

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск адрес: по адресу "Ресурсы" - 71052, 71055, 71056

№ 30
(442)
2017

ПОРЯДОЧНОСТЬ ЛИДЕРА

Главная тема:



Business
Services



Ван Вагенинген Ричард
**Важные встречи надо
проводить ВЖИВУЮ**

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Не проспать цифровизацию именно вашего бизнеса — пожалуй, сегодня это самый важный вопрос, который должен висеть перед вами, как календарь...

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гонгаров



стр. 5

В путь цифровой трансформации зависит от бизнес-задач каждой конкретной компании...



Ван Вагенинген Ричард,
Orange Business Services
в России

стр. 15

Меня всегда возмущало, когда главврач — он и главврач, и администратор...



Сергей Пронин,
«Тарес»

стр. 15

Многие люди, которые возглавляют сейчас огромные корпорации, не являются ни лидерами, ни даже руководителями...



Мария Ковалева,
Газпромбанк

стр. 15

Вы ежики, а вам надо стать кроликами...



Алексей Назаров,
бизнес-тренер

стр. 55

Лидер и
руководитель —
разные понятия...



Михаил Богданов,
CONSORT Group

Лидер нужен
далеко не
всегда...



Александр Добровольский,
бизнес-тренер

Лидером будет
человек,
который стоит за
ширмочкой и заказывает
музыку...



Елена Кулик,
«Здоровая улыбка»

Уакционеров может
быть свое понятие
о лидерстве ...



Андрей Устюжанин,
Кадровый центр «Эксперт»

Успех — это грамотно
спланированное
мероприятие...

Сергей Сотников,
бизнес-тренер

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

НЕ ПРОСПИТЕ большую и многогранную
цифровизацию бизнеса

Ван Вагенинген Ричард,
Orange Business Services в России

ДЕЛОВОЙ КЛУБ

Лидерство — суть вопроса

Мария Ковалева, Газпромбанк
Михаил Богданов, CONSORT Group
Сергей Пронин, «Тарес»
Елена Кулик, «Здоровая улыбка»
Александр Добровольский, бизнес-тренер
Алексей Назаров, бизнес-тренер
Алексей Поляков, «АвтоГермес»
Сергей Сотников, бизнес-тренер
Мария Севастьянова «Нацимбио»
Андрей Устюжанин, Кадровый центр «Эксперт»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Impact mapping: Как повысить эффективность
программных продуктов и проектов по их разработке**

Гойко Аджич

ТРУДОВОЕ ПРАВО

**Работаешь по трудовому договору?
Будешь должен НДФЛ уплатить... сам!**

Наталия Пластинина

ТРУДОВОЕ ПРАВО

**Работаешь по трудовому договору?
Будешь должен НДФЛ уплатить... сам!**

Наталия Пластинина

КРІ

Все может КРІ, но вот только надо ли?..
Евгений Бурденюк, ГК «Отелит Development»

УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

Уолтер Перси Крайслер

№30
(442)

Издаётся с 1996 г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала

Эксперты

Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н.,
Конопатов С., Курч А., Лапин А.,
Мельник И., Молоканов М., Фомин В.,
Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика»
верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TR@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

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

www.top-personal.ru

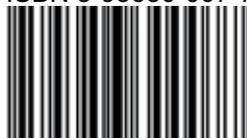
Подписано в печать 07.08.2017 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

НЕ ПРОСПИТЕ большую и многогранную цифровизацию бизнеса

Трансформироваться сегодня пытаются все компании – считает спикер, но вот как и куда двигаться – не все понимают.

Еще интереснее высказался по этому вопросу Алексей Венедиктов из радиостанции «Эхо Москвы»: «Все медиа проспали интернет-соцсети... и сегодня в упор не видят Инстаграм...»



**Ван Вагенинген
Ричард**

**генеральный директор
Orange Business
Services в России**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

❖ Цифровая трансформация: какие отрасли уже успешно трансформируются? Компании, преуспевшие в этом?

 Во-первых, сразу надо обозначить, что понятие цифровой трансформации широкое, но трактуется оно зачастую совсем неверно. Многие думают, что для того, чтобы успешно провести цифровую

задач каждой конкретной компании. Для одних она будет в первую очередь нацелена на улучшение работы с клиентами, для других — перестройка своей модели продаж для оперативной реакции на конкретные запросы клиентов. Цифровая трансформация — это не цель, это средство для ее достижения.

Стоит отметить, что сейчас трансформироваться так или иначе пытаются практически все компании. В первую очередь я бы выделил организации финансовой сферы. К примеру, уже давно очевидно, что мы

СЕЙЧАС ТРАНСФОРМИРОВАТЬСЯ ТАК ИЛИ ИНАЧЕ ПЫТАЮТСЯ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ КОМПАНИИ

трансформацию своего бизнеса, достаточно закупить компьютеры, перейти на обмен письмами электронной почтой вместо долгих совещаний, сократить количество используемой бумаги. Наконец, автоматизировать какую-то часть своей работы, сократить число персонала. Такое представление о цифровой трансформации является очень поверхностным. Увы, при этом оно широко распространено. Важно понимать, что путь цифровой трансформации зависит от бизнес-

все меньше и меньше ходим в отделения банков, полагаясь на их интернет-сервисы и функционал мобильных приложений. Прийти в офис банка необходимо разве что для того, чтобы забрать или отвезти оригинал какого-либо документа, и связано это скорее с требованиями законодательства. Мой банк — это мой телефон. Мы видим успешные шаги на пути цифровой трансформации и в ритейле. Успешно развивается электронная коммерция и новые виды доставки. Внедряются

средства омниканальности. В торговых залах внедряются технологии Интернета вещей.

Также очень динамичная сфера, которая активно трансформируется, — это entertainment, сфера развлечений. Если раньше люди больше ходили в кинотеатры, то теперь entertainment, по сути, весь цифровой: существуют онлайн-кинотеатры, онлайн-магазины. Раньше мы играли на улице в футбол, но для многих представителей нынешнего поколения такой футбольной площадкой является Steam.

УИ В велосипедных гонках выгодно атаковать на финише сзади, а в цифровизации, возможно, кому-то выгоднее не спешить в неизвестность?

— Это зависит от стратегии компании. Всегда существуют лидеры (earlyadopters), первопроходцы во внедрении новых технологий и их последователи (followers). Нельзя сказать, что это плохо или хорошо. Если компания хочет быть инноватором, то она должна быть готова к этому. То есть в такой компании сами сотрудники должны быть первопроходцами, и по складу личности, и по своему подходу к работе. Если же наоборот, то не стоит пытаться форсировать события. Это не зависит от отрасли, это зависит от политики, выбранной конкретной компанией.

УИ Кому еще долго удастся игнорировать тренд времени? Каким компаниям, отраслям?

— Я думаю, что таких компаний и отраслей просто нет, вовлекаться в цифровую трансформацию придется всем. Хорошим примером, хотя и не из мира бизнеса, является охота — крайне консервативный вид деятельности. Но даже там люди активно используют GPS-приемники и геокэшинг, переносные метеостанции, лазерные дальномеры, цифровые радиостанции.

УИ Какие плоды должна принести цифровая трансформация — по каким показателям оценивать ее способность помочь бизнесу, а не стать лишней финансовой нагрузкой?

