Партнёры УП













Ростелеком

○ СБЕР СЕРВИС

















#### КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Выход за рубеж сегодня — это не только смена логистики. Это ещё и банки, законы других стран и т. д.

Эксперт У Яна Шевченко дает немало важных рекомендаций. Мир стал сложнее в разы, но он открыт и весьма привлекает бизнес.

Александр Гонгаров

#### Номер готовили:



Алена Верещагина



Алия Верисова



Полина Гальченко





Александр Гончаров



Надежда Гончарова





Александр



Дмитрий Жирнов



Игорь Жуковский



Кочетков



Павел



Кристина Кузнецова



Вероника . Курилова



Наталия Риль



Ольга Сагун



Анна Соснина



Анна Чернова



Андрей Чепайкин



Елена Чечикова



Александр Чечиков



Алена Юрова

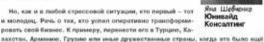
#### Кто первый - тот и молодец

Сфера деятельности компании «Юнивайд консалтинг»: оказание международных корпоративных услуг, налоговог планирование, оптимизация налогообложения с использованием нерезидентных структур и их регистрация, открытие счетов, ведение бухгалтерского учета и аудит.

Сеть собственных офисов в РФ (Москва и Санкт-Петербург), Гонконге, Лондоне, Риге и на Сейшелах.

📆 Начим разговор с главного. Как вы оцениваете нынешнюю ситуацию для воденяю бизнеса с зарубижными странами и компениями? А также, какие советы вы бы могли

потеряли свой бизнес, у некоторых работа в принципе остановилась, так как перестала быть возмож



озмежным, построить свой бизнес, направив товарные потоки через оти страны

Проблема также кроется в том, что санкции имели волнообразный характер, гайки санкции имели оболноворазный характер, гаики затягивались. И, говоря о текущей ситуации, если сам владелец бизнеса и деятельность лоцируются только в России, то идеальных вариантов для таких клиентов практически не осталось.

Цифровая культура.

Факторы формирования

корпоративной среды, открытой инновациям



выход

3A PYSEX / 37.32(676

a Lile

Консалтинг

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА /31132(676

MOTHEALDER TESTOTES

Лилия Алексеенко ДОХНОВЛЕННАЯ КОМАНДА трудится лучше

МОТИВАЦИЯ / **УЛ**32(676

онбординг > 1 32/676)

#### Дистанционный онбординг в действии

/**31**(676)

БОРДИНГ

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА / \$1,82(676)

ются легко, новые идеи рождаются и совершенствуются, позитивно видономиняв процессы и донность в конечный продукт и процессы организац в в других все происходит «по старинке», и эту закостинилость жно «пробить» никаними усилизми?

тив или неприятие траноформаций, развития, роста во многом определяется мышленеем лидера и команды, взаим отношениями людей, их ценностиме и паттернами реакц происходжщее. Все это основа корпоративной культуры. Которав — при прочих равных — часто определяет результативность.



Как построить культуру, открытую изменениям, особенно в цифровую эпкку, когда нужно внадрять большое количество новых цифровых процессов и технологий, видоизменяя свои подходы к данным и бизнес-моделям, чтобы оставаться конкурентоспособыван?

ная корпоративная культура требует определенных компетинций — от лидера, коминды и всех участников экосистемы организации. И в первую очерядь тех из ник, ято непосредственно участвует в создании цепочки ценности продукта или услуги.

очно — выходит сотрудник, им нужен руководитель или наставник, кото- рый поставит задачи и контролирует их выполнение, плюс еще погружает в различные процессы.

Если сотрудник справляется с этими задачами, с ним сотрудничают дальше. Если не справляется, то прещаются. Это в лучшем случае, В худщем случае,

если мы говорим об очном онбординге, то сотруднику дают задачу и говорят, иби сам делай. И через какое-то время снимают результаты.

Мы же двем такой продукт, где руководитель, наставния или человек, кото организовывает обучение, создает некий электронный курс, где закрываются базовые вопросы, которые нужны новичку на старте. Это межят быть погружение в целом в процессы компания. Можно сделать курс даже на подружных материалов ПДФ, картинки — и загрузить на нашу платформу. Этот курс можно доработать или переделать. Если, например, нужно быстро «стартануть», то можно загрузить готовую информацию.

■ ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ

КОММЕНТАРИИ / **У**132(676

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА/ УЛ 32(676

новости / **ЖЕ**З2(676)

**НОВОСТИ** / **31**32(676

#### 47% россиян сталкивались с системами денежных штрафов на работе

пдование и выяснил, скольи сталонались с динежными штрафами на работе и за что чаще всего вали сотрудников. В опросе при няли участие более 3000 респондентов из всех регионов страны. А сервис Сбер-Подбор узнан у работодателей, за что в их предусмотрены штрафы.

Место проведения опроса: Россия.

Исследуемая совокупносты представители российских компаний, руководители, НК-директора, рекрутеры,

мя проведения: октябрь 2022

Есть ли в вашей компании штрафы?

/AA	Hr.	
100	100	

их компании не предусмотрены штрофные санкции. 33% роспондентов ответили, что они ость. Чаща всего это компьнем из оферы агропрома и гроизводства (29%), строительства (16%), торговли (14%), а также транспорта и логистики

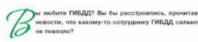
Место проведения опроса: России,

Исследуемая совокупность: представители российских компаний, руководителы, НЯ-директора, рекругеры, НЯ-специалисты, в которых предусмотрена система штрофое

**КОММЕНТАРИИ** / **М** 32(670)

#### Никому не нравятся даже справедливые штрафы ГИБДД

Комментарий исследования: «47% россиян сталкивались с системами денежных штрафов на работе».



