

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

№ 2 2020

РОБЕРТ КИГАН
ЛИЗА ЛЭЙХИ

НЕПРИЯТИЕ перемен

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ
СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ
И РАСКРЫТЬ ПОТЕНЦИАЛ
ОРГАНИЗАЦИИ

Неприятные перемены

Главная тема номера:

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 6 (239)

ИЮНЬ 2020

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

*Анастасия Алексеевская, Инна Демидова, Анастасия Балдынова
Анастасия Кирина, Михаил Джикия*

**Комментарий к законопроекту о введении
увольнении сотрудников во время пандемии**

Элина Шакирова, Анастасия Тихонова, Анастасия Тихонова

**Комментарий к постановлению Конституционного
Суда РФ от 11.06.2020 № 17-П/20**

Наталья Тихонова

**Ошибки в применении ст. 178 ТК РФ в трудовом споре.
Анализ споров о возмещении расходов на обучение.**

Ольга Яковлева

**Обучение за счет работодателя при увольнении
работодателей в связи с ликвидацией
при увольнении по инициативе работника**

Михаил Джикия

**Всегда ли уволившийся работник обязан
возместить работодателю затраты
на свое обучение?**

Инна Демидова

**Пилоты — споры по профзаболеваниям,
больничным и лечению, недопуску к полетам**

Анна Бедарева

Договор подряда: обзор судебной практики

**Только для подписчиков! Закажите журнал «Трудовое право» № 6/2020
в подарок. Заказ ждем на tp@top-personal.ru**



«Помощников в период кризиса руководители увольняют только вместе с собой», — сказала мне директор крупного кадрового агентства в ответ на вопрос о том, каковы гарантии рас в посткризисный период.

Удачи!

**P.S. Закажите КОУЧИНГ для себя или компании.
Подписчикам данная услуга предоставляется
БЕСПЛАТНО.**

925-881-7901 (вацап, пишите Надежде Гончаровой)

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

www.sekretarskoe-delo.ru

PAS

Как руководителю подобрать идеального зама?4

Марина Богомягова

Идеальный помощник всегда начеку... ..6

Антон Дурнецов

ИНОСТРАНЦЫ

Выдворение иностранных граждан10

Дмитрий Мартасов

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

Комментарий к цитате: «Пишите простейшие инструкции, как для трёхлетних детей»

Алан Лафли16

Анастасия Цымбал

А стоит ли оно того?.. (Обзор статьи Н. Тихоновой «Споры с ФНС по оптимизации с переводом топов на статус ИП»)18

Владимир Шумков

ПОРУЧИТЕЛЬСТВО

Не спешите резать зарплаты таким методом21

Анна Бедарева

БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИИ

Искусственно отрезанное имеет высокую склонность к регенерации30

Евгений Грива

ТРЕНИНГИ

Тренинги и их эффективность. Как выбрать тренера?43

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ**ИНТЕЛЛЕКТ**

Влияет ли уровень развития эмоционального интеллекта сотрудников на результаты бизнеса?46

Елена Ермакова

АЛИМЕНТЫ

Алименты: анализ важных споров48

Наталья Тихонова

ЗП

Споры по невыплате зарплаты в период самоизоляции. Советы фирмам и людям54

Александр Чакински

КАРЬЕРА

В 9 лет он уже содержал семью57

Александра Ивкина

ОБЗОР КНИГИ

Роберт Киган и Лайза Лейхи «Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации»64

Дмитрий Прицев

ИМИДЖ

Почему ушла известность Джона Кьюсака?70

Дарья Игнатьева

ВЕЛИКИЕ МЫСЛИТЕЛИ

Истории с моралью73

Как руководителю подобрать идеального зама?



Марина Богомягкова,
основатель Медиа Мастерской
<http://mmb.media/>

Идеальный зам — это, прежде всего, профессионал. Он должен дополнять и усиливать руководителя по профессиональным качествам и, в идеале, у него должны быть те сильные стороны, которых у самого руководителя нет, тогда получается тандем.

Второе, что тоже очень важно — это совпадение по ценностям. Никогда бизнес не будет двигаться гармонично и быстро, если два руководителя по-разному смотрят на одни и те же вещи. Совпадение по ценностям — это очень важно. При этом личности могут быть абсолютно разные, как по темпераменту, по привычкам, поведенческим паттернам, но совпадения по ценностям и усиление профессиональными сторонами друг друга — это обязательно для директора и его заместителя.

Если говорить о кейсах из практики, большая часть моей профессиональной деятельности связана с медиа-индустрией, то конечно, очень важным моментом является как портфолио, так и публичность персоны, которую я приглашала на должность зама.

Каких-то конкретных алгоритмов, с моей точки зрения, быть не должно, потому что мы говорим о человеке, и под каждого человека срабатывает индивидуальная модель поведения. Здесь может включаться профессиональная интуиция, подойдет ли этот человек, потому как работаем в команде — процесс непрерывный 24/7 — и бес-

конечные “подстройки” друг под друга будут срывать только рабочий процесс.

Должен ли зам быть умнее директора?

Как сказал Олег Тиньков: «Я в своей команде самый тупой». *(со смехом)*

Конечно, не стоит следовать буквально этому постулату. Слово “должен” здесь не уместно, но при этом зам может быть и умнее, и сильнее директора в каких-то скиллах, и, возможно, даже более медийным. Здесь зависит от того, как между ними распределены полномочия, кто отвечает за какую часть деятельности. Вполне может быть, что зам может быть сильнее, но как минимум должны быть две разноплановых, но одинаково сильных личности. Потому что если подбирать под себя сотрудников только тех, кто слабее — это говорит исключительно о психологических проблемах директора, и ему стоит собой заняться. А окружать себя партнерами, которые точно такие же сильные, как ты, или даже сильнее — это определенный “задел” для себя, чтобы расти, и такие команды всегда круче.

Идеальный помощник всегда начеку...



Антон Дурнецов

Какие зп сейчас у персональных ассистентов в крупных московских компаниях?

— Я разделил бы их на две части. Помощник руководителя и какой-нибудь а-ля Junior, а-ля офис-менеджер.

Понятно, что если брать нижнюю часть — начинающих помощников, то там зарплата ближе к 60 000. Плюс-минус от 40 до 90 тыс. — это вилка зарплат, которые такие помощники могут зарабатывать. Понятно, что к 90 тыс. уже более сложные задачи, не только планирование рабочего дня человека, но какие-то еще поручения, в том числе по аналитике, презентациям, может тексты кому-то пишут и т. д.

А прямо полноценные помощники, которые могут человека сопровождать везде...

Тут, честно скажу, зп легко может доходить и до 300 тыс. руб.

Это такая верхняя планка, которую я встречал, скажем так, опубликованную. Я уверен, что есть зарплаты у таких людей и гораздо выше, я прямо даже готов на это поспорить, но их в публичности нигде не

было замечено. Может, просто человек рос внутри компании и дорос до помощника. Вы же понимаете, что помощник руководителя — понятие настолько обширное как в фильме «Дьявол носит Prada».

Суть та же самая. Когда над человеком, по сути, почти издеваются, он везде с руководителем: встречи, командировки, необходимо соответствовать уровню как руководителя, так и мероприятия, соответствующая одежда и аксессуары...

но персональных ассистентов. Я, честно говоря, тяжело себе представляю, когда человек бегают за тобой по пятам, выполняет огромный объем работы и снимает с тебя огромный блок текучки, я сомневаюсь, что в таком случае руководитель пожалеет 150 000, чтобы взять на себя огромный кусок задач.

Только в том случае, если реально компании необходимо выживать, вот как в ситуации с ресторанным бизнесом во время

ЗП ЛЕГКО МОЖЕТ ДОХОДИТЬ И ДО 300 ТЫС. РУБ

Как-то встречал в требованиях — спокойное владение до 5 языков. Я сомневаюсь, что человек со свободным знанием пяти языков согласится работать за 90 тысяч.

Средняя зарплата у профессиональных помощников ближе к 150 000 рублей.

У меня знакомая девушка работала с зарплатой ближе к 150 000. В крупной компании она работала и выполняла функционал и аналитика, и подготовки материалов, и поиск информации, и кучу всего возможного и невозможного.

У нее высшее образование, хороший английский язык. За плечами опыт работы топ-менеджером в небольшой компании.

пандемии. Когда бизнес просто встал. Тут, само собой, придется расставаться, но обычно в таких случаях надежных людей пристраивают в какие-то места поближе к себе, чтобы было возможно вернуть.

Вот кейс, сеть ресторанов в Москве, 1500 человек до и 300 через месяц от начала карантина. Большинство ушло само, тех, кого можно удержать, компания удерживала, и помогали всем, чем могли, такое семейное сплочение у ребят было.

В целом увольняли — да, но для нас это не профильное направление, я боюсь наврать... сильно не слежу.

В чем искусство и знания Ваших менеджеров при поиске PAS?

 Многие в марте сократили PAS. Когда вернут их? Или, может, ищут новых на меньшие зп?

— Не владею информацией о том, что было какое-то массовое сокращение имен-

— Мы, наверное, PAS в компании не искали. У нас есть такая услуга, что называется «Офис-менеджер в аренду». Мы как раз закрываем потребности вот тех самых Junior офис-менеджерских задач с точки

зрения именно обеспечения офиса, т. е. снятия самых простейших вещей, которые занимают вроде как не радикально много времени, но стабильно отвлекают от основной деятельности, и от этого как раз самые большие недоприбыли и траты.



За что увольняют их навсегда?

— За предательство, собственно. Наверное, это везде происходит. Где-то за ложь, а персонального ассистента — за предательство. Я, наверное, сужу, в том числе по себе, за что бы я уволил человека. Это как бы «недожена», это «жена, с которой ты не спишь», твой лучший друг и собеседник, тот человек, с которым ты находишься очень много времени в коммуникации, который тебя понимает, как я сказал бы, с полуслова. Это очень важно для того, чтобы работать эффективно. Поэтому здесь уровень отношений и уровень доверия очень высокий, я бы сказал, гораздо выше, чем с большинством других сотрудников.

Если увольняют, то как раз за какое-нибудь предательство, либо разболтал что-нибудь. В работе помощника руководителя бывают личные задачи руководителя, обычно он видит весь твой график, встречи и прочее. Ты как руководитель планируешь не только жизнь компании, но и личную жизнь и отражаешь ее в планировщике. Сюда же добавил бы и стратегические инновационные планы, о которых еще никто не слышал. И не должен слышать, пока не будет нужный момент. Плюс в жизни руководителя много политики — политических игр, кото-



Готов ли заказчик искать супер опытных PAS в возрасте за 50?

— Ну, скажем так, если говорить про современные компании, то предполагаю, что, скорее всего — нет. Под современными компаниями понимаю те компании, в которых руководители в каком-то смысле молодые. Где нужна скорость, энергия, технологии. А специалистов «за 50» я бы отнес, скорее, в госсектор. Потому что там все равно какие-то а-ля военные штуки: все очень четко, очень жестко, в том числе, где мужик может прийти и быть персональным ассистентом и совершенно спокойно восприниматься окружающими.



Какие знания ценятся?

— Попробую аккуратно ответить на этот вопрос. Наверное, в каком-то хорошем смысле дотошность, аккуратность, внимательность, умение слушать, потому что ты должен не выражать свое мнение, а именно воспринять информацию, задать уточняющие вопросы, если ты вдруг что-то не понял, и пойти дать именно тот результат, который тебя попросили. Если сказали включить творчество, то включить его ровно настолько, насколько от тебя требуется, а скорее всего исходя из опыта — как обычно любит шеф.

Обладать высокой эмпатией, примитивный пример, когда ты видишь, что руководитель злой или еще в каком-то настроении, то знаешь, что в такой ситуации не стоит к нему лезть и предлагать какие-то вещи. Либо, наоборот, знаешь, как сгладить ситуацию.

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

Пишите: 7447273@bk.ru

ИНОСТРАНЦЫ

Выдворение иностранных граждан



Дмитрий Мартасов,
Частнопрактикующий юрист

*П*равовой статус иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации определяется Федеральным законом от 25 июля 2002 года № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации»¹ и Федеральным законом от 15 августа 1996 года № 114-ФЗ «О порядке выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию». В нормативно — правовых актах устанавливаются основания и условия пребывания иностранных граждан на территории Российской Федерации².

Выдворение иностранных граждан является важным инструментом государства в борьбе с нарушением в сфере миграции.

Согласно данным Судебного департамента Верховного Суда Российской Федерации в 2010 году было вынесено 38 864 судебных решения по спорам об административном выдворении иностранных граждан³.

Наибольшее число было зафиксировано в 2014 году — 198 371, при в 2018 году было вынесено 130 131 судебное решение⁴. Тем самым мы можем отметить тенденцию к существенному сокращению решений по данной категории дел.

Большинство решений выносятся судами по статьям 18.8 и 18.10 КоАП РФ⁵.

В международных актах установлены критерии необходимости выдворения иностранных граждан с территории государства и пропорциональности преследуемой законной цели, которые зависят от:

— характера и тяжести совершенного лицом правонарушения;

— длительности пребывания иностранного гражданина в стране и его поведение, включая возможно имевшие место попытки узаконить свое присутствие, гражданство заинтересованных лиц, особенности семейной ситуации иммигранта, в том числе наличие детей от брака и их количество, сложности, с которыми предположительно столкнется супруг в стране, куда высылают его супруга — иммигранта, наличие непреодолимых препятствий для проживания семьи в родной стране одного из супругов и другие факторы⁶.

Рассмотрим некоторые примеры из судебной практики.

1. Выдворение иностранного гражданина безотносительно к наличию или отсутствию его семейного положения приводит к нарушению права на уважение его частной жизни и нарушает его право проживать совместно с семьей и воспитывать ребенка, права и законные интересы членов его семьи⁷.

Пример из практики: ХХХ въехал в Российскую Федерацию на 78 дней для работы по найму по однократной визе, выданной на срок с 20 марта 2008 года до 5 июня 2008 года и погашенной паспортно-визовым управлением ГУВД города VVV.

После истечения указанного срока пребывания ХХХ на территории Российской Федерации, между ХХХ и гражданкой Российской Федерации был зарегистрирован брак, у супругов имеется совместный ребенок.

31 декабря 2008 года управление Федеральной миграционной службы по RRR разрешило ХХХ временное проживание в Российской Федерации до 31 декабря 2011 года.

Суды, однако, установили, что с 1 января 2012 года ХХХ находится на территории Российской Федерации без документов, подтверждающих его право на пребывание (проживание) в Российской Федерации.

При рассмотрении дела об административном правонарушении ХХХ сообщил, что временно не работает, помогает по хозяйству супруге, которая, как и их ребенок, имеет российское гражданство и находится на его иждивении, и что он готов уехать из России самостоятельно.

