понимаете, поэтому это продажи являются для меня образцом поступка настоящего правильного продавца. Поэтому ставьте большие цели, потому что потом или ты поставишь большую цель или твой друг конкурент. Потому что, если ты целишься в большую медведицу, то в какую-то звезду ты попадёшь. Поэтому отдел продаж должен быть отдел номер один в компании. Он должен иметь большую цель. Как ставить — здесь у каждого свой подход. Мне нравится российский старт, подход ставить под амбиции, я так хочу. Вот я просто хочу, вот амбиции. Можно ставить от достигнутого, верно? Ну достигли нового уровня, а потом постепенно добавляем постепенно, постепенно. Можно ставить третье вариант от среднего показателя по итогам года. Такой вариант имеет место быть. Четвёртый вариант — где-то пик и я ставлю этот пик на следующий период. Вот такие варианты по Смарту, я ничего не проверял, мне смарт не очень. Почему? Потому что там прописывается, что цель должна быть достижимой. Если цель достижима, она мне неинтересна. А если к достижимой цели добавить какой-то уровень, то это интересно, это вызов. Поэтому, условно говоря, мы продали 1000 машин. Потом поставили цель и стали лучше продавать в России, потом лучше стали продавать в Европе. Мы это сделали, но вот когда ставили эту цель было страшно. Как мы в полуподвальном помещении можем продавать лучше чем европейцы. Оказывается можем потом ещё более амбициозную цель поставили. Старт номер один в мире это из 3,5 тысяч ? предприятий. Не достигли, но в пятёрку попали, друзья. В пятёрку попали. Поэтому ставьте амбициозные цели и точно попадёте в какую-то звезду. Договорились? Договорились. Идём дальше.

Вот здесь сразу возникает вопрос — по каким показателям я буду оценивать скорость движения к этой цели? Я считаю, что

все затраты, которые есть у предприятия, которые более 3 % от валовой или маржинальной прибыли — нужно их считать. Поэтому одной статьи инвестиции это фонд валовой прибыли. ??? Не знаю как у вас, но мы ещё считали количество судебных дел. Потому что экстремизм растёт и сейчас друзья, все показатели, которые покажут как мы работаем с рынком, как мы работаем с потребителем, они приобретают ещё большую значимость. Потому что уже пятый год реальные доходы российских граждан из года в год, вы знаете, падают. Вот бук-

как правило требуют все больше и больше преференций. Требуют больше подарков, они требуют больше скидок. Они сразу говорят о каком-то конкуренте — не дашь, я пойду к нему. А вот те, которые уже купили у нас, они трижды, как минимум трижды проголосовали кошельком. Они лояльны к компании, они лояльны к продукту, который они купили и они лояльны к продавцу. Все, связанное с продажами, нужно отдать РОПу, коммерческому директору. Нет такого, что он распоряжается продажами, но есть завскладом, который подотчетен дру-

СТАВЬТЕ БОЛЬШИЕ ЦЕЛИ, ПОТОМУ ЧТО ПОТОМ ИЛИ ТЫ ПОСТАВИШЬ БОЛЬШУЮ ЦЕЛЬ ИЛИ ТВОЙ ДРУГ КОНКУРЕНТ. ПОТОМУ ЧТО, ЕСЛИ ТЫ ЦЕЛИШЬСЯ В БОЛЬШУЮ МЕДВЕДИЦУ, ТО В КАКУЮ-ТО ЗВЕЗДУ ТЫ ПОПАДЕШЬ

вально статистика первого полугодия текущего года. Но об этом пока по телевизору не говорят, но доходы реально упали. Пока мы не видим с вами тот свет в конце тоннеля. Не видим, поэтому здесь нужно считать как мы выстраиваем, не бегут ли они от нас клиенты, количество потерь, а если бегут, то бегут куда? Они бегут к конкурентам.

Сколько я получу выручки с одной продажи? Ну что там и договоримся. Но мне нужно знать сколько я заработаю своей первой прибыли на одной транзакции, одной продаже. На одной покупке. Это правильный средний чек. Валовую среднюю прибыль делим на количество продаж. На что бы ещё здесь хотел обратить внимание. Это тоже количество повторных рекомендаций. Вот сейчас мне кажется такая тенденция, что новых клиентов всё меньше и меньше. Есть такое уже, они есть, но они

тому руководителю. И тогда как и доставка. Мой подход — все должно быть в одном окне. Одно окно — это РОП. У вас это так? Вы разделяете? Как правило, мне многие вопросы задают. Отдел закупок — это отдельно, а закупает он для кого, для генерального директора? Я капитан батареи, я РОП, я должен бить танки. Но снаряды находятся на складе, а завскладом мне не подотчетен.

Скажите, у кого в отделе продаж есть утверждённый бюджет на июль, август, сентябрь? Нормально, друзья, у кого нет — это ваша возможность.

Если ты планируешь продать автомобиль, разбивай их по группам. Высчитывай сколько средняя цена. Для того, чтобы понимать сколько у вас будет выручки. Здесь штуки, количество, а дальше валовый объем

продаж. Или выручка. Если программа позволяет вам с выручки сразу убирать НДС — это правильная программа, правильное управление. Потому что НДС мы не управляем, это не наши деньги. Если программа сразу не может убрать НДС — ничего страшного. Можете с НДС считать, только считайте один год и второй и третий и четвёртый. Чтобы у нас была одна линейка, чтобы мы не перепутали морские мили с сухопутными милями. И там миля и там миля, но за каждой милей стоит совсем другая цифра. Далее себестоимость реализованной продукции. Это то, что мы должны отдать нашему поставщику. Вот поэтому повторяю, друзья, у меня правильный средний чек.

