

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

№ 4 2022

*Лао-цзы: «Поднимаясь в гору,
не бей ногами тех, кого обойдёшь
по пути. Ты их ещё встретишь,
когда будешь спускаться».*



Хочешь помочь **новичку** –
делай вместе с ним.

Хочешь помочь **старик**у –
делай вместо него.

Хочешь помочь **мастеру** –
отойди и не мешай.

А хочешь помочь **дураку** –
сам дурак.

Лао-цзы



Кругозор бизнес знаний PAS может быть и часто становится тем катализатором, который поможет больше компании, чем просто навыки помощника.

Поэтому в этом номере много разнообразных материалов.

С новым 2023 годом!

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

СОВЕЩАНИЯ

Можно ли снять вечное проклятие совещаний?4

Павел Кочетков

Комментирует Альбина Позднякова

Попав на совещание, увидев, как обстоят дела, как взаимодействуют люди, можно делать выводы о проблемах или успехах всей организации15

Олег Матюнин

ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА

Цифровая культура. Факторы формирования корпоративной среды, открытой инновациям19

Оксана Набок

ESG-ПРИНЦИПЫ

ESG-принципы: что это такое и зачем компаниям их соблюдать27

Сергей Зайнуллин, Андрей Переладов,
Владимир Пинаев, Андрей Порсев

ЕСТЬ МНЕНИЕ

Илон Маск бросил вызов Эппл. Зачем? Когда же он надорвется?42

Александр Жильцов

Ничего не случится просто так44

Александр Перевезенцев

ЕСТЬ МНЕНИЕ

Загрязнитель платит: в России изменятся правила начисления экосбора — Национальные проекты России45

Арина Довженко, Евгений Жаров

Как грамотно себя вести с точки зрения трудового законодательства, чтобы остаться работать в компании?50

Никита Аксёнов, Евгений Королев,
Ирина Питунова

ИССЛЕДОВАНИЕ

SuperJob: большинство HR-менеджеров уверены в том, что управляют своей жизнью57

Комментирует Юлия Ицкова

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Эффективное мышление. Настрой свой мозг на счастье и продуктивность (окончание)62

Эстанислао Бахрах

Интервью с самим собой: Индивидуальный ассесмент как инструмент самоанализа руководителя71

Обзор подготовила Полина Гальченко

ДОХОД ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Топы без лимитов75

Павел Хлебников

Глеб

Архангельский,

Основатель российской
школы тайм-менеджмента,
автор книг-бестселлеров
по управлению временем



Можно ли снять вечное проклятие совещаний?

(по мотивам вебинара Глеба Архангельского)



Павел Кочетков,
эксперт



О проведении совещаний написано столько, что вполне хватит на солидное учебное пособие для отдельного курса при подготовке менеджеров. Однако, как свидетельствует один из самых известных консультантов и предпринимателей и глава онлайн-школы по тайм-менеджменту Глеб Архангельский, жалоб на качество совещаний меньше не становится, будь то небольшая компания или крупная корпорация.

Доцент кафедры менеджмента инноваций НИУ ВШЭ Игорь Винокуров приводит результаты исследования Университета Северной Каролины, согласно которым **руководитель больше половины рабочего времени проводит на совещаниях, причем в среднем 7 лет его жизни приходится на совещания БЕСПОЛЕЗНЫЕ.**

На долю рядовых сотрудников выпадает в среднем 200 совещаний в год, и неэффективны 2/3 из них.

Поверим американским ученым на слово (ведь не британские же, в конце концов), иначе бы не приобрело такую популярность выражение

«Лучшее совещание — то, которого не было», авторство которой приписывают американскому девелоперу Питеру Бромбергу. У ведущего вебинар «Эффективные совещания». Г. Архангельского противоположная точка зрения: «Совещание — это стержневая технология, на которую можно

3. Контроль: исполнения решений отслеживается.

Так откуда же жалобы? Уж до трех-то руководители считать умеют. Что мешает: сила привычки, недостаток времени на подготовку (как сказано выше, большие поло-

НА ДОЛЮ РЯДОВЫХ СОТРУДНИКОВ ВЫПАДАЕТ В СРЕДНЕМ 200 СОВЕЩАНИЙ В ГОД, И НЕЭФФЕКТИВНЫ 2/3 ИЗ НИХ

нанизывать абсолютно любой менеджмент». С одной лишь оговоркой: «если оно правильно организовано».

«То, которого не было» или же «еженедельно в строго отведенное время»?

Руководитель онлайн-школы ссылается на высокопоставленного чиновника, чью точку зрения он полностью разделяет: «Если ты хочешь, чтобы какой-либо проект энергично двигался — обязательно назначай по нему еженедельные совещания. В идеале — на жестко определенное время». Главное — соблюсти три основных принципа:

1. Бизнес-ритм: совещания по основным направлениям/проектам проходят регулярно, в жестко определенное время, с заранее определенным составом участников.

2. Повестка и протокол: у каждого совещания есть заранее известный список вопросов к обсуждению, документы к рассмотрению, проекты решений. В конце совещания участники получают согласованный протокол.

вины его приходится на сами совещания), неумение организовать, провести обсуждение или что-то еще? В любом случае виноват лишь один человек — руководитель-организатор совещания. После ответа на первый традиционный вопрос «кто виноват?» естественно будет задуматься над вторым — «что делать?». Казалось бы, ответ прост: повышать эффективность и результативность совещания.

Что понимать под результативностью?

Причем намного чаще, чем о результативности, говорят об эффективности. В этом легко убедиться — стоит набрать два эти словосочетания в поисковой строке. Случайность? Отнюдь. Возможно, свою роль сыграли активно распространяемые с легкой руки «Росатома» технологии бережливого производства. В одном вполне серьезном источнике написано: «повышение эффективности постепенно приведет к росту результативности совещаний». «Эффективность — это количественная сторона совещаний, результативность — качественная».

Получается, что совещание — это некая

**Лучшее совещание – то,
которого не было**

вещь в себе, идеалом которой является образ, существующий в воображении руководителя, к которому над стремиться. Вопрос — что сберегать и для чего — часто остается открытым. Заметим, что в любом случае принимаемое на совещании решение имеет (или, по крайней мере, должно иметь) экономическую целесообразность и, стало быть, подвергается количественной оценке — в рублях, в юанях, в часах... (Помните формулу SMART?) Так, может быть, в этом и

заключается результативность совещания? Тогда и эффективность проще оценить: в знаменателе — стоимость совещания (затраченное на него время \times стоимость часа работы его участников), в числителе — экономический эффект от воплощения принятого решения. Кстати, таким же образом при желании можно оценивать и единолично принятые решения. (Руководители организаций социальной сферы могут облегченно вздохнуть.)

ЖИВОЕ ОБЩЕНИЕ ИМЕЕТ СВОИ НЕСОМНЕННЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА: УЖЕ ПО ТОМУ, КАК РАССАЖИВАЮТСЯ УЧАСТНИКИ СОВЕЩАНИЯ И КАК СЕБЯ ВЕДУТ, РУКОВОДИТЕЛЬ МОЖЕТ ОЦЕНИТЬ СТЕПЕНЬ ИХ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ И ГОТОВНОСТИ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ



Зачем проводить совещания?

Казалось бы, вопрос риторический, однако список реальных причин (или поводов) может получиться весьма внушительный. Однако значительная часть того, что традиционно в него включается, с приходом информационных технологий давно утратила свою актуальность: донести информацию, получить обратную связь и т. д. руководителю гораздо проще и быстрее с помощью корпоративного портала.

Необходимость непосредственного общения возникает тогда, когда нужно выработать совместное решение в ограниченное время или же когда руководитель хочет, глядя в глаза подчиненным, убедиться, что они разделяют его точку зрения

Живое общение имеет свои несомненные преимущества: уже по тому, как рассказываются участники совещания и как себя ведут, руководитель может оценить степень их заинтересованности и готовности к решению проблемы.

Архангельский отмечает: «если в больших корпорациях всем очевидно, что совещания нужны, они проводятся, — другой вопрос, как их уменьшить, как не приглашать на каждое совещание слишком много людей, то в предпринимательском бизнесе проблема противоположная. Там зачастую приходится убеждать в необходимости совещания». Он выделяет три формата совещаний:

1. Операционные: отслеживание текущих показателей.

2. Стратегические: принятие принципиально значимых решений. Например, от нас ушли наши западные клиенты, что нам с этим делать? В какие рынки выходить? Чем импортозамещать?

3. Мозговой штурм: выявление, постановка и решение системных задач и проблем.

Попутно Архангельский замечает: «Что очень важно? Людям свойственно эти форматы путать. Например, на планерке люди вываливаются в мозговой штурм, стратегическое совещание, жалость на жизнь, вселенную и вообще попытку решить стратегические задачи. На мозговых штурмах люди склонны проваливаться в текучку, операционку».

Нет решения — нет совещания

В свете сказанного наиболее важным индикатором успешности совещания является формулировка решений. Глеб Архангельский называет правильные формулировки результатом-ориентированными. «Примеры обратного: “Зампреду Иванову разобраться с филиалами...” — А что такое разобраться с филиалами? “Вице-президенту Сидорову обеспечить категорическую невозможность повторения подобных инцидентов впредь...” Если бы я был вице-президентом Сидоровым, я бы сказал, что невозможность повторения подобных инцидентов можно обеспечить только соблюдением постов и молитвами... И никаких других возможностей не существует.

Это плохие практики. Что является хорошей практикой? “Зампреду Иванову подтянуть такие-то отстающие филиалы по такому-то показателю. Вице-президенту Сидорову организовать систему измерения отклонений и обеспечить количество отклонений не более чем на столько-то процентов”. Результатом-ориентированная формулировка — когда у нас всегда в принятом решении есть осязаемый результат. И это ответственность ведущего совещания». То

есть руководитель несет ответственность за то, что подчиненный осознает поставленную перед ним задачу, будет ознакомлен со сроками ее выполнения и предоставления отчетности, — а за результат выполненного решения отвечает сам исполнитель.

Кстати, по поводу количества участников совещания и их состава... А нужен ли на совещании тот, кто, выходя оттуда, не будет иметь конкретного поручения? На это могут возразить, что человек может присутствовать в качестве «генератора идей», не случайно в западном менеджменте различают роли «новатора» и «инноватора». Однако, как показывает опыт, подобный «генератор», не готовый взять на себя ответственность, может «заболтать» любую идею, превратив деловое совещание в бесконечно длящееся колхозное собрание. Как тут не вспомнить афоризм «вождя и учителя»

«Не согласен — критикуй, критикуешь — предлагай, предлагаешь — делай, делаешь — отвечай!»

Формулирование предложений по проекту решения, как замечает Архангельский, «для ваших подчиненных — это очень мощный личностный рост. Вместо того, чтобы перебросить проблему на руководителя, будь любезен продумать и предложить варианты решения». С этим трудно не согласиться, и в этом случае придется соблюсти еще одно условие успешного совещания: все его участники заранее не только должны быть ознакомлены с повесткой, но и получить необходимую для обсуждения проблемы информацию.

оценить (не обязательно письменно) свою подготовленность к совещанию:

1. Какова истинная причина, по которой собирается совещание? (Здесь важно честно ответить на этот вопрос, поскольку человек может скрывать истинные причины даже от себя самого, опасаясь, что перестанет соответствовать желаемому образу «компетентного руководителя»).

2. Правильно ли и достаточно четко сформулирована цель совещания? (Сравните, например: «Решить, кому из торговых представителей отдать новый автомобиль», и «Перераспределить имеющийся автопарк для повышения эффективности продаж»).

3. Обоснован ли состав участников совещания?

4. Предоставлена ли приглашенным вся информация, необходимая для участия в обсуждении вопроса?

5. Вся ли организационная работа проведена (время и место, оборудование, раздаточный материал и т. д.)?

6. При необходимости, в зависимости от специфики совещания, этот перечень можно дополнить — вопрос опять-таки о соотношении затрат времени и ожидаемого результата.

«У меня все ходы записаны!»

Ставшая крылатой фраза, которой шахматист любит оборвать в богатстве речи...

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

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА



Альбина Позднякова,
Юрист, профессиональный медиатор,
управляющий партнер Юридического
бутика имени А. и Е. Поздняковых.
Сайт: https://vk.link/lawyer_boutique



Тема совещаний всегда актуальна. Но сейчас могут проходить и онлайн-совещания.