ХХХ считает, что органы государственной власти нарушают его право проживать совместно с семьей и воспитывать ребен-

ка, права и законные интересы членов его семьи, а потому не соответствует статьям 15 (часть 4), 17 (часть 1), 19, 38 (части 1 и 2) и 55 (часть 3) Конституции Российской Федерации⁸, а также нарушает закрепленные статьей 8 Конвенции о защите прав человека и основных свобод право каждого на уважение его личной и семейной жизни и запрет на вмешательство в осуществление этого права со стороны публичных властей, не предусмотренное за-

Законность проживания мигранта позволяет судить о его лояльности к правопорядку страны пребывания и, не исчерпывая собой содержания оседлости, составляет ее условие, чем и дает государству особые основания уважать право мигранта на частную жизнь, тем самым исключая возможность его административного выдворения или ограничивая эту возможность такими случаями административных, в частности, правонарушений в области миграционного

**ПРОТИВОРЕЧИТ СТАТЬЯМ 8 И 9 КОНВЕНЦИИ О ПРАВАХ РЕБЕНКА
КОТОРЫЕ ОБЯЗЫВАЮТ ГОСУДАРСТВО УВАЖАТЬ ПРАВА РЕБЕНКА
НА СЕМЕЙНЫЕ СВЯЗИ, КАК ПРЕДУСМАТРИВАЕТСЯ ЗАКОНОМ,
НЕ ДОПУСКАЯ ПРОТИВОЗАКОННОГО ВМЕШАТЕЛЬСТВА, И
ОБЕСПЕЧИВАТЬ, ЧТОБЫ РЕБЕНОК НЕ РАЗЛУЧАЛСЯ СО СВОИМИ
РОДИТЕЛЯМИ ВОПРЕКИ ИХ ЖЕЛАНИЮ**

коном и не имеющее установленных ею оснований, и противоречит статьям 8 и 9 Конвенции о правах ребенка которые обязывают государство уважать права ребенка на семейные связи, как предусматривается законом, не допуская противозаконного вмешательства, и обеспечивать, чтобы ребенок не разлучался со своими родителями вопреки их желанию⁹.

Решение суда: Совокупность социальных связей между мигрантами и обществом, где они проживают, входит в понятие «частная жизнь» в смысле статьи 8 Конвенции о защите прав человека и основных свобод, а выдворение оседлого (осевшего, поселившегося) мигранта безотносительно к наличию или отсутствию «семейной жизни» приводит к нарушению права на уважение его «частной жизни».

законодательства, которые в силу закона и по законному решению суда могут быть квалифицированы именно как обстоятельства, вынуждающие к применению такого наказания в силу насущной социальной необходимости¹⁰.

Аналогичная судебная практика содержится в решении № 7-220/2019 от 29 июня 2019 года по делу № 7-220/2019¹¹, постановление Верховного Суда РФ от 24.12.2018 года № 18-АД18-70¹².

2. Назначение дополнительного наказания в виде административного выдворения за пределы Российской Федерации должно основываться на данных, подтверждающих действительную необходимость применения к лицу, в отношении которого ведется производство

по делу об административном правонарушении, такой меры ответственности, а также ее соразмерность в качестве единственно возможного способа достижения баланса публичных и частных интересов в рамках административного судопроизводства¹³.

Пример из практики: Сотрудники УУУ в ходе проверки миграционного законодательства выявили гражданина Молдовы ХХХ, допустивший нарушение режима пребывания (проживания) иностранных гражд-

Решение суда: Суд частично удовлетворил требования ХХХ. Решение, которое вынесено в отношении ХХХ по делу об административном правонарушении, предусмотренном частью 3 статьи 18.8 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях было изменено.

Из решения суда было исключено указание на назначение ХХХ административного наказания в виде административного выдворения за пределы Российской Федерации.

ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ СУД УЧЁЛ ЛИЧНОСТЬ ХХХ, А ТАКЖЕ КОНКРЕТНЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА ДЕЛА: НАЛИЧИЕ СОВМЕСТНОГО БРАК С ГРАЖДАНКОЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, НАЛИЧИЕ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНЕГО РЕБЕНКА, БЕРЕМЕННОСТЬ СУПРУГИ

дан в Российской Федерации, выразившееся в уклонении от выезда из Российской Федерации по истечении срока пребывания, неосуществлении законных действий для осуществления продления срока пребывания.

При этом ХХХ на территории Российской Федерации совместно проживает с WWW — гражданкой Российской Федерации и у супруги есть несовершеннолетняя дочь от первого брака.

ХХХ принимает активное участие в вос-

При принятии решения суд учёл личность ХХХ, а также конкретные обстоятельства дела: наличие совместного брак с гражданкой Российской Федерации, наличие несовершеннолетнего ребенка, беременность супруги.

Совокупность данных фактов свидетельствуют о наличии у лица, привлекаемого к административной ответственности, устойчивых семейных связей на территории Российской Федерации, которые складываются на протяжении длительного периода времени.

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

Пишите: 7447273@bk.ru

Комментарий к цитате: «Пишите простейшие инструкции, как для трёхлетних детей» Алан Лафли

Анастасия Цымбал,
Директор по развитию
Бизнес-школа АМІ
www.ami-int.ru

Самое сложное в преподавательской деятельности — дать инструкцию к упражнению или заданию так, чтобы избежать вопросов и уточнений от слушателей, сформулировать свою мысль таким образом, чтобы она была понятна для любого в аудитории. Во все времена для хорошего преподавателя это было стимулом постоянно развивать свой навык коммуникации сути.

Времена меняются, и навык формулировать собственные мысли становится приоритетным не только у преподавателя (тренера, оратора и т.д.), но и у многих руководителей. Всё больше очевидно, что мало просто генерировать хорошие идеи — их надо уметь быстро донести до команды, решить, как реализовывать, и замотивировать на исполнение задуманного — придать смысл.

В нашем воспитании заложена лю-

бовь к произведениям великих писателей. Большая часть сегодняшних руководителей в школе писали тетради сочинений, развивая свои языковые навыки и способность витиевато и интригуяще излагать мысли, подражая классикам отечественного и зарубежного происхождения. Кроме этого, развитая способность к критическому мышлению — верная подруга высокого интеллекта — тоже способствует излюбленному режиму нашей отечественной коммуникации — монологичности. Мы говорим, а сами с замиранием сердца наслаждаемся звуком собственного голоса. Любовь к сложным языковым конструкциям — хорошо, но не приемлемо в коммуникации XXI века.

В эпоху информационных технологий мы утрачиваем способность формулировать собственные мысли. В настоящий период времени, в период изоляции, работы на удалёнке, в сложной ситуации эмоционального напряжения, основная задача любого руководителя — выстроить коммуникацию с командой так, чтобы сохранить её дееспособность и ресурсное состояние. И первое, на что придётся обратить своё внимание — как убрать всё лишнее из коммуникации, оставив только самое важное — её суть?

Первое и самое значимое: любое начало есть начало конца. В момент, когда мы хотим что-то сказать, мы должны знать, какой фразой мы закончим. Что будет финалом нашей речи?

Второе: прежде чем инициировать коммуникацию, убедитесь в том, что:

1. Вы знаете свою цель — понимаете, что ожидается от коллеги, какие действия или эмоции;

2. Вы знаете, что важно коллеге — что может его включить, зацепить, помочь преодолеть барьеры;

3. Вы убеждены в том, что выбранные аргументы, слова и образы совпадают с тем человеком, с которым вы хотите выстроить коммуникацию.

Третье: структура речи. Всегда начинайте с того, ЧТО вы хотите сказать, следующая фраза должна отвечать на вопрос «ЗАЧЕМ?» и только потом может следовать всё остальное. Избегайте интриг в коммуникации, в рабочем контексте задача должна стоять на первом месте.

Четвёртое: усиление сути может быть в форме коротких фраз. В одном предложении лучше использовать 5-7 слов. Следует избегать сложноподчинённых и сложносочинённых предложений. Одно сообщение — одна мысль! Это важно.

Пятое: рекомендуется использовать максимум три перечисления (раз, два, три). Больше человек всё равно не запомнит, это станет лишним шумом, из-за которого может быть упущена суть.

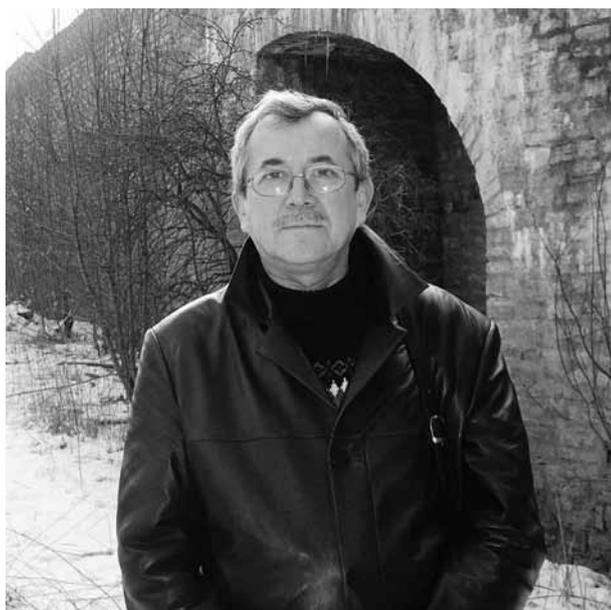
В обычных условиях общаясь тет-а-тет, то, что мы не можем выразить языком, мы дополняем сигналами ещё через два канала — невербальный и паравербальный. В условиях онлайн-коммуникации эти каналы не работают, поэтому основная смысловая нагрузка ложится на вербальный канал, т.е. требуется умение говорить — точно, чётко и по делу.

Чем легче будет речь руководителя, тем эффективнее станет работа его команды.

А стоит ли оно того?..

(Обзор статьи Н. Тихоновой «Споры с ФНС

по оптимизации с переводом топов на статус ИП»)



Владимир Шумков

Если поспорить: в идеале всякий бизнес должен нести максимальную денежную отдачу его владельцу. Приличествующему доходу, с одной стороны, способствует хорошо отлаженная, добросовестная работа, живущая в ладах с законностью.

Но у медали есть и другая сторона — обратная, когда налицо всяческие ухищрения владельцев бизнеса, нацеленные на минимизацию налогообложения.

Предлагаем подписчикам познакомиться с анонсом статьи юриста Натальи Тихоновой — «Споры с ФНС по оптимизации с переводом топов на статус ИП». Итак, из заголовка работы уже очевидно, что оптимизация доходов в бизнесе вполне возможна, если решать вопрос возьмется изощренный ум. А вот чем могут завершиться дискуссии бизнеса с налоговиками по тому же вопросу, узнаем из содержания материала.

В сравнении с рядовыми сотрудниками у руководителей организаций со статусом юридического лица, естественно, большая заработная плата. Таким образом, перевод руководителей организаций на статус индивидуальных предпринимателей выгоден для того или иного предприятия.

В статье Н. Тихоновой рассматривается судебный прецедент, когда некие предприниматели пытались оспорить решение суда по иску к ним местного Управления ФНС. Бизнесмены остались недовольны рядом претензий к ним со стороны налогового органа: переквалификацией договоров — из срочных в трудовые, исключением из состава налоговых вычетов уплаченный НДС, а также доначислением НДФЛ.

Чем еще не угодили налоговикам эти бизнесмены?

Владельцы ООО повели дело так, что в признанных судом спорными договорах не были предусмотрены следующие обязательные элементы трудового договора:

- отсутствовали условия, обязывающие исполнителей соблюдать определенный режим работы и отдыха и выполнять распоряжения общества;

- не было предусмотрено подчинение исполнителей внутреннему трудовому распорядку;

- отсутствовало положение о дисциплинарной ответственности;

- предприниматели являлись самостоятельными налогоплательщиками, оплатившими все положенные налоги за полученные от общества доходы.

А вот и самые серьезные, непростительные факты, которые были выявлены у данного предприятия выездной налоговой проверкой, на них и базировался судебный иск ФНС к предпринимателям, и основывалось вынесенное судебное решение:

- в целях занижения налоговой базы и получения необоснованной налоговой выгоды по НДС и НДФЛ данное ООО осуществляло привлечение индивидуальных предпринимателей по договорам гражданско-правового характера;

- при этом физические лица, зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей, являлись работниками общества и фактически по договорам гражданско-правового характера выполняли свои трудовые функции.

А суд тоже не дремал и на основании материалов дела установил следующее:

- отношения сторон договоров имели длящийся, системный характер, для общества был важен и имел экономическое значение сам непрерывный процесс труда, имеющий признаки определенной трудовой функции в данной организации (профессии, специальности);

- физические лица были включены непосредственно и тем самым обеспечивали непрерывную производственную деятельность организации;

- их деятельность регулировалась и

контролировалась со стороны заказчика, что свидетельствует о фактическом наличии между сторонами договоров трудовых отношений.

В этом же материале Н. Тихонова знакомит читателей с судебным случаем, который можно подвести под отечественную поговорку: «Бывает и на старуху проруха». Не во всем правыми были налоговики, предъявившие иск бизнесу, когда генеральный директор и учредитель в статусе юрлиц – индивидуальные предприниматели. Не раскрываем интригу до конца, приглашаем к знакомству с материалом Н. Тихоновой.

Известное с «нулевых» искусственное «дробление» бизнеса, о нем тоже в работе юриста Н. Тихоновой. Вкратце: «дробление» – ведение от имени нескольких формально независимых субъектов единой деятельности. Это позволяет искусственно распределять выручку между участниками «раздробленного» бизнеса с целью получения или сохранения каких-либо налоговых преимуществ.

Так, предприниматель N вместе с неким

ООО в своей деятельности использовал схемы ухода от налогообложения, применяя искусственное «дробление» бизнеса. Его цель была очевидна: применить более выгодный режим налогообложения. Но суд установил, что и N, и ООО функционировали в едином производственном процессе, совместно осуществляя розничную торговлю в торговом комплексе.

«Ответственность, к которой могут быть привлечены юридические лица за оформление руководителей индивидуальными предпринимателями, не стоит того, чтобы рисковать ради снижения уплачиваемых налогов, поскольку даже однократное привлечение к налоговой ответственности может достаточно негативно отразиться на финансах общества. Кроме того, хоть и существуют схемы по «дроблению» бизнеса, когда учредитель может являться одновременно индивидуальным предпринимателем, но при налоговых проверках необходимо будет доказать независимое осуществление деятельности юридического лица и индивидуального предпринимателя», – таково резюме Н. Тихоновой.