Все Компании на 90 % одинаковы, с достижениями и с какими-то болячками. А весь вопрос в «чуть-чуть», вот «чуть-чуть» и создает предпосылки к сверх-результату. Моя точка зрения — не отдавайте маркетологу под боком ?, пусть работает рядом или напрямую с генеральным директором. Ну вы знаете мою позицию, что генеральный директор должен быть первым маркетологом. Хотите уверенно смотреть в будущее? Друзья, сходите послезавтра в книжный магазин, зайдите на Amazon и купите все о маркетинге и читайте днём и ночью. Пока вы не станете маркетологом — ваш бизнес под угрозой. Вы должны чётко понимать где основные моменты, куда двигаться. Я чётко понимал, что мне нужно делать в области рекламы в области PR. И так далее. То есть, мой подход — это когда два топа работает рядом, не под боком.

Вопрос из зала. Вадим первый руку поднял, так представься. ? Самый смелый по аплодируем друзья. Чтобы Задать вопрос тоже нужна смелость.

Он ? управляет бюджетом, который идёт только на реализацию его планов. У ди-

ректора по сервису свой бюджет. У отдела ? тоже свой бюджет, понимаете у каждого свой. У запчастиста тоже свой бюджет, маленький бюджет. Всё. У меня вопрос пожалуйста. ? Из зала. Отвечая, последнее слово за кем ? За РОПом. Его деньги и его ответственность, правильно? Всё, приходит маркетолог и говорит, Эдуард давай сделаем это это это. Он говорит, нет, не хочу а маркетолог говорит там-то там-то. Не годится, понимаете. А у него деньги, а ведь у кого деньги... ну вы сами понимаете, догадались. Кто заказывает музыку? Тот, у кого деньги. Но тогда он отвечает перед генеральным директором за результат. А если это будет вот так — капитан танкового батальона скажет капитану артиллерийского низовья, ты вон туда пульни, а я возможно посмотрю. А кто потом будет отвечать? Нет. У нас было так, он капитан, у него деньги, он заказчик, он финансирует каждую головную компанию.

Вопрос из зала. ? Он может поиграть с маркетинговым бюджетом. РОП не дает маркетинговый бюджет. Рано или поздно начнутся конфликты. Когда маркетолог будет говорить, я не могу выполнить свой KPI, потому что мне рубят маркетинговый бюджет. А РОП будет говорить, мне сейчас достаточно того, что я имею, я сейчас буду прорабатывать свою старую базу. Я там зажимаю винтики своим сейлам, чтобы они лучше работали. Само решение в чем? У него финансовая ответственность передо мной. Всё, он отвечает и здесь его решение. Но потом будем рассказывать, как мы принимали, каждый раз с помощью мозгового штурма рекламное решение на следующий месяц. Закладывали, просчитывали, принимали. Это целое заседание. Последнее решение за РОПом. Потому что у него бюджет, всё. Были такие случаи, я немножко сэкономлю бюджет. Тоже верно. Потому что он уже утвердил и видит, что здесь 10-20 тысяч можно сэкономить.

Ну это его право, здесь не надо навязывать своё мнение, раз у него бюджет, то у него решение. А по лидам, там уже отвечает РОП и у РОПа стоимость лида, и у маркетолога стоимость лида. Это раз. А второе — они ещё завязаны были на командный бонус. Поэтому все стремились получить правильные взаимоотношения, чтобы получить командный бонус. Тоже маленький плюс. Если командного бонуса нет, то уже может быть маленький раздрай. Ещё раз повторяю, последнее решение за тем у кого бюджет. Но он отвечает передо мной.

Поехали дальше. Заработная плата основного персонала. Не стал писать, сами понимаете, в отделе продаж бывают продавцы, а бывают непродуктивные сотрудники. Это техники, например, которые принимают машины, делают выписки, несут ответственность за продукцию. Это логист. Поэтому очень важно знать заработную плату продавцу и в целом отделу продаж. Чтобы снова не сбивать прицел. Гарантийные расходы — это расходы, связанные с ремонтом автомобилей засчет отдела продаж. Общепроизводственные и внешнеторговые издержки. Это Главный бухгалтер может вам подсказать что за этим стоит. Подарки — хотите не хотите, есть статья и мы знаем сколько мы можем подарить за год, за квартал, за месяц. У него будет свой бюджет на подарки, все будет бюджетироваться. Далее административно-хозяйственные расходы, связанные с функционированием отдела продаж. Коммуникации — каждый продавец имеет мобильный телефон предприятия, за мобильный телефон нужно платить. Вы это знаете. А у вас, кстати, мобильные телефоны корпоративные или личные? Корпоративные -правильный ответ. Это связано ещё с одним таким заблуждением, что некоторые продавцы считают, что это его клиент. Нет, это клиент компании, а тебе дали возможность с ним работать, это не твой клиент. Ты не закре-