Помнити случай, когда кассирша украла сколько-то там миллионов, работан в банке? Я упоминал тогда, что на всех ресурсах, где была эта новость, в комментариях были толь ко сочувствующие ей, а не банку. Строй капиталистических работодателей постоянно окупит и даже делает мемы о том, что это ени делают одолжение рабочим (ястати, искусственное поддержание уровне безработицы, чтобы плитить людия меньше, ваших же рук дело, ну, может, не ваших, у нас тут уровонь молких буржуйчиков, но дело рук тех, в чей круг вы



стремитесь), забывав, что без рабочих вам будет сложно но и среди рабочих, в вот рабочих среди начальников и особенно віїчаров — невозможно. И осознавля свою паразитарность, мелкая буркулоня мотит тем, чынми руками создано все в этом мире. Мстит, пытаясь унизить тех, от кого зависит. Штрафы — это унижение человеческого достоянотва на работе. Я бы не стал иметь дело с компанией, у которой штрафная политика. Не то, что же стал бы работать на мих, а не стал бы работать даже с ними. Потому что это зарвавшиеся негодян, с ин барским феодальным мышлением. О каком передовом бизнесе можно говорить с чаловеком, который не то, что до социал-димократии (я вы ведь хвалите сейчас именно этот строй, огладываясь на «развитые» страны Европы) не дорос, а даже до капитализма, так и оставшись в дремуче-похматых веках, желая казнить и миловать крепостных.

**КОММЕНТАРИИ**) \$1102(678)

ей компании штрафов нет, они просто не мужны в силу того, что некого ими наказывать, ибо конеч ный результат работы вависит от того, как сотрудк работал. При стимулировании по принцыпу -как поработал, так полопал- нет смысла халтурить, а следовательно и изобретать штрафы. Иы изобретаем поощрения для успяш-

- Конечно штрафы могут быть оправданы и полезны. Ведь все прекрасно вилот что ездить с нарушен

дорожного движения грозит штрафами и порой серьезными. Эта практика идет ю и некто её отменять не собирается. Подобные правила применения штра фов на рабочем месте могут устанавливаться на любом предприятии, это стиму лирует людей на качество работы.

🕦 Вы бы запретили штрафы и скрытое депремирование или без штрафов осем

Штрафы во многих случаях идут на пользу. Но все штрафы должны быть четко прописаны и доведины до каждого сотрудника, инчего скрытего быть не должно-

\*Вячеслав Москалев.

эктор международного кадрового агонтетва «Интер-Персонал»

Энхиминано для Маниска.

Вичеслив Москалев

GHONEC JIHTEPATYPA TT32(676)



Издательство «Альпина» 8 (800) 550-53-22 www.alpinabook.ru

**KOMMEHTAPNU / WR32(676)** 

● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ



#### Содержание

Кто первый – тот и молодец Яна Шевченко, Юнивайд Консалтинг

ВДОХНОВЛЕННАЯ КОМАНДА трудится лучше Лилия Алексеенко, Educav

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА Цифровая культура. Факторы формирования корпоративной среды, открытой инновациям Оксана Набок, Train your brain

**ОНБОРДИНГ** Дистанционный онбординг в действии Марина Жубрина, Teachbase

**НОВОСТИ** 47% россиян сталкивались с системами денежных штрафов на работе Сервис Работа.ру

КОММЕНТАРИИ Никому не нравятся даже справедливые штрафы ГИБДД Святослав Альбирео, AlbireoMKG



КОММЕНТАРИИ Вячеслав Москалев, «Интер-Персонал»



поисках источников роста



ОБЗОР ВЕБИНАРА Павел Кочетков



КОММЕНТАРИИ Евгений Королев, «Олевинский, Буюкян и партнеры» Олег Никитин, Никитин и партнеры Альбина Позднякова, Юридический бутик имени А. и Е. Поздняковых



КОММЕНТАРИИ Юлия Гальянова, Варшавский и партнеры



ПРЕСС-РЕЛИЗ В Самаре пройдет шестой региональный Форум «Развитие регионов. Лучшее для России»

цвете, печатаются на правах рекламы

Подписано в печать 10.11.2022 г. Формат 60х90 1/8. Печать офсетная. Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8. Заказ №

Издательство не несет ответственности за содержание ре объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются. Отпечатано в полном соответствии Цена свободная

описатальной предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер» г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru





Объединенная редакция

РАВЛЕНИЕ **\*** ИД

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

> Официальный адрес TP@TOP-PERSONAL.RU











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

# Кто первый – тот и молодец

Сфера деятельности компании «Юнивайд консалтинг»: оказание международных корпоративных услуг, налоговое планирование, оптимизация налогообложения с использованием нерезидентных структур и их регистрация, открытие счетов, ведение бухгалтерского учета и аудит.

Сеть собственных офисов в РФ (Москва и Санкт-Петербург), Гонконге, Лондоне, Риге и на Сейшелах.

**ЭЛГ** Начнем разговор с главного. Как вы оцениваете нынешнюю ситуацию для ведения бизнеса с зарубежными странами и компаниями? А также, какие советы вы бы могли дать? Стоит подождать или лучше не откладывать?

опрос очень сложный. На сегодня многие клиенты потеряли свой бизнес, у некоторых работа в принципе остановилась, так как перестала быть возможной из-за санкций.