Для некоторых компаний это более удобно, чем офлайн-совещания. Стоит учитывать: сотрудники работают в онлайн и не находятся в офисе или они работают в офлайн, находясь в офисе.

Для меня, как управляющего партнера удобен разный формат совещаний, поскольку мои сотрудники работают и в онлайн и в офлайн.

Если говорить о совещании «на местах», то это также важная составляющая рабочего процесса. Но необходимо также знать некоторые правила. Я, как юрист и управляющий партнер, могу сказать, что любой проект, дело или процесс требует контроля, лояльного контроля.

Но считаю, для совещаний необходимо придерживаться следующего:

1. Четкое определение тайминга, как для сотрудников, так и для руководителя.
2. Разбор каждого проекта, находящегося в ведении сотрудника с ограничением по времени.
3. Четкие вопросы и четкие ответы на них.
4. Меньше лишней информации, не каса-

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.**

Остальным желающим на платной основе.

Пишите: 7447273@bk.ru

Попав на совещание, увидев, как обстоят дела, как взаимодействуют люди, можно делать выводы о проблемах или успехах всей организации



Олег Матюнин,
управляющий партнер Адвокатского
бюро города Москвы «Матюнины и
Партнеры», председатель комиссии
Гильдии российских адвокатов по
защите и безопасности бизнеса,
руководитель Общественной приемной
Уполномоченного по защите прав
предпринимателей в городе Москве по
вопросам нарушений и преступлений в
сфере экономической деятельности,
сайт <https://www.matyuninspartners.ru/>

Совещание — это управляемое обсуждение, в ходе которого руководителю предоставляется возможность распределить ответственность, зафиксировать важные факты, перейти от одного этапа работы над проектом к следующему.

Подготовка эффективного совещания сродни режиссуре в кино или театре: надо хорошо понимать предмет, знать степень готовности каждого действующего лица, выстроить сюжет и заставить всех причастных работать по сценарию.

Совещание не будет скучным и бесполезным, если: его повестка не раздутая и четкая; каждый участник заранее озадачен по этой повестке, имеет по ней свою зону ответственности и экспертности; идеально, если его касаются все вопросы совещания, т.к. чем больше рассматривается «не его» вопросов, тем больше сотрудник лишен возможности исполнять свои прямые обязанности; совещание проходит в удобное время; проявляется уважение к чужому времени — вот почему **правильнее отпустить незадействованного сотрудника, нежели держать всех участников вместе до самого конца совещания.**

Не менее важно, чтобы были хорошо налажены фиксация хода и результатов совещания, хранение и обработка ранее составленных протоколов совещаний, контроль за исполнением поручений, сформулированных на совещаниях.

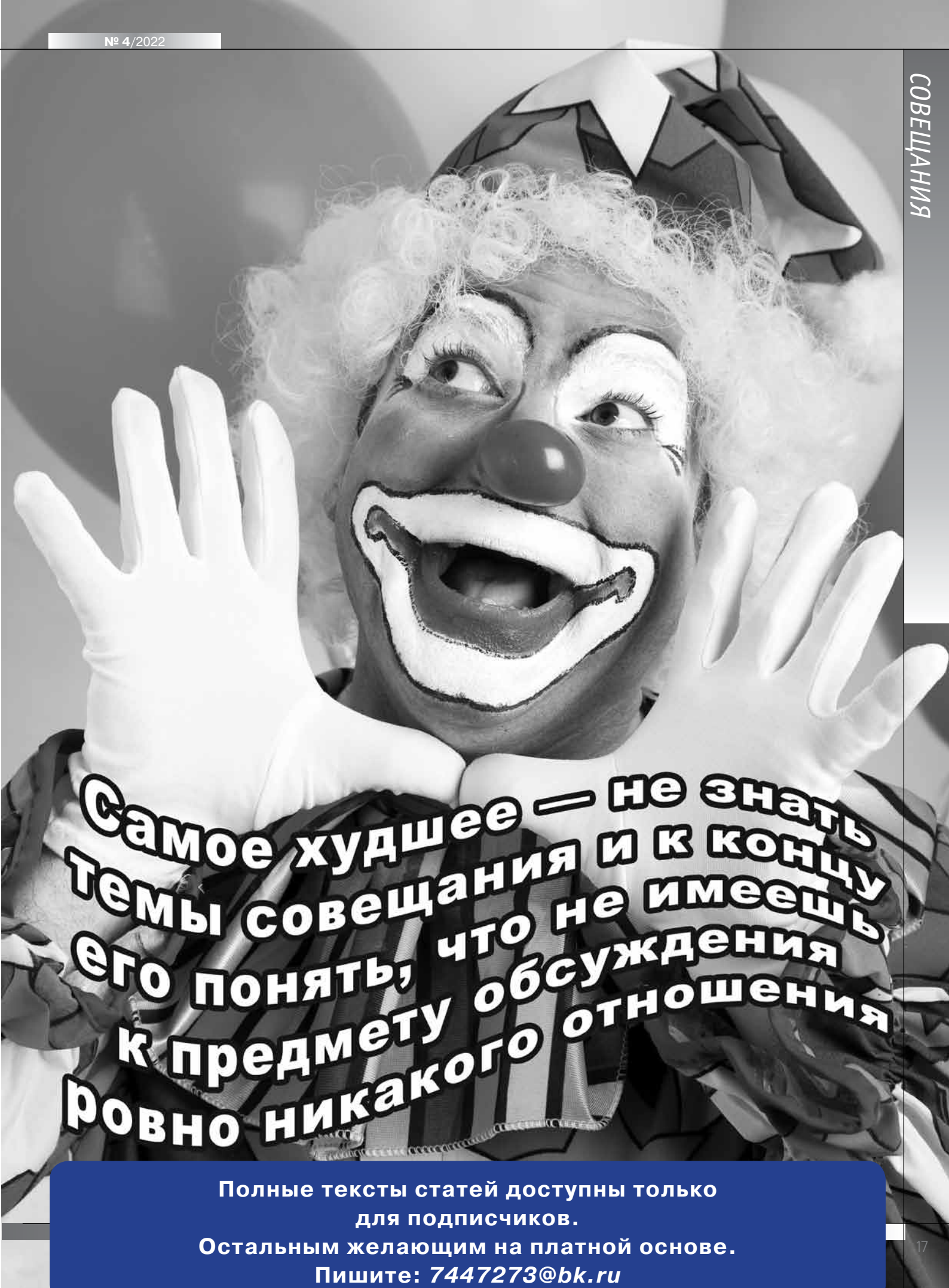
Самое худшее — не знать темы совещания и к концу его понять, что не имеешь к предмету обсуждения ровно никакого отношения.

Под озадаченностью я понимаю не просто оповещение каждого спикера, но и создание таких условий, когда он точно понимает, зачем он там нужен, как и какой вопрос, тему надо подготовить.

Оптимальное количество участников совещаний в небольших компаниях 3–5 человек. Увеличение числа участников может сковать спикеров, усложнить соблюдение регламента, привести к уходу от темы, впустую израсходовать время присутствующих, но в данном случае все зависит от организатора, его поведения. Массовые совещания больше подходят для торжественных поводов или вопросов «жизни и смерти», когда всему коллективу нужно объявить важную новость, поставить перед фактом. Например, публично наградить одного или нескольких сотрудников, учесть мнение коллектива относительно нового положения о премировании, обсудить вопиющий факт хищений на производстве и т. д. Главное, чтобы люди чувствовали сопричастность, и присутствие каждого было действительно важным.

Протоколирование — важный фактор.

Каким бы полезным ни было проведенное совещание, отсутствие его протокола или наличие протокола, составленного наспех, «на глазок», могут свести на нет все усилия организаторов и участников.



**Самое худшее — не знать
темы совещания и к концу
его понять, что не имеешь
к предмету обсуждения
ровно никакого отношения**

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

Цифровая культура. Факторы формирования корпоративной среды, открытой инновациям

Оксана Набок

Почему 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 закоренелость невозможно «пробить» никакими усилиями?

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

Как построить культуру, открытую изменениям, особенно в цифровую эпоху, когда нужно внедрять большое количество новых

1. Отталкиваются в своих цифровых трансформациях от клиентского сервиса и приоритетных запросов клиентов (предвосхищение их потребностей — основной драйвер внедрения и оптимизации новых цифровых систем). Это внешняя клиентоцентричность.

2. Придают большое значение синхронизации и сонстройке команды (от ее умения коммуницировать напрямую зависит скорость внедрения необходимых улучше-

ПРИНЯТИЕ ИЛИ НЕПРИЯТИЕ ТРАНСФОРМАЦИЙ, РАЗВИТИЯ, РОСТА ВО МНОГОМ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ МЫШЛЕНИЕМ ЛИДЕРА И КОМАНДЫ

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.

В условиях цифровизации и высокой турбулентности необходимо поддерживать клиентоцентричность организации. Как внешнюю, так и внутреннюю.

Исходя из этого можно назвать 2 признака успешной организации:

ний и цифровых процессов). Это внутренняя клиентоцентричность.

Цифровые технологии позволяют интегрировать системы и отделы в единый организм и управлять организацией с помощью высокоточных данных, оперативно внедряя изменения в режиме реального времени.

Ключевым фактором здесь являются желание и умение учиться, активная позиция, готовность оперативно и гибко осваивать новые навыки в постоянно изменяющейся среде — это напрямую отражается на эффективности команды и повышает продуктивность организации в целом.

Фактор второй — открытые омниканальные коммуникации

Для оперативного внедрения цифровой культуры важно, чтобы все отделы опера-

тивно поддерживали изменения и своих коллег — внутренних клиентов.

В эпоху скоростей и большого количества изменений скорость распространения нового зависит, кроме прочего, от каналов взаимодействия между сотрудниками, отделами, всеми участниками экосистемы. Как организации стремятся найти и максимально оперативно «достучаться» до своих клиентов вовне, так и внутри они должны поддерживать разностороннюю коммуникацию.

Поэтому важные характеристики коммуникативных каналов организации:

- **Омниканальность.** Если каждый может общаться с каждым, новости и инсайты распространяются быстрее, чем при линейном взаимодействии (сверху-вниз, снизу-вверх).
- **Открытость.** Общая коммуникативная среда, в которую вовлечены все участники экосистемы организации, позволяет людям учиться и вдохновляться друг от друга, обмениваться опытом и инсайтами. Новости и изменения, которые транслируются с ее помощью, команда принимает с большим интересом, нежели протоколы и декларации.
- **Своевременность.** Выбирать коммуникативные каналы, инструменты, сервисы нужно с учетом актуальных задач, приоритетов и возможностей организации. Ложка хороша к обеду.

Фактор третий — многоуровневая система лидерства

Цифровые трансформации требуют от организации гибкости и максимизации ее организационных возможностей, гибкости структуры, создания и качественного вне-

дрения новых бизнес-моделей.

А среда, сотрудники, «настроение» организации могут как помогать созданию единого цифрового пространства, так и оказывать явное и скрытое сопротивление формированию сторонников приверженности изменениям.

Для снижения этого сопротивления необходимо осознанное, внимательное, вовлекающее в процессы трансформации, многоуровневое лидерство, наличие кросс-функциональных команд и наделение их соответствующими полномочиями.

Вот почему концепция лидерства претерпевает изменения в новой цифровой реальности, эволюционирует в сторону социальной модели и здоровой кооперации, где лидер становится участником команды, который модерирует и поддерживает внедрение постоянных улучшений в организации.

Эти линейные структуры, в которых лидером может быть каждый в зависимости от его компетенций и готовности брать на себя ответственность, позволяет оперативно реагировать на происходящие изменения и принимать эффективные решения в условиях турбулентности. Чем сильнее управленческие компетенции линейного менеджмента, руководителей отделов и подразделений, тем оперативнее и качественнее необходимые улучшения интегрируются в операционную деятельность организации.

По сути, организация становится сетью команд, причем в некоторых командах работа происходит совместно с искусственным интеллектом. В этом случае необходимо учитывать механизмы деления ответственности в этой смешанной (человек + ИИ) среде, постановки задач и другие важные моменты. И помнить: люди — осно-

ва любой организации, а задача технологий — помогать им стать более продуктивными через усиление их компетенции и избавление от рутины.