пляешь за собой клиента на всю жизнь. Это клиент предприятия. Я имею полное право дать с ним работать или передать клиента другому продавцу или в другой отдел. Далее социальные расходы, это и питание, чтобы обеды были бесплатными. Чтобы костюмчики покупали на выставку, чтобы все были красивые ребята и девушки. Общечфирменные Расходы. Очень огромная статья. Импортёры дают машины на реализацию, но под очень высокие проценты. Ты должен проценты платить, либо продавать машину и платить, либо из своих ресурсов плати сразу — тогда процентов нет. Очень дорогие проценты. Особенно если взять ближайшие лет 10,15,20, считать каждый рубль, но у тебя на каждый рубль не хватит. И даже если у тебя экономисты и финансовый менеджер, и финансовый менеджер, и главный бухгалтер. И даже если у тебя выручка до 20 миллионов в год, то должен считать генеральный директор или ИПэшник, здесь ты сам можешь считать и доходы и расходы. Но если у тебя выручка больше 20 миллионов в год, то здесь, как минимум, нужно, чтобы главный бухгалтер вёл управленческий учёт. Если уже больше 100 миллионов в год, то здесь уже нужно брать или экономиста или менеджера. Если компания растёт, то нужно брать финансового директора. Они будут считать, контролировать, проверять. Но каждый операционный директор, каждый начальник отдела должен нести финансовую ответственность, иначе получается у семи нянек дитя без глаз. За всё отвечает председатель колхоза. За всё — и за и за фирму и за трактор и за посевную и за доярочек — за всё отвечает. Давайте работать правильно. Цель прибыли, а дальше уже бюджет доходов, бюджет расходов. Друзья, это делается легко. Надо? Обращайтесь, сделаю. Здесь ничего сложного нет, понять специфику вместе с вами и отдать это руководителям подразделений. Далее, операционная прибыль — это итого валовая прибыль, вот она, мы

уменьшаем на операционные затраты, так они называются, операционные затраты. И получается операционная прибыль.

EBITDA, прибыль до налогов, до процентов, прибыль EBITDA, кто не знает, приходите в ноябре, всё расскажу, всё распишу. Потому что все крупные они умные, они все считают прибыль EBITDA. Почему многие средние становятся крупными? А потому что они считают её. И не верят? операционной эффективности. Вот в чём вопрос. Приезжаешь в любую крупную компанию — все считают EBITDA. Всё. Поэтому начинайте считать. Ну, если у вас амортизации нет... Вы знаете EBITDA это тоже прибыль. Поэтому видите как всё просто — выручка — ? себестоимость, валовая прибыль, маржинальная или валовая маржа или GM1, GM2, ? слышали такое? Далее операционные расходы убрали — получаем операционную прибыль. Далее общие расходы убрали, которые идут на всю компанию, кроме отедла продаж, получается EBITDA за считаемую ? организацию. Процент вычитаем и говорим...?? можно сразу получить чистую прибыль. Всё, вот бюджет отдела продаж. И РОП, я его называю генеральный директор, все считали и получали бюджет и у них было 3, 4, 5, 6, 7 млрд. рублей, он отвечал за это. РОП. Он был на бюджетном комитете и утвердил бюджет, за 1-2 месяца, считали каждую цифру с экономистом и финансовым директором через нашу стратегию. Я ему этот бюджет утвердил. И потом в течение года, точнее квартала, я ни одной копейки из бюджета РОПа ни доходной ни расходной не имел права взять. Потому что я же ему утвердил, всё. Пересматривали? Пересматривали — подписал, всё. Считать бюджет сейчас общий мировой тренд. Бюджет делать, ставить на квартал. Потому что время быстро меняется. Но идеальный вариант сделать такой рамочный бюджет на год, чтобы ты понимал где ты будешь через год. Или квартальный. Бюджет бывает

жесткий, бюджет бывает мягкий, бюджет бывает эластичный, бюджет бывает гибкий. Видите, здесь каждый бюджет, каждое действие. Вот мы прошли все этапы, начиная от жесткого бюджета. Всё, мы утвердили бюджет, это закон. Это как конституция, но сжать нельзя.

Вопрос из зала. Евгений, коммерческий директор, компания ...?, Ставрополь. Вот вы сказали рассмотрение бюджета на квартал. А планы на квартал? Они корректируются? Ответ: вот кто идет на ? мастер-класс я расскажу 14 планов, которые должен иметь каждый собственник для того, чтобы бизнес был устойчивый, прогнозируемый и правильный. Их должно быть, как минимум, 14, а потом ещё и 15-й я расскажу. Ресурсный план, там первое это количество, а потом на это количество мы кладем бюджет. Умножай? Это количество, а потом дели это — это бюджет.