— Цифровая трансформация, как и любой проект, имеет свою цель, сроки, на нее выделяются ресурсы. Грубо говоря, что хочет любая компания? Ответ очевиден: она хочет получать больше, а тратить меньше. Если кто-то будет работать быстрее, это будет приносить больше доходов. И здесь главным показателем будет финансовая отчетность.

Но помимо финансовой выгоды не стоит забывать и такие показатели, как уровень удовлетворенности сотрудников или клиента, также оказывающие значительное влияние на

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

доход. Эти показатели вполне поддаются измерению внутренними опросами или независимым аудитом. Мы работаем быстрее, если не порождаем избыточную бумажную доку-

своими коллегами. Digital Outside отвечает за создание уникальных торговых предложений для клиентов организации, которые стали возможны благодаря новым технологиям. Digital

ПУТЬ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЗАВИСИТ ОТ БИЗНЕС-ЗАДАЧ КАЖДОЙ КОНКРЕТНОЙ КОМПАНИИ

ментацию, если рабочий процесс не бюрократизирован. Кажется, все преимущества очевидны, и финансово, и в тех вопросах, которые нельзя измерить в деньгах.

И С цифровизации каких бизнес-процессов или направлений деятельности компании нужно начинать прежде всего?

— Мы в Orange выделяем три составные части процесса цифровой трансформации: Digital Inside (цифровизация внутри компании), Digital Outside (цифровизация снаружи), Digital Enablers (внедрение технологии, поддерживающие функционирование первых двух категорий решений). Digital Inside направлена на то, чтобы сотрудникам внутри работало четче, быстрее, эффективнее, чтобы, в конце концов, им стало удобнее работать и взаимодействовать со

Enablers — это ряд технологий и услуг, без которых функционирование других решений будет невозможным или небезопасным (например, услуг связи, программно-определяемые сети, решения информационной безопасности).

Одна категория зависит от другой, и мне очень странно слышать, что одна часть бизнес-процессов прошла цифровую трансформацию, а другая — нет. Нельзя быть инновационным только на какую-то определенную часть.

И Кто должен быть драйвером цифровизации и может объединять усилия всех? Можно ли и надо ли назначить на этот процесс ответственного?

— Начну с того, что драйвер (то есть руководитель проекта цифровизации)

должен быть сам готов к своей роли. Самое главное — у него должен быть сформирован определенный образ мышления, он должен верить в то, что делает, и быть примером для остальных сотрудников. Если компания хочет меняться, а ее верхушка не верит в это, то это будет очевидно для всех и ни к чему не приведет.

в себе что-то плохое, а потому что сотрудники привыкли к установившемуся порядку. Если руководство приняло решение о необходимости цифровизации бизнеса, но в компании нет соответствующей экспертизы, стоит посмотреть на рынок труда и нанять человека с подобным опытом. Может случиться и такое, что не

НЕ ВСЕ НАШИ КЛИЕНТЫ ГОТОВЫ ПЕРЕЙТИ НА ЭЛЕКТРОННУЮ СИСТЕМУ ОПЛАТЫ СЧЕТОВ

Верно также и то, что в большой организации нельзя просто взять и насадить изменения. Нужно встречаться с людьми, предлагать им самим участвовать в обсуждении нововведений. Только тогда будут появляться новые инициативы и идеи.

И По-вашему, как и кто должен оценивать готовность персонала к цифровизации?

— Я считаю, что вопрос поставлен неверно. Большая компания никогда не будет полностью готова к значительным изменениям — меняться для компаний вообще всегда не так-то легко. Всегда найдутся люди, которые будут против изменений, и это не потому, что сами изменения несут

каждый топ-менеджер в компании готов к трансформации, но это уже другой вопрос.

И Можно ли научить дремучую в IT компанию соответствовать цифровизации? Как?

— На мой взгляд, это всегда возможно. Где-то это этот процесс будет сложнее, где-то проще. Главное — нанимать правильных людей, которые будут проводниками этих перемен.

И Что же такое «цифровая зрелость» и какова роль человеческого фактора в ее достижении?

— Если цитировать определение, то цифровая зрелость — это состояние,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



в котором цифровые достижения организации достигают предела. И, на мой взгляд, этого состояния достичь попросту невозможно. Всегда появляются новые технологии, на рынок выходят конкуренты с новыми идеями, в

енты готовы перейти на электронную систему оплаты счетов. Мы не можем заставить клиентов запустить свою цифровую трансформацию, но мы можем показать, зачем она нужна, и объяснить им все ее выгоды. В таком

В БОЛЬШОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НЕЛЬЗЯ ПРОСТО ВЗЯТЬ И НАСАДИТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

зависимости от экономической ситуации меняются задачи и цели самой организации. Одновременно с ними будет меняться и стратегия цифровизации компании. Человеческий фактор всегда будет играть важную роль в том, насколько успешно эта стратегия будет выполняться. Люди, верящие в преимущества цифровой трансформации, будут активно воплощать ее в жизнь. Если же человек будет делать что-то просто потому, что должен делать, то он будет выполнять такие распоряжения спустя рукава.

случае мы продолжаем выставлять им бумажные счета, пытаюсь объяснить, что бумажные документы можно потерять или, что еще хуже, подделать. В то же время электронные счета намного легче сверить при аудиторской проверке.

Если же говорить о противниках цифровизации внутри компании, то самый верный способ изменить их мнение о ней — это сделать таких сотрудников ответственными за часть предлагаемых изменений, как бы парадоксально это ни звучало.

УП Как преодолеть сопротивление цифровым изменениям со стороны сотрудников, клиентов, контрагентов?

— Действительно, есть клиенты, которые не готовы к цифровым изменениям. Например, не все наши кли-

УП Цифровизация корпоративной культуры — как превратить просто компанию в smart company?

— Ключевой момент цифровизации компании — это принципиальное отсутствие бумажной волокиты. На деле

достичь этого, конечно, не так легко, но к этому необходимо стремиться. Важно показать преимущества использования всего спектра цифровых средств. У нас в Orange регулярно

ные возможности разных приложений и активно делятся ими с коллегами, можно с уверенностью говорить о том, что работаешь именно в smart company.

Я ЗНАЮ, ЧТО НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ СТАВЯТ НА ТЕЛЕФОНЫ СВОИХ СОТРУДНИКОВ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ПОЗВОЛЯЮЩЕЕ ПОЛУЧИТЬ ДОСТУП КО ВСЕМУ СОДЕРЖИМОМУ ИХ ТЕЛЕФОНОВ: ЧИТАТЬ СООБЩЕНИЯ И ПИСЬМА, ПРОСЛУШИВАТЬ ЗВОНКИ, ПОЛУЧАТЬ ИНФОРМАЦИЮ О МЕСТОПОЛОЖЕНИИ ВЛАДЕЛЬЦА УСТРОЙСТВА

проводятся Digitaland Caring Days — собрания, на которых мы рассказываем о новых приложениях и ресурсах, доступных в компании, а сотрудники делятся своим опытом работы в них. На одной из таких встреч руководитель одного из технических отделов поделился своим опытом использования нашей внутренней социальной сети Piazza в качестве эффективного инструмента постановки и контроля за выполнением текущих задач. Наверно, когда твои сотрудники сами открывают такие недокументирован-

И От интернета вещей — к интернету людей? Управление мобильными и дистанционными сотрудниками как часть цифровой трансформации на каких принципах строится?