Поручительство: обзор судебной практики



Анна Бедарева,
Юрист ООО «Верное
решение»

И н с т и т у т
п о р у ч и т е л ь с т в а и в с е ,
ч т о с н и м с в я з а н о ,
р е г у л и р у е т с я с т а т ь я м и 361-
367 Г р а ж д а н с к о г о к о д е к с а Р Ф .
В с о о т в е т с т в и и с у к а з а н н ы м и
н о р м а м и о н о п р и з в а н о о б е с п е ч и т ь
с о б л ю д е н и е ф и н а н с о в ы х и н т е р е с о в
к р е д и т о р а . П о с л е д н е е в р е м я
В е р х о в н ы й с у д м е н я е т п р а к т и к у
н и ж е с т о я щ и х с у д о в , о д о б р я е т
o т д е л ь н ы е у с л о в и я д о г о в о р а и
н е п р и н и м а е т д р у г и е . В с т а т ь е
п р е д с т а в л е н ы п р и м е р ы и з
п р а к т и к и п о с п о р н ы м в о п р о с а м
п о р у ч и т е л ь с т в а .

Так, одним из предметов судебного разбирательства стал вопрос о том, взыщет ли суд долг с поручителя, если пропущен срок по отношению к заемщику.

МММ обратился с заявлением о признании Т.В. несостоятельной (банкротом). Обращение МММ в суд с заявлением о банкротстве Т.В. основано на неисполнении ею обязательств, принятых по обеспечительным сделкам. Так, она заключила договор поручительства от 09.12.2008, по условиям которого приняла на себя обязательство солидарно отвечать перед банком за исполнение РТП (заемщиком) обязательств по кредитному договору от 09.12.2008.

Нижестоящие суды признали заявление МММ необоснованным ввиду того, что МММ не реализовывал право на принудительное исполнение решения Мещанского районного суда города Москвы от 27.11.2011 в отношении основного должника, пропустил трехлетний срок предъявления к исполнению исполнительного листа о взыскании задолженности с заемщика (часть 1 статьи 21 Федерального закона от 02.10.2007 № 229-ФЗ «Об исполнительном производстве») и поэтому по смыслу разъяснений, данных в пункте 52 постановления Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 12.07.2012 № 42 «О некоторых вопросах разрешения споров, связанных с поручительством» (далее — постановление № 42), не может требовать возбуждения дела о банкротстве лица, предоставившего обеспечение.

Верховный суд рассматривая данное дело пришел к диаметрально противоположному выводу указав, что в рассматриваемом случае основной должник не находился и не находится в процедуре банкротства. Банк предъявил в суд общей юрисдикции требования одновременно и основному должнику, и лицу, выдавшему обеспечение,

которые удовлетворены судом. У поручителя было, по меньшей мере, три года для того, чтобы осуществить выплату банку и реализовать полученное в порядке суброгации требование к основному должнику. Таких действий поручитель не совершил. При изложенных обстоятельствах ссылки поручителя на пункт 52 постановления № 42 являются попыткой переложить последствия собственного продолжительного неисполнения договорного обязательства на исправную сторону — кредитора, что недопустимо.¹

Еще одним интересным спором, связанным с институтом поручительства в аспекте дел о банкротстве, является дело о заявлении о включении в реестр требований кредиторов С.

Как было установлено С. являлся участником должника с долей участия в размере 50% уставного капитала. Свои требования о включении в реестр С. основывал на договорах займа и факте исполнения им как поручителем обязательств должника по кредитным договорам (суброгационные требования). Разрешая спор, суды первой и апелляционной инстанций исходили из доказанности наличия и размера задолженности перед С. в заявленном размере как по договорам займа, так и по кредитным соглашениям.

Верховный суд указал обратное: в силу абзаца восьмого статьи 2 Закона о банкротстве к числу конкурсных кредиторов не могут быть отнесены участники, предъявляющие к должнику требования из обязательств, вытекающих из факта участия. По смыслу названной нормы к подобного рода обязательствам относятся не толь-

¹ Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного суда РФ от 17.05.2018 по делу № А40-46368/2017// <https://sudact.ru/vsrf/doc/bpzkvdm6edZW/>

ко такие, существование которых прямо предусмотрено корпоративным законодательством (выплата дивидендов, действительной стоимости доли и т.д.), но также и обязательства, которые, хотя формально и имеют гражданско-правовую природу, в действительности таковыми не являются (в том числе по причине того, что их возникновение и существование было бы невозможно, если бы заимодавец не участвовал в капитале должника). При таких условиях с учетом конкретных обстоятельств дела суд вправе переqualифицировать заемные отношения в отношения по поводу увеличения уставного капитала по правилам пункта 2 статьи 170 Гражданского кодекса Российской Федерации либо при установлении

ет долг.

Так, ИИИ обратилось с иском к ККК о взыскании задолженности по лизинговым платежам по договору лизинга. Как установлено ИИИ (лизингодатель) и МММ (лизингополучатель) заключили договоры финансовой аренды (лизинга), поручителем по договору выступал ответчик ККК. Лизингодатель и Лизингополучатель подписали акт сверки расчетов, в которых лизингополучатель признал наличие задолженности по лизинговым платежам.

Суды, установив факт подписания представителем лизингополучателя актов сверки расчетов по спорным договорам лизинга,

ПОРУЧИТЕЛЬ ККК НЕ СОВЕРШАЛ ДЕЙСТВИЙ, СВИДЕТЕЛЬСТВУЮЩИХ О ПРИЗНАНИИ ИМ ЗАДОЛЖЕННОСТИ ПО ДОГОВОРАМ ЛИЗИНГА, АКТЫ СВЕРКИ РАСЧЕТОВ НЕ ПОДПИСЫВАЛ, ПОЭТОМУ ДЛЯ НЕГО НЕ НАСТУПИЛИ ПОСЛЕДСТВИЯ, ПРЕДУСМОТРЕННЫЕ СТАТЬЕЙ 203 ГК РФ

противоправной цели — по правилам об обходе закона (пункт 1 статьи 10 Гражданского кодекса Российской Федерации, абзац 8 статьи 2 Закона о банкротстве), признав за прикрываемым требованием статус корпоративного, что является основанием для отказа во включении его в реестр.²

Сложным для решения судов вопросом стал вопрос о сроке исковой давности для поручителя в случае, если заемщик призна-

в которых указано на наличие задолженности, пришли к выводу о том, что данные действия прервали течение срока исковой давности по требованиям о взыскании долга и неустойки заявленным и к поручителям. Требования ИИИ были удовлетворены.

Верховный суд занял иную позицию, указав что данный вывод о прерывании срока исковой давности для поручителя в связи с совершением должником действий сви-

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

Истории с моралью

Таксист подвозит известного в городе миллионера. Тот расплачивается ровно по счетчику.

Таксист:

— Я вчера Вашего сына подвозил, так он мне 100 долларов на чай оставил.

— Ну так что Вы хотите: у него папа — миллионер, а я — сирота.

Мораль: только тот, кто сам заработал свои деньги, по-настоящему знает им цену.



Чарли Чаплин прожил

88 лет

Он оставил
нам 4 заявления:

Ничто
Не вечно в
этом мире,
даже наши
проблемы.

Я люблю
гулять под
дождем,
потому что
никто не
может видеть
мои слезы.

Самый
потерянный
день в
жизни - это
день, когда
мы не
смеемся.

Шесть
лучших
врачей
в мире это:

1. Солнце
2. Отдых
3. Упражнения
4. Диета
5. Самоуважение
6. Друзья

Придерживайтесь
их на всех этапах
своей жизни
и наслаждайтесь
здоровой жизнью...

Если вы увидите
луну, вы увидите
красоту
Бога...

Если вы увидите
солнце, вы увидите
силу
Бога...

Если вы увидите
зеркало, вы увидите
лучшее
творение
Бога...

Так что верьте в это!

Мы все туристы, Бог - наш турагент,
который уже определил наши маршруты,
бронирование и направления...
доверяй ему и наслаждайся жизнью.
Жизнь это просто путешествие!

Гениальный Чаплин,
золотые слова на все времена...

Что будет завтра —
мы не знаем, а потому живите сегодня.

Три вещи никогда не возвращаются обратно:

Время, слово, возможность.

Три вещи не следует терять:

Спокойствие, надежду, честь.

Три вещи в жизни наиболее ценны:

Любовь, убеждения, дружба.

Три вещи в жизни никогда не надежны:

Власть, удача, состояние.

Три вещи определяют человека:

Труд, честность, достижения.

Три вещи разрушают человека:

Вино, гордыня, злость ..

**P.S. Но иногда пока все поймешь,
пройдет целая жизнь**



Искусственно отрезанное имеет высокую склонность к регенерации

Евгений Грива,
кандидат психологических
наук, MBA в HR

 **Почему в крупных организациях искажается информация, идущая наверх? Как этого избежать? Какой незримый опыт Вы приобрели по теме интервью (информация, идущая наверх к руководству), трудясь в столь мощных компаниях как Сибур и пр.?**

— Проблема движения информации может лежать в нескольких плоскостях:

— **организационная:** организационная модель компании — т.е. сколько уровней управления существует, где принимаются решения, каковы процедуры их рассмотрения, матрица распределения полномочий, т.е. насколько быстро циркулируют эти потоки, и насколько полномочны руководители на местах принимать решения.

— **культурная** — это, прежде всего, национальная деловая культура и корпоративная культура компании. Очень тесно взаимосвязанный с вышеприведенным фактором детерминант: но если орг. модель больше связана со стратегией, то культура, как раз, больше с тем, как реально осуществляются коммуникации, исходя из национальных особенностей, региональной специфики, вида бизнеса, типажа первого

лица/первых лиц. Не забываем, согласно П. Друкеру, что «как бы ни была успешна и привлекательна стратегия, но культура съест ее на завтрак», если будет ей принципиально противоречить.

— **социально-психологическая** — читая курс «Кросс-культурный менеджмент», всегда говорю о том, что есть, в целом, некий обобщенный представитель национальной деловой культуры — это ограничитель и формироваватель культуры и способов коммуникации в глобальном масштабе, а есть также социально-психологические ха-

ях, как «Росводоканал», «Сибур», «Газпром-нефть», «Полюс Строй», в международном бизнесе (со шведами, немцами, американцами, китайцами), за рубежом — в азиатских странах (как на дипломатической службе в Пакистане, так и руководя бизнесом в Индии) — дал возможность увидеть различные ситуации и как раз не смотреть на проблему односторонне. Ну, например, что все проблемы с коммуникациями наверх имеют некие общие причины, а есть идеальная или универсальная модель, достигнув которой, можно сказать, что все информационные потоки будут работать идеально.

ДЛЯ КАЖДОЙ ОРГАНИЗАЦИИ БУДЕТ СВОЙ НАИЛУЧШИЙ СПОСОБ СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИЙ, ОПИРАЮЩИЙСЯ НА ЕЕ ОРГ. МОДЕЛЬ, НА КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ, НА ОСОБЕННОСТИ ЛИДЕРОВ ИЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

актеристики руководителей, выстраивающих систему управления и коммуникаций, мотивации, которые также влияют на то, как движется, как доносится информация в компании

— **в международных бизнесах** — может еще вмешаться кросс-культурная составляющая. Это, безусловно, разница в национальных деловых культурах и, соответственно, способах ведения хозяйствования и организации коммуникаций. Очень хорошо это описал Г. Ховстеде, что не бывает плохих и хороших деловых культур, а культуры бывают разные. И способы передачи информации, ее формализация, скорость, а также влияющая на это дистанция власти, могут быть диаметрально противоположными.

Опыт работы в таких крупных компани-

Реальность говорит об обратном. Для каждой организации будет свой наилучший способ системы коммуникаций, опирающийся на ее орг. модель, на корпоративную культуру, на особенности лидеров или менеджмента, на национально-деловые особенности страны, где Вам приходится работать.

Неучитывание этих факторов и приводит к сбою в коммуникациях. Стремление построить несуществующую идеальную модель только усугубляет ситуацию. Если попробовать конкретизировать и одновременно обобщить, то, на мой взгляд, применительно к типовой российской деловой культуре наиболее часто встречаются следующие причины:

— нередко мы видим многоуровневые организационные структуры с большим

количеством управленческого персонала, которые искажают информацию, а также фильтруют ее для подачи в удобоваримом варианте;

— мы относимся к «культурам с высокой степенью избегания неопределённости» по Г. Ховстеде. Поэтому нередко заформализованы — часто слышится, что надо все «прописать в регламентах», «оцифровать» и т. п. Поэтому нередко реальная и действительно ценная информация тонет в массе ненужной отчетности, куче регламентирующих документов, подменяя необходимый минимум действительно актуальных данных и столь нужное живое общение. Длительное время по сложившейся практике собираются данные, которые постоянно куда-то направляются, потому что так предусмотрено в регламентах, которые когда-то кем-то были составлены. Как в анекдоте, когда беседуют два деда под 90 лет: «Помнишь, как за девчонками в свое время бегали»? «Конечно, помню, ух, здорово бегали, ух, как бегали. А чего бегали, уже и не помню».

— также исторически мы тяготеем к большей дистанции власти в управлении и определенной иерархичности, а также очень любим в системе мотивации, особенно, что касается регионов и взаимоотношений «центр — регион», использовать метод кнута, нередко превалирующий над пряником. Это действительно имеет исторические корни, порождает сильную централизацию власти, регулярное совершение подвига в работе и «казнь» тех, кто по тем или иным причинам не выполнил задачи. Такой насыщенной тяги к наказаниям и увольнениям я не встречал ни на Западе, ни на Востоке. С одной стороны все вышеперечисленное дает положительный эффект на прорывных направлениях, в антикризисном формате (именно поэтому мы успешны в боевых действиях), но применительно к теме статьи порождает страх и желание либо скрыть не

очень удобную информацию, либо тщательно отшлифовать в нужном виде. Это больше присуще старшему поколению управленцев, когда дистанция власти и страх наказания порождают мотивацию на избегание наказания и избегание руководителя, когда надо задать уточняющий вопрос по задаче, либо доложить о результатах. Яркий пример мы только что видели, когда согласно распоряжения Президента РФ осуществлялись выплаты медицинским работникам. Частая ситуация, когда «низы» испытывают страх, а «верхи» почивают на лаврах небожительства — будучи, якобы, заняты «сверхважными вопросами стратегического управления» ограничивают к себе доступ, окружаются кордоном помощников и секретарей.

— нередко бывает, что каналы связи очень узкие и, так скажем, «замыленные». У ряда руководителей есть привычка создавать вокруг себя свою команду, что с одной стороны хорошо, но с другой нередко «хвост начинает вилять собакой»;

— лидер не получает другого взгляда на мир. Это нередко бывает при заходе полноценной команды менеджеров на новое предприятие, когда до этого была совместная работа на других проектах. И, например, первое лицо ориентируется только на оценки своих «старых боевых товарищей», не погружаясь в детали самостоятельно. И существующая прослойка менеджмента, например, от старой команды не может донести экспертизу и нужную информацию для принятия решения, т.к. каналы ограничены «своими»;

— ну, и еще характерный для нас момент — увлечение долгосрочными стратегиями, опять-таки нередко прописанными на 100 с лишним листах, созданными под них долгосрочными КПЭ, увязанными с системой мотивации. Мир стал гораздо быстрее, и «компании теперь либо быстрые,

либо мертвые». Поэтому скорость изменений предполагает переход к менее долгосрочным стратегиям, гибким и изменяемым КПЭ. Иначе сотрудники для получения бонуса продолжают звероподобно выполнять то, что может выполнять уже не нужно, но компанию об этом не информируют, либо регламенты компании не позволяют изменить КПЭ. В итоге информация подгоняется под задачи.