Лист Цели, не называю панель, лист цели, у каждого продавца должен быть лист цели. Это не показатель. Кстати, маленькая ремарка. Я считаю менеджер это тот кто управляет, у которого есть подотчетность, сотрудники. Он управляет и сотрудниками и бизнес— процессами. Он владелец бизнес-процессов. Как правило, где есть бизнес-процесс, там есть и сотрудники. У продавца сотрудников нет, но он управляет процессом продаж. Поэтому я поднимаю его, он у меня не специалист. Для меня продавец — менеджер, во-первых, он должен расти как личность. Это раз. А во-вторых, он должен управлять процессом продаж. А сейчас очень трудно, потому что и подход надо найти и поговорить. О продукте и о политике и о футболе и о погоде. И т.д и т.д. Поэтому для меня менеджер. А направления какие же могут быть? Показатели финансовые у каждого свои, показатели, выручка это само собой. С НДС или без НДС, в зависимости от того какая у вас

управленческая программа. Далее валовая прибыль, которую он приносит компании. Далее считаем валовую прибыль в процентном соотношении, сколько мы зарабатываем в процентах валовой прибыли. Далее возникают вопросы и я эти вопросы слышу. Те компании, которые боятся, что продавец куда-то уйдёт и унесёт его себестоимость. А у него бизнес часто построен на тендерах. Конкурент узнает его себестоимость. Я валовую прибыль вообще не открываю. Поэтому есть два подхода — либо продавца мотивировать на выручку. Либо мотивировать на валовую прибыль. Я бы вам советовал и то и другое, сейчас мы дойдём до восьми форм мотивации, там поговорим. Вы на что мотивируете?

— На валовую прибыль, да, то есть открывается себестоимость,

— А вы на выручку, то есть это ваше право,

— я мотивирую на валовую прибыль, то есть открываете валовую прибыль.

— а вы на выручку, то есть, если кто-то из нас мотивирует на валовую прибыль, а кто-то на выручку, то значит кто-то из нас что-то делает не так и правильно делаете, и правильно делаете, в зависимости от бизнеса, в зависимости от ситуации и т.д и т.д., даже отчёты, правильно? Можно на первых порах, всё можно, мотивировать на выручку, потому что он будет считать себестоимость и сколько компаний вышло на рынок. Дальше, если есть ТЗ и ПТЗ обязательно, финансовая ответственность, ну и здесь ещё хочу заработать, что тоже его потенция, это финансовый показатель согласно мотивации. Клиентская база, динамика клиентской базы, клиентская мотивация — это главная его персональная клиентская база в рамках ЦРМ, его персональная клиентская база, это его потенциальные клиенты,

если у него в июле 70 потенциальных клиентов, я ему четко должен поставить KPI из ста, сколько же из июльских потенциальных клиентов хочу получить, хочу получить за продажи в июле. То есть коэффициент привести клиента. Если ты клиента-потребителя привел, дальше куда его привести, в постоянное, у нас постоянным клиентом считался тот, кто приобрёл что-то в течение 18 месяцев, приобрел что, купил там S8, через 10 месяцев приобрел бейсболочку, то есть постоянно, 18 месяцев проходит и одна минута и щёлк, и он уходит куда, он уходит в потерянные, тогда его можно пригласить на разговор и спросить — Дружище, ты здесь для чего? Зарабатывать деньги, или чтобы терять наших клиентов, клиентов компании и потерянных?

Вот, и количество VIP-клиентов, наше новое изобретение, сегодня я о нем расскажу. Достижение, исполнение — это количество продаж, это воронка продаж. Как-то вы качество обслуживания меряете? Измеряете? Хотя бы личные, хотя бы внутренний обзвон делаете клиентам? Хотя бы избирательно по пять звонков делаете? Потому что вы, может быть, думаете, что ваши продавцы продают стройматериалы, а вот может они работают уже работают на девелоперскую компанию и продают квартиры, а ваши строительные материалы их вообще не интересуют. Вам они рассказывают, что воронка продаж, что 10 прошло, 0,5 заинтересовались, а ждут когда кто-то заинтересуется квартирой, которого клиента они отведут к Вадиму, и Вадим с удовольствием продаст им квартиру и ребятам даст комиссионные, и ребята открыли свой маленький бизнес, который более доходный, чем у вас, поэтому хотя бы нужно делать обзвон клиентам, что, к чему и как, внутренние. Ну, допустим, у вас четыре продавца и даже вы сами можете сделать 2-3 звонка по каждому продавцу за месяц, узнать что и как у клиента, и т.д. и т.д. И потребителю ваше-

му будет очень приятно, что позвонил сам генеральный директор и поинтересовался, что, где и как. Качество меряем, Дружья, ну а как без качества, качество это одно, а качество обслуживания, как раз таки, сказывается на воронке, здесь допустим 20.000, здесь жестко, выполнен данный коэффициент или не выполнен 0,5.

Третий коэффициент, третья премия по чек-листу, очень люблю чек-лист.

Чек-лист увеличивает фокус надежд, тоже второстепенных, но участие важных показателей, которые в отделе продаж для нас важны.

Чек-лист, он имеет единицу дружья, если продавец все выполнил, то здесь получается единица, и он получает 20.000, если что-то не выполнил, он может получить минимально 0,3., если все завалил, тогда он получит 6000, но 6000 это деньги правильно, это деньги.

Вот такой первый вариант мотивации продавца, нацеленный на увеличение продаж.