Но, как и в любой стрессовой ситуации, кто первый – тот и молодец. Речь о тех, кто успел оперативно трансформировать свой бизнес. К примеру, перенести его в Турцию, Ка-



Яна Шевченко Юнивайд Консалтинг

захстан, Армению, Грузию или иные дружественные страны, когда это было ещё возможным, построить свой бизнес, направив товарные потоки через эти страны в Россию.

Проблема также кроется в том, что санкции имели волнообразный характер, гайки затягивались. И, говоря о текущей ситуации, если сам владелец бизнеса и деятельность лоцируются только в России, то идеальных вариантов для таких клиентов практически не осталось.



Эксклюзивное интервью для

Лилия Алексеенко, основатель компании Едисау, бизнестренер, коуч АСС ІСГ делится своим опытом о том, как ВДОХНОВЛЯТЬ команду на успех.

#### **УЛТ** Говорят, вдохновленные команды работают в разы эффективнее обычных. Как это проверить?

авайте сначала определимся с гермином «вдохновленная команда». Такая команда имеет высокую мотивацию, то есть высокий заряд энергии, которую может направлять на работу. «Заряженной» мы называем мотивированную команду, которая знает, что ей нужно делать, понимает, как это делать — и делает. Высокомотивированные команды делают больше, чем делали бы, имея низкую мотивацию.

Почему их эффективность выше? Ровно потому, что сотрудники в команде могут легче договариваться и, соответственно, решают задачи быстрее. Мы же говорим не про индивидуальную, а именно про командную работу.

главное — ради чего она это делает. Как это проверить? Очень просто. Мы смотрим, есть ли в команде есть высокая мотивация и готовы ли сотрудники чуть больше вкладываться в рабочие процессы или в проект. И здесь речь идет не только о переработке, а о том, что сотрудники ставят перед собой более амбициозные цели, решают более сложные задачи, реализуют более масштабные проекты. Кроме того, вдохновленная команда достигает этого быстрее по сравнению с командой немотивированной.

#### **УЛТ** Откуда как появляются харизматичные лидеры?

— Насколько хороший термин, настолько и сложный... Что такое харизма вообще и какого лидера называют харизматичным? Это человек, за которым хочется идти, чьи идеи хочется ре-

#### Вдохновленная команда — это команда с пробужденной мотивацией.

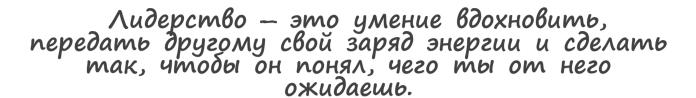
Это люди, которые заряжаются вдохновением друг от друга, порождают во взаимодействии синергетический эффект по формуле 2 + 2 = 5. Такой эффект возникает тогда, когда команда понимает, ЧТО и КАК нужно делать, а

ализовывать и, поставленые им задачи, хочется выполнять. Лидер умеет вдохновлять и заряжать других людей, ставя перед ними понятные задачи и давая нужную им энергию.

Эксклюзивное интервью







Я считаю, что лидерство — это качество, которое можно и нужно в себе развивать. Лидерами становятся такие же люди, которых мы ежедневно встречаем повсюду. Как только человек осознает чего он хочет, понимает, куда идти, он становится лидером, даже если иногда себя им не ощущает. Главное — у него есть конкретная цель, которую он может понятно и четко донести до своей команды. Если же у него нет команды, он может объяснить эту цель другим людям, «заразить» их своим видением, своей увлеченностью идеей и таким образом создать команду.

Для меня харизматичный лидер — это лидер, который имеет сильный внутренний стержень, глубокую внутреннюю

#### 🧰 Считаете Вы себя харизматичным лидером?

 Скорее, да. Я очень много работала как раз над тем, чтобы «прокачать» в себе внутреннюю уверенность. Я беру только те проекты, в которые искренне влюбляюсь. И как только проект меня начинает вдохновлять, я могу это передать команде, вдохновить её. Когда я влюблена в проект мне легко поддерживать мотивацию мою и команды.

**УЛГ** Почему невозможно просто скопировать модель, стиль и прочее, чем вдохновляют свои команды другие лидеры? Или я не прав?

Наоборот,

### удачную модель необходимо копировать.

уверенность. Вы же замечали, как иногда человек настолько уверенно рассказывает, что ты начинаешь ему верить и уже хочешь включиться в этот проект, в эту задачу.

Харизматичный лидер рождается в тот момент, когда человек вдохновлен своей внутренней целью, ощутил внутреннюю силу для ее реализации и способен этим делиться.

Я своим клиентам, руководителям крупных команд часто привожу в пример фразу, которую приписывают Пабло Пикассо: «Хорошие художники копируют, великие воруют». Так вот, «воруйте, как художник»: смотрите, что делает человек, который вдохновляет вас, наблюдайте и обязательно забирайте себе эту модель поведения. Всё равно в вашем исполнении она непременно станет немного другой, поскольку вы воспроизведете её в своем стиле.

ду» может показаться очень амбициозным. Есть важные условия.

# 1) Руководитель должен захотеть вдохновлять свою команду.

#### 2) Этот руководитель должен полюбить

Как появляются известные всем модели, которые мы не только хорошо знаем, но и широко используем? СМАРТ,

тот проект, который он делает. И тогда он легко научится вдохновлять других.