Возвращаясь к вопросу о приобретенном опыте, не могу не сказать, что убедился, что чтобы получать реальную картину с мест, надо любому руководителю самому находить время и уметь общаться с сотрудниками разных уровней, посещать филиалы и делать это на регулярной основе. Живое общение перебьет любые цифры и даст понимание ситуации. Надо учиться общению с рабочими и понимать, что Россия — это не только Москва и Санкт-Петербург, поэтому «пропитываться» пониманием регионов. Это особенно важно для молодой популяции руководителей, особенно если формирование происходило «в цифровом формате» и в пределах столицы нашей Родины. Тут надо много поработать, что узнать реальность и научиться понимать сердцебиение бизнеса, опираясь не только на аналитическую информацию, а на ценности, систему коммуникаций, дистанцию власти и т. д. жителей российских регионов.

 **Чем отличается Грива — выпускник вуза и Грива — «выпускник» медных труб бизнеса в плане понимания: как передавать информацию выше?**

— Безусловно, гибкостью и пониманием, что каналы передачи, способы передачи могут быть разными в зависимости от региона, вида бизнеса, типа лидеров и ряда других факторов.

Изначально я попал под очарование «западных технологий управления». Была такая модная фишка. Особенно культивировалась теми, кто не коснулся советского стиля управления и полагал, что все самое передовое было создано на Западе (хотя его тоже надо сегментировать по культуре и технологиям). При этом нередко технологии, которые прекрасно уже долгое время работали на советских предприятиях и создавались лабораториями научной организации труда, но были разрушены в 90-е годы, реально воспринимались многими как откровение.

Но все-таки попав под «скромное обаяние буржуазии», я на заре своего прихода в бизнес был убежден, что существуют лучшие, передовые технологии управления организацией и, в том числе, касающиеся передачи информации, — и они «западные».

Но шли годы... Я очень благодарен полученной школе и опыту работы в международных компаниях. Правда, могу сказать, что предшествовавшая этому государственная служба дала также очень много и в позитивном (четкость документооборота и системы коммуникаций, дисциплина, умение работать с документами) и в не очень позитивном плане (пришедшее позднее осознание, что система госслужбы менее служит достижению результата, а очень сильно ориентирована на процесс; размытость ответственности и нередкий сознательный уход от нее с перекладыванием на исполнителей; стимулирование безынициативности с учетом рисков наступления той самой ответственности, т. е. нередко имитация деятельности с красивыми отчетами). И остаюсь по большей части приверженцем полученных подходов в работе с американцами, шведами, немцами, но с другой стороны моя оценка стала более взвешенной. Ушло, однозначно, представление об уникальных передовых технологиях. А по-

явилось понимание, что для каждого «месторазвития» (терминология геополитики) наиболее эффективна его собственная модель организации бизнеса и той самой системы коммуникаций. Она отталкивается от национальной деловой культуры, а национальная деловая культура зиждется на цивилизационных ценностях, которые формировались под влиянием географии, вытекающей из него истории развития. И никакой бизнес-культуре это не перебить. Я увидел, что западные технологии ничуть не сильнее советских, либо восточных (но

систему коммуникаций. Т. е. раньше я бы пришел с имеющейся установкой, что надо прописать регламенты, маршруты движения информации, матрицу ответственности, формализовать процессы, и все будет хорошо. Сейчас же я смотрю, как существует компания — тип лидера, дистанция власти, традиции, достигаемые за счет этого результаты, размер бизнеса и т. д. И после этого понимаю, какой тип коммуникаций оптимален. Я утратил убежденность в необходимости оцифровывания и прописывания всего и вся.

Я УТРАТИЛ УБЕЖДЕННОСТЬ В НЕОБХОДИМОСТИ ОЦИФРОВЫВАНИЯ И ПРОПИСЫВАНИЯ ВСЕГО И ВСЯ

тоже надо разделять и Китай, и Индию, и Японию и др.) применительно к специфике ведения бизнеса в каждой конкретной стране. Конвергенция происходит, идет заимствование элементов управления, построения коммуникаций, даже формируется наднациональная элита, говорящая на более-менее едином языке (этому также способствует электронное общение), но на 70-80 % стиль ведения бизнеса, корпоративные культуры остаются с приоритетом национальных особенностей. И в этом их сила. И это надо учитывать, выстраивая бизнес.

Поэтому, если сравнивать себя в начале карьеры и сейчас, то тогда я был «механиком», который считал, что надо изменять, быстро трансформировать, а сейчас стал «садовником», который считает, что надо выращивать новое.

Входя в любую систему, новую компанию, надо изучить ее корпоративную культуру, чтобы оценить, как лучше построить в ней

Если компания успешная при неформальных устных распоряжениях и достигает результата, то не надо ее формализовать, это может разрушить культуру, на которой она зацементирована и за счет чего успешна. И, наоборот, в компаниях, где по классике тип не «Семья» или «Инкубатор», а, например, «Эйфелева башня» с регламентацией процессов и жесткой иерархией. И если это приводит ее к успеху, то не надо это менять в угоду, например, перехода к гибким технологиям. Если они нужны для скорости бизнеса, то делайте отдельные проектные офисы, как островки новой культуры, но не ломайте успешный бизнес и систему выстроенных коммуникаций.

Я стал понимать, что надо анализировать, вычленять сильные черты конкретного бизнеса (ведь до твоего прихода бизнес работал), опираться на них. А когда выделяешь слабые черты, надо эволюционно их менять, гораздо реже хирургически. Искусственно отрезанное имеет высокую склонность к регенерации.

Поэтому я за соответствие каналов подачи информации корпоративной культуре, а не некой идеальной модели; контроль и обязательное «живое общение» с сотрудниками разных уровней для понимания реальной картины. И честность и справедливость, только тогда убирается страх при передаче информации. Это — мой опыт.

А как критически оценивать ее, идущую Вам снизу?

— Здесь наверно продублирую ответы, которые дал выше.

Надо оценить эффективность бизнеса, если он успешен, то, значит, налаженные в нем коммуникации позволяют опираться на них и развивать именно такой формат, особенно если нет противоречия с корпоративной культурой.

Если с коммуникациями есть проблемы, то ищем болевые точки.

По моему опыту они лежат в следующих сферах:

— несоответствие корпоративной культуре — например, компания представляет собой организацию, существующую на высококонкурентном рынке с ориентацией на результат, был минимум отчетов и быстрая устная индивидуальная коммуникация, исключительно ориентированных на результат; тип культуры «Инкубатор» с ориентацией на достижение каждым конкретными и быстрых результатов. И тут приходит руководитель, например, с государственной службы и начинает вводить большое количество отчетов как новый канал информации; многочасовые совещания. Неэффективно, нерелевантно потребностям бизнеса, делает коммуникации неэффективными;

— стремление избежать наказания, либо выполнить KPI, т. е. когда бизнес, например, не совсем успешен, а давать эту информацию не хочется; или информацию можно «переформатировать», чтобы получить бонус, но она будет не совсем корректна («не как проголосовали, а как посчитали», как говорил И.В. Сталин).

— закрытость руководителей — ограничение каналов получения информации, «небожительство», когда к тебе боятся обратиться; отсутствие «живого общения» с сотрудниками компании всех уровней.

Моя позиция по этому вопросу в течение ряда лет выкристаллизовалась в ряд приемов, которые идут от сердца, а не только понимания менеджерских задач, что дает сотрудникам ощущение искренности, ориентировано на «попадание не в голову, а в сердце»:

— в жестких формализованных компаниях, соблюдая необходимую иерархичность, я все же после обращений (что напрямую, что по телефону) сотрудников, предваряемых обильными извинениями за то, «что пришлось потревожить, оторвать от важных дел», объяснял, что если по делу, то мои двери всегда открыты. И что для меня это общение очень важно и не нужно необоснованного стеснения. Открытость и доступность руководителя — это очень важно и ценно.

— соответствие корпоративной культуре — там, где людям комфортно и привычно, я легко общаюсь по имени, без отчеств. Там, где все более формализовано, не навязываю «демократичность» — в стиле «давайте все будем называть друг друга по именам, носить джинсы и т. д.» Это убирает ненужный дискомфорт и делает коммуникацию наиболее эффективной;

— минимум только необходимых отчетов; и надо обязательно давать обратную связь, чтобы подчеркивать их нужность и осуществляемый контроль;

— чтобы сотрудники не боялись доводить коммуникацию, я стараюсь очень гибко подходить к вопросу реакции на ошибки сотрудников в деятельности и вопросу вознаграждений по KPI: я всегда говорю сотрудникам, что 2 извечных русских вопроса — «кто виноват» и «что делать» — для меня существуют, прежде всего, с приоритетом вопроса «что делать». Конечно, бывают ситуации, когда следует наказание, когда ошибка существенна, но это — не приоритетный подход. Соккрытие — еще худший подход, т. к. именно оно наказуемо сильнее. А ошибки — это, скорее, опыт и не повод для «казни», а больше для нахождения решения. Я всегда обозначал, что не примелю на совещаниях поиск виноватого в ситуации, а сразу прошу переходить к поиску путей преодоления проблемы. Искренность со стороны сотрудников всегда мотивируется лояльностью со стороны руководителя, даже при серьезных ошибках, при отстаивании «жизни сотрудника» на уровнях выше.

Также я приветствую гибкость при постановке и далее контроле выполнения KPI и возможности их редактирования, чтобы не провоцировать соккрытие истинной картины, либо выполнения потерявших актуальность показателей.

— ну, и конечно, встречи с коллективами. Здесь помогает, что я сам вырос в Якутии в рабочей семье, будучи студентом работал на заводе. Много ездил по стране, а сейчас вот поработал в Красноярске, помотался по рабочим вахтовым поселкам Якутии, Магаданской, Иркутской областей. Это дает понимание реальной жизни, стремлений и ценностей людей в

различных регионах России, внутреннее искреннее уважение к рабочим. Много дал кросс-отраслевой опыт: производство, стройка, сельское хозяйство, молодежная компания рынка FMCG, госслужба и т. д. — везде разные люди, другой взгляд на мир. Это тоже дает понимание, что нет общей кальки в подходе к людям. Разные регионы, разные социальные слои, разные профессии — все имеет свою специфику. Это лишний раз убедило меня в необходимости живого общения на местах как с руководителями компаний, так и с рабочими, строителями и т. д. При этом никогда не надо давать несбыточных обещаний, приукрашивать картину, но надо искренне интересоваться, чем живут люди, понимать и уважать их. Это дает возможность увидеть реальную картину событий, так скажем, верифицировать идущие к тебе управленческие отчеты и рапорты.

Ну, и конечно, недопустимы двойные стандарты в отношении любимчиков лояльных и т. д. Я всегда также пресекал «излишнюю лояльность», желание донести до тебя сплетни (стукачество) или сколотить коалицию против кого-то и т. д. Это и искажает информацию и для руководителя очень нелицеприятная черта.



Немного из истории: Знал ли Сталин истинную цифру потерь немцев в декабре 41 на совещании со своими армейскими генералами (1 млн по данным дневников генералов вермахта) или верил задокументированным нашими военными (фото и иным свидетельствам) о гибели 5 млн немцев? (Жуков прямо там называл эту цифру «бредом»)

— Я думаю, многие историки дорого бы заплатили за то, чтобы узнать, как было на самом деле.

Что касается меня, то полагаю, что верил до определенного момента. И тут во всей красе проявляются и «плюсы» и «минусы» очень централизованной системы управления, очень жестко карающей за ошибки. Изначально причина была и в потере координации со стороны военачальников и отсутствии реального понимания дел. Но потом, конечно, появилось желание, замешанное на страхе, не довести информацию. Чем быстрее бы она появилась реальная, тем быстрее была бы правильная реакция со стороны руководства. Страх же, основанный на системе управления, затормозил все. Т. е. военачальники понимали, что информация о реальном положении дел позже, но все равно, дойдет до И.В. Сталина, но оттягивали развязку, как бычок, которого ведут на скотобойню, а он рассчитывает, успеет ли он еще съесть последнюю охапку сена.

Минусы в передаче информации здесь очевидны — страх и мотивация на избегание ошибок, т. к. цена — смерть. Отсюда искаженные данные. Также единоличное принятие решений наверху, что не позволило пересилить в начале войны другим, более реальным точкам зрения.

Но есть и очевидные плюсы — скорость, с которой после понимания, что информация искажается, были предприняты меры. Способность за счет централизации и ручного управления переломить ситуацию.

Но если стратегически, то я за мобильное ручное управление, когда масштабы позволяют. А.Г. Лукашенко может сам облететь всю Белоруссию на вертолете и проверить информацию, принять решения. В Рос-

людей, способных быстро решить задачу, в частности, на армию. Так и в бизнесе — в крупных компаниях должен быть хороший отбор управленческих кадров и система управления, позволяющая не бояться доводить информацию. Иначе при централизованном ручном управлении все будет долго и не очень эффективно.



Какие существуют сейчас способы получения лидером фирмы максимально достоверных данных (о конкурентах, персонале, финансах и т. д.)?

— Думаю, мало что изменилось. К аналитике внутри компании, живому общению, прессе добавились 3 существенных момента за последние десятилетия:

— информация быстро устаревает, по Н. Талебу — очень много «черных лебедей», больше, чем даже 10-15 лет назад. Поэтому сложнее мыслить долгосрочно, надо быть быстрее, меньше писать стратегии и учиться комфортно себя чувствовать в меняющемся мире, ну и чаще верифицировать реальность и свои планы.

— источников информации стало больше, особенно электронной — надо учиться с ней работать, чтобы «не утонуть».

— к обработке информации подключается «искусственный интеллект», что позволяет более тщательно и на большей выборке принимать решения. Но повторюсь, при том, что исходных данных больше, и их обработка в цифровой части более совершен-

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

Пишите: 7447273@bk.ru

Тренинги и их эффективность.

Как выбрать тренера?

В самом начале Вам следует определиться какую задачу необходимо решить. Практическую, то есть провести достойный тренинг для сотрудников и, к тому же, получить некую пользу от его проведения. Или этот тренинг будет структурной частью в дальнейшей стратегии развития компании. Дополнительно следует оценить аудиторию участников тренинга, чтобы стало понятно, кого и чему нужно учить, какие приоритеты должен будет расставить дальнейший исполнитель.

Иногда сама оценка персонала проводится во время тренинга в виде игры или симуляции, это будет для Вас компромиссный вариант, если нет времени и ресурсов на оценку с Вашей стороны. Дело в том, что большинство заказчиков, сталкиваются со сложностью при выборе бизнес-тренеров, потому что не знают, чего сами хотят и что конкретно им нужно.