— Я знаю, что некоторые компании ставят на телефоны своих сотрудников программное обеспечение, позволяющее получить доступ ко всему содержимому их телефонов: читать сообщения и письма, прослушивать звонки, получать информацию о местоположении владельца устройства. Такой

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



подход — это открытое выражение недоверия своим сотрудникам. Это не цифровая трансформация, а вездесущий «Большой Брат» из романа Оруэлла. Если ты принимаешь человека на работу и не доверяешь ему, то зачем ты вообще его нанимал? Либо увольь его, либо обсуди с ним все вопросы в личной беседе. Либо просто прекрати практиковать такое неэтичное отношение к своим работникам.

УП Один из «побочных эффектов» цифровой трансформации — появление лишних направлений цифровизации.

— При проведении цифровой трансформации надо учитывать, что мы все еще остаемся существами социальными. Нельзя взять и отменить личные взаимоотношения, нельзя до конца заменить живое общение, ограничиться участием в конференц-кол-

НЕЛЬЗЯ ВЗЯТЬ И ОТМЕНИТЬ ЛИЧНЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

Если говорить о нашем опыте, то мы поощряем мобильную и дистанционную работу. Специально для наших менеджеров по продажам мы закупили современные ноутбуки-трансформеры, оснащенные всем необходимым программным обеспечением, чтобы эффективно работать «в поле». Например, одним нажатием можно даже вызывать через мессенджер технического специалиста, на случай если на встрече с клиентом срочно понадобится его экспертиза. Наши сотрудники могут сами выбирать свой график — если сотрудник хочет работать часть времени из дома и это повышает его эффективность, то мы только поощряем такой подход.

лах или перепиской по электронной почте. Важные встречи надо проводить вживую, не стоит заменять их цифровыми средствами.

УП От каких ошибок на пути цифровой трансформации нужно предостеречь замышляющих Digital-изменения?

— Многие считают, что цифровая трансформация — это автоматизация рабочих процессов с целью сокращения числа сотрудников. По-моему, это и есть самая большая ошибка цифровой трансформации — не пытаться смотреть на ее возможности достаточно широко, используя ее только для экономии денег на уволь-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

нении профессионалов. Всегда должна быть какая-то конечная цель, и любое действие должно служить именно ее выполнению.

У Какими станут сами IT-компании (размер+диверсификация=рентабельность)? И так далее.

— Уже сейчас понятно, что IT-компании будут диверсифицировать свой портфель решений. При этом они будут все больше испытывать конкуренцию со стороны операторов связи, начинающих предоставлять IT-услуги своим клиентам. И это логично, ведь сейчас очень трудно быть прибыльным, работая на каком-то одном направлении.

Думаю, что здесь будет показателем наш пример. Несмотря на то, что Orange известен скорее как международный оператор связи, сейчас мы позиционируем себя как системного интегратора, который способен реализовывать полностью управляемые решения в области интернета вещей, больших данных, информационной безопасности, контакт-центров и многих других. И в данном случае наша телеком-инфраструктура и накопленная нами экспертиза международного телеком-провайдера является большим конкурентным преимуществом. Мы знаем от и до, как построена наша сеть и как будет работать то или иное приложение в ней. Обращаясь к

нам, клиент знает, что мы можем самостоятельно разработать решение, предоставить и смонтировать все необходимое оборудование, предоставить надежный канал связи. И все это за фиксированный месячный платеж.

При этом не стоит думать, что времена телеком-операторов безвозвратно прошли. В Москве и крупных городах стабильное подключение и высокие скорости почти что являются данностью. А вот за полярным кругом, в Сибири и на Дальнем Востоке обеспечение связи для реализации любых решений до сих пор является нетривиальной задачей.

* Ван Вагенинген Ричард, генеральный директор Orange Business Services в России.

Беседовала Анна Матюшенкова

Журнал 

2017 г.

Справка о спикере: Ван Вагенинген Ричард — генеральный директор Orange Business Services в России и СНГ/ Старший вице-президент IMEAR, Orange Business Services.

Справка о компании: Orange Business Services — подразделение Orange Group, работающее на рынке B2B. В компании трудится 21 000 сотрудников, которые поддерживают процессы цифровой трансформации международных корпораций и французского крупного бизнеса на пяти континентах. Orange Business Services — не только телеком-оператор, но также интегратор IT-решений и поставщик сервисов с добавленной стоимостью. 1000 сотрудников компании работают в 36 крупных городах России, открыты представительства в Алма-Ате и Киеве.

www.TOP-PERSONAL.RU

Июль-сентябрь

В номере:

Некоторые вопросы формирования теории документоведения

Российские и международные стандарты о технологии управления документами

Управление технотронными документами: сферы, особенности, современные тенденции

II Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы документоведения и архивоведения: вызовы времени»

Мобильный АРМ эффективный инструмент работы современного руководителя

Проблемы разработки административных регламентов и пути их решения

Национальные стандарты РФ по различным аспектам защиты информации и информационной безопасности

Профессиональное обучение и проверка знаний специалистов по управлению документами организации

№3
2017

При поддержке:

Лидерство — суть вопроса

Лидер должен быть прежде всего ПОРЯДОЧНЫМ, все остальное — производные (как сказал недавно В. Путин). Или все не совсем так, если речь идет о лидерах в бизнесе?

Участники очередного «Делового Клуба », прошедшего в бизнес-центре Meeting Point, жарко дискутировали как с президентом (заочно), так и между собой.

 Сразу — к сути...



Мария Ковалева,
Газпромбанк.

— Не просто влиять, а влиять так, чтобы за лидером шли. Если я просто влияю, то, может быть, я просто успешный продажник или переговорщик. На мой взгляд, лидеру важно создать мотивирующую картину будущего, которое он себе представляет.

Лидер способен влиять так, чтобы человек не просто менял свое мнение и шел за лидером, но и разделял его ценности.

Команда лидера — это лояльные ему люди. Часто можно наблюдать такую картину: руководитель переходит в другую компанию — и за ним идет вся его команда. Там могут быть даже худшие условия или не очень привлекательный бренд, но люди понимают:

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



«С этим человеком я хочу работать». Я знаю немало историй, когда лидер по какой-то причине уходит, и выясняется, что команда без него вообще несостоятельна.

Еще одна важная вещь — лидер должен уметь управлять людьми, которые за ним идут. Он настолько хорошо понимает сильные стороны и ограничения своих людей, насколько выстроил взаимодействие. Если в этой системе место лидера пытается занять другой человек, она моментально разваливается, потому что он этих тонких связей пока не чувствует.



Михаил Богданов,
CONSORT Group.

— Лидер в первую очередь должен быть визионером. Чтобы организовать людей, убедить идти за собой, нужно четко представлять себе цель.



Сергей Пронин,
«Тарес».

— В Военно-политической академии на таком предмете, как «Военная психология», нас учили самым элементарным вещам. Из каких частей состоит личность человека?

Это а) направленность, б) способности, в) характер и г) темперамент.