Все изменения должны идти от смыслов и целей организации. Критически важно для успешной организации определить вместе с командой приоритетную стратегию и задачи, ключевые процессы, выбрать эффективную бизнес-модель и важные элементы

трансформирует коммуникации, мышление сотрудников, систему их взаимодействия и раскрывает новые возможности.

Фактор четвертый — инновационное мышление

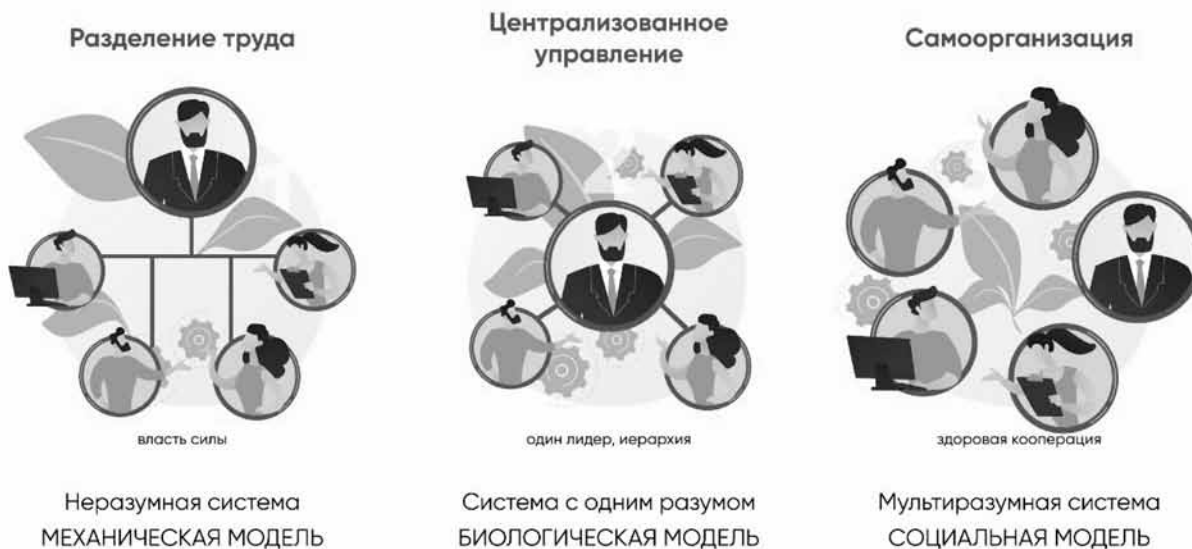
Инновационное мышление приветствует открытость организации к экспериментам и

ЛИДЕР СТАНОВИТСЯ УЧАСТНИКОМ КОМАНДЫ, КОТОРЫЙ МОДЕРИРУЕТ И ПОДДЕРЖИВАЕТ ВНЕДРЕНИЕ ПОСТОЯННЫХ УЛУЧШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

корпоративной культуры. А уже затем подбирать наиболее оптимальные цифровые инструменты для реализации своей стратегии. Важно отметить, что использование цифровых инструментов, в свою очередь,

дает возможность команде учиться на своих ошибках. Ведь далеко не все эксперименты и пилотные проекты приводят к успеху. И только такое мышление, когда тест каждого сценария воспринимается как обучение,

Эволюция модели лидерства



которое в случае удачи приводит к новому подходу, а в случае неудачи дает возможность поучиться на этом опыте, позволяет инновационным росткам появиться на свет и со временем «окрепнуть» и «вырасти» в новые цифровые изменения в экосистеме организации.

Цифровую культуру можно и нужно осознанно формировать. Эта среда может стать как «подводным камнем» при внедрении цифровых инноваций, если не уделять ей

принятия решений и результативность в современном цифровом мире имеют стратегическое значение для успешности организаций.

Вовлеченность формируется на фундаменте удовлетворенности сотрудников, их доверия и лояльности к организации. В этом помогают омниканальные коммуникации, о которых мы говорили выше. Открытая библиотека кейсов внутри организации способствует совместному развитию, нако-

ЦИФРОВУЮ КУЛЬТУРУ МОЖНО И НУЖНО ОСОЗНАННО ФОРМИРОВАТЬ

должного внимания, так и точкой роста, если целенаправленно инвестировать время и ресурсы в создание и поддержание такой культуры. Целенаправленное стратегическое системное формирование открытой цифровой среды в экосистеме организации также способствует поддержанию «градуса доверия» сотрудников и увеличению лояльности.

Фактор четвертый — привлечение сотрудников и всех ключевых сторон в формирование цифровых изменений, включая выбор технологий и определение сроков для цифровых проектов.

Далеко не все операционные проблемы известны руководителям как высшего, так и среднего звена. Конечно, управление на основе данных помогает избежать ошибок

плению и передаче успешного опыта. Кроме этого, «золотая нить» человеческого общения в период изменений, когда у людей возникает много вопросов об их будущем в организации, позволяет лидерам важно вовремя оказать необходимую поддержку в выборе вектора развития навыков в постоянно изменяющейся среде.

И, конечно, новый тренд нашей реальности — вовлечение внешних стейкхолдеров экосистемы организации (партнеров, подрядчиков, инвесторов, клиентов, бывших сотрудников, социума) в развитие и формирование ценности продуктов и услуг организации.

Фактор пятый — создание и

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.**

Остальным желающим на платной основе.

Пишите: 7447273@bk.ru



С чего начинается самообладание?

Ирина Хакамада: «**САМООБЛАДАНИЕ — ЭТО АРИСТОКРАТИЧЕСКАЯ МАНЕРА ПОВЕДЕНИЯ, ПРИ КОТОРОЙ НИ ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ ВЫ НЕ ВЫСКАЗЫВАЕТЕ ВНЕШНЕ СВОИХ ЧУВСТВ КРОМЕ ПОЗИТИВНЫХ И ТО СДЕРЖАННО.**

АРИСТОКРАТОВ ВЕЗДЕ (И В ЕВРОПЕ, И В ДРУГИХ СТРАНАХ, И В ЯПОНИИ ОСОБЕННО) ВСЕГДА ОБУЧАЛИ СДЕРЖАННОСТИ.

ВЫ НАВЕРНЯКА ВСЕ ПОСМОТРЕЛИ СЕРИАЛ «КОРОНА» О ЖИЗНИ ЕЛИЗАВЕТЫ II. ПОСМОТРИТЕ, КАК ВЕЛИ СЕБЯ ВО ДВОРЦЕ И ВЕДУТ ДО СИХ ПОР ТАК НАЗЫВАЕМЫЕ НОБЕЛИ, Т. Е. ЛЮДИ БЛАГОРОДНОГО СЛОЯ.

ИХ ГЛАВНАЯ ОБЯЗАННОСТЬ НЕСТИ ПЕРЕД БОГОМ ДАННУЮ ИМ НА ЭТОЙ ЗЕМЛЕ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. И В НЕЁ ВХОДИТ, В ТОМ ЧИСЛЕ, И САМООБЛАДАНИЕ».

ESG-принципы: что это такое и зачем компаниям их соблюдать

ESG расшифровывается как «*Environment, Social, Governance*». В переводе с английского — «окружающая среда, общество, управление». Это стратегия развития компании, которая предусматривает прозрачность в менеджменте, заботу об экологии и людях, с которыми соприкасается компания. Понятие появилось в 2004 году — его сформулировал Кофи Аннан, который тогда занимал пост Генерального секретаря ООН (*skillbox.ru*).

Источник: https://trends-rbc-ru.turbopages.org/trends.rbc.ru/s/trends/green/614b224f9a7947699655a435?turbo_uid=AAAxJEYrEPb2tUoS-gw8TxFTSJH9SNI2b9JYPMLb1f-G2nZwcLXjfeUO98F03cCiMxgadsgloDhDB7i71p98zQVYqKtnBOKfVA5KjUU-KEVIN2Mndgv1xv3jZHjacqXPF4roDiz&turbo_ic=AAAwXu1u7G1vYkma5Wdspc-Dnh0G63AcJG1EpbLiz-hTTFiADkq-moaeu2AopbG0Bri6wbhJl39-A4MXTJvELMpNisR1dUgG-Y29EsPdaltIJSBRT23mb39hfzNupA7_kTzV2dc&sign=e2c631d794fee00488fa257ed0253cf95d568987ac58099111639ef19156efc1%3A1669655236&parent-reqid=1669655236505620-17302626651953373961-vla1-4529-vla-l7-balancer-8080-BAL-9879&trbsrc=wb



Сергей Зайнуллин,
 Генеральный директор консалтинговой
 компании «Астахов, Хорошев,
 Зайнуллин и партнеры», Доцент
 кафедры Национальной экономики
 РУДН

ESG (Environmental, Social and Governance) подход к инвестированию стремительно расширяется во всем мире. Все больше инвесторов переходят от парадигмы традиционного инвестирования к инвестированию, основанному на принципах экологической социальной корпоративной ответственности. Эти принципы основаны на трех китах: экологические, социальные вопросы и корпоративное управление. Всё больше инвесторов по всему миру начинают обращать внимание не только на дивиденды и прибыль, но и на социальную и экологическую ответственность бизнеса.

В последние годы на развитых рынках стали появляться биржевые фонды (ETF), инвестирующие только в те компании, работа которых положительно влияет на экологию и социальную среду. Их инвестиционные меморандумы запрещают им вкладываться в акции производителей оружия и компаний из сферы атомной энергетики.

Представленная на Давосском форуме в 2020 тема «ESG» официально огласила апробацию методик использования ESG-рейтингов для принятия крупными институциональными инвесторами решений о том, в какие компании следует инвестировать, а от каких следует отказаться. Указанные тренды позволяют сделать вывод, что ESG-подход приводит к снижению инвестиционной привлекательности отраслей, которые являются одними из самых проблемных в части соблюдения экологических требований добычи нефти, газа, угля, энергетики. И по мере усиления экологической повестки, в первую очередь в США и Европе, инвестиционная привлекательность энергетической отрасли стала снижаться, что в свою очередь привело к нехватке ресурсов на модернизацию добычи и переработку энергоресурсов, об-

разуя тем самым замкнутый круг. Хотя энергетический кризис 2022 года показал, что без традиционной энергетики обойтись нельзя.

ESG-инвестирование основано и является частью Принципов ответственного инвестирования, разработанных Организацией Объединенных Наций. В 2005 году 20 институциональных инвесторов из 12 стран приняли приглашение Генерального секретаря Организации Объединенных Наций к участию в Группе инвесторов для совместной разработки Принципов ответственного инвестирования (PRI).

При поддержке экспертов инвестиционного сектора, правительственных организаций, организаций гражданского общества и научного сообщества Группа инвесторов сформулировала следующие принципы Таблицы 1–6:

Принцип 1.

Мы будем включать вопросы ESG в процессы инвестиционного анализа и принятия решений.

К рекомендациям по реализации принципа относятся:

- Рассматривайте вопросы ESG в заявлениях об инвестиционной политике.
- Поддерживайте разработки инструментов, показателей и анализа, связанных с ESG.
- Оцените возможности внутренних инвестиционных менеджеров по включению вопросов ESG.
- Оцените возможности внешних инвестиционных менеджеров по включению вопросов ESG.

- Попросите поставщиков инвестиционных услуг (например, финансовых аналитиков, консультантов, брокеров, исследовательские фирмы или рейтинговые компании) интегрировать факторы ESG в развивающиеся исследования и анализ.

- Поощряйте академические и другие исследования по этой теме.

- Поощряйте ESG-тренинги для профессионалов в области инвестиций.

Что могут предпринимать компании для снижения рисков по негативным оценкам при ESG-подходах.

Применение первого принципа можно реализовать путем формализации анализа ESG-факторов, включения этих факторов в стратегические планы с отсрочкой исполнения на разумный срок.

Принцип 2.

Мы будем активными владельцами и включим вопросы ESG в нашу политику и практику владения.

К рекомендациям по реализации принципа относятся:

- Разрабатывайте и раскрывайте политику активной собственности в соответствии с Принципами.
- Реализуйте право голоса или следите за соблюдением политики голосования.
- Развивайте способность к взаимодействию.
- Участвуйте в разработке политики, регулирования и установления стандартов. Решения акционеров согласуются с долгосрочными соображениями ESG.