При выборе тренера важно обратить внимание на следующие критерии: уровень образования, опыт работы, количество программ, которые ведет тренер, компании в которых работает, и, безусловно, его клиенты, где он работал и куда можно обратиться за рекомендациями.

Для правильного выбора тренера нужно учитывать следующие рекомендации:

1. Фактический опыт в сфере тренерства не менее 1 года. Это минимальный срок, за который можно «набить руку» общения с аудиторией.

2. Наличие практического опыта именно в той сфере, которую вы планируете к исполнению. Если тренер учит продажам, то в идеале его опыт работы продавцом должен быть около 2-3 лет ... или если тренер учит управлять, то наличие двух-трех летнего опыта работы на руководящих позициях очень желательны. Есть люди, которые продают информацию, но при этом никогда не окунались в выбранную сферу. Это сопряжено с определёнными рисками. Вам нужен тренер-практик, знания которого подтверждены собственным опытом и достигнутыми результатами.

3. Наличие ученых степеней и разных умных сертификатов, конечно, будут плюсом, но не следует на них «заикливаться». Опыт намного важнее.

4. Считается, что идеальный тренер должен написать хотя бы одну книгу. Пусть даже и не опубликованную брошюру... Умение излагать мысли в книге отображают способность последовательного изложения мыслей, а значит и донесения до аудитории. Их наличие — явный плюс в копилку бизнес-тренера и свидетельствуют о том, что человек глубоко разбирается в теме и знает, о чём говорить.

5. Безупречный сайт и странички в социальных сетях тоже не прямое доказательство «качества» тренера. Все возможно сделать под заказ, не принимая никакого личного участия. Хотя является хорошим признаком, что он следит за имиджем и идет в ногу со временем. Двойко в данном показателе.

6. Идеальный вариант — это живое общение с тренером. За 20-30 минут у Вас уже сложится четкое представление — тот ли этот тренер, который «зацепит» ваших сотрудников. Если тренер супер известный и идет «нарасхват», то может предложить Вам просмотр видеозаписей его курсов, поскольку время — деньги.

7. Чем больше видеороликов и аудиозаписей есть у тренера в копилке, тем проще Вам будет понять кто перед Вами — настоящий профессионал или дилетант. Смотрите и оценивайте.

8. Рекомендательные письма — хорошо, но не главное. Их можно напечатать в большом количестве, а вот реалистичность проверить не всегда есть возможность. Это же касается и отзывов. Доверяйте свои глазам и ушам, оценивайте то, что видите перед собой.

9. Тестируйте потенциальных тренеров. Попросите провести бесплатное проб-

ное занятие. Пусть бесплатно «попляшет» и сразу все будет видно. Здесь, конечно, далеко не все согласятся, разве что заказ ожидается довольно большой. Этот момент проверки можно объединить с личной встречей, аргументируя, что все сейчас ценят время, и Вы бы хотели протестировать какой-то момент тренинга прямо здесь и сейчас. Сразу будет видно, как тренер адаптируется к ситуации.

10. Тренер должен иметь прозрачную программу тренинга. Причем и беглую, и детальную, в виде презентации или методички. Вы хотите понимать — за что будут заплачены деньги.

11. Тренер хорош, если может легко подстраиваться под потребности Вашего бизнеса и умеет адаптировать программу для достижения результата от тренинга.

Достаточно много моментов, которые стоит учесть при выборе действительно нужного тренера. Что же конкретно сделать:

1. Пригласить тренера к себе, чтобы познакомиться с ним вживую. Собирать группу «каверзных» коллег, чтобы «попрессовать» кандидата.

2. Запросить демонстрационные материалы (презентации, книги, диски с видео и аудио уроками, брошюры, методички)

3. Предложить провести бесплатный

пробный тренинг. Реальный специалист будет использовать различные формы взаимодействия с аудиторией, поддерживать её интерес, уделять внимание каждому участнику тренинга.

4. Попросить озвучить детальную программу, какие применяет техники и что скорректирует тренер конкретно для Вашей компании.

Грамотный бизнес-тренер поможет Вам определить все аспекты, а «среднячок» будет сидеть и ждать, когда Вы ему скажете, что надо делать. Соответственно, компетенции тренера видны сразу, если он говорит на языке ваших потребностей и четко предлагает то, что именно Вам необходимо в обучении. Также стоит обратить внимание на его способ комментирования программы, как он говорит о методологии, которую применяет.

Современный рынок в сфере тренеров в нашей стране очень высококонкурентен, но выбрать профессионала в этой области по-прежнему непросто. Клиентам вашей компании неважно кто проводил тренинг для ваших сотрудников, а вот их профессионализм и способность применить полученные на тренинге знания играют решающую роль. Чтобы иметь преимущество перед конкурентами для Вас очень важно найти правильного тренера. Данные советы и рекомендации помогут выбрать лучшего тренера и принесут успех компании

Влияет ли уровень развития эмоционального интеллекта сотрудников на результаты бизнеса?

Елена Ермакова,
административный директор
ГК «АвтоСпецЦентр»

Влияет ли уровень развития эмоционального интеллекта сотрудников на результаты бизнеса?

Во-первых, безусловно влияет. Понимание того, что чувствуют и хотят другие люди — это базис для развития всех коммуникативных навыков, так называемых soft skills. Если обозначить это понимание других как «ступень 2», то предваряющим этапом, «ступенью 1», будет понимание себя, своей собственной модели реагирования. Через проникновение и одновременно конструирование модели себя (потому что мы не исследуем нечто, а творим эту самую модель) мы обогащаем свой опыт интерпретации намерений и, в целом, внутренней картины мира других людей. Для решения любой бизнес задачи нужны достоверные данные. Анализируя данные и фокусируясь на цели, менеджер формирует тактику ее достижения. Эти два уровня — понимание себя и понимание других являются аналогом данных, их достоверность влияет на качество решений, на то, какую тактику выберет человек. Вся область тактики — это зоны развития конкретных коммуникативных навыков. Как ставить задачу подчиненным, как продать товар или услугу клиенту,

как вести переговоры с поставщиком, как презентовать идеи высшему руководству, как добиться расположения дамы или кавалера — все это надстроечные тактики над базисом понимания себя и других. Так как мы изначально согласились, что уровень развития эмоционального интеллекта влияет на результаты бизнеса, то следующим пунктом уместно ответить на вопрос — как его измерить и как его развивать. Однако, мы упомянули «во первых» и, закончив конструкт, уточним идею тем, что во вторых, влияет, но в разной степени. Всем ясно, что для программиста или конструктора — уровень развития эмоционального интеллекта менее критичен для результата, чем для руководителя службы персонала или продавца элитных квартир.

В инструментах, которые мы используем для оценки уровня soft skills или компетенций есть один нюанс, важность которого поясню. Я в своей практике обширно применяю:

- метод деловой игры, встроенный в процедуру ассессмента,

- метод пробного участия в производственном совещании, на котором обсуждается реальная проблематика и участвуют члены команды,

- и метод презентации своего проекта перед аудиторией.

Ассессмент хорош для отбора на частотные позиции, так как инвестиции в разработку хорошего инструмента оправданы только при существенном объеме использования. Пробное участие в производственном совещании подходит для оценки кандидатов на редкие, уникальные позиции и дает возможность получить представление об уровне ЭИ кандидата и его потенциальном вкладе в продуктивность конкретной

команды. Презентация своего проекта тоже может быть отдельным «неформальным» инструментом оценки ЭИ, а может быть и встроена в процедуру ассессмента для условно массовых специальностей.

Теперь о нюансе. Вышеперечисленные техники позволяют измерить уровень развития компетенций человека, то есть конечный результат — развит ли конкретный навык, и здорово, если оно так и есть — навык развит, человек великолепно ставит задачу «трудному» подчиненному, умело демонстрирует навык ведения сложных переговоров, продает услугу клиенту и т.п. В этом случае присваиваем человеку высокий балл и назначаем его на должность. Однако для определенных позиций важен потенциал, а не достигнутый уровень развития компетенций. Или руководитель, оценивая рынок и среду, готов взять на человека «на вырост», что же тогда делать? Ответ: оценивать базис — понимает ли кандидат эмоции и намерения самого себя и других людей. Без компоненты практического воздействия на свое окружение. Можно задать кандидату вопрос в конце ассессмента — что чувствовали и хотели другие участники, свериться с отчетом самих участников. Если есть соответствие, то есть кандидат правильно оценил состояние другого, но не сумел грамотно реализовать стратегию влияния, то прогноз результативности инвестиций в его развитие «положительный». При системном подборе на частотные позиции, для которых важен именно потенциал кандидата, применяются также специализированные дистанционные опросники. В них блок ЭИ представлен вопросами на понимание мотивов и эмоционального состояния человека, чье поведение описано в кейсе или заснято на видео. Если кандидатов много, то имеет смысл начать с дистанционной оценки в виде теста, а затем пригласить на ассессмент тех, кто набрал баллы выше порогового уровня.



Алименты: анализ важных споров

Наталья Тихонова

Согласно статье 80 Семейного кодекса РФ одной из важнейших обязанностей родителей является содержание своих несовершеннолетних детей. Родители обязаны содержать своих несовершеннолетних детей независимо от развода родителей, иных обстоятельств ухудшения между ними отношений. Родители могут составить соглашение об уплате алиментов, где определяют их размер, порядок общения с детьми, кто проживает с ребенком и другие условия. Если родитель уклоняется от уплаты алиментов, они взыскиваются в судебном порядке.

Рассмотрим случай, когда между родителями заключено соглашение об уплате алиментов, но плательщик алиментов с ним не согласен. Плательщик алиментов обратился с иском о расторжении соглашения об уплате алиментов, снижении размера алиментов до 1/6 части доходов. Решением мирового судьи, оставленным без изменения апелляционным определением районного суда, в удовлетворении иска отказано. Районный суд подтвердил правильность этого вывода, указав, что в силу п.1 статьи 119 Семейного кодекса РФ изменение установленного судом размера алиментов является правом, а не обязанностью суда. Краевой суд отменил судебные акты нижестоящих судов и отправил дело на новое рассмотрение, основываясь на следующем: соглашение об уплате алиментов представляет собой гражданско-правовой договор, к расторжению (изменению) которого применяются правила главы 29 Гражданского кодекса РФ (статьи 450-453). В силу пункта 1 статьи 451 Гражданского кодекса РФ существенное изменение обстоятельств, из которых стороны исходили при заключении договора, является основанием для его изменения или расторжения, если иное не предусмотрено договором или не вытекает из его существа. Этим нормам мировой судья и районный суд при разрешении спора не следовали; доводы ответчика о том, что при добровольном вступлении в договорные отношения он исходил из сложившихся на тот момент обстоятельств, которые в дальнейшем объективно изменились, не проверили (Постановление Президиума Забайкальского краевого суда от 03.05.2018 N 44Г-28/2018). Следовательно, плательщик алиментов имеет право пересмотреть соглашение, если докажет существенное изменение обстоятельств.

Соглашение об уплате алиментов также вправе оспорить третье лицо, права которого указанное соглашение затрагивает. В

деле о банкротстве должника кредитор подал заявление о признании недействительным соглашения об уплате алиментов на содержание ребенка, заключенного между должником и его супругой. Определением суда заявление кредитора удовлетворено. Суд при вынесении определения сделал ссылку на правовую позицию, изложенную Верховным Судом Российской Федерации в Определении N 310-ЭС17-9405 от 27.10.2017: особенностью рассмотрения споров о признании недействительным соглашения об уплате алиментов на содержание несовершеннолетних детей состоит в том, что интересу кредитора в возврате долга не противопоставляется запрещенный законом интерес должника в уклонении от исполнения взятых на себя обязательств, а противопоставляются интересы несовершеннолетних детей как кредиторов должника по алиментному соглашению. Таким образом, разрешая вопрос о допустимости оспаривания соглашения об уплате алиментов на содержание несовершеннолетних детей, необходимо соотносить две правовые ценности: права ребенка на уровень жизни, необходимый для его физического, умственного, духовного, нравственного и социального развития, с одной стороны, и закрепленное в статьях 307, 309 ГК РФ право кредитора по гражданско-правовому обязательству получить от должника надлежащее исполнение, с другой стороны — и установления между названными ценностями баланса. При этом интересы детей имеют приоритетное значение. Для квалификации соглашения об уплате алиментов в качестве недействительной сделки необходимо установить, что согласованный (бывшими) супругами размер алиментов и порядок их уплаты носили явно завышенный, чрезмерный и недобросовестный характер, чем был причинен вред иным кредиторам гражданина. При этом необходимо исходить из абсолютной величины денежных средств, выделенных ребенку. В случае

если такая сумма явно превышает разумно достаточные потребности ребенка в материальном содержании (Постановление от 14.05.2012 N 11-П Конституционного Суда Российской Федерации), то соглашение может быть признано недействительным в части такого превышения, но в любом случае с сохранением в силе соглашения в той части, которая была бы взыскана при установлении алиментов в судебном порядке (статья 81 СК РФ). Суд первой инстанции правильно установил, что на момент заключения соглашения об оплате алиментов

алиментов должник обязался выплачивать супруге ежемесячно алименты в размере 90 процентов от суммы ежемесячной заработной платы и иных доходов. Соглашение заключено до признания должника банкротом, но после вынесения решения суда о взыскании с него денежных средств, по которому кредитор обратился с иском о признании его банкротом. Суд первой и апелляционной инстанции отказали в признании соглашения недействительным. Суд округа отменил судебные акты и отметил, что нижестоящие инстанции не дали оценки до-

СОГЛАШЕНИЕ ОБ УПЛАТЕ АЛИМЕНТОВ ТАКЖЕ ВПРАВЕ ОСПОРИТЬ ТРЕТЬЕ ЛИЦО, ПРАВА КОТОРОГО УКАЗАННОЕ СОГЛАШЕНИЕ ЗАТРАГИВАЕТ

от 20.10.2016 должник имел неисполненные обязательства, являлся неплатежеспособным, то есть сделка совершена с целью причинить вред имущественным правам кредиторов, а другая сторона сделки была осведомлена как заинтересованное лицо о цели ее совершения, данные лица состояли в зарегистрированном браке. За период с даты заключения оспариваемого соглашения по настоящее время каких-либо платежей в счет уплаты алиментов должник не совершал, что супругой не оспаривается. Каких-либо действий, направленных на принудительное взыскание алиментов супругой не предпринималось (Постановление Седьмого арбитражного апелляционного суда от 17.09.2018 по делу N А67-7212/2016).