Съездили в Италию мы с супругой, в Милан, и поехали что-нибудь купить, приехали в Милан, купили костюмчик, галстучек, пару рубашек, и уже уходим, супруга говорит, ну раз в Италии давай посмотрим туфли, я говорю, зачем мне туфли, они у меня и так уже есть, нет, ну давай купим, ну вы же знаете — женщине нельзя отказывать. Ну, я думаю посмотрю одно, второе, ладно, у одной подъём невысокий, померяю одну-вторую пару и уйду спокойно. Зашли, итальянка лет 32-35, средний возраст, такая фигурка красивая. Чёрненькая. Значит, приносит мне три коробочки, говорит присаживайтесь, Не успел присесть, итальянка и бах юбку наверх и бах, смотрю — голова ее уже между моих коленей, мать чест-

ная, позвольте вашу ножку, ах, никто еще на коленях передо мной не стоял, а здесь и симпатичная она такая и раз уже вторую туфельку, я уже и забыл, что я меряю туфли, ну вы поняли да, такое со мной впервые случилось, и такое первый раз, когда продавец обуви сделал чуть-чуть больше, чем я от него ожидал. Ну вы же знаете, в худшем случае принесли коробочку, поставили, в лучшем случае ложечку дадут, всё, это максимум, а здесь буквально на колени передо мной, ну вы поняли. Я уже не дома, конечно, надо было поблагодарить. В конечном итоге я купил, и вот эту итальянку я до сих пор помню. Поэтому обращайте внимание, как кто с вами поступает. И старайтесь переносить это на свой объем продаж, своим продавцам рассказывайте, потому что, ещё раз повторяю, чтобы они делали чуть-чуть больше потому что, согласитесь, политика регламент, должностные инструкции — всё это должно заложить как они должны работать, правильно? Общее направление дали, инструкции дали, а дальше они должны включать творчество, чтобы заработать сегодня больше чем вчера.

У меня здесь есть пример, реальный пример, когда один уважаемый руководитель замотивировал и поставил для продавцов общий процент, но одному отдал своего VIP-клиента, который приносит ему 50 % выручки, И продавцы получают 80, 120,130 максимально, а он получает от 1.000.000 до 1.500.000 в течение двух-трёх лет в месяц.

На мой вопрос почему, говорит боюсь потерять клиента, Если говорить клиентам, идёт к конкурентам, я говорит погибну, я говорю хорошо, а кто этого клиента в компанию привёл. Собственно генеральный директор, говорю я, я говорю, а ты с ним Контактируешь, он говорит, конечно, каждый месяц созваниваемся, общаемся, встречаемся. Я говорю, а он тогда что такое получает, а он говорит, ну как а что просто

снизу, как вы считаете это правильная мотивация? Я задал вопрос, какая же на рынке мотивация по данной отрасли для продавцов, он говорит где-то 150-170, я говорю замотивируй его максимум на 200.000 и у тебя будет всё хорошо. Составили план, раз поговорили, два поговорили, он говорит, что он уйдёт, никуда он не ушёл, он три года переплачивал в месяц по 1 млн. рублей, правильно? Он незаслуженно платил, по-

т.д. Компания развивается, выручка валовой прибыли растёт, а процент у неё тот же, и он, не вкладывая ничего, у него растёт материальное вознаграждение. А дальше скажите, извини у тебя было 0,5, а я тебе поставлю 0,49. И что вы сразу получаете, овершенно верно, он будет считать, что у него отняли самое дорогое, что у него есть, Или второй вариант, вы ничего не делаете, оставляете также 0,5, и он незаслуженно,

ОБЩЕЕ НАПРАВЛЕНИЕ ДАЛИ, ИНСТРУКЦИИ ДАЛИ, А ДАЛЬШЕ ОНИ ДОЛЖНЫ ВКЛЮЧАТЬ ТВОРЧЕСТВО, ЧТОБЫ ЗАРАБОТАТЬ СЕГОДНЯ БОЛЬШЕ ЧЕМ ВЧЕРА

тому что на рынке такого нет продавца на 1.2 мн р. Есть такой рынок? Нет. Поэтому я сторонник плана, да, % Можно, но когда я порекомендовал индивидуальный процент каждому, потому что есть продавцы вот с такой большой выручкой, и с такой валовой прибылью, есть вот такие средние, есть начинающие. Если вы 1 % подгоните под начинающего, тот который уже, будет получать вот столько-много, верно. Если вы под мастера подгоните, то начинающий скажет, то что я же здесь вообще с голоду помру, верно, поэтому если на процент друзья, индивидуально под каждого продавца устанавливайте свой процент.

Третье, договаривайтесь сразу, чтобы по итогам года будете этот процент пересматривать, Это не очень хорошо, потому что данная мотивация, если компания раз-

вы понимаете, становится на уровне рынка и выше и выше. Два варианта и два плохие, мой подход по плану. Сегодня план на 100.000 продать, потом на 200, потом на 500, Потом на 100.000.000, потом на 1.000.000.000. Мы смотрим на рынок, если данный продавец на рынке стоит 80.000, ну за 1.000.000.000 можно платить 100, правильно, но не 250.000, потому что, чтобы выйти на 1.000.000.000 я вложил сколько ресурсов, и рекламных и производственных и организационных, и финансовых и так далее и так далее. Да можно добавить чуть-чуть коэффициент, но не в пропорции априори, поэтому я не сторонник, не попадаете в ловушку.