- Общайтесь с компаниями по вопросам ESG.
- Участвуйте в совместных инициативах по взаимодействию.
- Попросите инвестиционных менеджеров взять на себя обязательства, связанные с ESG, и отчитаться о них.

ционером, способствующие раскрытию информации ESG.

Разработано авторами на основе Принципов ответственного инвестирования ООН [4].

Для реализации данного принципа возможно либо формировать отдельную отчет-

КОЛЛЕКТИВНО РЕШАЙТЕ АКТУАЛЬНЫЕ ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРОБЛЕМЫ. РАЗРАБАТЫВАЙТЕ ИЛИ ПОДДЕРЖИВАЙТЕ СООТВЕТСТВУЮЩИЕ СОВМЕСТНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ

Для реализации данного принципа возможно учитывать ESG-подходы в политиках компаний, утверждаемых Советом директоров, Общими собраниями акционерами, участвовать в формировании и реализации ESG-стандартов в отрасли.

Принцип 3.

Мы будем добиваться надлежащего раскрытия информации по вопросам ESG компаниями, в которые мы инвестируем.

К рекомендациям по реализации принципа относятся:

- Запросите стандартизированную отчетность по вопросам ESG.
- Попросите, чтобы вопросы ESG были

ность по реализации ESG-принципов, либо включать отдельные разделы в годовую отчетность, отчетность по корпоративной социальной ответственности.

Принцип 4.

Мы будем способствовать принятию и внедрению Принципов в инвестиционной сфере.

К рекомендациям по реализации принципа относятся:

- Включите требования, связанные с Принципами, в запросы предложений. Ответственно согласовать инвестиционные мандаты, процедуры мониторинга, показатели эффективности и структуры стимулирования.

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



Андрей Переладов,
управляющий партнер офиса Коллегии
в г. Кемерово, руководитель практики
«Экология и природопользование»
Коллегии адвокатов «Регионсервис»

Р РЕГИОНСЕРВИС

«Е» — точка зрения экологического права

Концепция устойчивого развития ESG, её экологическая составляющая является одной из форм реализации принципа международного экологического права «Будущее — не за счет настоящего». ESG-концепция — это не императивные указания, а добровольно принятые обязательства, декларация стремления к самоулучшению. Её стратегическое предназначение в выстраивании предпринимательским сообществом механизма селекции и поддержки добросовестного природопользователя. Практическая ценность этого механизма в том, что он восполняет недостаточность государственной поддержки природопользователя. Упрощенно, это возможность предпринимателя получить целевой кредит на выполнение природоохранных мероприятий. Использование средств будет контролироваться кредитно-финансовыми институтами по общепризнанным корпоративным критериям. Но факт получения такого кредита одновременно является признанием соответствия заемщика концепции ESG. Это его пропуск в сообщество приверженцев социально-ответственного отношения к экологии. Помимо благоприятного имиджа, это также дает право на получение финансирования по льготным ставкам. Именно поэтому сегодня концепция ESG — в первую очередь, атрибут финансового рынка.

Из сказанного не следует, что роль государства в реализации ESG второстепенна. Напротив, его роль системообразующая, и она заключается в формулировании понятных правил природопользования. Бизнес как основной природопользователь должен иметь прозрачный и стабильный горизонт планирования событий, понимать и оценивать свои риски. Поэтому абсолютно неприемлемыми являются ситуации, когда одна государственная структура разрешает при-

родопользование, а вторая его фактически запрещает, считая неправомерным и вредоносным! Никакая концепция устойчивого развития не сможет функционировать в таких условиях.

Хотя соблюдение ESG-принципов добровольно, оно в любом случае реализуется с учетом национальной системы нормирования воздействия на окружающую среду. Административно-разрешительный подход для каждого компонента окружа-

ствия и вреда окружающей среде. До сих пор презумпция потенциального вреда намечаемой деятельности используется как прямое доказательство вины природопользователя, даже при наличии у него всех разрешительных документов.

Отсутствуют институты «правомерного вреда экосистемам», «неосторожности потерпевшего». Действующие методики возмещения вреда различаются в подходах к зачету средств, потраченных на возме-

ПОМИМО БЛАГОПРИЯТНОГО ИМИДЖА, ЭТО ТАКЖЕ ДАЕТ ПРАВО НА ПОЛУЧЕНИЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПО ЛЬГОТНЫМ СТАВКАМ

ющей среды различен, особенно в части критериев «безопасности» для природы. Некоторые компоненты среды до сих пор трудно различимы между собой, такие, например, как «почва», «земля», «недра». В сфере промышленных отходов только в 2023 году, наконец-то, будет запущен правовой механизм разграничения отходов и вторичных материальных ресурсов (сырья). По-прежнему вызывает сложность разграничение категорий негативного воздей-

ние вреда. Существуют коллизии в способах возмещения вреда, а оценка роли государства как собственника природного ресурса, разрешающего его использовать, совершенно не проработана. В последние годы законодательство в сфере экологии меняется весьма активно и в позитивном русле. Но многие системообразующие вопросы, к сожалению, не решены. Например, цель государственного мониторинга состояния окружающей среды не достигнута. Ни



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



Владимир Пинаев,

доц., к.э.н.

доцент Департамента экологической безопасности и менеджмента качества продукции Института экологии РУДН, член Общественного совета при Министерстве природных ресурсов и экологии РФ,

Внештатный консультант Экологической консалтинговой компании ООО «ФРЭКОМ»,

Член редколлегии электронного журнала «Отходы и ресурсы»,

Руководитель Школы «HSE-менеджмента»

Эксперт-консультант для СМИ (спикер-эксперт) по вопросам экологической безопасности.

ESG-принципы: что это такое и зачем компаниям их соблюдать

Что же такое ESG? ESG — это аббревиатура от Environmental Social Governance, на русский язык это словосочетание может быть переведено как окружающая среда, социальная политика и корпоративное управление:

- ответственное отношение к окружающей среде (англ., E — Environment);
- социальная ответственность (англ., S — Social);
- корректное корпоративное управление (англ., G — Governance), в том числе недопущение коррупции.

Введение этого термина и, собственно, ESG-принципов в обиход бизнеса приписывают бывшему генеральному секретарю ООН Кофи Аннуну, который в 2004 г. обратился к руководителям крупнейших мировых компаний с предложением под эгидой Международного Валютного Фонда (МВФ) включить принципы, заложенные в эти термины в свои стратегии. Обращение называлось «Who Cares Wins» («Неравнодушный побеждает»). Борьба с изменением климата значится одной из целей устойчивого развития ООН, поэтому ESG-принципы неразрывно связаны с вопросами устойчивого развития.

Классическое определение термина «устойчивое развитие» в 1987 году дала Комиссия ООН по окружающей среде и развитию (Комиссия Брундтланд). Она определила устойчивое развитие как развитие, при котором удовлетворение потребностей нынешних поколений осуществляется без ущерба для возможностей будущих поколений удовлетворять собственные потребности (согласно отчету комиссии — «Our

Common Future» («Наше общее будущее»)). Позднее, 25 сентября 2015 года, Генеральная ассамблея ООН выпустила Резолюцию № 70/1 «Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года». В ней были сформулированы 17 целей в области устойчивого развития (SDG/ЦУР), призванные стать планом действий для обеспечения сбалансированности развития мира: экономиче-

ограничении выбросов парниковых газов» и другими подзаконными актами, в том числе Постановлением Правительства РФ от 20 апреля 2022 г. № 707 «Об утверждении Правил представления и проверки отчетов о выбросах парниковых газов, формы отчета о выбросах парниковых газов, Правил создания и ведения реестра выбросов парниковых газов и о внесении изменений в некоторые акты Правительства

ESG НАЧИНАЕТСЯ С ЭКОЛОГИЧНОСТИ, А ЭКОЛОГИЧНОСТЬ НАЧИНАЕТСЯ С КУЛЬТУРЫ

ского, социального и экологического (фактически ESG...). SDG/ЦУР развили цели в области развития, сформулированные в Декларации тысячелетия, принятой ООН в Нью-Йорке 8 сентября 2000 г. Резолюцией № 55/2 на 8-м пленарном заседании 55-й сессии Генеральной ассамблеи ООН. Из 17 SDG/ЦУР 7 можно отнести к охране окружающей среды, а 10 — к социальным и экономическим аспектам.

Таким образом ESG и Цели устойчивого развития (ЦУР) созвучны и пересекаются. Следует также отметить, что и ESG, и ЦУР, несмотря на формальное разделение на три блока, в конечном итоге влияют на экономику. Например, вопросы декарбонизации (снижения выбросов углекислого газа — CO₂), носящие как будто совершенно «экологический характер», упомянуты в Рамочной конвенции Организации Объединенных Наций об изменении климата.

Российской Федерации» — с 1 января 2023 г. организации, выбросы которых составляют более 150 тысяч тонн CO₂, должны будут отчитываться за них, и это вопрос не только охраны окружающей среды, но и работы специалистов по подготовке этих отчетов и расчетов, то есть вопрос и социальный, и экономический. Уже сейчас активно проводятся обучения и вебинары по этим темам¹.

Как и везде в мире, компании с наибольшей охотой выполняют обязательные требования, утвержденные Правительством, ESG, устойчивое развитие, декарбонизация также движутся в этом направлении.

Так с 1 по 3 декабря 2022 года в Нижнем Новгороде проходит ESG-форум «СО. ЗНАНИЕ»². На форуме выступила Вице-премьер Виктория Абрамченко: «Для планеты особенно важными являются эти

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.**

Остальным желающим на платной основе.

Пишите: 7447273@bk.ru



Андрей Порсев,
управляющий партнер юридической
фирмы «АБ. Солюшен»



ESG-принципы: что это такое и зачем компаниям их соблюдать

Что это такое?

ESG-принципы являются составляющей повестки ООН об устойчивом развитии, хотя по сути появились раньше утверждения Целей устойчивого развития в 2015 году. Принципы являются продуктом общественно-политических тенденций 21 века по нескольким областям:

- **E** — environment, вопросы ответственного отношения к окружающей среде. Показатель заботы компании об окружающей среде и ее усилий по сокращению ущерба экологии.
- **S** — social, социальный аспект и ответственность компании перед обществом. Отображает то, как компания выстраивает отношения с клиентами, партнерами, своим рабочим персоналом и иными лицами.
- **G** — governance, качество корпоративного управления компанией. Это включает в себя прозрачность деятельности компании, антикоррупционные меры, отношения с акционерами и т. д.

Для чего это нужно компаниям?

Эти принципы несут лишь рекомендательный характер для бизнеса, однако они имеют определенное влияние. Например, уже существует ESG-рейтинг и индекс компаний, где отображается, как та или иная организация соблюдает эти принципы. Уже сегодня это влияет на инвестиционную привлекательность компании, особенно если та хочет привлекать средства за рубежом.

Конечно, нельзя и не учитывать общественную огласку в случае, если подобные принципы не будут соблюдаться совсем — компания понесет определенный репутационный ущерб.

Постановление Правительства РФ № 1587 от 21.09.2021 г., которое утвердило критерии проектов устойчивого развития в РФ и требований к системе верификаций таких проектов. В основном по ним сделан упор

ВНЕДРЕНИЕ И СОБЛЮДЕНИЕ ЭТИХ ПРИНЦИПОВ НЕ СТАНЕТ ЛИШНИМ И ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ОКАЖЕТ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ НА КОМПАНИЮ

Но все это больше свойственно для крупных публичных компаний, которые в любом случае подвержены существенной прозрачности. В свою очередь среди субъектов МСП это на данный момент особо не распространено. Оно и понятно — прозрачность их деятельности ниже, а сами принципы носят лишь рекомендательный харак-

на «зеленые» проекты и их поддержку государством.

Рекомендации по ESG-принципам выпускал Банк России, как пример — информационное письмо № ИН-06-28/96 «О рекомендациях по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-

ЭТИ ПРИНЦИПЫ НЕСУТ ЛИШЬ РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ ХАРАКТЕР ДЛЯ БИЗНЕСА, ОДНАКО ОНИ ИМЕЮТ ОПРЕДЕЛЕННОЕ ВЛИЯНИЕ

тер. Однако применение этих принципов может помочь любому бизнесу, поскольку действительное соблюдение их оберегает от ряда регуляторных рисков, например, в сфере охраны природы, труда или даже антимонопольного комплаенса.