# 3) Он должен сначала научиться вдохновлять себя, понимать себя.

например, это классическое моделирование. Человек наблюдает за тем, как кто-то делает что-то качественно и правильно, затем анализирует, за счет чего достигается лучший результат и описывает эти действия.

Описывает одного, второго, третьего, находит во всем этом нечто общее и формулирует это в простую модель, которую можно передать любому другому человеку. Поэтому необходимо замечать, что делает человек, который вдохновляет тебя, думать над тем, что ты можешь начать делать так же, как он, — и делать это по-своему. Тогда это будет работать.

#### 🧰 Вы любого можете научить руководителя вдохновлять свою команду?

 Ответ «да, я могу научить любого руководителя вдохновлять свою коман-

Понимать то, что заряжает и вдохновляет его самого.

Именно таким образом мы строим нашу работу с руководителями, которые обращаются ко мне за подсказками.

Начинаем с себя — определяем что же важно для меня, чем я ценен, что я уже могу делать как руководитель, как лидер — и дальше исследуем:

- Что мне еще важно найти или создать в проекте, чтобы он меня вдохновлял?
- Чему еще мне нужно научиться, чтобы вдохновлять команду?
- Где я уже умею вдохновлять (этот пример поможет понять, что каждый умеет это делать)?

<u> МОТИВАЦИЯ / 📶32(676)</u>

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

- Как этот проект или задача может вдохновить других людей? Что важного он даст им?
- Что вообще вдохновляет их? Что им важно для вдохновения и мотивации.

Вдохновлять точно может каждый! Я в этом совершенно уверена.

дет именно его, практиковать и усовершенствовать.

**Т** Вы откажете обучении руководителю, который, по вашей оценке, не готов вдохновлять в принципе (может только приказывать или, наоборот, сам всё делает за команду)?

— Если человек очень хочет измениться, я буду только рада и готова сделать всё, чтобы он изменился. Такие случаи бывают. Когда же руководитель

## Я БЕРУ ТОЛЬКО ТЕ ПРОЕКТЫ, В КОТОРЫЕ искренне влюбляюсь

#### **УП** Какие усилия должны приложить Вы и какие обучаемый?

— Тут я легко сниму с себя ответственность. Усилия должен в большей степени прилагать обучаемый. Это про умение учиться, про желание стать лидером (кстати, это актуально и для тех, кто не является прямым руководителем команды), про внутренний интерес и желание пробовать что-то новое. Это вопрос, скорее, не про усилия, а про желание. Если человек искренне и понастоящему хочет чему-то научиться, то с своей стороны я могу дать простые и практичные инструменты.

Задача обучаемого выбрать из предложенных инструментов то, что подойприводит своего подчиненного, тоже руководителя, и говорит: «Научите!» тогда это не работает. Это невозможно. Если человек не чувствует в себе такой потребности, если у него нет интереса и желания развиваться — никакие способы и никакие приемы ему не помогут. Только внутренний интерес и внутреннее желание. Я не откажу руководителю, если он пришёл сам с запросом научиться вдохновлять!

#### **УМ** За какой срок можно научить человека вдохновлять команду?

— Срок может быть очень разным: это зависит от базовых настроек, с которыми приходит руководитель. Если это человек, который может только при-



Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

казывать, но при этом хочет двигаться, это будет зависеть от того, насколько он сможет быстро включить новые поведенческие стратегии (на практике от 1 до 2 месяцев). Со слишком мягкими руководителями работаем в другом направлении: про то, как вдохновлять, заряжать, но при этом спрашивать результат с сотрудника. В этом случае проблема заключается в том, что они умеют вдохновить на этапе старта, но не контролируют весь процесс реализации и не поддерживают мотивацию. В этом случае может быть достаточно и одной встречи, если человек внутренне готов, или же двух-трех месяцев, когда человек не знает как и никогда так не делал. Так что срок на изменения будет всегда индивидуален.

#### **УП** А команду вдохновить?

Как я уже говорила выше, прежде всего нужно самому влюбиться в то, что ты делаешь, и четко понимать, что хочешь получить в результате. Затем донести это людям, суметь показать им их силу, открыть, в чем они на самом деле талантливы, и «подбрасывать» им те задачи, которые будут совершенствовать их умения. Одновременно следует постепенно наращивать их потенциал и раскрывать возможности, в чем им еще нужно вырасти. И тогда люди вдохновляются, также влюбляются в проект или в задачу и привносят гораздо больше, чем если бы они просто выполняли свою работу. Если сложить это в три ключевых пункта, я бы выделила следующие:

- 1. Определи цель проекта задачи, что она принесет на уровне ценностей тебе лично, твоей команде
- 2. Подключай сотрудников, определяя их сильные стороны. Покажи им как они могут вырасти в этом проекте и проявиться через то, что он уже умеют хорошо делать
- 3. Следи за мотивацией в процессе, направляй и помогай сотрудникам удерживать мотивацию через те ценности, которые есть в проекте

#### **УЛГ** Надо ли вдохновлять команду все время?

— Ответ на этот вопрос не может быть однозначным, все зависит от нескольких критериев. Один из главных: насколько влияют на команду внешние контексты?

Мы работали с командой в компании, в которой произошло сразу несколько важных событий. Компанию сначала продали, и у команды была непонятная ситуация, потом произошли внешние перемены (политические), которые также повлияли на команду.