В другом деле финансовый управляющий должника обратился с заявлением о признании недействительным соглашения об уплате алиментов на содержание ребенка должника. По соглашению об уплате

водам финансового управляющего о том, что спорное соглашение заключено с целью воспрепятствования обращению взыскания на доходы должника, поскольку остающиеся после выплаты алиментов 10% от заработной платы и иных доходов не позволяют в какой-либо мере погасить требования кредитора. Верховный суд указал, что недействительность алиментного соглашения применительно к делу о банкротстве сама по себе не может быть обоснована через ссылку на ухудшение этим соглашением положения кредиторов по обязательствам с более низкой очередностью удовлетворения. Для квалификации такой сделки в качестве недействительной необходимо установить, что согласованный (бывшими) супругами размер алиментов носил явно завышенный и чрезмерный характер, чем был причинен вред иным кредиторам гражданина. Судами установлено, что признак явного завышения размера алиментов отсутствует, в связи с чем правомерно от-

казано в удовлетворении требований финансового управляющего (Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда РФ от 27.10.2017 N 310-ЭС17-9405(1,2) по делу N A09-2730/2016). Таким образом, третье лицо вправе оспорить соглашение об уплате алиментов в деле о банкротстве, при условии, что докажет чрезмерный размер выплачиваемых алиментов, а суды при рассмотрении таких дел всегда должны исходить из интересов ребенка.

Нередко в судебной практике встречаются судебные споры, когда отец ребенка просит суд уменьшить размер выплачиваемых алиментов. Например, плательщик алиментов обратился с иском об уменьшении размера алиментов до 1/3 величины его дохода. Ранее судом в 2012 году взыскивались алименты на содержание двоих несовершеннолетних детей в твердой денежной сумме в размере 5 000 рублей ежемесячно на каждого ребенка. Решением мирового судьи, оставленным без изменения апелляционным определением, иск удовлетворен частично, размер алиментов установлен в размере 0,5114 от величины прожиточного минимума, то есть в сумме 5 000 рублей на каждого ребенка ежемесячно. Суд первой инстанции, уменьшая размер взыскиваемых алиментов, мотивировал это тем, что материальное положение истца изменилось и данное обстоятельство оказывает влияние на платежеспособность истца. Соглашаясь с этим, суд апелляционной инстанции также сослался на то, что общий размер алиментов явно не соответствует размеру дохода истца, получаемого по месту работы, и истец имеет задолженность по алиментам в размере 46 158 руб. 43 коп. Президиум Верховного суда Республики Дагестан отметил, что из содержания п. 1 ст. 119 Семейного кодекса Российской Федерации следует, что изменение размера алиментов в сторону уменьшения допустимо только в

случае ухудшения материального положения плательщика алиментов. Для снижения размера алиментов, взысканных в пользу ответчика, необходимо исследовать вопросы о том, действительно ли материальное и (или) семейное положение должника изменилось настолько, что он не имеет возможности предоставлять несовершеннолетним детям содержание в прежнем размере, а также как скажется такое изменение на материальном положении детей. Изменение материального положения родителей само по себе не может ограничить право ребенка на необходимое и достойное содержание и не является безусловным основанием для снижения размера алиментов (Обзор судебной практики по делам, связанным со взысканием алиментов на несовершеннолетних детей, а также на нетрудоспособных совершеннолетних детей (утв. Президиумом Верховного Суда Российской Федерации 13.05.2015, Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 26 декабря 2017 года N 56 «О применении судами законодательства при рассмотрении дел, связанных со взысканием алиментов»). Обжалуемые судебные акты не содержат таких суждений, судами не исследован вопрос о том, каким образом скажется такое изменение на материальном положении детей, существенно ли оно повлияет на их интересы. При взыскании алиментов в 2012 году в размере 5 000 рублей на каждого ребенка, истец имел заработок в размере 9 000 рублей, то есть алименты превышали его заработок. В 2017 году при зарплате в 25 000 рублей истец выплачивал индексированные алименты в размере 10 000 рублей на каждого ребенка. Тем самым, материальное положение истца улучшилось, что не учтено судами (Постановление Президиума Верховного суда Республики Дагестан от 19.09.2018 N 44Г-145/2018).

По второму делу плательщик алиментов обратился с иском о снижении размера

алиментов, взыскиваемых на содержание несовершеннолетнего ребенка, мотивируя требования тем, что его семейное положение изменилось, у него на иждивении находится второй ребенок, просил снизить размер взыскиваемых с него алиментов на содержание ребенка с 1/4 на 1/6 части заработной платы. Решением мирового судьи, оставленным без изменения апелляционным определением, искивые требования удовлетворены. Президиум Архангельского областного суда нижестоящие

в решении каких-либо доказательств, свидетельствующих о том, что у ответчика изменилось материальное и семейное положение, не позволяющее ему поддерживать выплату алиментов в прежнем размере. В то же время в материалах дела имеются сведения о размере выплаченных истцом алиментов на содержание сына за период с декабря 2016 года по май 2017 года, из которых видно, что они составляли в среднем ежемесячно только около половины прожиточного минимума, установленного для ре-

**СПОРНОЕ СОГЛАШЕНИЕ ЗАКЛЮЧЕНО С ЦЕЛЮ
ВОСПРЕпятСТВОВАНИЯ ОБРАЩЕНИЮ ВЗЫСКАНИЯ
НА ДОХОДЫ ДОЛЖНИКА, ПОСКОЛЬКУ ОСТАЮЩИЕСЯ
ПОСЛЕ ВЫПЛАТЫ АЛИМЕНТОВ 10% ОТ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ
И ИНЫХ ДОХОДОВ НЕ ПОЗВОЛЯЮТ В КАКОЙ-ЛИБО МЕРЕ
ПОГАСИТЬ ТРЕБОВАНИЯ КРЕДИТОРА**

судебные акты отменил, ссылаясь на то, что Пленум Верховного Суда Российской Федерации в пункте 57 Постановления от 26 декабря 2017 года N 56 «О применении судами законодательства при рассмотрении дел, связанных со взысканием алиментов» разъяснил, что при разрешении требования родителя, уплачивающего алименты на несовершеннолетнего ребенка, о снижении размера алиментов суду необходимо установить, что такие изменения не позволяют ему поддерживать выплату алиментов в прежнем размере. По данному спору суды, изменяя размер алиментов

ребенка в Архангельской области. Суд этим обстоятельствам никакой правовой оценки не дал (Постановление Президиума Архангельского областного суда от 28.03.2018 N 44Г-32/2018).

Мать ребенка, в свою очередь, вправе через суд потребовать увеличения размера взыскиваемых алиментов. Брак между супругами расторгнут, от брака они имеют троих детей. Решением мирового судьи от 14 июня 2005 года с бывшего супруга были взысканы алименты на содержание троих дочерей в твердой денежной сумме по 1000

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

Споры по невыплате зарплаты в период самоизоляции. Советы фирмам и людям



**Александр
Чакински**

В период карантина государство обязало предпринимателей выплачивать сотрудникам заработную плату, что послужило причиной судебных споров между работодателями и работниками.

В период карантина государство обязало предпринимателей выплачивать сотрудникам заработную плату, что послужило причиной судебных споров между работодателями и работниками.

Хотели как лучше...

Минтруд РФ в Информационной памятке от 27 апреля 2020 г. разъяснил Указ Президента РФ от 25 марта 2020 г. о периоде

мация Минтруда РФ от 27.04.2020).

Большинство бизнесменов от выплаты заработной платы уклонялось, предлагая со-трудникам уйти в отпуск за свой счет либо увольняя их.

Правительство РФ обязало работодателей предоставлять оперативную информацию о занятости сотрудников в информационно-аналитическую систему общероссийской базы вакансий «Работа в России».

ОТ ВЫПЛАТЫ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ УКЛОНЯЛОСЬ, ПРЕДЛАГАЯ СОТРУДНИКАМ УЙТИ В ОТПУСК ЗА СВОЙ СЧЕТ ЛИБО УВОЛЬНЯЯ ИХ

нерабочих дней с сохранением заработной платы с 30 марта по 3 апреля 2020 г. и два Указа о его продлении до 30 апреля и до 8 мая 2020 г.

Хозяйствующие субъекты, за исключением жизнеобеспечивающих предприятий, аптек и предприятий непрерывного цикла и т. д., были обязаны приостановить деятельность с сохранением заработной платы сотрудников и сроков ее выплаты.

Минтруд РФ также разъяснил возможность введения на предприятии простоя без уменьшения заработной платы (п. 6 Рекомендаций, направленных Письмом Минтруда России от 23.04.2020 №14-2/10/П-3710, п. 7 Приложения к Письму Роструда РФ от 09.04.2020 №0147-03-5), установив запрет на отправку работников в отпуск за свой счет (п. 20 Приложения к Письму Роструда РФ от 09.04.2020 №0147-03-5) и увольнения по причине пандемии (Инфор-

ФНС РФ заявила об усилении контроля за обращениями граждан по нарушениям работодателей, привлечении ГИТ для проведения внеплановых проверок и вручения предостережения о недопустимости нарушения закона.

Однако в условиях карантина большинство государственных структур прекратило личный прием. Поэтому административный метод защиты прав трудящихся оказался неэффективным.

На что посмотрит суд

Суды на основании вышеуказанных разъяснений Минтруда РФ и положений ТК РФ могут вынести решение в пользу работника независимо от наличия либо отсутствия вины работодателя в задержке выплаты заработной платы.

При нарушении сроков выплаты заработной платы, помимо нее, работодатель обязан выплатить работнику денежную компенсацию в размере не ниже 1/150 действующей ключевой ставки ЦБ РФ от невыплаченных в срок сумм за каждый день задержки, начиная со следующего дня после установленного срока выплаты (ст. 236 ТК

Советы работникам

Обращаться за защитой нарушенных прав в суд можно и нужно. Но если работодатель вынудил вас написать заявление об уходе в отпуск за свой счет, то доказать, что это было сделано под его давлением, в суде будет затруднительно.

ЕСЛИ РАБОТОДАТЕЛЬ ВЫНУДИЛ ВАС НАПИСАТЬ ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ УХОДЕ В ОТПУСК ЗА СВОЙ СЧЕТ, ТО ДОКАЗАТЬ, ЧТО ЭТО БЫЛО СДЕЛАНО ПОД ЕГО ДАВЛЕНИЕМ, В СУДЕ БУДЕТ ЗАТРУДНИТЕЛЬНО

РФ). Применимы и положения ст. 3 и 237 ТК РФ о возмещении морального вреда работнику, причиненного неправомерными действиями работодателя.

Размер выплачиваемой работнику компенсации может быть повышен коллективным договором. Работник также имеет право на индексацию сумм задержанной заработной платы в связи с их обесцениванием в результате инфляции. Если трудовые отношения между работодателем и работником не прекращены, работник может обратиться в суд с иском о выплате неполученной заработной платы и компенсаций в любой момент, правило исковой давности здесь неприменимо (П. 55, 56 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2).

Советы фирмам

Если вы не выплачивали заработную плату, суд вы, скорее всего, проиграете. Однако вы не были обязаны оплачивать труд работника в период самоизоляции, если его работа была сдельной, и это было зафиксировано в трудовом договоре (Информация Минтруда РФ от 27.04.2020). Возможно и введение на предприятии режима неполного рабочего времени. При этом придется доказать, что это было сделано из-за изменения организационных и технологических условий труда, а не из-за пандемии (Письмо Минтруда РФ от 23.04.2020 №14-2/10/П-3710).

В 9 лет он уже содержал семью



**Александра Ивкина,
Журналист ИД «Управление
персоналом»**

*М*ало кто знает, что крупнейший американский бизнесмен Джон Пол ДеДжориа начал свою карьеру в 9 лет, а достигнув целей и заработав состояние дважды оставался без крыши над головой и жил на 2\$ в день.

Эта история больше напоминает сюжет книги и сложно поверить, что человек смог пройти такой тернистый путь, не сдаваясь даже в самые безвыходные моменты.

В 9 лет он уже содержал семью

Будущий бизнесмен родился весной 1944 года в Лос-Анджелесе. Отец был из Италии, а мать из Греции. Но когда Джону исполнилось всего 2 года семья распалась. Отец ушел, оставив на руках у молодой женщины двух детей. Сперва мать справлялась сама, но средств едва хватало. Поэтому в возрасте 9 лет он был вынужден начать зарабатывать свои первые деньги. Джон Пол ДеДжориа вспоминает «Я ходил по домам и продавал рождественские открытки, а со старшим братом мы разносили газеты. Вставали в четыре утра, складывали газеты, разносили, потом готовились к школе».

Но даже при таком раскладе мать-одиночка не смогла обеспечить детям



достойную жизнь и братья были отправлены в приемную семью в Восточном Лос-Анджелесе.

В школьные годы он вовсе не был трудолюбивым учеником, который впитывает любую новую информацию. Джон состоял в банде, но учитель по математике вовремя направил его на верный путь, убедив, что подобная компания не поможет достичь успеха.

После школы ДеДжориа служил во флоте на авианосце «Хорнет» до 22 лет. Следующий период жизни Джона кажется невероятным совпадением. Выполнив военный долг, он вернулся домой, женился и вскоре стал отцом. Семья жила очень бедно, как и в детские годы самого Джона. А когда сыну исполнилось 2, мать их оставила. Нынешний миллиардер вспоминает, что его жене будто надоело быть матерью и она просто ушла, разделив имеющиеся деньги. Первые дни он был в полном отчаянии, искал работу, ведь арендная плата была уже просрочена и все, что было в его силах это собирать пустые бутылки из под колы, которые он сдавал и получал два цента за маленькую и пять центов за большую. Конечно этого «дохода» не хватило и Джон оказался на улице с ребенком на руках.

От управдома до страхового агента с наградой «лучший продавец года»

Около 10 лет Джон ДеДжориа перебивался с копейки на копейку и примерял на себя множество профессий таких как вахтер, страховой агент, коммивояжер. Затем он продавал энциклопедии, преодолевая тысячи отказов, оказываясь перед сотнями захлопнутых дверей. Из этого ДеДжориа вынес урок, что нельзя переставать пытаться, ведь даже после тысячи отказов может

повезти. Так он в 1966 году «Энциклопедия Кольера» вручила Джону премию своего лучшего сотрудника.

Вскоре ДеДжориа создал бизнес, но этому предшествовало увольнение из фирмы, которая и вдохновила его на начало собственного дела. Это была компания по производству продукции для ухода за во-

но-белые этикетки, разъезжали по стране, устраивая открытые показы товаров, стараясь привлечь клиентов.

Лишь через два года дела пошли в гору и компания погасила долги. Товары стали продаваться в 30 странах мира, а затем и в 80, включая Россию. Сейчас John Paul Mitchell Systems заключают крупные кон-

ДВАЖДЫ ОСТАВАЛСЯ БЕЗ КРЫШИ НАД ГОЛОВОЙ И ЖИЛ НА 2\$ В ДЕНЬ

лосами Redken Laboratories. Взгляды Джона на процесс работы не были приняты, но его самого поразил процесс создания средств, которые делают людей прекраснее. Эта идея плотно засела в его голове. Но сначала он открыл консалтинговую компанию, которая не имела успеха.