факторов, а также вопросов устойчивого развития». Как раз затрагиваются вопросы корпоративного управления.

Мнение об ESG-принципах

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



Илон Маск бросил вызов Эппл. Зачем? Когда же он надорвется?



**Александр
Жильцов,**
эксперт



Маск прежде всего организатор. Видит перспективное направление и вкладывает в него деньги под своим брендом. Он сам хороший инженер и одержимая творческая личность. Он прекрасно разбирается в том, чем он руководит, но конкретные разработки ведут другие, узко профильные специалисты из разных стран. Поэтому большинство его новаций работают и успешно.

Производством солнечных батарей для домов, бурение автомобильных туннелей и ещё чем-то сейчас руководит его младший брат.

Ничего не случится просто так

**Александр
Перевезенцев**

Не «прилетит вдруг волшебник в голубом вертолете», не будет палки-выручалки, и рыбку уже зажарили. Нет чуда. Кто мечтал найти чемодан с деньгами? И я мечтал. Только я очень рано понял, что никто не хочет потерять чемодан с деньгами. И никто тебе ничего не даст в этом мире. Вы уже взрослые люди, и вы должны понять одну простую истину: вы сами творите свой мир. И если у тебя не хватает ума, дерзости или «творилки», то welcome на рабочие места к другим творцам. А мы с вами знаем, что это весьма неблагодарное занятие просто по результату тех, кто на эти рабочие места ходит на протяжении всей своей жизни.

Загрязнитель платит: в России изменятся правила начисления экосбора — Национальные проекты России

Источник: https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/zagryaznitel-platit-v-rossii-izmenyatsya-pravila-nachisleniya-ekosbora?source=6938800338737803133&pulse_traffic=1&utm_content=Autotargeting&utm_medium=CPC&utm_source=MRG_Pulse&utm_term=RFnews&utm_referrer=https:%2F%2Fpulse.mail.ru&utm_test=x9&utm_campaign=np_ekologiya_site-np



Арина Довженко,
 партнёр и руководитель практики
 «Недвижимость и строительство»
 Адвокатского бюро Nordic Star,
<https://www.nordicstar.law/>

NORDIC STAR
 LAW OFFICES

Механизм расширенной ответственности производителя (РОП) внедрен в России Федеральным законом от 29 декабря 2014 года № 458-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления» в створе набиравшего силу тренда на ужесточение экологического законодательства и ответственности за его нарушение в РФ. РОП представляет собой механизм экономического регулирования, согласно которому производители/импортеры товаров обязаны обеспечить их утилизацию после использования и утраты ими потребительских свойств путем выполнения установленных нормативов утилизации. РОП подразумевает, что предприятие, выпустившее или импортировавшее товар (производитель конечной продукции), должно отвечать и за утилизацию отходов согласно утвержденным нормативам, иначе — уплачивает экологический сбор.

В декабре 2020 Аппаратом Правительства РФ была утверждена «Концепция совершенствования института расширенной ответственности производителей и импортеров товаров и упаковки», призванная усовершенствовать механизм РОП и, в общем-то, «мотивировать» на утилизацию. Тем не менее, введение ответственности производителя за утилизацию упаковки или уплату экосбора с 1 января 2022 года отложили, а Проект Федерального закона (О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления» N 1096229-7) не приняли (где предлагалось отменить норматив утилизации отходов упаковки и установить обязанность производителя и импортера по утилизации 100 % отходов упаковки).

Действующие нормативы утилизации установлены Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.12.2021 № 3961-р в пределах от 10 до 45%, а перечни товаров и упаковки, подлежащих утилиза-

ции — Распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.12.2020 № 3721-р.

Проект Постановления Правительства РФ «Об утверждении перечней товаров, упаковки товаров, подлежащих утилизации после утраты ими потребительских свойств, и нормативов утилизации отходов от ис-

пользования товаров», согласно которому планируется поэтапно повышать нормативы утилизации отходов (в пределах от 40% до 100%), а для упаковок с 2023 года ввести 100%-ый норматив утилизации, в данный момент остается Проектом, хотя доработанная версия была внесена 18 марта 2022 года.



Евгений Жаров,
управляющий партнер Zharov Group,
<https://zharov.eco/>



Zharov Group
LEGAL NATURE

Расширенная ответственность производителя, или РОП, была введена в Федеральном законе № 89-ФЗ РФ «Об отходах производства и потребления» в конце 2014 года как один из механизмов, который должен был снизить количество отходов и заставить производителей задуматься о судьбе их товара их товаром после окончания срока его эксплуатации.

Идея о том, что производитель должен компенсировать ущерб окружающей среды после выпуска продукта на рынок, была впервые сформулирована в 1990 году в Швеции. Согласно концепции РОП компания должна отвечать за весь цикл существования продукта на рынке. Общая идея РОП подразумевает, что компания или перерабатывает отходы или «выкупает» их, финансируя государственные экологические системы. РОП была впервые введена в Финляндии в 2004 году в отношении транспортных средств, транспортных шин, электронных и электрических приборов, батареек и аккумуляторов, бумаги.

Механизм РОП внедрен в Российской Федерации с 2015 года Федеральным законом от 29 декабря 2014 года № 458-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления», отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных законодательных актов (положе-

ний законодательных актов) Российской Федерации».

РОП — это законодательный инструмент, при котором производители и импортеры товаров должны собирать и утилизировать свою продукцию после утраты потребительских свойств в соответствии с установленными нормативами. Они также могут оплатить экологический сбор в соответствующем объеме и избавиться от хлопот по утилизации.

С 01.01.2021 действуют перечни товаров, упаковки товаров, подлежащих утилизации после утраты ими потребительских свойств, утвержденные распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.12.2020 N 3721-р (далее — распоряжение N 3721-р, перечни N 3721-р).

До 01.01.2021 действовал перечень товаров, упаковки товаров, подлежащих утилизации после утраты ими потребительских свойств, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.12.2017 N 2970-р (далее — распоряжение N 2970-р, перечень N 2970-р).

Основные нововведения

Принцип «загрязнитель платит» должен в полной мере работать и в сфере обращения с отходами, чтобы обеспечить переход к так называемой экономике замкнутого цикла. Для этого нужно уже в текущем году запустить механизм расширенной ответственности производителей и импортеров

Российской Федерации на период до 2025 года, которой установлено, что экологическая безопасность является составной частью Национальной безопасности Российской Федерации.

Указом Президента Российской Федерации от 02.07.2021 г. № 400 утверждена Стратегия Национальной безопасности Российской Федерации (далее — стратегия), которой установлено, что достижение целей обеспечения экологической безопасности и рационального природопользования осуществляется путем реализации государственной политики, направленной на решение ряда задач, в которые входит, в том числе задача по снижению объемов образования отходов производства и потребления, развитие индустрии их утилизации и вторичного использования.

Основной целью законопроекта является формирование эффективной государственной модели регулирования, направленной на максимальное возвращение вторичных материальных ресурсов в хозяйственный оборот и минимизацию объемов захоронения отходов потребления.

Обязанность по переработке упаковки передадут от производителей товара к изготовителям упаковки.

Исключается возможность подачи отчета об утилизации отходов через ассоциации.

Устанавливаются новые подходы к определению ставок экологического сбора для производителей, импортеров товаров, которые не обеспечивают самостоятельную

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

Как грамотно себя вести с точки зрения трудового законодательства, чтобы остаться работать в компании?

Описание ситуации

Человек работает в отделе комплаенс. Числится там формально, а занимался проектами, которые поручило руководство, в том числе, ведением одного социального проекта, совместного с вузами. В силу сложившихся в стране политических и экономических событий, руководством принято решение о закрытии этого социального проекта, т.к. он не приносит сейчас деньги. Компания начинает экономить, урезает свои расходы. Этой девушке сообщили о закрытии проекта и предложили пообщаться со своими коллегами в компании, спросить, не нужны ли ее руки и опыт кому-то из коллег. Если со стороны коллег не поступит никаких предложений, ей предложили написать заявление по собственному желанию.

Вопросы

1) Насколько правомочны действия руководства? Не должна ли по закону HR-

служба предложить этой сотруднице вакансии, которые сейчас есть в компании? Так вроде положено при сокращении. Почему она должна сама искать, куда бы ей устроиться в компании?

2) Закрыли социальный проект, но девушка официально числится в другом подразделении (отдел комплаенс), которое никто не сокращал.

Имеет ли право девушка настаивать на том, что готова работать в этом подразделении не номинально, а вполне реально? Тем более что руководитель этого отдела сказала ей, что нагрузка на отдел сейчас возросла и руки дополнительные нужны.

3) Скорее всего эту девушку хотят убрать из компании, прикрывшись сокращением социального проекта.

Как ей грамотно себя вести с точки зрения трудового законодательства, чтобы остаться работать в компании?



Никита Аксёнов,
Юрист Юридической фирмы «ЮСТ».
Сайт компании: <http://yust.ru/>



Ключевое значение в рассматриваемой ситуации будут иметь прописанные в трудовом договоре работницы условия: была ли работница принята по срочному трудовому договору для выполнения заведомо определенной работы (абз. 8 ч. 1 ст. 59 ТК РФ), или была принята на конкретную должность в отдел комплаенс на неопределенный срок (либо на определенный срок без надлежащего обоснования срочного характера трудовых отношений).

Заключение срочного трудового договора по основанию, предусмотренному абз. 8 ч. 1 ст. 59 ТК РФ, будет правомерным только когда работа, для выполнения которой заключается трудовой договор, объективно носит конечный, и в этом смысле срочный, характер, исключающий возможность продолжения трудовых отношений между сторонами после завершения указанной работы, а в трудовом договоре прямо указано, что окончание (завершение) работы будет являться основанием для расторжения трудового договора.

Если соответствующие условия в трудовом договоре не были прописаны, уволить работницу в связи с закрытием проекта работодатель не вправе. Не вправе также работодатель уволить работницу по собственной инициативе в связи с отсутствием для нее работы, так как в силу ст. 22 ТК РФ обязанность по обеспечению работой лежит на работодателе.

В сложившейся ситуации работнице необходимо обратиться в государственную инспекцию труда или в прокуратуру с жалобой на работодателя, либо обратиться в суд с исковым заявлением о восстановлении на работе в течение месяца с момента увольнения, взыскать средний заработок за период вынужденного прогула и компенсацию морального вреда.



Евгений Королев,
Адвокат правового бюро
«Олевинский, Буюкян и партнеры»

Олевинский
Буюкян
и партнеры

правовое бюро

Описанная история довольно противоречива, поэтому при ответах на вопросы я буду исходить из некоторых допущений:

1. Девушка не является специалистом в области комплаенса, а была принята на свободную ставку.

2. Руководство организации не испытывает личной неприязни к девушке и готово её оставить, если та найдет себе работу в другом подразделении.

3. Девушка не имеет иждивенцев на содержании и не беременна.

1) Ст. 81 ТК РФ установлено, что увольнение работника в случае сокращения численности или штата, либо из-за того, что работник не соответствует занимаемой должности или выполняемой работе по причине недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации, допускается при соблюдении определенных условий.

В частности, работнику должна быть предложена другая имеющаяся у работодателя работа (как вакантные должности или работа, соответствующие квалификации работника, так и вакантная нижестоящая должность или нижеоплачиваемая работа), которую работник сможет выполнять с учетом его состояния здоровья.

В силу положений ст. 179 ТК РФ, при сокращении численности или штата работников преимущественное право остаться на работе предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией.

Итак, в случае сокращения отдела комплаенс девушка становится очевидным кандидатом на сокращение, так как она не

имеет соответствующей квалификации. Как следствие, в случае сокращения численности или штата, ей должна быть предложена работа, соответствующая её квалификации. Например, бухгалтеру не обязаны предлагать вакансию водителя.

Весьма вероятно, что в организации нет вакантных должностей, соответствующих квалификации девушки. На мой взгляд руководство поступило довольно гуманно,

2) Любой сотрудник имеет полное право на работу по трудовой функции, определенной трудовым договором. Однако работодатель вправе провести его аттестацию. И уволить при неудовлетворительных результатах такой аттестации. Поэтому шансы остаться в отделе комплаенс прежде всего зависят от позиции начальника отдела. Именно он должен решить — нужна ли ему эта девушка с имеющейся у неё квалификацией.