Переводите продавцов на грейды. Приезжает какой-то русский за 1000 верст и говорит, что работает с этим, снимает

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.**

Пишите: 7447273@bk.ru

«Топы» экспаты и трудовые споры, связанные с ними



**Александр
Чакински**

*Ч*аш народ всегда искал свой особый путь, и ко всяким западным премудростям критично относился. Чю, не любя «Европы» и всякие «Омерики», в целом, за их разврат и бездуховность, приглашал оттуда во все времена разных специалистов, чтобы свою страну помогли обустроить.

Особенности нормативно-правового регулирования трудовых отношений с «топовыми» экспатами

Общий принцип трудовых отношений с иностранными работниками (отметим, что именно так называет экспатов отечественный Трудовой кодекс) содержится в ст. 11 ТК РФ. Иностранные граждане, вступающие в трудовые отношения на территории нашей страны, равны, как в правах, так и в обязанностях с гражданами России, если международными договорами РФ и отечественным законодательством не установлено иное.

Особенности регулирования трудовых отношений с иностранцами определены в главе 50.1 ТК РФ. Основные из них заключаются в следующем.

Прежде всего, в трудовом договоре указывается ряд дополнительных сведений — о документах, подтверждающих право иностранных граждан находиться на территории России и осуществлять трудовую деятельность (вид на жительство, разрешение на временное проживание, разрешение на работу или патент, реквизиты страхового полиса добровольного медицинского страхования). Все вышеуказанные документы предъявляются работодателю при заключении трудового договора.

Иностранный работник может быть временно отстранен от работы в случае, если документы, на основании которых он находится и (или) работает в РФ (вид на жительство, разрешение на временное проживание, разрешение на работу или патент) «утратили силу». По этим же основаниям работодатель имеет право расторгнуть с ним трудовой договор.

Если иностранец приглашен на работу в качестве руководителя, то его профессио-

нальная деятельность регулируется также в рамках главы 43 Трудового кодекса РФ. Например, в соответствии с положениями статьи 277 Трудового кодекса РФ он несет ответственность не только за материальный ущерб организации в виде уменьшения стоимости ее имущества, его ухудшения, но и за причиненные ей убытки. При этом, рассчитываются убытки в соответствии с нормами гражданского законодательства. К ним относятся как причиненный организации реальный ущерб, так и упущенная выгода в виде недополученной прибыли.

Всюду деньги, деньги, деньги...

Большинство трудовых споров между организациями и экспатами — руководителями связано с денежными вопросами. При этом, высокий уровень заработной платы иностранных топ-менеджеров установлен в законодательном порядке. Показательно следующее дело, которое экспату удалось выиграть, благодаря положениям п. 3 ст. 13.2 ФЗ №115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации», предусматривающего немалый минимальный размер заработной платы высококлассным иностранным специалистам.

И.С. обратился в суд с иском к ООО «Ю...» об установлении факта трудовых отношений, взыскании невыплаченной заработной платы, компенсации морального вреда, в обоснование заявленных требований указал, что между ним и Р.Л.М. состоялся телефонный разговор, в рамках которого последний приглашал его приехать в Россию и работать в ООО «Ю...» в должности главного инженера на условиях: получение разрешения на работу, обеспечение работой на 1 год, зарплата первых двух месяцев — 3500 \$ (из расчета 1\$ = 36,5 рублей), в по-

следующем — 4500 \$, оплата аренды жилья и коммунальных услуг за счет компании, а также оплата транспортных расходов.

По приезду он приступил к работе в ООО «Ю...».

За указанный период работы авансовыми платежами ответчиком была выплачена денежная сумма в размере... рублей в качестве заработной платы.

Размер заявленной заработной платы по мнению истца, подтверждается расчетными листами, а также выданной ему справкой на получение кредита в ВТБ 24.

Проверив материалы дела, заслушав представителей истца, обсудив доводы апелляционной жалобы, судебная коллегия приходит к следующему.

Разрешая спор, и удовлетворяя требования о взыскании задолженности по заработной плате и компенсации за неиспользованный отпуск в части, суд исходил из того, что ежемесячная заработная плата истца с мая по декабрь 2014 года по сообщению ответчика, составляла... рублей, истец же не представил доказательств того, что его заработная плата подлежала выплате в большем размере.

ПОКА ЭКСПАТ ЭФФЕКТИВНО И ДОБРОСОВЕСТНО ТРУДИТСЯ, МЕНЯЕТСЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО, И ИНОСТРАНЕЦ УЖЕ СВОЮ РУКОВОДЯЩУЮ ДОЛЖНОСТЬ ЗАНИМАТЬ НЕ МОЖЕТ

В феврале 2015 года сложившиеся трудовые отношения были прекращены, в том числе ввиду сдачи объекта строительства в эксплуатацию, при этом окончательного расчета между сторонами произведено не было.

Полагая, что ответчиком были нарушены его права, истец просил суд взыскать задолженность по заработной плате.

Решением Советского районного суда исковые требования И.С. были удовлетворены частично,

На данное решение суда И.С. была подана апелляционная жалоба, в которой он просит отменить его, дополнительно взыскав с ООО «Ю...» задолженность по заработной плате.

При этом такие доказательства истца как расчетный лист и справка о доходах для поручения кредита в Банке, не были приняты судом, и им была дана критическая оценка.

Судебная коллегия не может согласиться с таким выводом суда первой инстанции, по следующим основаниям.