В 1980 году он вернулся в индустрию красоты и основал вместе со своим другом парикмахером компанию по производству средств для волос, названную John Paul Mitchell Systems. Партнеры идеально дополняли друг-друга. Один из них ничего не смыслил в бизнесе, а другой совершенно не разбирался в уходе за волосами.

Стартовый капитал был сложен из 350\$, которые Джон одолжил у матери, такой же суммой обладал его приятель. Начало было не из легких, но друзья не сдавались, искали инвесторов. После изготовления первой партии, когда деньги были уже на исходе, а

тракты с салонами красоты, их продукцию не найти в розницу в обыкновенных магазинах, а ежегодный доход составляет около \$1млрд.

Сам ДеДжориа является гендиректором компании и по некоторым данным владеет 50% акций. Но самое интересное то, что это не является его основным доходом.

От шампуней до текилы

Главный доход ДеДжориа составляет Patrón Spirits— компания, производящая алкоголь премиум класса, в частности текилу.

Когда уходовые средства были уже известны всему миру, Джону неожиданным образом поступило предложение открыть бизнес по производству текилы. Оно исхо-

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

Пишите: 7447273@bk.ru

#СИДИМ_ДОМА_ЭКСПЕРТЫ ПО САМОИЗОЛЯЦИИ ДЕЛЯТСЯ УСПЕХАМИ МАСТЕРСТВА

Самоизоляция — испытание, с которым никто из нас раньше не сталкивался, и опыт поколений ничего об этом не говорит. Однако в России есть люди с редкими навыками выживания в хроническом карантине — и они делятся своими лайфхаками.

Как выйти на улицу, когда все закончится, «с такой головой», уже третий месяц не знающей парикмахерских рук? Как узнать себя в зеркале, если из-за малоподвижности и стрессового переедания ты изменился неузнаваемо? Как вообще осмелиться однажды выйти из дома, если уже забыл, как это делается?

На все эти вопросы есть ответы у вынужденных экспертов по самоизоляции, которых отыскивали студенты московской школы профессиональной филантропии и попросили поделиться секретами с широкой публикой. Героями проекта «Школа самоизоляции» стали подопечные нескольких благотворительных фондов, и без всякой пандемии отлично знающие, как носить маску, чтобы она не натирала уши, или как общаться беззвучно в квартире, под завязку набитой родственниками. Сейчас, когда все мы оказались запертыми в четырех

стенах, на помощь нам приходят те, кто научился в этой атмосфере жить, бороться и побеждать. «Школа самоизоляции» — медиапроект, родившийся в стенах московской школы профессиональной филантропии. Внимание, ролик содержит сцены, вызывающие очищающие слёзы!

«Школа самоизоляции» — проект, демонстрирующий совершенно новую интонацию по отношению к темам, которые затрагивает благотворительность, — говорит **режиссер, креативный директор Агентства стратегических инициатив и член правления фонда «Вера» Александр Семин**. — В этом видео нет места жалости — но есть место силе. Мы постарались рассказать историю, которая не просто обратит внимание на социальные проблемы, но, главное, изменит своего зрителя в ту сторону, где он сам будет себе рад».

Как после
карантина
выглядеть
хорошо?



Женя Трясцына, 11 лет
Жительница семейной гостиницы
при онкологической больнице



- Я Женя
и я эксперт по самоизоляции.

Как себя узнать
после изоляции?



Арина Попова, 7 лет
Острый лейкоз



Я после первого курса
химиотерапии тоже себя не узнала.

В первой серии принимают участие дети и взрослые — подопечные фондов «ДоброСвет» (помогает онкобольным детям в Воронеже), «Дом Роналда Макдоналда» (строит семейные гостиницы при детских больницах), «Я тебя слышу» (поддерживает семьи с детьми с нарушенным слухом) и «АиФ. Доброе сердце» (помогает взрослым и детям с различными заболеваниями). Говорит жительница «Дома Роналда Макдоналда» **Женя Трясцына, 11 лет**: «Я — эксперт по самоизоляции. Многие сейчас наверняка переживают из-за причесок и не знают, как с такой головой можно будет после карантина выйти из дома. Во время лечения у меня тоже начались проблемы с волосами. Я очень переживала, как покажусь с такой прической во дворе, не хотела смотреть на себя в зеркало. И тогда бабушка сказала, что теперь она будет моим зеркалом! Потому что в отражении бабушкиных глаз я всегда красавица. Мой совет — уберите на время все зеркала. И перед выходом из дома используйте вместо них ваших родных»!

«Для МШПФ этот студенческий проект — прекрасная иллюстрация духа коллаборации, творчества и стремления менять мир, ради которого и задуман учебный процесс, — говорит **Анастасия Гулявина, руководитель Московской школы профессиональной филантропии фонда «Друзья»**. — И мы надеемся на продолжение сериала — силами наших студентов, партнеров и друзей».

Подписаться на новые серии, помогающие жить, можно здесь: www.mspp.ru

Об организациях-участниках проекта:

Благотворительный фонд «ДоброСвет» с 2013 года помогает онкобольным детям и молодым взрослым до 25 лет на территории Воронежа и Воронежской области от момента постановки диагноза и до реабилитации. Мы объединяем усилия многих людей во имя жизни детей!

www.dobro-svet.ru

Как носить маску,
чтобы не натирать
уши?



Лиза Калинина, 15 лет
Опухоль головного мозга,
на реабилитации



Чтобы маска не натирала,
возьмите
обычные канцелярские скрепки.

Как общаться
беззвучно, чтобы
никому не мешать?

Учить секретный язык со мной
можно здесь



Влад Цветков, 9 лет
Слышащий ребенок
глухих родителей



Выучите несколько базовых жестов
и научите тех, кто с вами рядом.

Как вернуть
себе стимул
двигаться?

Дмитрий Чесев, 30 лет
Перелом позвоночника,
на реабилитации



Фонд «АиФ. Доброе сердце» объединяет тех, кому нужна помощь, взрослых и детей с различными заболеваниями, — с теми, кто может ее оказать. Вместе с читателями пишем историю, которая дарит жизнь.

<http://dobroe.aif.ru/>

Организация «Я тебя слышу» работает для того, чтобы люди с нарушенным слухом чувствовали себя комфортно в слышащем обществе, а все остальные не теряли слух по причинам, которые можно предотвратить

<http://ihearyou.ru/>

Благотворительный фонд «Дом Роналда Макдоналда» за 25 лет работы в России по-

мог 250 000 семей с тяжелобольными детьми. Основным проектом Фонда является бесплатная семейная гостиница «Дом Роналда Макдоналда», которая дает возможность родным и близким не расставаться с ребёнком во время длительного лечения.

www.rmhc.ru

Ссылка на ролик: <https://www.youtube.com/watch?v=aloJxH4pxQ8>

Московская школа профессиональной филантропии — проект Фонда «Друзья», развивающего системную благотворительность в России. Основная программа Школы — это управленческий курс для руководителей НКО и лидеров благотворительных организаций, который служит трамплином для смелых и решительных филантропов, стремящихся к профессиональному росту и эффективному развитию своих проектов. Чтобы попасть на курс МШПФ 2020-2021, нужно подать заявку на обучение на www.mspp.ru. Прием заявок осуществляется до 30 июня 2020 года включительно. Интервью и зачисление, а также распределение грантов проводятся по мере поступления заявок.

Роберт Киган и Лайза Лейхи

«Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации»

Дмитрий Прицев



Книга Роберта Кигана и Лайзы Лейхи «Непрятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации» представляет собой компендиум знаний и методологических наработок за долгие годы их профессиональной деятельности, помогающий повысить эффективность людей и коллективов. Начиная карьеру в качестве академических психологов, которые занимались проблемами развития мыслительной деятельности и комплексности мышления взрослых, авто-

задач, стоящих перед человеком. Прибегая к предложенной методике, по заверениям специалистов, практически каждый человек (сотрудник компании) либо коллектив раскрывает в себе ряд новых способностей и возможностей, что сразу же позитивно отразится на работе организации в целом. Идеи и методики, представленные в работе, были апробированы в железнодорожной сети одной из европейских стран, крупной международной финансовой корпорации, одной из известных корпораций США в сфере высо-

ЧЕЛОВЕК, ДОСТИГАЯ ОПРЕДЕЛЕННОГО ПЛАТО МЫШЛЕНИЯ, МОЖЕТ НАДОЛГО НА НЕМ ЗАДЕРЖАТЬСЯ

ры вышли на решение проблем сокращения разрыва между тем, что люди намерены сделать, и тем, на что они способны. Изучение внутреннего мира человека в поисках основного мотива, который обуславливает уровень мышления, привело их к открытию нового явления. Ученые назвали его «иммунитетом к переменам», или «неприятием перемен», — внутренней силой, которая активно и весьма действенно блокирует в человеке любые возможные изменения, стремясь оставить его мировосприятие цельным и неискаженным.

Чтобы сделать шаг от неприятия к осуществлению трансформации, нужно повысить комплексность сознания, когда мыслительные структуры уже не рассматриваются в качестве «субъекта» и становятся «объектом», превращаясь из «хозяина» в «инструмент». Комплексность сознания не равносильна размеру знаний или IQ. Она не подразумевает и постижение сложных формул или дисциплин. Но сама способность распознавания и улучшения мышления — основной элемент в решении адаптивных

ких технологий, а также в других организациях государственной и частной форм собственности на многих континентах.

Скрытая динамика в неприятии перемен

Идеи Роберта Кигана и Лайзы Лейхи во многом опередили свое время. Еще в 1980-ых годах исследователи стали делиться с общественностью результатами своих изысканий, в которых фиксировали процессы качественного усложнения сознания уже во взрослом возрасте у некоторых людей. Что опровергало многие бытовавшие тогда представления о развитии сознания. Ранее считалось, что процесс психического становления человека во многом аналогичен его физическому взрослению. С прекращением роста к двадцати годам происходило, как полагали, и замедление развития интеллектуальных способностей. Но оказалось, необоснованные выводы делало практически всё научное сообщество, в том числе и нейрофизиологи. Сегодня, с рас-

ширением экспериментальной базы, многие отмечают нейропластичность и способности мозга адаптироваться к окружающей среде на протяжении всей жизни человека. Вместе с тем развитие носит не непрерывный характер. Его особенностью являются периоды стабильности и трансформаций. Человек, достигая определенного плато мышления, может надолго на нем задержаться. При этом интервалы между изменениями (переходами на новые плато) со временем только удлиняются и зависят от многих сопутствующих факторов.

ления приверженности своим взглядам. В таких условиях личность остается цельной благодаря сонстройке с процессом всех противоречий (диалектикой), а не какой-то одной из точек зрения.

Работа любой компании обусловлена циркуляцией потоков информации в организации: как сотрудники принимают и получают сведения, кому передают и как к ним относятся сами. Каждый из перечисленных уровней комплексности сознания — представителей которых можно оты-

ЛЮДИ С БОЛЕЕ ВЫСОКИМ УРОВНЕМ КОМПЛЕКСНОСТИ СОЗНАНИЯ ОБЫЧНО РАБОТАЮТ ЛУЧШЕ

Для взрослых людей характерны три уровня комплексности сознания: социализированный, самоавторствующий и самотрансформирующийся разум. На каждом из плато мир осмысливается по-разному. Для первого уровня сознания личность определяется ожиданиями окружающих. Она остается цельной только через сонстройку с сообществом, с которым отождествляет себя. Это выражается зачастую в отношениях либо с людьми, либо идеями, а, как правило, и с тем, и с другим. На втором уровне человек уже способен отрешиться от окружения, для того чтобы выработать внутреннюю позицию, основываясь на которой, сможет сформулировать собственные суждения. Личность поддерживает свою целостность посредством сонстройки с системой своих убеждений и возможностью выбирать свой путь, регулируя границы взглядов по своему разумению. На следующем плато люди могут отказаться от своего мировоззрения, видеть его ограничения. В данном случае они зачастую ориентируются на множество систем, вместо прояв-

ска в любом коллективе — по-своему взаимодействует с информационными потоками (передачу и прием в сообществе), соотносясь с присущими ему характерными чертами. «Приведенное выше описание трех плато... основанное на одном важном аспекте работы организации — ее информационных потоках, — отражает особенности каждого из этих уровней... Теоретически каждый последующий уровень формально «выше» предыдущего: находящиеся на нем люди могут осуществлять когнитивные функции и более низкого уровня, при этом добавляя новые... формальные характеристики уровней развития проявляются в жизни и имеют реальные последствия для поведения человека в организации и его профессиональной компетенции. В целом можно сказать, что люди с более высоким уровнем комплексности сознания обычно работают лучше» — отмечают авторы.

Для более эффективного ведения бизнеса в современных условиях компаниям

зачастую нужно, чтобы их сотрудники перешли на более высокий уровень: рядовой персонал дорос до самоавторствующего разума, в то время как руководители совершили скачок сознания на плато самотрансформации. Вызовы, с которыми сталкиваются работники компании, можно условно разделить на «технические» (для решения которых понадобится применение отработанных и не требующих обычно много затрат навыков) и «адаптивные» (от-

сознание, но и способ познания окружающего мира, как и управление чувством тревоги. С ее помощью, по словам исследователей, можно узнать, как человек взаимодействует со своими страхами. Кроме того, анализируя карту неприятия перемен, отчетливо виден механизм сохранения эпистемологического баланса поддержания мировосприятия, поскольку каждый способ познания (социализированный, самоавторствующий и самотрансформирующийся

НА «Я ОБЯЗАЛСЯ НЕ ПОТЕРЯТЬ ВЫКАЗАННОЕ МНЕ ДОВЕРИЕ» ЧЕЛОВЕК МОЖЕТ РЕАГИРОВАТЬ ЧРЕЗМЕРНОЙ ЗАВИСИМОСТЬЮ ОТ ЧУЖОГО МНЕНИЯ

вет на которые можно дать только с изменением образа мышления). По мнению Роберта Кигана и Лайзы Лейхи, для решения последних, прежде всего, необходима адаптивная формулировка (человек должен видеть, как проблема соотносится с ограничениями уровня комплексности сознания) и адаптивное решение (человек сам должен стремиться адаптироваться к ситуации). Преграда, которую предстоит преодолеть, состоит в иммунной системе человека — сбалансированном комплексе разнонаправленных сил, уравнивающих друг друга. Чтобы с ними эффективно работать, следует их зафиксировать: указав перемены, которые хотят; действия либо бездействия, противоречащие планам; скрытые приверженности, вступающие в конфликт с главной целью (целями).

уровни комплексности сознания представляют три разных подхода с точки зрения эпистемологии) поддерживает равновесие между тем, что представляет собой субъект, и тем, что выступает в качестве объекта. Развитие же способности к познанию (адаптация) предполагает приведение познавательной системы в неравновесное состояние (оптимальный конфликт), которое позволяет обрести умение «смотреть на» там, где раньше возможно было только «смотреть через».