ПРЕДЛОЖИТЬ РАБОТОДАТЕЛЮ ПРЕКРАЩЕНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА ПО СОГЛАШЕНИЮ СТОРОН С ВЫПЛАТОЙ ОПРЕДЕЛЕННОЙ КОМПЕНСАЦИИ

предложив переговорить с коллегами и поискать работу внутри организации по иной специальности. В случае успеха девушку переведут с текущей должности на вакантную.

На практике такие случаи в крупных организациях происходят постоянно и это не какая-то экзотика.

Есть и другой вариант — вакантных должностей в организации нет в принципе. Ни одной. Такое тоже бывает, но не может стать препятствием для перевода девушки в иное структурное подразделение. В подобных случаях меняют штатное расписание двух подразделений — старого, где девушка работает и нового, куда предполагается перейти. В старом должность в штатном расписании убивают, а в новом

3) Мой опыт подсказывает, что если бы девушку хотели уволить под благовидным предлогом, то не стали бы предлагать ей поискать себе место в другом подразделении.

Теперь остановимся на ошибках, допущенных организацией.

1. Если девушку брали на работу для реализации социального проекта, то надо было заключать с ней срочный трудовой договор на время реализации такого проекта. Это бы позволило расстаться с ней без дополнительных проблем и хлопот.

2. Нельзя «прятать» людей на должностях, не соответствующих их квалификации и поручаемой работе.

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.**

Остальным желающим на платной основе.

Пишите: 7447273@bk.ru



Ирина Питунова,
Юридическая фирма Тимофеев/
Черепнов/Калашников,
руководитель трудовой практики



Изначально действия работодателя идут вразрез с требованиями закона. Работник обязан выполнять должностные обязанности в структурном подразделении, указанном в трудовом договоре, и поручения руководителя данного структурного подразделения, а не заниматься социальным проектом, если это не входит в должностные обязанности конкретного работника.

Работодатель вправе изменить условия трудового договора (заработную плату, режим труда и (или) отдыха, характер работы (разъездной, подвижной или др.), рабочее место, структурное подразделение) в случае, когда прежние условия труда не могут быть сохранены вследствие изменения организационных или технологических условий труда. Однако изменить трудовую функцию (то есть трудовые обязанности работника) нельзя даже и в этом случае. Это возможно сделать только через перевод с письменного согласия работника.

У HR-службы нет сейчас законных оснований для предложения данному работнику какой-либо вакансии, соответствующей её квалификации, в том числе нижестоящую или нижеоплачиваемую работу, так как никаких изменений организационных или технологических условий труда не происходит. Уведомление о сокращении штата/ численности работнику не вручалось, равно как и уведомление об изменении условий, определенных сторонами трудового договора.

Работник смело может продолжать работать в той должности, на которую она была принята по трудовому договору, так как закрытие социального проекта не обязывает работника уволиться по собственному желанию, тем более искать себе другую работу в других структурных подразделениях работодателя. так как по закону работа у

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.**

Остальным желающим на платной основе.

Пишите: 7447273@bk.ru

SuperJob: большинство HR-менеджеров уверены в том, что управляют своей жизнью

Те, кто уверен, что управляет своей жизнью, чаще всего встречаются среди воспитателей, медицинских сестер и учителей, а те, кто плывет по течению, — среди курьеров, секретарей и диспетчеров. В опросе сервиса по поиску высокооплачиваемой работы SuperJob приняли участие 3000 представителей экономически активного населения из всех округов страны.

37% HR-менеджеров однозначно убеждены, что управляют своей жизнью, а 44% опрошенных скорее уверены. Также 16% специалистов сферы HR ответили, что однозначно не управляют своей жизнью, а 3% HR-менеджеров заявляют, что скорее не управляют.

79% россиян считают, что в той или иной степени управляют своей жизнью: 41% в этом однозначно убеждены, а 38% скорее уверены. Напротив, каждый пятый россиянин считает себя фаталистом: 5% точно не

управляют своей жизнью, а 16% скорее не управляют.

Чем моложе респонденты, тем реже они говорят, что плывут по течению: если среди молодежи до 24 лет управляют своей жизнью 90%, то среди респондентов старше 45 — только 73%. Тех, кто считает, что сам кует свое счастье, среди женщин чуть больше, чем среди мужчин (82% против 76% соответственно). Уверенность в решающем влиянии своих действий на жизнь растет с увеличением уровня дохода: 77% среди

опрошенных с доходом менее 30 тыс. руб. в месяц против 83% среди зарабатывающих свыше 80 тыс. руб.

Среди представителей распространенных профессиональных групп чаще всего убеждены, что управляют своей жизнью, работники, чья деятельность связана с высоким уровнем ответственности: воспитатели и медсестры (по 88%), учителя (85%)

и юристы (84%). Однозначно же уверены в своем влиянии на собственную жизнь чаще всего учителя, врачи и квалифицированные рабочие. Реже всего говорят о том, что сами определяют свою судьбу, курьеры (65%), секретари (68%) и диспетчеры (69%), причем среди них же больше и убежденных фаталистов, которые уверены, что абсолютно не управляют действительностью.

Место проведения опроса: Россия, все округа

Населенных пунктов: 565

Время проведения: 4—25 ноября 2022 года

Исследуемая совокупность: экономически активное население России старше 18 лет

Размер выборки: 3000 респондентов

Вопрос: «КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, УПРАВЛЯЕТЕ ЛИ ВЫ СВОЕЙ ЖИЗНЬЮ?»

Вариант ответа	Все	Пол		Возраст, лет				Ежемесячный доход, руб.			
		муж	жен	до 24	25-34	35-44	45 и старше	до 29999	30000-49999	50000-79999	от 80000
Однозначно да	41%	41%	41%	56%	43%	40%	30%	37%	39%	40%	43%
Скорее да	38%	35%	41%	34%	36%	38%	43%	40%	36%	39%	40%
Скорее нет	16%	18%	14%	7%	16%	18%	21%	16%	19%	17%	12%
Однозначно нет	5%	6%	4%	3%	5%	4%	6%	7%	6%	4%	5%

Профессиональная группа	Варианты ответа			
	Однозначно да	Скорее да	Скорее нет	Однозначно нет
Учитель	45%	40%	2%	13%
Врач	45%	34%	3%	18%
Квалифицированные рабочие	44%	33%	7%	16%
Администратор	43%	40%	5%	12%
Оператор call-центра	43%	37%	9%	11%
Программист	43%	37%	5%	15%
Охранник	43%	28%	5%	24%
Главный бухгалтер	42%	39%	4%	15%
Водитель	42%	36%	5%	17%
Кладовщик	42%	31%	7%	20%
Воспитатель	41%	47%	2%	10%
Бухгалтер	41%	38%	2%	19%

Профессиональная группа	Варианты ответа			
	Однозначно да	Скорее да	Скорее нет	Однозначно нет
Продавец	41%	36%	7%	16%
Системный администратор	41%	36%	7%	16%
Медицинская сестра	40%	48%	5%	7%
Менеджер по логистике	39%	42%	9%	10%
Курьер	38%	27%	7%	28%
HR-менеджер	37%	44%	3%	16%
Менеджер по работе с клиентами	36%	40%	10%	14%
Менеджер по продажам	35%	43%	3%	19%
Юрист	34%	50%	2%	14%
Дизайнер	33%	45%	5%	17%
Корректор/редактор	33%	42%	8%	17%
Менеджер по закупкам	33%	41%	3%	23%
Секретарь	33%	35%	8%	24%
Маркетолог	31%	52%	4%	13%
ИТР	29%	43%	5%	23%
Экономист	21%	53%	6%	20%
Аналитик	19%	60%	2%	19%
PR-менеджер	18%	61%	3%	18%
Диспетчер	15%	54%	4%	27%





Юлия Ицкова,
психолог

Управление своей жизнью. Реально или иллюзия? И как это зависит от сферы деятельности человека.

1. Давайте разберемся с термином «управление жизнью».

Да, сейчас очень многие говорят о таком состоянии себя, как «Я — автор/мастер своей жизни». Но что входит в это понятие? По каким критериям можно понять, что вы действительно УПРАВЛЯЕТЕ своей жизнью?

- Основное — это получать удовольствие от всего, что ты делаешь, чем занимаешься.
- Умение всегда брать на себя ответственность, за то, что ты делаешь.
- Поступать так, как тебе нравится.
- Быть внутренне готовым потерять старое, чтобы обрести новое.
- Кроме этого: всегда выбирать для себя лучшее — друзей, образование, столик в ресторане, партнера и т.д.
- Обязательно относиться ко всему, как к игре. И с чувством юмора.
- Внутренне быть готовым умереть.
- Быть готовым ответить «НЕТ».
- Быть готовым сказать «ДА» тому, что нравится.
- Быстро переключаться.
- Брать себя на слабо и преодолевать себя.

- Быть в унисон со своим партнером.
- Не цепляться за него.
- Не бояться его потерять.

Согласитесь, таким набором качеств может обладать как дворник, так и HR –менеджер, ведь это про осознанность, определенный стиль и образ мышления, а не об уровне достатка или количества высших образований.

2. Но вот если на понятие «управле-

ние жизнью» посмотреть под углом «Я контролирую все то, что со мной происходит», то результаты исследования становятся более или менее оправданы. Почему? Ну, хотя бы потому что под контролем скрывается ИЛЛЮЗИЯ того, что мы можем контролировать то, что происходит с нами, с нашей работой, детьми, партнерами, коллегами и прочее.

В реальности же под этим ощущением контроля скрывается следующий момент — уровень ТРЕВОЖНОСТИ.

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

ЭФФЕКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

НАСТРОЙ СВОЙ МОЗГ НА СЧАСТЬЕ И ПРОДУКТИВНОСТЬ

Эстанислао Бахрах



Окончание. Началоглавы 2 читайте в № 3 журнала

Сознание будет продолжать обучаться и изменяться

до самой смерти благодаря такой способности мозга, как нейропластичность. Это свойство подразумевает небольшие изменения в нейронной структуре, нарастающие со временем. Обучение и размышления могут изменить картину межнейронных взаимодействий.

Умственная активность может придать форму нейронным структурам разными способами. Крупные скопления нейронных сетей получают большой приток крови, то есть больше глюкозы и кислорода. Когда несколько нейронов активируются одновременно, существующие синапсы укрепляются и появляются новые — происходит нейрогенез. Неиспользуемые или просто неактивные нервные проводящие пути подвергаются своего рода обрезанию, сохраняются наиболее загруженные. Новые нейроны появляются в разных отделах мозга, например в гиппокампе, где

такое рождение нейронов открывает каналы памяти новым знаниям. При этом позитивное эмоциональное возбуждение помогает обучению, увеличивая нейронные связи и закрепляя синаптические изменения. Следовательно, личный опыт при обучении важен не только из-за его субъективного и мимолетного влияния. Когда мы его получаем, в физических тканях мозга происходят долговременные перемены, отражающиеся на здоровье, деятельности и отношениях.

Итак, наука показала: мы должны заботиться о себе, развивать познавательные способности именно потому, что любой опыт воздействует на структуру и анатомию мозга, а это в свою очередь влияет на наше настоящее и будущее.

Три мозга

Основное различие между эмоциями и разумом состоит в том, что эмоции ведут к действиям, а разум — к выводам.

Дональд Калн

Жизнь на Земле возникла около 3,5 миллиарда лет назад. Первые многоклеточные организмы появились около 650 миллионов лет назад. В процессе эволюции животных развивались их нервные клетки и ткани, превратившиеся со временем в командный пункт — мозг. На самом деле у нас три мозга.