И тогда, чтобы работа продолжалась, руководителю продолжительное время пришлось прикладывать вдвое больше

усилий при реагировании на каждое событие для поддержания мотивации сотрудников. Однако бывает и так, что в какой-то момент команда начинает вдохновляться сама, то есть в ней появляются внутренние лидеры. И когда у руководителя в какой-то момент может

снизиться включенность в команду, то внутри нее есть люди, которые могут

подхватить знамя.

🎹 Ваши планы как команды?

— У нас очень амбициозные планы. Мы стремительно растём, развиваемся. Сейчас нам очень важно, во-первых, сохранять то вдохновение, тот заряд энергии, который мы получили в начале года. Мы планируем провести командные новогодние мероприятия, свериться с тем, к чему мы пришли за время, прошедшее после нашей командной встречи, которая была летом, составить новые амбициозные планы на следующий

Мы мотивируем не каждый день, а в определенных точках, когда чувствуем, что команда стала терять мотивацию, вдохновение.

Когда мы начинаем новый большой проект, решаем какую-то новую большую задачу.

Также важно провести мотивационную встречу с командой по окончании проекта перед началом следующего.

период. Ну и, конечно же, отметить каждого человека в команде и тот вклад, который он внёс. Потому что мы как кусочки пазла: очень дополняем друг друга, и важно подчеркнуть значимость каждого участника нашей команды.

# Наша задача как руководителей — удерживать фокус внимания на актуальном внутреннем состоянии команды

в целом и каждого ее члена в частности. И тогда можно сосредоточить внимание на тех сотрудниках, у которых теряется мотивация в зависимости от разных контекстов, либо на всей команде.

\*Лилия Алексеенко, Основатель компании **Educay** 

С экспертом беседовал гл.редактор



А. Гончаров

Эксклюзивно для



## Цифровая культура. Факторы формирования корпоративной среды, открытой инновациям

очему в одних организациях изменения приживаются легко, новые идеи рождаются и совершенствуются, позитивно видоизменяя процессы и добавляя ценность в конечный продукт и процессы организации, а в других все происходит «по старинке», и эту закостенелость невозможно «пробить» никакими усилиями?

Принятие или неприятие трансформаций, развития, роста во многом определяется мышлением лидера и команды, взаимо-отношениями людей, их ценностями и паттернами реакций на происходящее. Все это основа корпоративной культуры. Которая — при прочих равных — часто определяет результативность и успешность организации.



Оксана Набок Train your brain

Как построить культуру, открытую изменениям, особенно в цифровую эпоху, когда нужно внедрять большое количество новых цифровых процессов и технологий, видоизменяя свои подходы к данным и бизнес-моделям, чтобы оставаться конкурентоспособными?

#### Фактор первый — цифровые компетенции в экосистеме организации

Цифровая корпоративная культура требует определенных компетенций — от лидера, команды и всех участников экосистемы организации. И в первую очередь тех из них, кто непосредственно участвует в создании цепочки ценности продукта или услуги.

# **Дистанционный онбординг** в действии

#### **УП** В чем принципиальное отличие очного онбординга от дистанционного?

сли нет инструментов дистанционных, то все, как правило, происходит очно — выходит сотрудник, им нужен руководитель или наставник, который поставит задачи и контролирует их выполнение, плюс еще погружает в различные процессы.

Если сотрудник справляется с этими задачами, с ним сотрудничают дальше. Если не справляется, то прощаются. Это в лучшем случае. В худшем случае,

если мы говорим об очном онбординге, то сотруднику дают задачу и говорят, иди сам делай. И через какое-то время снимают результаты.

Мы же даем такой продукт, где руководитель, наставник или человек, который организовывает обучение, создает некий электронный курс, где закрываются базовые вопросы, которые нужны новичку на старте. Это может быть погружение в целом в процессы компании. Можно сделать курс даже из подручных материалов — ПДФ, картинки — и загрузить на нашу платформу. Этот курс можно доработать или переделать. Если, например, нужно быстро «стартануть», то можно загрузить готовую информацию.

# 47% россиян сталкивались с системами денежных штрафов на работе

ервис Работа.ру провел исследование и выяснил, сколько россиян сталкивались с денежными штрафами на работе и за что чаще всего штрафовали сотрудников. В опросе приняли участие более 3000 респондентов из всех регионов страны. А сервис Сбер-Подбор узнал у работодателей, за что в их компаниях предусмотрены штрафы.

**Место проведения опроса: Россия,** все округа

Исследуемая совокупность: представители российских компаний, руководители, HR-директора, рекрутеры, HR-специалисты

Размер выборки: 1000 респондентов

**Время проведения:** октябрь 2022 года

Есть ли в вашей компании штрафы?

ДА	33%
HET	67%

67% работодателей рассказали, что в их компании не предусмотрены штрафные санкции. 33% респондентов ответили, что они есть. Чаще всего это компании из сферы агропрома и производства (29%), строительства (16%), торговли (14%), а также транспорта и логистики (13%).

**Место проведения опроса: Россия,** все округа

Исследуемая совокупность: представители российских компаний, руководители, HR-директора, рекрутеры, HR-специалисты, в которых предусмотрена система штрафов

# Никому не нравятся даже справедливые штрафы ГИБДД

Комментарий исследования: «47% россиян сталкивались с системами денежных штрафов на работе».

ы любите ГИБДД? Вы бы расстроились, прочитав новости, что какому-то сотруднику ГИБДД сильно не повезло?