*Лидер и
руководитель
— разные
понятия*



Михаил Богданов,
CONSORT Group

Лидер, на мой взгляд, должен обладать развитыми, выделяющимися его среди основной массы людей способностями, которые позволят ему, и видеть горизонты, и обрабатывать, и находить нестандартные решения в сложных ситуациях. У него должен быть характер, он должен обладать сильной волей, решительностью, умением идти до конца и не бояться. Он должен иметь нормальный темперамент — не холерик, иначе он превращается в демагога, не флегматик и тем более не меланхолик, иначе кто его будет слушать. То есть умный, решительный, волевой, способный. А вот какая будет у него направленность — это другой вопрос: криминальный лидер, религиозный

Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для



лидер, за которым идут верующие люди, лидер в развитии современных технологий...

Для меня, например, всегда было вызовом, когда бросали на «нерасчищенные» места. Когда-то в России была проблема со сбором налогов, не было денег. В порядке эксперимента в Московском управлении налоговой полиции создали группу сотрудников, чтобы они взыскивали долги. Год работали — один арест, ноль взысканий — все закончилось, а проблемы остались. Меня пригласили, сказали: есть такая задача, получи нормативные до-

Меня всегда
возмущало,
когда главрач
— он и
главрач, и
администратор



Сергей Пронин,
«Тарес»

кументы, набирай людей. Поставленные задачи были полностью решены. Отдел начинался с 10 человек, когда я уходил, — было 88. Человек, который потом пришел на мое место, через три месяца написал рапорт об увольнении. Через полгода служба стала худшей в Управлении, а еще через полгода ее ликвидировали.

Лидер — человек, который может собрать команду, зажечь ее идеями, решить все проблемы и создать результат.



Алексей Назаров,
бизнес-тренер.

— Среди множества определений лидерства ключевым признаком является использование неформальной власти. Кто такой лидер? По сути, любой человек, который может оказывать влияние на других людей. За счет чего? Неважно. У каждого свое. Лидерство — такая безразмерная штука...

Сергей Сотников.

— Задача лидера — донести до людей с разным интеллектуальным уровнем, с разными когнитивными способностями доступным языком то, чего он от них хочет. Это основной момент в формировании команды. И как только он сформировал команду, популизму нет места, они идут вперед.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП 34 качества лидера по Гэллапу. Есть ли среди них самые важные?



**Алексей Назаров,
бизнес-тренер.**

— Гэллап 12 лет потратил на то, чтобы собрать информацию о лидерах и присущих им качествах. В итоге был создан тест Strengthsfinder, проверяющий наличие 34 качеств, которыми лидер обладает. Проходишь тестирование — и из этого большого списка получаешь пять ведущих. А то, что у тебя и так «выросло», за счет этого и оказывай влияние на людей. Хочешь оказывать большее влияние на людей — наполни себя комплементарными качествами или «добавь себя» другими людьми — и какой-то объем счастья вы принесете этой планете.

Одна из составляющих — способность оказывать влияние на эмоциональное состояние других людей. Есть ли у тебя такая способность? Тестируем. Отсутствует? Есть масса других должностей — пожалуйста, займи любую.

Алексей Назаров, бизнес-тренер.

— Исследования показали, что в 16—17 раз эффективнее инвестировать в сильные стороны. А со слабыми — ну и ладно, найду себе «обратного» заместителя и буду дальше бума-

*Вы ежики,
а вам
надо стать
кроликами*



**Алексей Назаров,
бизнес-тренер**

ги разбрасывать, имею право. Тренд такой: расслабьтесь по поводу своих слабых сторон, «качайте» только сильные стороны. Психологов, которые советуют: «Вы ежики, а вам надо стать кроликами», надо гнать поганой метлой. Нет смысла так делать. Выросли бицепсы — качайте дальше, нет прессы — ну что поделаешь.

Сергей Сотников, бизнес-тренер.

— У меня был опыт технологической работы в одной из постсоветских республик. С одним из кандидатов на ведущие должности работает команда политтехнологов, состоящая, как правило, из психологов. Спрашивают этого человека: чего бы вы от нас хотели?

Лидер, который претендует на высокую должность, абсолютно четко знает, чего он хочет. И переубедить его изменить веру и ценности практически невозможно. Вся работа политтехнологов сводится к тому, чтобы отшлифовать его сильные стороны и скрыть слабые. Согласен по поводу того, что это уникальный сплав. В психологии он называется харизма. Любой лидер это, безусловно, харизматичная личность.

Самое главное качество лидера, с которым сталкиваюсь в повседневной работе, это умение грамотно и просто, доступным для команды языком донести то, к чему мы идем. А для этого у него должна быть вера, на основании которой он должен завоевать определенные ценности и формировать навыки у людей в команде.

Что первично: лидер или команда? Лидера без команды не бывает, и команды не бывает без лидера. Есть лидер, а команда к нему подтянется? Но вопрос в том, что нужно найти людей, которые эту веру и эти ценности разделяют. Появляется некая харизматичная личность, которую пока мы не можем назвать лидером: он не зарекомендовал себя, его нет в пространстве как такового. Но у него есть некая вера и ценности. И если он сможет донести это до людей, то тогда появляется команда, а он становится лидером.



Андрей Устюжанин,
«Эксперт».

— Каждый лидер — это уникальный сплав разных качеств. Человек представляет собой монолитную систему, которую трудно разбивать тестами на какие-либо составляющие. Есть определенное количество примеров, когда психолог начинал тестировать лидера и пытался «прокачать» эти качества, объяснить, как он должен работать по-другому. Люди при этом, как целостные личности, просто «рассыпались», не могли функционировать так, как они сложились.

*У акционеров
может быть
свое понятие
лидерстве*



Андрей Устюжанин,
Кадровый центр «Эксперт»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Человек приходит к успеху благодаря сплаву сильных и слабых сторон в комплексе. Есть точка зрения, что надо «прокачивать» какие-то свои слабые стороны. А есть такая точка зрения, что, если у тебя все получилось, надо принимать себя на хорошей волне таким, какой ты есть, и идти дальше в этой целостной составляющей.

У Немного о нейрофизиологии лидерства...



Александр Добровольский, бизнес-тренер.

— На самом деле людей, находящихся на уровне неокортексного (неокортекс — участок головного мозга, который отвечает за высшие нервные функции — мышление и речь. — Прим. ред.) развития очень мало, т. е. людей, которые освоили социочеловеческие способы взаимодействия. Не эмоциональные, а именно рациональные. Такие люди способны договариваться, выполнять обещания, достигать далеко отстоящие цели — обладают определенным горизонтом событий.

Лимбика (лимбическая система головного мозга участвует в формировании эмоций и поведенческих реакций. — Прим.ред.) ситуативна, у нее нет горизонта событий. У нее всего три времени: сейчас, всегда и никогда. Если вы чувствуете, что «никогда»

*Лидер нужен
далеко не
всегда*



Александр Добровольский,
бизнес-тренер

или «всегда», то, скорее всего, вы «выпали» из неокортексного состояния «в лимбику». Только неокортекс способен разбираться с последовательностью во времени.

Рептильный мозг (отвечает за реакции, которые обеспечивают мгновенную безопасность. — Прим. ред.) вообще не имеет времени: есть воздействие — есть реакция, нет воздействия — нет реакции. Понимая это, можно работать с любыми людьми.