Можно сказать, сильно упрощая, что в ходе эволюции, перед тем как стать приматами, мы были простыми млекопитающими, а до этого — рептилиями. У нас до сих пор мозг «ящерицы-белки-обезьяны», определяющий поведение. Его называют «триединым мозгом» — это одна из мно-

жества моделей, с помощью которых ученые описывают иерархию структур мозга. Представьте себе строительство дома: сначала закладывается фундамент (рептилия), затем возводятся стены (белка) и в конце кладется крыша (обезьяна), но при этом все эти структуры — части одной конструкции. Самой старой области, рептильному мозгу, 500 миллионов лет. Она отвечает за все, что связано с жизненными функциями: дыхание, сон, пробуждение, сердечный ритм и т. д. Мозгу белки, или лимбической системе, около 200 миллионов лет. Он отвечает за все, что связано скорее с животным выживанием, чем с человеческим потенциалом: убежать или сражаться в экстремальных обстоятельствах, питаться и размножаться.

Здесь расположено миндалевидное тело (амигдала), не имеющее ничего общего с миндалинами в горле. Оно играет ключевую роль в формировании эмоций и вызываемых ими воспоминаний. Благодаря амигдале мы чувствуем досаду, страх и удовольствие. Кроме того, в лимбической системе находятся гиппокамп, участвующий в переходе кратковременной памяти в долговременную, и таламус, отвечающий за перераспределение информации от органов чувств, за исключением обоняния, к коре головного мозга. Эти два мозга самые старые, они регулируют наше поведение. Венчает их самая человеческая часть — кора головного мозга. Значит, если провести аналогию с домом, миллионы лет он стоял без крыши.

Кора головного мозга специализируется на зрении, языке, памяти и всех функциях, связанных с принятием решений. Она разделена на два полушария — правое и левое, соединенные мозолистым телом. В ходе эволюции левое полушарие стало управлять линейной, языковой переработкой информации, в то время как правое по-

лушарие взяло на себя работу с визуальной информацией и восприятие картины в целом, в перспективе. В любом случае две половины мозга работают вместе. Многие нейронные структуры и области дублируются в каждом полушарии. Несмотря на то что кора расположена на поверхности, она тесно связана с внутренней частью мозга. Кора как бы сжата, что придает мозгу его рельеф с бороздками и складками. Если бы она осталась гладкой, то была бы размером с детскую пеленку.

Сегодня ученые сходятся во мнении, что центральный выключатель нашего мозга — это его эмоциональная часть.

Логично, учитывая, что лимбической системе больше 200 миллионов лет, в то время как коре головного мозга — всего 100 тысяч. У эмоций намного больше власти над разумом.

Именно поэтому многие решения в жизни мы принимаем неосознанно, при этом большую часть из них — в порыве чувств (некоторые — на основе воспоминаний, другие — исходя из свежих впечатлений). В большинстве случаев разум лишь обосновывает решения до того, как мы осознаём, что их уже приняли. Управляя поведением в повседневной жизни, мозг намного чаще попадает под влияние эмоций, чем разума.

ТИПИЧНЫЕ РАБОЧИЕ ПРОБЛЕМЫ

Эти вопросы, связанные с наиболее частыми рабочими проблемами и задачами, помогут вам придумать необычные идеи для их решения.

Чего бы вам хотелось добиться в своей работе? Над какой идеей или темой хоте-

лось бы поработать? Что бы хотелось, чтобы случилось на работе? Какие отношения вы бы улучшили? Что бы вам хотелось делать лучше на работе? На что бы вы желали тратить больше времени? Из чего вам бы хотелось извлекать больше пользы? Каких целей нужно достичь? Что вам нравится в работе? А что вызывает досаду и беспокойство? Что совсем не нравится? Что в поведении других вам неприятно или что вы хотели бы изменить? Чем должны заниматься другие сотрудники? Что бы вы изменили? На решение каких проблем тратится много времени? Что не стоит того? Что слишком сложно? Какие есть подводные камни? В каких аспектах работы вы неэффективны? Что заставляет вас горячиться и терять голову? Что разочаровывает? Что бы хотелось лучше организовать на работе? Как вы можете получить прибыль от работы? Типичные рабочие задачи, в решении которых вы можете использовать свой творческий потенциал, следующие.

Какие нестандартные идеи я могу предложить для выпуска нового продукта? Как урезать расходы, чтобы увеличить производство? Как сделать наши продукты отличающимися от других, в том числе от продукции конкурентов? В каких новых продуктах есть потребность? Как улучшить существующие продукты? Как продавать на 20% больше, чем сейчас? Какие новые техники продаж я могу придумать? Как стать незаменимым в компании? Как лучше справляться с жалобами клиентов? Как лучше рекламировать продукты компании? Как мотивировать своих сотрудников или коллег постоянно искать новые способы выделиться среди конкурентов? Какие процедуры помогут снизить уровень бюрократии? Как лучше вознаграждать сотрудников за хорошую работу? Как стать более ориентированными на клиентов? Можно ли изменить наш имидж? Как победить конкурентов?

Свет, камера, мотор...

*Кора головного мозга!
Думай утром.
Действуй днем.
Ешь вечером.
Спи ночью.
Уильям Блейк*

Как известно, нам удалось остаться на планете в процессе эволюции потому, что мы стали умнее. Это произошло благодаря коре головного мозга. Рост интеллекта означал рост коры и увеличение количества нейронных связей. Другими словами, в процессе эволюции кора головного мозга росла, сделав людей умнее. Даже наша голова стала больше, чтобы вместить новый мозг. Не забывают: если бы кора не покрылась извилинами, она была бы сегодня размером с детскую пеленку. Представьте, какой была бы голова с таким обширным мозгом: женщинам понадобились бы невероятно широкие бедра, чтобы родить ребенка. И, конечно, женщины с такими бедрами не могли бы спастись бегством от хищников. Именно поэтому мудрейший естественный отбор нашел анатомический компромисс: маленькие головы, способные пройти через родовые пути, с большим, свернутым внутрь мозгом. Таков наш мозг сегодня.

В этот же момент эволюции появилось детство. Человеческие детеныши заканчивают свое развитие вне материнской утробы. Новорожденные очень уязвимы перед хищниками и могут сами стать родителями гораздо больше чем через десять лет после появления на свет.

Мы рождаемся с маленькой головой, чтобы она могла пройти родовые пути матери, однако намного раньше, чем нужно для самостоятельного выхода в мир. Наши прапрапрадедушки зависели от матерей,

по крайней мере некоторое время, а матери зависели от отцов, приносящих еду. Чтобы существовать внутри сложной социальной структуры, необходимы сотрудничество и работа в группе. Благодаря этим социальным структурам мозг продолжал усложняться и расти, развивая эмпатию, разочарование, альтруизм и способности к сотрудничеству. Мозг отличает людей от остальных животных на Земле и дает нам удивительные способности, такие как линейное мышление, развитие сложного языка, умение осмысливать символы и метафоры, разрабатывать и понимать математические стратегии и остроумно и осознанно общаться. Развиваются традиции: понятия, идеи, модели, фольклор и обычаи начинают передаваться от поколения к поколению. Иногда небольшие группы мигрируют, исследуют новые земли и приспосабливаются к новым условиям.

Кроме того, в период младенчества, связанный с огромной уязвимостью, младенцы готовы научиться всему, но мало что могут делать. Появляется не только понятие обучение, но и понятие учитель. В наших же интересах как вида обучить малышей как можно лучше, ведь от их подготовки зависит наше выживание. Тем не менее любое обучение пройдет даром, если нас самих, взрослых, съедят леопарды. В этот момент эволюции развивалась последняя часть коры головного мозга — префронтальная кора (расположенная подо лбом). Благодаря ей руки стали более ловкими, и мы научились изготавливать более эффективные острые копыта. Кроме того, мы научились общаться с другими членами клана и поняли, что для победы над мамонтом или леопардом вовсе не обязательно наращивать мышцы: того же результата можно добиться, действуя сообща. Человечество начало завоевывать мир. Правила игры изменились. Мы учимся сотрудничать, то есть ставим общие цели,

включающие и наши интересы, и интересы союзников. Для этого мы учимся понимать, что движет другими, какие у них системы поощрения и наказания.

Благодаря префронтальной коре мы превратились в лучших охотников и до сих пор не вымерли. Эта новая область мозга вызывает сегодня большой интерес, поскольку чаще всего используется в повседневной жизни. Речь идет о центральной части мозга, которая позволяет нам «думать» о чем-то и служит центром всех взаимодействий с миром. Эта область по-

через несколько часов почувствуешь усталость и не сможешь думать с той же ясностью и эффективностью.

Теория разума

Теория разума — это способность приписывать идеи и намерения другим людям, что-то вроде умения «читать» мысли другого и понимать, что с ним происходит или что ему необходимо. Это требует колоссальной работы мозга. По мнению ученых,

МЫ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ СУЩЕСТВА, КОТОРЫЕ НАУЧИЛИСЬ ДУМАТЬ, А НЕ ДУМАЮЩИЕ МАШИНЫ, СПОСОБНЫЕ ЧУВСТВОВАТЬ

требляет больше всего энергии, так как отвечает за понимание, принятие решений, запоминание, вспоминание, а также за подавление определенных мыслей. Благодаря ей мы можем работать и совершать действия, требующие внимания и осознанности. Представьте, как будто у мозга есть хранилище с горючим, необходимым для выполнения всех его функций (на самом деле, это в основном глюкоза и кислород). Префронтальная кора использует значительную часть запасов этого горючего. Как бы мы ни старались, мысли по своей природе мимолетны. Это биологические ограничения, никак от нас не зависящие. Вероятно, префронтальная

есть прямая связь между развитием этого умения и нашим интеллектуальным превосходством на планете. Угадывая состояние другого человека, мы считываем вовсе не очевидные сигналы, причем часто автоматически, неосознанно.

Из теории разума следует вывод: способность учиться тесно связана с формой общения. Эффективность обучения зависит от эмоциональной среды, в которой оно происходит. Многие исследования показывают, что отношения между учителем и учеником очень важны для обучения. Это распространяется и на отношения начальника и подчиненного, отца и сына и т. д.

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

Результаты работы префронтальной коры

соединяют нас с другими

ИНТЕРВЬЮ С САМИМ СОБОЙ: ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ АССЕСМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ САМОАНАЛИЗА РУКОВОДИТЕЛЯ

Мария Макарушкина



«Ассесмент — метод комплексной диагностики сотрудников, эффективность которого оценили лидеры, желающие получить точную оценку личных и профессиональных компетенций членов своей команды и кандидатов на новые должности.» (стр.2)

В первой части книги под названием «Обратимся к биографии» автор предлагает вспомнить раннее детство, родителей и семейных установках, детский сад, первую работу, значимые события. И увидеть связь с жизнью человека в настоящем.

Автор знакомит читателя с умением «выхода в метапозицию». С разработкой американских психологов Джозефом Луфтом и Харри Ингхэмом «Окно Джохари», что позволяет оценить и исследовать личностные и деловые качества человека. Из этого следует, что «Сознательное наблюдение за собой... помогает составить целостное представление о собственной индивидуальности, увидеть свои преимущества и слабости. Самоанализ же позволяет сделать выводы, основанные на самонаблюдении...» (стр.19)

Рассказывает, что жизнь состоит из нашего отношения к внешним и внутренним

событиям. По отношению к личным, жизненным ситуациям людей можно поделить на пять «жанров» — трагедия, приключение, драма, научный труд, отчет. И о том, что ранние воспоминания отражают фундаментальные качества человека и помогают лучше узнать собеседника, его личностные особенности, приоритеты.

Далее автор делится выводами из своей практики, что за эмоциональное благополучие ребенка, любовь, доверие, интуи-

дежда только на тебя; из тебя ничего не получится.

Так же знакомит нас с таким понятием как синдром годовщины — это, когда в одном и том же возрасте с представителями разных поколений одной семьи происходят одни и те же события. И чтобы изменить жизнь к лучшему надо найти первоначальную причину этих событий и использовать данную информацию для изменения жизни к лучшему.

ЛЮДЕЙ МОЖНО ПОДЕЛИТЬ НА ПЯТЬ «ЖАНРОВ» — ТРАГЕДИЯ, ПРИКЛЮЧЕНИЕ, ДРАМА, НАУЧНЫЙ ТРУД, ОТЧЕТ

цию, способность чувствовать окружающих отвечает мама, а отец задает модель социального поведения человека, его управленческих установок, лидерского стиля. В детском саду ребенок учится трем главным умениям: организованному взаимодействию с социумом; общению со сверстниками; адаптации к новым условиям и умение при этом управлять собой, то есть самостоятельности. От того насколько ребенок и освоит эти учения зависит как сложится его характер, отношения с окружающими и, главное, с самим собой.