Преодоление неприятия перемен в организациях, у сотрудников и в командах

Роберт Киган и Лайза Лейхи отмечают,

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

Почему ушла известность Джона Кьюсака?

Дарья
Игнатьева

Этот самый актёр, узнаваемый нами по фильмам Джеймса Брукса, Кэмерона Кроу, Джо Рота и многих других.



53-летний Джон Кьюсак смог покорить сердца зрителей своей игрой в романтической комедии двухтысячных «Интуиция» с Кейт Бекинсейл, ролью безработного кукольника в фильме «Быть Джоном Малковичем», образом владельца магазина грампластинок в «Фанатике» или наёмного убийцы в чёрной комедии «Убийство в Гросс-Пойнте».

Джон Кьюсак в киноиндустрии смог многого достичь, ведь на протяжении 80-х и 90-х годов он отснялся во многих успешных картинах и состоял в списке лучших

Ко всему прочему, Джон Кьюсак объявил, что никогда не станет надевать супергеройские колготки. Из чего следует, что нельзя надеяться на то, что когда-либо его имя будет связано с франшизой Marvel и мы сможем лицезреть его супер-способности на телеэкранах. Сам актёр в интервью The Guardian в 2012 году объясняет всё так: «Верно то, что если ты раньше снимался в крупных проектах, то ты можешь сниматься и в незначительных, и мне сходило это с рук в течение нескольких лет. Но теперь они хотят, чтобы ты ещё и колготки надевал, а если ты отказываешь-

НА ПЕРВЫЙ ПЛАН ВЫХОДЯТ СУПЕРЗВЁЗДЫ СО СВОЕЙ ФАЛЬШЕЙ И ВЫЧУРНОСТЬЮ, КОТОРЫХ «ПЕРЕЖЕВЫВАЕТ И ВЫПЛЁВЫВАЕТ ИНДУСТРИЯ»

актёров Голливуда. Но почему же сейчас его имя нельзя разглядеть на афишах и он снимается лишь в малоизвестных и малобюджетных фильмах? (Из последнего: «Сингулярность» (2017), «Мобильник» (2016) — где их рейтинг на КиноПоиске 4 из 10)

Всему причиной резкие высказывания актёра. Так, неоднократно в интервью он нелестно высказывается в сторону современного Голливуда, где, по его словам, становится важным лишь одно — возраст. «У меня есть подруги-актрисы, которых отправляют на покой в 29 лет. Им нужны «горячие 20-летние» — говорит Кьюсак. Он всячески сравнивает отношения в бизнесе тогда и сейчас, говоря, что «раньше люди заботились друг о друге» и отмечая, что на первый план выходят суперзвёзды со своей фальшей и вычурностью, которых «пережевывает и выплёвывает индустрия».

ся, то они просто хотят от тебя избавиться. А я не стану надевать колготки, так что... ну, вы понимаете...».

В своих политических взглядах он также не смог состыковаться с мнением общественности, что послужило ещё большему резонансу вокруг его персоны. А дело всё в том, что самого актёра во многом волнует судьба современной журналистики, и он всячески топит за её свободу и права. Всё бы ничего, но и иной раз с активизмом он чуточку перебарщивает.

А всему виной картинка, которую он разместил на просторах своего твиттера. На ней были изображены руки со Звездой Давида, которые давят на людей. Также, там была написана цитата, которая основана на высказывании националиста Кевина Строма — «Чтобы узнать, кто властвует над вами, просто выясните, кого вам не позво-

«ВЕРНО ТО, ЧТО ЕСЛИ ТЫ РАНЬШЕ СНИМАЛСЯ В КРУПНЫХ ПРОЕКТАХ, ТО ТЫ МОЖЕШЬ СНИМАТЬСЯ И В НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫХ, И МНЕ СХОДИЛО ЭТО С РУК В ТЕЧЕНИЕ НЕСКОЛЬКИХ ЛЕТ. НО ТЕПЕРЬ ОНИ ХОТЯТ, ЧТОБЫ ТЫ ЕЩЁ И КОЛГОТКИ НАДЕВАЛ, А ЕСЛИ ТЫ ОТКАЗЫВАЕШЬСЯ, ТО ОНИ ПРОСТО ХОТЯТ ОТ ТЕБЯ ИЗБАВИТЬСЯ. А Я НЕ СТАНУ НАДЕВАТЬ КОЛГОТКИ, ТАК ЧТО... НУ, ВЫ ПОНИМАЕТЕ...»



лено критиковать». После этого началась гневная волна комментариев и недовольства со стороны людей. Сам Кьюсак, в свою очередь, удалил твит, ссылаясь на проделки ботов. Ну, кто знает..

Все вышеперечисленные факторы — недовольство современным Голливудом и его правилами, неприязнь к франшизе, сложившиеся в политике, являются препятствия-

ми для Кьюсака на пути к стоящим и большим проектам в мире кино. По-видимому, для него принципы гораздо важнее славы и знаменитости. Он не готов терять своё лицо за искусственностью и неприятием самого себя.

Иллюстрации:
wikimedia.org, google.com

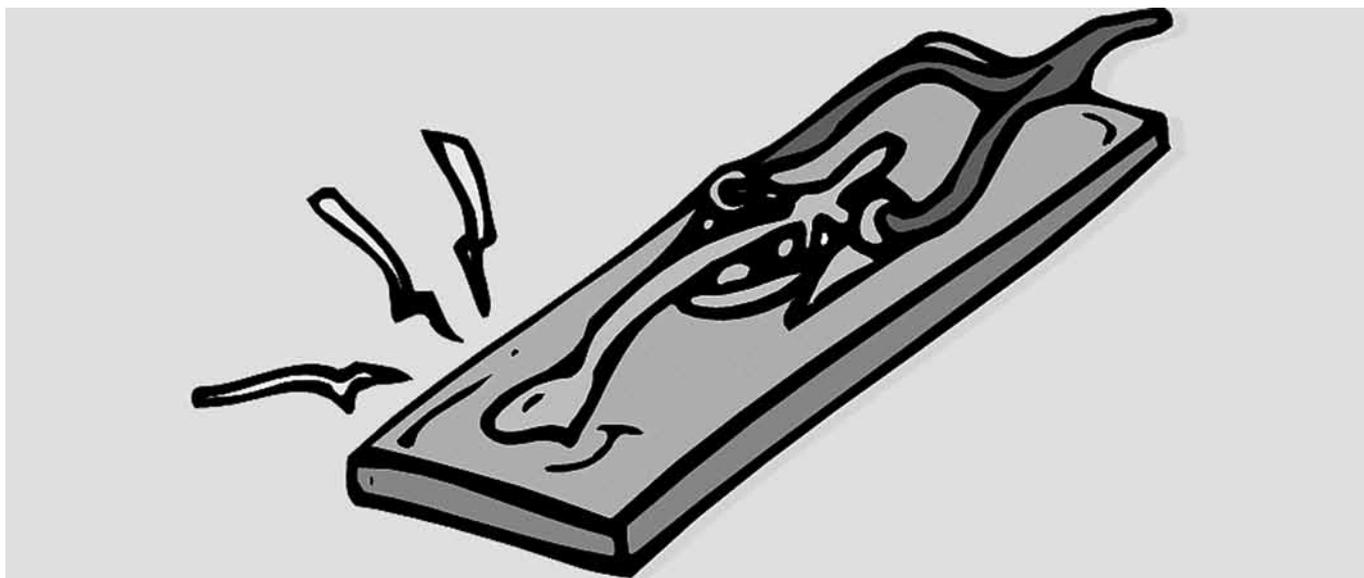
Истории с моралью

1 Однажды мышь заметила, что хозяин фермы поставил мышеловку. Она рассказала об этом курице, овце и корове. Но все они отвечали: «Мышеловка — это твои проблемы, к нам она никакого отношения не имеет!».

Чуть позже в мышеловку попала змея — и укусила жену фермера. Пытаясь ее излечить, жене приготовили суп из курицы. Потом зарезали овцу, чтобы накормить всех, кто приехал навестить больную. И, наконец, закололи корову, чтобы достойно накормить гостей на похоронах.

И все это время мышь наблюдала за происходящим через дырочку в стене и думала о вещах, которые ни к кому никакого отношения не имеют.

Мораль: если Вас что-то не касается напрямую, не думайте, что это что-то не ударит Вас по голове.



7 РАЗ.

Давай людям больше, чем они ожидают, и делай это с радостью.

ДВА.

Возьми себе в супруги того, с кем тебе всегда есть о чём поговорить.

Когда ты станешь старше, его/её способность к общению будет так же важна, как и всё остальное.

ТРИ.

Верь не всему, что слышишь, отдавай всё, что имеешь и спи столько, сколько хочешь.



ЧЕТЫРЕ.

Если ты говоришь «Я люблю тебя», имей ввиду именно это!

ПЯТЬ.

Если ты говоришь, «Мне очень жаль», смотри человеку в глаза.

ШЕСТЬ.

Будь помолвлен/а как минимум полгода, прежде чем вступить в брак.

СЕМЬ.

Верь в любовь с первого взгляда.

ВОСЕМЬ.

Никогда не смейся над мечтами других.

Люди, которые не имеют мечты, имеют не много.

ДЕВЯТЬ.

Люби глубоко и страстно. Возможно, твоё сердце будет разбито, но это единственный путь испытать жизнь полностью.

ДЕСЯТЬ.

При разногласиях спорь справедливо. Не допускай оскорблений.

ОДИННАДЦАТЬ.

Не суди о людях по их родственникам.

ДВЕНАДЦАТЬ.

Говори медленно, а думай быстро.

ТРИНАДЦАТЬ.

Если тебе задали вопрос, на который ты не хочешь отвечать, улыбнись и спроси, «Почему ты хочешь это знать?»

ЧЕТЫРНАДЦАТЬ.

Помни о том, что большая любовь и большие успехи несут в себе большой риск.

ПЯТНАДЦАТЬ.

Говори «Будь здоров!» если слышишь, что кто-то чихает.

ШЕСТНАДЦАТЬ.

Если ты проиграл, извлеки из этого урок.

СЕМНАДЦАТЬ.

Помни три важные вещи:

Собственное достоинство;

Уважение к другим;

Ответственность за все свои действия.

ВОСЕМНАДЦАТЬ.

Никогда не позволяй маленькой ссоре испортить большую дружбу.

ДЕВЯТНАДЦАТЬ.

Если ты обнаружил/а, что совершил/а ошибку, тут же исправь её.

ДВАДЦАТЬ.

Улыбайся, когда отвечаешь на телефонный звонок. Позвонивший заметит это по твоему голосу.

ДВАДЦАТЬ ОДИН.

Проводи время сам с собой.

2 Орел сидел на дереве, отдыхал и ничего не делал.

Маленький кролик увидел орла и спросил:

— А можно мне тоже сидеть, как Вы, и ничего не делать?

— Конечно, почему нет, — ответил тот.

Кролик сел под деревом и стал отдыхать. Вдруг появилась лиса, схватила кролика и съела его.

**Мораль истории: чтобы сидеть и ничего не делать,
Вы должны сидеть очень, очень высоко.**

3 На ферме заболел конь.

Ветеринар:

— Если утром он не встанет, я его усыплю.

Утром конь не встал. Рядом лежал баран:

— Ну давай, вставай или ты умрёшь!

Конь встал.

Фермер:

— Это чудо! Это надо отпраздновать! По такому случаю мы зарежем барана!

**Мораль: никогда не лезьте не в своё дело
(но не забывайте об истории с мышеловкой).**



4 Три человека ворочали камни. Одного из них спросили:

— Что ты делаешь?

Он вытер пот со лба и ответил:

— Горбачусь.

Подошли ко второму и спросили:

— А ты что делаешь?

Он закатал рукава и деловито сказал:

— Деньги зарабатываю.

Спросили у третьего:

— А что делаешь ты?

Он посмотрел вверх и сказал:

— Храм строю.

**Мораль истории: жизнь наполнена смыслом
только у того, кто преследует великую цель.**



Оспаривание в административном праве

Возврат страховой премии. Анализ споров

Новое по должникам микрокредитов

Нотариус — мошенник

Выдворение иностранных граждан

Верховный суд запретил наказывать водителей, если они скрылись с места ДТП

Опекуны — анализ споров

Споры по ПО с разработчиками и заказчиками

Банкротства автодилеров. Анализ ситуаций и советы



*Анастасия Алексеевская, Инна Демидова, Анастасия Балдынова
Анастасия Кирина, Михаил Джикия*

Комментарий к законопроекту об ускоренном увольнении сотрудников во время эпидемии

Элина Шакирова, Анастасия Кирина, Анастасия Балдынова

Комментарий к статье: «Uber предложила экс-сотруднику выплатить штраф \$180 млн из собственного кармана»

Наталья Тихонова

Ошибки важные в кадровом делопроизводстве. Анализ споров

Ольга Яковлева

Обучение за счет компании и попытки работодателей взыскать стоимость обучения при увольнении по инициативе работника

Михаил Джикия

Всегда ли уволившийся работник обязан возместить работодателю затраты на свое обучение?

Инна Демидова

Пилоты — споры по профзаболеваниям, больничным и лечению, недопуску к полетам

Анна Бедарева

Договор подряда: обзор судебной практики

www.TOP-PERSONAL.RU

(апрель-июнь)

В номере:

Великая Отечественная война 1941–1945 гг.
в документах Архивного фонда
Государственного архива Астраханской области

Новые Правила делопроизводства
в государственных органах, органах местного
самоуправления

Прощай, трудовая книжка?

Основы методологии управления документами

Подлинники электронных документов в
системе архивного хранения. Опыт ЭОС

Социально-научные аспекты теории и
методики документоведения

Реквизит «подпись» и его роль в документе

Управление корпоративной системой
электронного документооборота как ИТ-услуга

Цифровизация делопроизводственных
процессов в региональном центре связи

Простой или отпуск? Как оформить
вынужденную приостановку работы

№2
2020

При поддержке:

SYNERGY WOMAN FORUM



LIVE 27.06.20

ЭЛИЗАБЕТ ГИЛБЕРТ



27 июня в рамках Synergy Woman Forum свой мастер-класс проведет **Элизабет Гилберт** — писательница и журналист, автор travel-бестселлера «Ешь, молись, люби», по мотивам которого в 2010 году был снят одноименный фильм с участием Джулии Робертс.

27 июня Элизабет Гилберт в рамках **Synergy Online Forum** проведет мастер-класс.

Писательница расскажет о том, как сохранить надежду на лучшее, когда боль слишком сильна, о призвании, поиске себя, внутренней легкости, духовных практиках, писательском мастерстве, самых ярких эпизодах в карьере и личной жизни, новом романе, о любви, которая наполняет смыслом каждый день, и том, что хорошее настроение несовместимо со слишком серьезным лицом — даже если все действительно так себе.

Регистрация: https://synergywoman.ru/?utm_source=maillist&utm_medium=Email&utm_content=es&utm_campaign=200622_gilbert