Помните случай, когда кассирша украла сколько-то там миллионов, работая в банке? Я упоминал тогда, что на всех ресурсах, где была эта новость, в комментариях были только сочувствующие ей, а не банку. Строй капиталистических работодателей постоянно скулит и даже делает мемы о том, что это они делают одолжение рабочим (кстати, искусственное поддержание уровня безработицы, чтобы платить людям меньше, ваших же рук дело, ну, может, не ваших, у нас тут уровень мелких буржуйчиков, но дело рук тех, в чей круг вы



Святослав Альбирео AlbireoMKG

стремитесь), забывая, что без рабочих вам будет сложно — начальника найти можно и среди рабочих, а вот рабочих среди начальников и особенно эйчаров — невозможно. И осознавая свою паразитарность, мелкая буржуазия мстит тем, чьими руками создано все в этом мире. Мстит, пытаясь унизить тех, от кого зависит. Штрафы — это унижение человеческого достоинства на работе. Я бы не стал иметь дело с компанией, у которой штрафная политика. Не то, что не стал бы работать на них, а не стал бы работать даже с ними. Потому что это зарвавшиеся негодяи, с архаичным барским феодальным мышлением. О каком передовом бизнесе можно говорить с человеком, который не то, что до социал-демократии (а вы ведь хвалите сейчас именно этот строй, оглядываясь на «развитые» страны Европы) не дорос, а даже до капитализма, так и оставшись в дремуче-лохматых веках, желая казнить и миловать крепостных.

#### **УЛ** Есть ли в вашей компании штрафы?

нашей компании штрафов нет, они просто не нужны в силу того, что некого ими наказывать, ибо конечный результат работы зависит от того, как сотрудник работал. При стимулировании по принцыпу «как поработал, так полопал» нет смысла халтурить, а следовательно и изобретать штрафы. Иы изобретаем поощрения для успешных сотрудников.



Вячеслав Москалев «Интер-Персонал»

#### **УП** Оправданы ли они?

— Конечно штрафы могут быть оправданы и полезны. Персонал» Ведь все прекрасно знают что ездить с нарушением правил дорожного движения грозит штрафами и порой серьезными. Эта практика идет давно и никто её отменять не собирается. Подобные правила применения штрафов на рабочем месте могут устанавливаться на любом предприятии, это стиму-

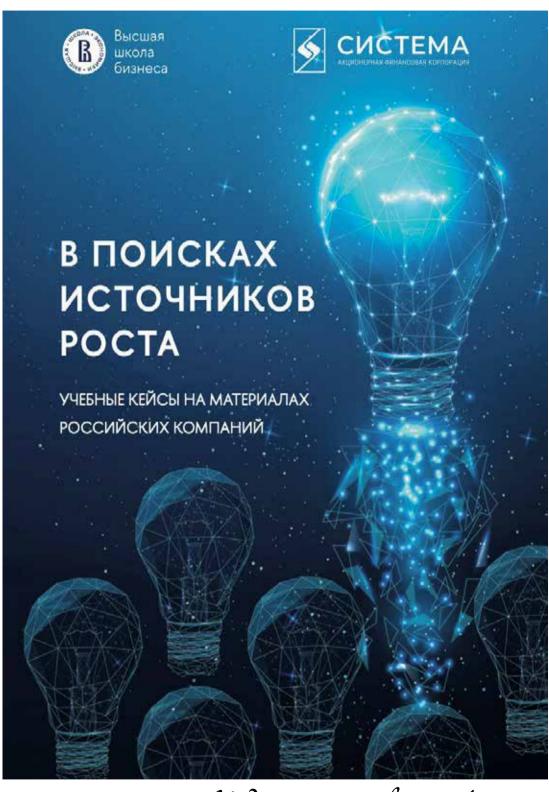
**УП** Вы бы запретили штрафы и скрытое депремирование или без штрафов всем будет хуже?

— Штрафы во многих случаях идут на пользу. Но все штрафы должны быть четко прописаны и доведены до каждого сотрудника, ничего скрытого быть не должно.

#### \*Вячеслав Москалев,

лирует людей на качество работы.

Директор международного кадрового агентства «Интер-Персонал»





Издательство «Альпина» 8 (800) 550-53-22 www.alpinabook.ru

# О вебинаре Мальчикова

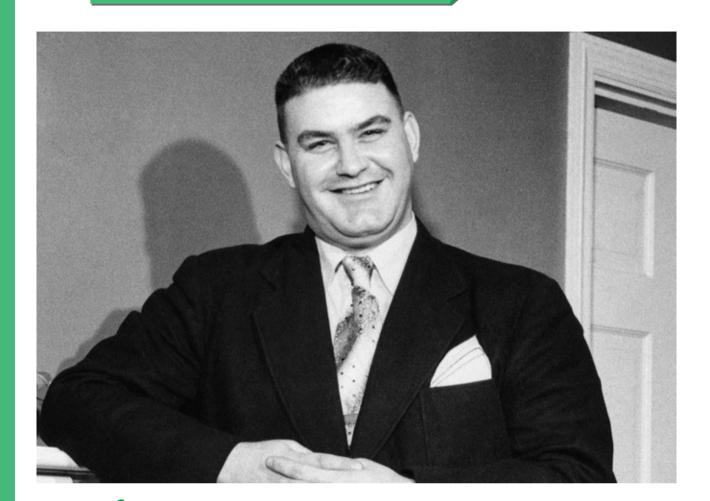
Основной вопрос философии (в понимании классиков марксизма) об отношении материи к сознанию остается актуальным для НК как ни для какой другой сферы. Действительно ли бытие определяет сознание и в первую очередь надо думать о материальном вознаграждении персонала и создании комфортных рабочих мест на уровне Кремниевой долины, или же, по выражению Питера Друкера, «культура съедает стратегию на завтрак», оставив материальные составляющие на обед?