Если руководитель «неокортексный», он может при необходимости изображать из себя лимбического лидера, потому что знает, как все это устроено. Если у него сотрудники не

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

являются «неокортексами», придется сделать из себя лидера — вожака стаи. Для лимбики очень важна иерархия. Если она не установлена, возникает полная дезориентация.

В современных компаниях с так называемым «расплывчатым мозгом», которые работают в технологиях agile и scrum, где нет ни генерального директора, ни HRD, имеет место замещение лидерства.

❗ Создать команду или возглавить толпу?



Александр Добровольский, бизнес-тренер.

— В разных средах и для разных задач нужны разные лидеры. Лидер — это инструмент, который нужен для приведения к нужному для заказчика результату. Например, порядочность — это заказ, какое свойство нужно прививать лидеру. Но это не свойство лидера как такового.

Лидер нужен далеко не всегда. Тот, кто создал компанию, не всегда является лидером. Даже руководитель государства не всегда является лидером. Какие качества являются наиболее важными — зависит от среды, в которой ему предстоит действовать. В любой среде для того, чтобы кто-то был в состоянии выполнять функции

ведущего, нужно, чтобы у него как минимум был горизонт событий, то есть способность отслеживать причинно-следственные связи в пространстве и во времени на достаточно большом промежутке, и, как правило, на большем, чем у тех, кого ему предстоит вести. Это свойство самостоятельного лидера остается важным независимо от уровня, на котором лидеру предстоит работать. Он может не выглядеть лидером, но он может организовать движение людей туда.

Алексей Поляков, «АвтоГермес».

— Хотел немного с другой стороны посмотреть на проблему лидерства — лидерство и популизм. Очень часто, если берем какие-то осознанные действия, то люди могут просто улавливать настроение толпы, эффективно презентовать его и казаться от этого лидерами.

Сергей Сотников, бизнес-тренер.

— Лидер — это человек, которым невозможно манипулировать, а популизм — это исключительно манипуляция. Если человек четко знает, чего он хочет, манипуляция невозможна. Стратегия лидерства строится на том, чтобы нивелировать те манипуляции, которые приходят извне. Популизм — это манипулирование без четкой программы, с учетом чего угодно, к личной выгоде. Не более того. С чем

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



приходят популисты? Они хотят стать лидерами, но у них нет харизмы. Как правило, за ними стоит либо административный, либо финансовый ресурс, либо какие-то политические задачи, которые он должен решить, не беря на себя ответственность.

Все разваливается, когда лидеры сами перестают верить в идею. Почему развалился Советский Союз? Потому что верхушка перестала верить в светлую идею коммунизма. Как только эта мысль приходит, она воплощается в какие-то действия, и наблюдаем эффект домино: верхи не верят, а низы не могут.

УП А нужен ли собственнику руководитель — лидер?

...Творцы нам тут на... не нужны, — сказал он. — Криэйтором, Вава, криэйтором.

В. Пелевин



Мария Ковалева,
Газпромбанк.

— Лидерство — это не та история, когда есть регулярный менеджмент и процесс можно передавать куда угодно, и он будет работать одинаково хорошо, потому что он выстроен. У лидера чаще всего такой выстроенности нет, все держится как раз именно на личности. Минус в том, что как только эта фигура выпадает, часто выпадают и все

*Многие люди,
которые
возглавляют
сейчас
огромные
корпорации,
не являются
ни лидерами,
ни даже
руководителями*



Мария Ковалева,
Газпромбанк

остальные результаты. Если CEO ушел и что-то начало разваливаться, скорее всего это был именно такой вдохновляющий лидер, который не отстраивал процессы, а замыкал все на себя.

Михаил Богданов, CONSORT Group.

— Лидер и руководитель — разные понятия. Когда крупные компа-



нии заказывают нам поиск топов, качества, как правило, прописывают стандартные. Поэтому приходится беседовать с заказчиком не один раз, подталкивать его, проводить мозговые штурмы. Для этого у нас даже есть шаблоны, которые мы изобрели лет 15 назад, и там прописано: эффективный, напористый, коммуникабельный и т. д. Кроме того, надо понимать, что за каждым из этих понятий стоит. Когда мы говорим про поиск вождей, топов, то каждый раз надо выяснять, что за каждым из названных качеств стоит. И каждый раз, когда вытаскиваешь клиента на откровенный разговор, он подсказывает какие-то вещи, которые ложатся в этот перечень. В подавляющем большинстве случаев заказчики хотели бы видеть у топов в первую очередь организаторские способности и лидерские качества, умение управлять.

Есть две составляющих — профессиональные и личностные качества. И то и другое важно, в каких-то ситуациях может быть 50 на 50, но на первое место при отборе ставим профессиональные качества.



Сергей Пронин,
«Тарес».

— У нас очень много специалистов, которые

не превращаются в руководителей. Часто бывает так, что большой специалист — плохой администратор. Меня всегда возмущало, когда главврач — он и главврач, и администратор. Когда я был начальником отдела, вникал во все вопросы. Стал начальником службы — стал бумаги подписывать, носить руководству и обратно — начал терять «связь с землей».



Александр Добровольский,
бизнес-тренер.

— Нужно в первую очередь быть специалистом.

Сергей Сотников, бизнес-тренер.

— В автобизнесе руководителем и лидером может стать человек, безумно любящий это дело — технократ, тантрик, сангвиник. Два человека, являющиеся хозяевами «Автогермеса», начинали с проката автомобилей, потом стали дилерами... Тогда это был крайне неблагодарный бизнес. Но у них была интуиция, они понимали, куда рано или поздно придут.

Я считаю, что успех — это грамотно спланированное мероприятие. К успеху нужно быть готовым. Если у тебя батарейка на 2000 мА, ты 5000 не примешь. Но если у тебя батарейка на 5000 мА, а ты заряжен на 2000, у тебя есть потенциал. Это как раз то, что я называю лидерством. Они сохра-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



нили команду, живут в очень жестокое конкурентное и криминальное рынку и выживают. Без лидерских качеств, без харизмы, без того, чтобы, даже идя на какие-то нарушения, вести за собой людей, сделать это невозможно. Да, сейчас уже внедряются CRM, «воронки продаж», новые технологии, но начинали они с того, что сумели удерживать команду.



Андрей Устюжанин,
«Эксперт».

— Когда нам заказывают ключевые фигуры, в начале, действительно, звучат достаточно стандартизированные фразы, которые никто не разжевывает: лидерские качества, организаторские способности и т. д. В нашей работе, как правило, имеет большое значение все-таки специализация кандидатов, профессиональный опыт: айтишники ищут айтишников, финансовые компании — финансистов.

Бойцов-универсалов, которые, как считается, могут поднять любую компанию и все что угодно, нам никогда не заказывали. Когда начинается реализация поставленной задачи, оказывается, что у акционеров может быть свое понятие о лидерстве, о том, какой топ нужен. Часть акционеров запустила лапу в какой-то бизнес-процесс и имеет с этого очень хороший гешефт — соответственно, они хотят видеть

такого лидера, который не будет им мешать, будет спокойно сидеть в стороне, не вмешиваться в отлаженную схему. А человеку, который заказывает персонал, нужна прямо противоположная кандидатура, которая наведет наконец-то порядок в этом бардаке, порубит все образовавшиеся «хоботки», которые присосались к системе.