Размер фактической заработной платы, указанной истцом согласуется с положениями с п. 3 ст. 13.2 ФЗ №115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации», которая предусматривает выплату заработной платы высококвалифицированным иностранным специалистам в размере не менее ста шестидесяти семи тысяч рублей из расчета за один календарный месяц.

При таких обстоятельствах, решение суда первой инстанции в этой части нельзя признать законным и обоснованным, и оно подлежит изменению, с вынесением нового решения, которым иски подлежат удовлетворению в части взыскания задолженности по заработной плате (Апелляционное определение Воронежского областного суда от 06.04.2016 №33-2113/2016).

Представляет интерес еще одно дело. Одно из подмосковных предприятий, пригласив гражданина Франции на должность заместителя руководителя, впоследствии,

тивно и добросовестно трудится, меняется законодательство, и иностранец уже свою руководящую должность занимать не может. Возникает вопрос, полагается ли ему в этом случае компенсация при расторжении трудового договора, предусмотренная положениями статьи 279 ГК.

Представляется, что таковая компенсация должна быть выплачена, поскольку, во-первых, в этом случае, виновные действия топ-менеджера экспата отсутствуют, а во-вторых, в положениях статьи 12 ТК РФ определено, что принятые законы, содержащие нормы трудового права, обратной

ТРУДОВУЮ КНИЖКУ, В ОТЛИЧИЕ ОТ РОССИЯН, ИНОСТРАНЕЦ ИМЕТЬ НЕ ОБЯЗАН

чтобы не выполнять обязательства по заработной плате, попыталось аннулировать трудовой договор на том основании, что француз не приступил к работе в оговоренные сроки. (В соответствии с ч. 4 ст. 61 ТК РФ, если работник не приступил к работе в день ее начала, то трудовой договор аннулируется). Однако в суде работнику удалось подтвердить факт начала работы в сроки, определенные в трудовом договоре, отметкой в паспорте о пересечении границы, показаниями сотрудников и контрагентов организации, документами, подтверждающими получение заработной платы. Наконец, он предъявил в судебном заседании уведомление работодателя в ФМС РФ о привлечении иностранного специалиста, а

силы не имеют. Но не все судебные органы разделяют эту позицию.

Гражданка Германии Г. обратилась в суд с иском к АО «АС РУС МЕДИА», просила взыскать с ответчика в свою пользу компенсацию при увольнении в соответствии с положениями ст. 279 ТК РФ. Ее увольнение было вызвано введением в действие с 01.01.2016 г. изменений Закона РФ «О средствах массовой информации», в соответствии с которыми СМИ больше не мог руководить иностранный гражданин.

Суд первой инстанции иск удовлетворил, поскольку виновные действия истца отсутствовали, в процессе работы она

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.**

Пишите: 7447273@bk.ru

Почему прошлый опыт изучения английского важен?

Ксения Пикалова,
Руководитель отделения PR
онлайн-школы TuranaEnglish

Потому что это те самые установки и страхи, с которыми мы начинаем обучение. А если я начинаю обучение и думаю, что я не очень способен на самом деле? И мы думаем, что нужно переехать и жить за границей, чтобы заговорить на этом языке или же вообще там родиться. Ну, и произношения нам такого никогда не добиться. В общем, все это нам невозможно — это одна общая мысль, которая нас преследует всё время, пока мы пытаемся взяться за этот язык. Первый вопрос, который вы должны задать себе — это вопрос вашего прошлого обучения и ваше отношение к нему.

Да, если у Вас есть профессиональная сфера или у Вас есть желание использовать этот язык — это первая составляющая. Возможность применить язык в дальнейшем — одно из мерил успеха в этом языке, также в дальнейшем. Поэтому первое, что Вам нужно сделать — это определить нужен он Вам или нет! Спросите себя: “Зачем он мне нужен?” Просто потому, что знают всё? Это не то! Потому что он нужен Вам, чтобы говорить и общаться там-то и там-то?! Это вот то самое, о чем нужно подумать. Но возвращаясь к прошлому опыту,

что это не Ваша вина, что это не Вы не способны, потому что есть очень маленький один определитель того, что Вы способны говорить на английском — Вы способны говорить на русском.

И способность говорить — это общая способность, которая есть у каждого человека. Способность общаться — это нечто естественное для нас. Поэтому, пожалуйста, спросите себя, что Вы думаете о своем прошлом опыте, что Вы считаете по поводу Ваших способностей обучиться. Если для

СПОСОБНОСТЬ ГОВОРИТЬ — ЭТО ОБЩАЯ СПОСОБНОСТЬ, КОТОРАЯ ЕСТЬ У КАЖДОГО ЧЕЛОВЕКА. СПОСОБНОСТЬ ОБЩАТЬСЯ — ЭТО НЕЧТО ЕСТЕСТВЕННОЕ ДЛЯ НАС

Вам нужно задать себе очень важный вопрос: “Что я думаю о своем прошлом обучении и о своей способности по итогу изучить английский?”. Думаю ли я, что были виноваты преподаватели, была плохая методика, система не та или же я думаю, что вообще-то я не смог сам? Вот эта разница определяет!

Вы знаете, вы можете обвинить кого угодно в том, что у Вас не получилось, только, пожалуйста, не обвиняйте себя. Потому что это идея, что у Вас никогда не получится, будет определять Ваше отношение к занятиям, Вашу способность увидеть успех в английском языке. Потому что, когда у меня стоит блок “я не смогу! у меня не получится!” — я не вижу успеха.