ешать эту проблему неизбежно приходится всякому топ-менеджеру, когда искрящийся и фонтанирующей ручей стартапа в процессе разрастания бизнеса грозит превратиться в булькающее болото. За что схватиться, чтобы вытащить из него свое детище, а заодно и себя? Менять организационную структур? Увольнять «неправильных» и подыскивать «правильных» работников? Внедрять новые методы организации их взаимодействия?

Павел Кочетков автор

#### Что нам стоит SCRUM построить?

У Сергея Янковича, собственника компании «Перилаглав- автор снаб», которая занимается производством лестничных ограждений, на это ушло два года и около миллиона рублей. Проблемы начались, когда штат компании вырос до 150 человек и ее хозяину пришлось работать по 14 часов в сутки в режиме ручного управления. Вот тогда-то и пришла мысль делегировать функции руководителей сотрудникам, используя методы и принципы SCRUM. Для этого, правда, Сергею пришлось съездить в США, где он убедился, что в каждой компании выбранная методология приобретает свою специфику.



еред Вами величайший самозванец в истории — Фердинанд Демара. Рос он во вполне благополучной семье и ни в чем не нуждался, пока не грянула Великая депрессия, буквально разорившая его отца. Привыкший жить в достатке Фердинанд не смог смириться с нищетой и в 16 лет сбежал из дома. Путь обманщика он начал, выдав себя за опытного хирурга. Демара оказался столь убедительным, что его взяли на борт военного корабля с фальшивой степенью и именем. Дела у него шли хорошо. В мирное время «штопать» никого не приходилось, так что он получал зарплату, ничего не делая. Все изменила Корейская война. С фронта начали поступать раненые — настала пора браться за скальпель. Да вот только он был единственным хирургом на борту. Несмотря на отсутствие медицинских знаний Фердинанд обладал фотографической памятью. Перед каждой операцией он закрывался в каюте с учебником по хирургии. Удивительно, но он умудрился удачно прооперировать целых 16 человек. За свою карьеру Демара успел побыть консультантом в приюте для бездомных, священником, учителем, адвокатом, инженером-строителем и много кем еще.

Комментарии исследования: «47% россиян сталкивались с системами денежных штрафов на работе».

стория штрафов на работе сопровождает нас на протяжении десятилетий. И, судя по исследованию портала Работа.ру, мы будем и дальше сталкиваться с этим явлением в трудовых отношениях.

Высокий уровень «знакомства» со штрафами на работе удивительным образом коррелирует со степенью осведомленности работников об их незаконности – 47% респондентов сталкивались с системой денежных штрафов на работе и 45% респондентов не знают об их незаконности.

на двух примерах.



Евгений Королев «Олевинский, Буюкян и партнеры»

Однако, не всегда штраф в понимании работника – это Буюкян и партнеры» штраф с точки зрения закона. Часто речь идет об особенностях восприятия и уровне правовой осведомленности работников. Проиллюстрирую

Существующая у работодателя система оплаты труда может предусматривать выплату, помимо заработной платы, различных стимулирующих надбавок – премий за сложность и напряженность работы, за особые достижения и т.п.

Надбавки устанавливаются, как правило, в процентах от должностного оклада. Очевидно, что работодатель вправе не выплачивать те или иные надбавки при отсутствии оснований или применять дифференцированный расчет. Естественно, всё это должно быть предусмотрено локальными нормативными актами (ЛНА).

Соответственно «штраф» у постоянно опаздывающего работника может быть не произвольным удержанием из должностного оклада, а депремированием (отсутствием стимулирующей надбавки или уменьшением её размера). Разница в содержании этих действий с точки зрения права огромная, но в просторечии всё это можно назвать «штрафом».

В организациях для учета времени, фактически отработанного и (или) неотработанного каждым работником, для контроля за соблюдением работниками установленного

Эксклюзивное интервью

огласно ст. 192 ТК РФ за совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- 1) замечание:
- 2) выговор;
- 3) увольнение по соответствующим основаниям.



Олег Никитин Никитин и партнеры

Понятие штрафа в ТК РФ отсутствует, однако на основании ст.132 ТК РФ Запрещается какая бы то ни было дискриминация при установлении и изменении условий оплаты труда.

Иными словами если работает 2 рабочих на производстве и выполняют одни функции, в таком случае нельзя платить одинаковый оклад, а премии разные, только если вы можете это обосновать, например о разной выработке, т.е. один произвел продукции больше чем другой.

Например если это продавец, в таком случае премии могут отличаться от размера продаж, но если продажи на одном уровне, а занижение премии это фактически штраф, например за опоздание, в таком случае данные действия нарушают законодательство РФ.

Ответственность можег грозит по статье 5.27 КоАП РФ нарушение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права

1. Нарушение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, если иное не предусмотрено частями 3, 4 и 6 настоящей статьи и статьей 5.27.1 настоящего Кодекса, – влечет предупреждение или наложение административного штрафа на должностных лиц в размере от одной тысячи до пяти тысяч рублей; на лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, - от одной тысячи

Эксклюзивное интервью

KOMMEHTAPNN/

32(676

ак показал опрос, 47% россиян сталкивались с системами денежных штрафов на работе. Законно ли это?! Рассмотрим. Основной закон, которыми должны руководствоваться работники и работодатели является Трудовой Кодекс РФ. Что такое штраф иными словами — это наказание за проступок. Он может быть в денежном эквиваленте и не в денежном. Если обратиться к Трудовому Кодексу РФ, то такого понятия, как штраф, мы там не увидим.