УП «Я его слепила из того, что было...»



Мария Ковалева,
Газпромбанк.

— Многие люди, которые возглавляют сейчас огромные корпорации, не являются ни лидерами, ни даже руководителями. Они находятся на этих местах по разным политическим соображениям. Есть также такое понятие, как trustee — когда истинный владелец не может по каким-либо причинам быть владельцем по документам. Для этого есть подставное лицо, которое везде себя показывает.

Сегодня уровень должности ни в коей мере не является показателем управленческого профессионализма. Особенно если человек рос в компании сугубо политизированной, его продвигал какой-то конкретный лидер, который был в нем заинтересован, потому что он ему лоялен и лично предан. Этого человека не стало — и

личная преданность ушла, и ни одного фактора, за счет которых он может конкурировать на рынке, не осталось.



Михаил Богданов,
CONSORT Group.

— Самое больное место, когда нам звонят очень влиятельные люди и просят за детей, родственников, знакомых... В нашем бизнесе это называется «Красный крест» и составляет 10 % от общего числа заказов. Бывает, эти люди находятся в цветущем возрасте — 40-45 лет. И я не могу им помочь... Человек возглавлял половину крупнейшей корпорации, потом его упразднили, потому что он большой балабол. Приношу результаты беседы с ним консультантам — консультанты говорят, что, скорее всего, на высокую должность он попал по знакомству, крутился-крутился, потом что-то накрылось, кто-то уволился, и сейчас такому человеку невозможно ничего найти.

Дозволено ли HRD быть лидером?



Александр Добровольский,
бизнес-тренер.

— Если говорить о том, куда может двигаться дальнейшее развитие эйчаров, то сейчас столкнулись две тенденции. Одна из них — это тотальная унификация

бизнес-процессов, среды, соответственно, уменьшение разнообразия при внешнем ограничении. В итоге функция эйчаров может стать чисто технической. Сейчас среди них есть и «подкаблучники», и лидеры — те, кто имеет лучшее, чем у акционеров и директоров, представление о том, что нужно для компании.

Вообще, эйчар — это вспомогательная функция, хоть и очень важная. Его задача — по заданным исполнительным руководством параметрам обеспечить максимально эффективную работу фирмы. Теоретически этим должно заниматься все руководство, практически это не совсем так. С точки зрения мотивации, возможно, лучше, чтобы они входили в состав учредителей и т. д. — на самом деле совсем не обязательно. У них есть определенная функция. Если мы говорим о бизнес-процессах, то в бизнесе всегда важен функционал. Он обеспечивается? Супер! Не обеспечивается? Тогда это уже не бизнес, а благотворительный фонд или еще что-то. Для того чтобы избежать разнообразия и рисков, сейчас планово ведется унификация среды взаимодействия, в том числе и бизнес-среды.



Елена Кулик,
«Здоровая улыбка».

— Большая удача, если генеральный директор

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

слышит HR-директора, находит с ним общий язык. Я видела самодуров, которые считали, что их мнение единственно правильное, а все остальное не имеет места быть. Если HRD и исполнительный директор — наемные работники, они оба должны подстраиваться под собственников. Есть определенные постулаты, которые транслируются собственником бизнеса. Лидером будет человек, который стоит за ширмочкой и заказывает музыку. Здесь тяжело разграничить лидерство и просто управленческие функции. Наверное, каждый является лидером, но для своей группы. У нас HR по эджайлу управляет процессами вместе с генеральными директорами. При несопадении мнений между лидером компании и HR по большинству позиций все обычно заканчивается увольнением эйчара. Если он вырос и развивается в своем направлении, он просто вынужден уйти.



Алексей Назаров,
бизнес-тренер.

— Взаимоотношения HRD и собственников, на мой взгляд, развиваются в сторону бизнес-партнерства. HR — консультант, который разбирается в бизнесе лучше, чем сейчас, со своим мнением. Нужен такой человек, который будет говорить: нам вот туда, не направо, а налево. Система его часто не приемлет, но увеличивается спрос именно

Лидером
будет человек,
который
стоит за
ширмочкой и
заказывает
музыку



Елена Кулик,
«Здоровая улыбка»

на таких людей, которые готовы свое мнение отстаивать. Появляются директора, готовые рисковать своей позицией ради того, чтобы принести добро. Поэтому отношения между HRD и исполнительными директорами будут усложняться.

Сергей Сотников, бизнес-тренер.

— Почему HR есть сейчас во всех компаниях и кто он такой? Это человек, который должен донести до со-

трудников миссию и ценности компании и отстаивать их интересы перед акционерами и топ-менеджерами. Это некий фильтр, который выполняет достаточно сложную функцию: работает как на растяжение, так и на сжатие. В этом искусство. Он подбирает людей, которые обладают такими умениями и навыками, которые могли бы реализовать эту миссию и ценности. Это растяжение. С другой стороны, он должен доносить до хозяев то, чего хотят и чем живут простые сотрудники компании. Это сжатие. Не каждому лидеру это надо. Тогда этой функции нет, тогда работаем только на растяжение. Я считаю, что, чтобы эта функция была эффективна, чтобы эта вторая часть выполнялась, эйчар должен быть достаточно мотивирован.

Эйчар — профессия не такая уж старая, появилась сравнительно недавно. Пришли западные стандарты управления, отчетности, и, чтобы встроиться в эту систему, стать привлекательным для инвестиций, для позиционирования себя на рынке, появился этот стиль управления, эта структура. Могу привести массу примеров, где эйчары — члены совета директоров, акционеры, управляющие партнеры, но никак не просто наемные сотрудники.

Согласен, что этот процесс однозначно пойдет в сторону партнерства. Этап развития сейчас пока такой, что проще такому человеку заплатить

какие-то деньги, но я считаю, что он обязательно должен быть партнером, получать часть прибыли компании. Но надо ли это эйчару?

Мария Севастьянова, «Нацимбио».

— Для меня эйчар не лидер, а инструмент. Инструмент в компании, который создает благоприятную атмосферу для работы — здоровую психологически, подбирает персонал с соответствующими профессиональными и личностными качествами. У человека может быть семь пядей во лбу, при этом он не вписывается в тот или иной отдел. Мне повезло, что я нахожусь в такой атмосфере, в которой к моему мнению прислушиваются. Мое

Успех — это
грамотно
спланированное
мероприятие

Сергей Сотников,
бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



счастье, что могу почувствовать себя таким человеком, который способен эту атмосферу еще и создавать. Может быть, за это меня и ценят на том месте, на котором сейчас нахожусь.

Сергей Сотников, бизнес-тренер.

— Практика показывает, что тот, кто платит, тот и заказывает музыку. Если генеральный директор или собственники считают, что все остальные должны придерживаться такого же мнения, а не согласные могут поискать себе место на рынке труда, — это реальность. Поэтому многие иностранные гуру HR не понимают, как в России работают. Такого формата взаимодействия в Европе и в Америке уже нет. Они его уже прошли. Если это более-менее мирное существование, то все как в спорте: есть тренер, есть игроки. Тренер дает установку, игроки в меру своих способностей, договариваясь между собой, движутся в рамках заданной стратегии.