Достаточно просто вспомнить свой прошлый опыт и проговорить его, желательно с Вашим преподавателем прежде, чем Вы начинаете Ваше обучение. И решить для себя,

Вас получается сложно это сделать, попросите преподавателя, чтобы он расспросил у Вас, чтобы он узнал о результатах, которые Вы видели или не видели, чтобы он узнал о том, как Вы занимались. Потому что правда кроется именно в той методике, по которой Вы занимались, когда мы занимались языком, что от нас требовали.

А теперь подытожим то, что я сказала. Прежде чем начинать обучение, первое, что вам нужно сделать — посмотреть на свой прошлый опыт. Обсудить его. Второе, что нужно сделать — это принять решение о том, что он не влияет на Ваш будущий успех. И третье, что Вам нужно сделать — это понять, что вы способны и у Вас получится.

С Вами была Турана, и я надеюсь, что совет, который я Вам дала будет для Вас действительно полезен.

Феномен лидерства



В начале 70-х годов 19 века Чайковский подрабатывал музыкальным критиком в "Московских ведомостях". А чтобы свести концы с концами он дополнительно проверял кипы тетрадок с задачами по гармонии в недавно открывшейся Московской консерватории.

В 1874—1875 годах Петр Ильич написал Первый фортепианный концерт в расчете на исполнение Николая Рубинштейна. Однако тот отказался его играть. В итоге впервые концерт был исполнен 25 октября 1875 года в Бостоне Гансом фон Бюловым с оркестром под управлением Бенджамина Ланга. И с этого времени началась любовь американцев к Чайковскому. Спустя некоторое время примерно это же самое произошло со Скрипичным концертом. Он тоже был забракован российским скрипачом Леопольдом Ауэром как неисполнимый, и впервые прозвучал в США. Русская публика услышала его только через два года. И это ещё не весь список произведений Чайковского, премьеры которых состоялась не в России, а в Америке.

Главными «двигателями» творчества Чайковского в Америке были немецкие дирижёры (отец и сын) Леопольд и Вальтер Дамрош. Леопольд был в восторге от Первого концерта, написал композитору и тот стал высылать ему ноты своих новых произведений. И те тут же включались в постоянный репертуар Нью-Йоркского симфонического

оркестра, которым старший Дамрош руководил долгие годы. А весной 1891 года по случаю открытия Карнеги-холла Вальтер Дамрош пригласил Чайковского в качестве центральной фигуры праздника и дирижёра своих произведений. Петр Ильич согласился, а по прибытии был поражен не только электричеством, телефоном, лифтами, небоскрёбами, но и тем, что здесь отлично знали его музыку и почитали как величайшего в мире композитора! Такого успеха он не знал нигде и никогда, включая Россию. Его приезд в Америку сопровождался шумихой в прессе и настоящим триумфом.

После внезапной смерти Чайковского в 53 года любовь американцев к его музыке разгорелась с новой силой. Когда в 1910 году в США приехал с концертами Рахманинов, он был сильно впечатлён этим обстоятельством. Его поразила и тронула такая популярность Чайковского. Вокруг имени русского композитора создавался прямо-таки культ. Рахманинов писал о том, что не проходит ни одного концерта, в программе которого не стояло бы имени Чайковского.

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

Административное № 4 право 2019

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



**Изменения в судебной системе
в 2019 году**

АДС по-новому. Взгляд изнутри

**Получить электроэнергию
и не заплатить. Судебная практика**

**Досрочная пенсия у силовиков
и в армии. Споры**

**Таможенные пошлины для физических
лиц: анализ споров**

**40 % которые решили все. Отстранение
от управления участника**

**С кем ребенок остаётся после развода.
Анализ споров**

**Права детей на жилье: что делать, если
родители против**

Александра Мишкина

Как налоговая служба доказывает обналичку?

Анастасия Попова (Лошакова)

Увольнение по недоверию

Мария Маркова (Уваева)

Что делать, если директор отказывается уволиться и передать дела? Анализ дел в судах

Наталья Пластинина

Учитель может уволиться только САМ?

Вирджиния Поплавская

Анализ судебной практики по привлечению работников к дисциплинарной ответственности в виде увольнения за нарушение правил поведения на работе

Дмитрий Мартасов

Расторжение трудового договора с руководителем организации

Светлана Честерова

Досрочная пенсия у силовиков и в армии. Споры



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

(октябрь-декабрь)

В номере:

**Системный подход в документоведении:
формы и сферы использования**

**Связь процессов внутреннего и внешнего
документооборота в формировании «цифровой
организации»**

**Преимущества хранения электронных
документов в специализированном ПО
электронного архива организации**

Как ознакомить работника с документами?

**Опыт организации работы с документами
в дорожно-строительном предприятии**

**Создания бизнес-архивов конфиденциальных
документов на примере опыта европейских
стран и США**

**Человеческий фактор в управлении
документами**

**Документационное оформление трудовых
отношений: некоторые проблемы и судебная
практика**

**№4
2019**

При поддержке:

Закажите электронную версию номера бесплатно как
подписчик, направив заявку на tp@top-personal.ru