В Трудовом Кодексе РФ присутствует дисциплинарная или материальная ответственность. За что она может быть?! Основные права и обязанности работодателя закреплены в статье 22 Трудового Кодекса РФ, где указано, что работодатель вправе привлекать работников к дисциплинарной и материальной от-



Альбина Позднякова Юридический бутик имени А. и Е. Поздняковых

ветственности в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами. Согласно ст. 192 ТК РФ за неисполнение работником своих трудовых обязанностей работодатель вправе применить дисциплинарные взыскания в форме замечания, выговора, увольнения. Федеральными законами могут устанавливаться и другие формы взыскания для отдельных категорий граждан. Материальная ответственность работника может возникнуть за порчу или хищение имущества, находящегося у работодателя. Необходимо отметить, что правильней будет сделать оценку поврежденного или похищенного имущества с привлечением эксперта-оценщика. Итак, мы выяснили, что в Трудовом Кодексе РФ отсутствует такое понятие, как «штраф». Тогда почему он присутствует в локальных положениях у работодателя?!

Как человек, работающий долгое время по трудовому договору, могу сказать, это связано с тем, что работники считаются «подневольными» людьми. Что это значит? Это значит то, что исторически сложилось, что обычным, простым людям, у которых нет своего бизнеса (сейчас) и хозяйства (тогда) необходимо на «что-то» жить. Им нужны деньги – материальные блага. Зная данные обстоятельства, работодатели прибегают к таким крайним мерам, как штраф, понимая, что зачастую соискатели соглашаются на предложенные условия работы, в том числе, где прописан «штраф» и, в основном, денежный.

Как избежать наложения «штрафа» работодателем?

Если вы подписали трудовой договор, с соответствующими положениями и приказами вы ознакомились под собственноручную подпись, то никак. Вы добровольно Комментарий к новости об отказе Минфина вводить лимит зарплат для топ-менеджеров государственных компаний. Источник: <u>gazeta.ru</u>

целью урегулирования вопроса оплаты труда топменеджеров госкомпаний, Правительство РФ 26 июня 2022 года приняло Постановление № 1127 (далее – Постановление) которым утвердило «Положение об условиях оплаты труда руководителей, их заместителей, главных бухгалтеров и членов коллегиальных исполнительных органов государственных корпораций, государственных компаний, хозяйственных обществ, акции в уставном капитале которых находятся в собственности Российской Федерации» (далее – Положение). Данное Положение устанавливает единый подход к составу и структуре вознаграждения топ-менеджеров крупных госкомпаний, которые входят в перечень, утвержденный Постановлением.



Юлия Гальянова Варшавский и партнеры

В пункте 3 Положения указано, что в трудовой договор с должностными лицами руководящего состава организаций включаются положения, устанавливающие условия оплаты труда, размер годового максимально возможного совокупного персонального вознаграждения, а также их персональную ответственность за несоблюдение Положения.

Условия оплаты труда и размер годового максимально возможного совокупного персонального вознаграждения должностных лиц руководящего состава организаций, который устанавливается в зависимости от вида экономической деятельности организаций (отраслевой принадлежности организаций) с учетом сложности управления организациями, объемов производства продукции и иных отраслевых особенностей, подлежат согласованию с Министерством финансов Российской Федерации и рабочей группой при Правительственной комиссии по вопросам оптимизации и повышения эффективности бюджетных расходов (п. 6, абз. 2 п. 7 Положения).

Вместе с тем, Минфин решил не вводит потолок для зарплат, бонусов и прочих выплат для топ-менеджеров крупных российский государственных компаний. При определении размеров их вознаграждений будет учитываться:

# В Самаре пройдет шестой региональный Форум «Развитие регионов. Лучшее для России»

С 15 по 16 декабря 2022 года в Самаре в отеле Lotte Hotel пройдет шестой региональный Форум «Развитие регионов. Лучшее для России».

ероприятие направлено на выявление наиболее эффективных практик, которые способствуют развитию экономики страны и созданию плодотворного сотрудничества между тремя сторонами – бизнесом, обществом и властью. В этом году Форум «Развитие регионов. Лучшее для России» в шестой раз соберет представителей крупнейших международных и российских компаний, органов власти и некоммерческих организаций, а также отметит наиболее яркие и интересные проекты, которые работают на благо страны.

В первой сессии участники обсудят реакцию региональной экономики на вызовы 2022 года, поднимут вопросы по формированию комфортной и безопасной среды, участия регионов в подготовке кадров и развитии компетенций цифровой экономики, замещения зарубежных продуктов отечественными, рассмотрят модели международного сотрудничества на примерах компаний и влияние параллельного импорта на изменение товарооборота и экономику страны. Среди ключевых вопросов второй сессии – взаимодействие бизнеса и государства в реализации ESG-стратегий, экотон городов в условиях меняющегося миропорядка, региональные аспекты устойчивого развития в сельской местности, ESG-факторы в корпоративном управлении, а также как повлияли санкции и новая экономико-политическая реальность на ландшафт благотворительного сектора.

#### Среди спикеров Форума:

- Юрий Михайличенко директор Российской ассоциации франчайзинга (РАФ);
- Станислав Наумов депутат Государственной Думы Федерального Собрания РФ, Заместитель председателя комитета по экономической политике;