**Андрей Устюжанин,
«Эксперт».**

— Мне очень нравится такая интересная мысль: «Побеждает либо законченный злодей, либо законченный герой». В свое время она произвела на меня большое впечатление. По-моему, в ней заложен очень глубокий смысл, который имеет отношение к лидерству. Джека

Уэлча в свое время называли «Джек — нейтронная бомба». Он увольнял сумасшедшее количество сотрудников, и 10% худших работников, которых сейчас по итогам года увольняет «Майкрософт», — это была его фишка. В итоге он повысил капитализацию компании до сумасшедших величин. Вот это пример законченного злодея. Это такой человек, который может рубить в капусту, идти к своей цели — и побеждает. По поводу законченного героя я долго не мог понять, что это за типаж. Для меня это было загадкой. Затем меня буквально осенило: законченный герой — это Махатма Ганди. Человек, который проповедовал философию ненасилия и сделал так, чтобы его народ смог освободиться от английского оккупационного режима. Часть эйчаров имеют свое видение кандидатов, которые нужны компании, свое представление о прекрасном, и оно может совершенно не коррелировать с бизнес-процессом. Очень трудно бывает понять, чем они руководствуются, когда хотят того или иного человека...

В компании лидер тот, кто платит. Есть такая злая, циничная книга — «Менеджер мафии». Там есть фраза: «У мафии нет менеджера по персоналу. Зачем он тебе?» Там, где люди очень мощно вкладываются в бизнес-процессы, они срастаются с интересами компании, и работать там намного приятнее и понятнее.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ



Александр Добровольский.

— Я понял, где скорее всего возникает наше взаимонепонимание. Если меня не понимают, я должен понять, в каком мире, в какой среде находятся те, кто меня не понимает. Многие говорили о лидерстве как о процессе, но основной вопрос — результат. Никто толком не знает, что такое интеллект. Интеллект и лидерство — оба понятия связаны с тем, как получать результат. Это некие свойства людей, которые позволяют каким-то образом говорить об их результативности.



Алексей Назаров.

— Для меня лидерство — очень прозрачная вещь. Когда высказываются очень разные точки зрения, первая реакция — хочется их оттолкнуть, а потом хочется задуматься. Буду размышлять.

Алексей Поляков.

— Дискуссия перешла в более широкое русло по сравнению с заявленной темой. Это ценно, потому что много о чем можно задуматься.

Мария Севастьянова.

— У меня развеялись некоторые иллюзии по поводу лидерства, получила много пищи для раздумий.

Сергей Сотников.

— Были представлены разнополярные мнения. Наша миссия как бизнес-тренеров — донести в компанию то, чего компания не может осознать, находясь внутри проблемы. Опыт показывает, что вся эффективность, которая существует в бизнес-процессах, так или иначе завязана на лидерскую харизму. У нас даже государство по этой схеме устроено. Мы смотрим на эту проблему с одной стороны, эйчары смотрят на это по-другому.



Андрей Устюжанин.

— Все в этом мире — энергия. Мы — разные люди с разными мнениями, любопытными мыслями — пришли, обменялись мнениями, и я почувствовал прилив энергии. Никогда не знаешь, к чему все это тебя приведет, какая мысль определит вектор твоего дальнейшего движения.

Редактор материала Павел Кочетков
Благодарим Кристину Бегунову
за помощь в организации Клуба 

Журнал



2017 г.



Ольга Байдина

Оплата труда в особых условиях: анализ судебной практики

Павел Хлебников

Заграничные командировки и споры по расходам

Михаил Пресняков

Оплата по труду: вопросы дифференциации и дискриминации

Наталья Пластинина

Работаешь по трудовому договору? Будешь должен НДФЛ уплатить... сам!

Ирина Вишнеполтская

Меняем должностную инструкцию: споры работников и работодателей

Светлана Назарова

Неуплата НДФЛ и страховых взносов с зарплаты

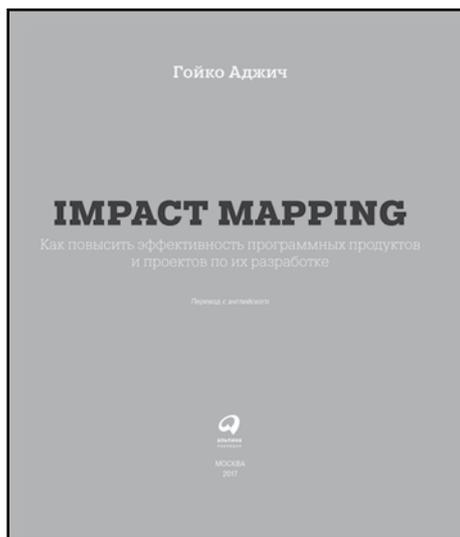
Екатерина Элекян

Заключение договора об оказании услуг в целях фактического предоставления персонала

Гойко Аджич

Impact mapping:

Как повысить эффективность программных продуктов и проектов по их разработке



ДЛЯ КОГО ПРЕДНАЗНАЧЕНА ЭТА КНИГА?

Основная целевая аудитория этой книги — руководители, непосредственно занимающиеся созданием программных продуктов или проектным менеджментом — как со стороны бизнеса, так и со стороны разработки. Она включает в себя как тех, кто платит за услуги, так и различных специалистов, выполняющих роль «владельцев» продукта, осуществляющих контроль за ходом проектов, управляющих проектным портфелем, занимающихся архитектурой программного обеспечения, бизнес-анализом и контролем качества готового продукта. Мои задачи связаны в основном с ите-



ративной разработкой, поэтому книга написана, исходя из этого опыта. Вы извлечете из нее максимум пользы, если вы заняты в сходной среде. Итак:

- Бизнесмены, чья роль состоит в управлении проектами по разработке ПО, научатся более четко выражать свои идеи.

- Менеджеры компаний, выступающих в роли заказчиков, научатся правильно сообщать командам разработчиков о своих исходных установках, продуктивнее вовлекать их в принятие стратегических решений и оптимизировать управление своим проектным портфелем.

- Команды разработчиков, уже применяющие в решении задач гибкие или бережливые подходы либо появившиеся недавно методы экономического управления стартапами, смогут эффективнее настраивать разрабатываемые программные продукты на достижение бизнес-целей заказчиков и добиваться большей вовлеченности заказчиков и пользователей в процесс разработки.

- Разработчики, находящиеся в процессе перехода к гибким или бережливым подходам, получают представление о том, как адаптировать эти подходы под свои конкретные потребности, не упускать из вида общую картину, разбивать работу на небольшие фрагменты, каждый из которых будет обладать собственной бизнес-ценностью, и осуществлять действенный контроль за ходом разработки.

ОТДАВАЯ ДОЛЖНОЕ ПРЕДШЕСТВЕННИКАМ

Impact maps — это разновидность карт бизнес-эффектов, которые предложили Мийо Балич и Ингрид Домингес (Оттерстен) в рамках своего метода InUse, скомбинированные с картами эффектов Роберта Бринкерхоффа для образовательных учреждений, идеями Криса Мэттса по поводу добавления функциональности («введения фич»), а также принципами измеримости и итеративной разработки Тома Гилба. Моя методика в значительной степени опирается на их работы — здесь достаточно сказать, что все ключевые идеи принадлежат им, а я лишь связал их вместе и поместил в контекст современных методов разработки программного обеспечения. В конце данного издания приведены ссылки на источники, откуда взяты эти концепции. Соединить их вместе и прояснить многие аспекты того, о чем пойдет речь в этой книге, мне помогли вдохновляющие и весьма непростые дискуссии с Крэгом Ларманом, Томом и Мэри Поппендик, Дэном Нортон, Гордоном Вейром, Джеффом Паттоном и Маттиасом Эдингером (перечисляю их не в порядке важности).