Так же количество детей в семье и их старшинство влияет на становление характера человека.

В своей книге автор выделяет основные типы семейных посылов, которые способствовали успешности детей, ставших в последствии руководителями — не теряй время; докажи делом; крутись как можешь; прыгай выше головы; выделяйся; вся на-

Описывает критерии, опираясь на которые можно уже в школьные годы прогнозировать будущий успех или поражение человека. Это — успеваемость; обучаемость; увлеченность предметом; отношение к путешествиям; общение с учителями; смена школ; общение со сверстниками.

Рассматривает, что именно опыт первой работы «... задает «вектор» развития карьеры, формирует мотивацию, влияет на отношение человека к коллективу, оказывает мощное воздействие на рабочую самооценку.» (стр.121)

Объясняет, что, для лучшего понимания человека, его мотивации и черты характера надо узнать его профессиональную биографию. Что вид рабочего места сотрудника помогает рассмотреть реальный личностно-деловой портрет его владельца.

В первой части этой книге автор знакомит нас со стилями руководства из которых

мы можем сделать вывод насколько комфортно будет работать с будущим начальником. И будет ли он способствовать профессиональному и внутреннему развитию подчиненного.

И рассказывает, что «Наличие индивидуальных перспективных линий позволяет человеку жить и работать осмысленно, понимать, куда и зачем он движется. Существуют и коллективные перспективы,

В данной части мы узнаем о самой популярной модели мотивации — теории самодетерминации. Это, когда «...человек сам способен управлять собой, своими действиями, делать выбор, чтобы чувствовать себя удовлетворенным и получать желаемый результат.» (стр.179)

Узнаем, что «... ответственность — это готовность осознать и признать, что твой результат — следствие твоих поступков...

КОЛИЧЕСТВО ДЕТЕЙ В СЕМЬЕ И ИХ СТАРШИНСТВО ВЛИЯЕТ НА СТАНОВЛЕНИЕ ХАРАКТЕРА ЧЕЛОВЕКА

способные объединять людей для сотрудничества и продвижения к общим целям.» (стр.157)

Во второй части книги, которая называется «Я и другие. Качества человека: как их определять?» автор предлагает рассмотреть значимые составляющие нашей жизни: мотивационных установках, загадках самооценки, коммуникативных привычках.

Автор знакомит читателя с исследованием высших психических функций советского психолога Л. С. Выготского. Из которого можно сделать вывод, что «...мышление и речь глубоко взаимосвязаны друг с другом, но совершенно различны и по развитию, и по функционалу, и по проявлениям.» (стр.170)

что происходящие с ним события зависят прежде всего от него самого и его действий...» (стр.195)

И, чтобы определить ответственен ли человек надо при интервью или беседе обратить внимание на: настрой кандидата; пунктуальность; умение реагировать на просьбы; поиск виноватых; осознание ошибок; страх; отстаивание своей позиции; хвастовство; акцент на своей ответственности; пассивность; чрезмерная веселость.

Далее автор объясняет, что сила воли — «... это осознанная регуляция своей жизни, контроль над своим поведением.» (стр.203)

Что сила воли необходима в работе, чтобы даже неинтересные и надоевшие задачи доводить до конца. Но во всем надо соблю-

Полные тексты статей доступны только для подписчиков.

Остальным желающим на платной основе.

Пишите: 7447273@bk.ru

Топы без лимитов



**Павел
Хлебников,**
адвокат

Российская Федерация в лице Правительства контролирует или владеет крупными долями более чем в 40 компаниях. Уровень заработных плат топ-менеджеров в компаниях государственного сектора остается внушительным. И хотя уровень заработка топ-менеджеров в основном не раскрывается, в большинстве случаев размер вознаграждений может превышать 60 млн рублей в год. Издание «Коммерсантъ» отмечает, что «Роснефть» в 2019 году потратила на выплаты правлению 3,57 млрд рублей, «Газпром» — 1,5 млрд рублей, РЖД — 2,7 млрд рублей, «Транснефть» — 2,34 млрд рублей, «Аэрофлот» — 2,138 млрд рублей, а «Россети» — 273 млн рублей.

Все компании с долей государственного участия перечислены в Постановлении Правительства Российской Федерации от 23.06.2022 г. № 1127 «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».

нии. А для некоммерческих будут утверждены отраслевые КРІ.

На фоне этого началась волна увольнений. Крупные руководители госкорпораций в спешном порядке начали подыскивать себе места в чисто коммерческом и частном секторе. Естественно, в условиях сложной геополитической и экономической обстановки это не осталось незамеченным. По мнению многих аналитиков, под фактической угрозой оказалось исполнение госу-

ДЕНЕЖНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ (ЗАРПЛАТА, ИНЫЕ ВЫПЛАТЫ И БОНУСЫ) НЕ ДОЛЖНО СОСТАВЛЯТЬ БОЛЕЕ 30 МЛН РУБЛЕЙ В ГОД НА ОДНОГО РУКОВОДЯЩЕГО СОТРУДНИКА

В правительстве в последние год–полтора реально рассматривалась идея ограничить потолок совокупного годового дохода топ-менеджеров госкомпаний уровнем трехкратного денежного содержания премьера Михаила Мишустина. Об этом сообщает «Коммерсантъ» со ссылкой на источники, знакомые с ходом обсуждения в Правительстве РФ. Денежное вознаграждение (зарплата, иные выплаты и бонусы) не должно составлять более 30 млн рублей в год на одного руководящего сотрудника, отметили собеседники «Коммерсанта». Исключения сможет устанавливать только лично Президент. В целом Правительство намерено оптимизировать уровень зарплат топ-менеджеров госкомпаний, привязав его к короткому перечню показателей эффективности (КРІ), рассказали источники газеты. Для глав коммерческих госкомпаний и компаний, где российские власти не являются единственным акционером, в качестве КРІ будет выступать динамика выручки, чистой прибыли и рыночной стоимости компа-

дарственного заказа, так как полноценная замена кадров в топе — это процесс небывший.

Также немаловажным аспектом на фоне всей этой истории сыграли и персональные санкции, введенные западными и европейскими странами. К примеру, совладелец и глава «Норникеля», г-н П., говорил примерно следующее, что после начала СВО на Украине и введения персональных санкций многие топ-менеджеры, включая руководителей «Сибура» и «Фосагро» Д.К. и А.Г., ушли в отставку, а некоторые бизнесмены продали свои активы или снизили в них доли ниже контрольного пакета (например, владелец СУЭКа и «Еврохима», а также основатель АФК «Система»).

«Если в начале те коллеги, которые первые столкнулись с санкциями, были вынуждены идти на такого рода меры, желая хотя бы как-то выиграть время, получить передышку, то сейчас приходит некоторое

переосмысление и движение в обратном направлении «Мы ничего, кроме передышки, не получаем, в целом эту проблему не решаем». По его словам, такие решения «вымывают» слой наиболее перспективных и сильных бизнесменов и управленцев. «Внеплановые «пожарные» замены топ-менеджеров ослабляют бизнес. Во-вторых, создается эффект, что многие начинают бояться занимать эти позиции», — добавил он.

Поэтому бизнесмены и топ-менеджеры должны «бороться», уверен глава «Норникеля». «В частности, в «Норильском никеле» предлагаются различные усилия для того, чтобы противостоять этому процессу. На эту истерию мы не поддадимся. Пока у нас

Сейчас Минфин и рабочая группа при правительственной комиссии по вопросам оптимизации и повышения эффективности бюджетных расходов ведут работу по согласованию оплаты труда топ-менеджеров крупных госкомпаний. «По итогам этой работы вознаграждение руководящего состава может быть как снижено, так и повышено», — указали в Минфине.

То есть, как следует из вышенаписанного, при определении размера вознаграждения планируется учитывать результаты деятельности как компании в целом, так и отдельных ее руководителей и, что немаловажно, сложившуюся практику на рынке — вознаграждения в организациях, аналогичных по виду и масштабу деятельности, включая

ПРАВИТЕЛЬСТВО НАМЕРЕНО ОПТИМИЗИРОВАТЬ УРОВЕНЬ ЗАРПЛАТ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ГОСКОМПАНИЙ, ПРИВЯЗАВ ЕГО К КОРОТКОМУ ПЕРЕЧНЮ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРП)

есть ресурс, пока мы можем защищаться, мы будем бороться и защищаться», — подчеркнул миллиардер. Кадровая политика компании будет основана на том, чтобы защищать каждую менеджерскую позицию — от президента до любого рядового исполнителя.

И вот, позже пресс-служба Министерства финансов РФ опровергла информацию о перерасчете доходов. В частности, в конце октября 2022 г. издательство РБК сообщи-

размер организации, штатную численность, прибыльность, значения основных финансово-экономических показателей. Такие же пояснения дает и Минфин.

Вернемся к Постановлению Правительства Российской Федерации от 23.06.2022 г. № 1127. Согласно этого п.п. 5–7 этого постановления, профильные ведомства направляют в Минфин предложения по размеру годового максимально возможного совокупного вознаграждения руководящего состава компаний. Конкретные условия

Полные тексты статей доступны только для подписчиков.

Остальным желающим на платной основе.

Пишите: 7447273@bk.ru

Люди, которые спят больше
чем на одной подушке,
более склонны к одиночеству

Люди, которые чаще
используют ненормативную лексику,
являются эмоционально
сильными и умными людьми

Умные люди, чаще всего,
избегают ссор и споров,
несмотря на то,
что они знают правду



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 12 (269)

ДЕКАБРЬ 2022

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

Татьяна Кочанова

Изменения в трудовом законодательстве за декабрь 2022 года

Мария Лисицына

За что может наказать ФНС при работе с самозанятыми: судебная практика 2022 года

Юлия Головенко

Смена договоров с сотрудниками с трудовых на иные формы, анализ последствий

Вячеслав Сорокин

Цифровизация компании: прогресс или темный лес?

Никита Аксёнов, Евгений Королёв, Ирина Литинова

Как грамотно себя вести с точки зрения трудового законодательства, чтобы остаться работать в компании?

Михаил Молоканов

Большинство HR-менеджеров уверены в том, что УПРАВЛЯЮТ своей ЖИЗНЬЮ

Карина Тандилян

Когда люди чувствуют поддержку и заботу со стороны компании, они хотят работать и приносить пользу



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

октябрь–декабрь

В номере:

**Законодательное регулирование сферы
делопроизводства: факторы и задачи**

**Основные направления и формы
международного научного сотрудничества
в архивном деле**

**Правовое регулирование управления
специальными системами транспортной
документации**

**В сельской школе документы должны
быть в полном порядке (организация
делопроизводства в сельской школе)**

**Международная стандартизация управления
документацией: современное состояние
и перспективы развития**

**Системы и сети передачи информации
и угрозы ее конфиденциальности**

**Подводя итоги: Второй Уральский
историко-архивный форум**

**VII Всероссийская конференция, посвященная
90-летию профессора Т.В. Кузнецовой**

**№4
2022**

При поддержке:



БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 38
(682)

2022

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Дополнительные номера в категории "Ресурсы" - 71652, 70656, 72652.



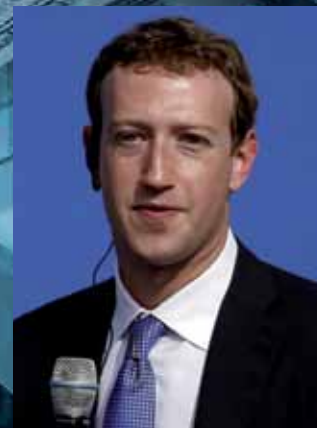
ИЛОН
МАСК



ДЖЕФФ
БЕЗОС



ЧАНПЭН
ЧЖАО



МАРК
ЦУКЕРБЕРГ



ЛАРРИ
ПЕЙДЖ



СЕРГЕЙ
БРИН



МАККЕНЗИ
СКОТТ



БИЛЛ
ГЕЙТС



ФРАНСУАЗА
БЕТАКУР МАЙЕРС



СТИВ
БАЛМЕР

Антирейтинг миллиардеров

Главная тема: **АНТИРЕЙТИНГ МИЛЛИАРДЕРОВ**

WWW.TOP-PERSONAL.RU