Объединив все перечисленные выше концепции, impact maps делают проверенные стратегии разработки и управления проектами еще более удобными и ускоряют достижение результатов. Они помогают эффективнее учитывать



обычно имеющиеся в таких проектах ограничения, а также воспользоваться полезными идеями из других предметных областей.

В книге описано, как лично я применяю impact maps. В более ранних публикациях я называл их effect maps (картами эффектов), поскольку между ними и картами эффектов по методу InUse действительно имеется значительное сходство. Но в моем подходе также есть и существенные отличия. Он гораздо ближе к тому, что в своей модели NET[3] Бринкерхофф называет roadmaps (дорожными картами) и итерационными планами отдельных этапов. Кроме того, я обнаружил, что надо внести некоторые изменения в список используемых ключевых вопросов — это повысило полезность impact maps (по крайней мере в тех проектах, которыми мне приходилось заниматься). Карты эффектов InUse скорее ориентированы на содействие инновационному дизайну продуктов и дизайну пользовательского опыта. Однако наиболее распространенными проблемами в компаниях, с которыми я работаю в качестве консультанта, являются недостатки в применяемых методах разработки, расползание границ проекта, тенденция упускать из вида общую картину, недостаточная ориентация разработчиков на достижение бизнес-целей. Эти организации бесполезно тратят массу времени и усилий на создание не того программного обеспечения, которое им нужно. Impact mapping пред-

ставляет собой фантастический способ свести эти страдания к минимуму.

Когда ранее я называл свои impact maps картами эффектов, это приводило к определенным недоразумениям. Дело дошло до того, что известный консультант однажды сказал одному из моих клиентов, что «Гойко совершенно не понимает, что такое карты эффектов. Хотя и в его подходе что-то есть». После нескольких моих выступлений на конференциях в Швеции (кстати, именно Швеция — родина метода InUse), некоторые участники пожаловались, что я неправильно интерпретирую само понятие «карты эффектов». Дабы избежать дальнейшей неразберихи, в этой книге я решил прибегнуть к термину impact maps.

Сам термин impact maps был предложен Крэггом Ларманом. Он похож на термин «карты эффектов», но вместе с тем в достаточной степени от него отличается, чтобы не вызывать путаницы. Да, Бринкерхофф тоже называет свою визуализацию планирования impact maps, но все равно использование мной этого понятия в целом выглядит оправданно. Карты Бринкерхоффа применяются в основном образовательными учреждениями для управления учебными планами, поэтому я надеюсь, что риск недоразумений минимален.

Введение термина, отличающегося от термина «карты эффектов», позволило мне целиком сосредоточиться на обсуждении вопросов, связанных с управле-



нием границами проектов, а также использовать для обозначения элементов impact maps названия, которые в контексте разработки программного обеспечения выглядят более уместно.

ДОБИВАЙТЕСЬ ОСЯЗАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ!



Я полагаю, что использование impact maps позволит изменить правила игры и значительно улучшит способность многих команд и организаций создавать эффективные программные продукты и реализовывать проекты. Цель этой книги — повысить осведомленность разработчиков об этом методе и связанных с ним идеях, а также пробудить активность профессионального сообщества. Именно поэтому я преднамеренно ограничил

объем данного издания. Вы сможете быстро прочитать его и держать под рукой в качестве краткого справочника. Вместо того чтобы пытаться сразу охватить все детали моей методики, я даю немало ссылок, которые позволят вам при необходимости глубже погрузиться в смежные темы.

Поскольку речь идет о новом подходе, объединяющем многие важные тенденции в области разработки программного обеспечения, я надеюсь, что impact mapping будет развиваться вместе с этим профессиональным сообществом. Для этого мне понадобится ваша помощь. Попробуйте воспользоваться моим методом для решения поставленных задач. Проверьте, какие из его элементов сработают для вас сразу, а какие из них придется адаптировать. Поделитесь тем, что вы узнали, с другими специалистами — это поможет усовершенствовать нашу методику. Чтобы выяснить, как можно обсудить полученный опыт с другими практикующими разработчиками, зайдите на сайт www.impactmapping.org.

Кроме того, подумайте о том, чтобы оставить отклик об этой книге на сайте Amazon или сайтах других интернет-магазинов. Количество отзывов сильно влияет на репутацию книги — даже если эти отзывы состоят всего из одной строки. Ваше мнение поможет заинтересовать других людей и будет способствовать распространению изложенных в книге идей.

После того как мы наберем достаточно практического опыта в применении этой методики в разных ситуациях, я буду просить других разработчиков публиковать дополнительные рекомендации. Надеюсь, что через несколько лет мы сможем выпустить руководство по использованию impact maps в различных бизнес-контекстах с описанием реальных кейсов и отчетами практиков.

Чтобы получать уведомления о появлении новых видео, статей и книг по этой тематике, зарегистрируйтесь на сайте www.gojko.net/impact.



ПОЧЕМУ ВСЕ ЭТО ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ?

Impact mapping представляет собой метод стратегического планирования. Он помогает организациям не запутаться, побуждая участников проектов четко выражать свои исходные предположения, синхронизировать свою деятельность с глобальными бизнес-целями ор-

ганизации и создавать дорожные карты, более тесно увязанные с реальностью.

Наши продукты и проекты работают не в вакууме: между ними и конкретными людьми, другими проектами, компанией в целом и окружающим сообществом существуют многочисленные динамические взаимозависимости. Тем не менее популярные в данный момент методы планирования часто исходят из предположения, что, пока мы разрабатываем свой продукт, мир будет стоять на месте. В качестве другой крайности такие подходы могут предполагать полный отказ от долгосрочного планирования и попыток отследить общую картину. В результате между представителями бизнеса, оплачивающими разработку программного обеспечения, и самими разработчиками возникает чудовищный разрыв в коммуникации. Impact maps позволяют визуализировать динамические взаимоотношения между нашими планами и окружающим миром в динамике, отражая в наглядной форме наиболее важные исходные гипотезы и границы проекта. Они помогают оперативно реагировать на происходящие изменения и соответствующим образом адаптировать к ним свои первоначальные планы, постоянно поддерживая в актуальном состоянии дорожную карту для разработчиков и общую картину для бизнес-спонсоров.

Impact mapping приводит к сокращению непродуктивных усилий, провоцируемых расползанием границ проекта



и принятием избыточно сложных решений. Они позволяют сфокусироваться при разработке именно на тех влияниях, которые и должен обеспечивать готовый продукт. И наконец, использование *impact maps* способствует укреплению сотрудничества между менеджерами, отвечающими за технические и бизнес-аспекты проекта, поскольку теперь они будут в состоянии воспринимать общую картину проекта одинаково.

Impact mapping обладает рядом уникальных преимуществ:

- В основу положен метод, изобретенный известным агентством, специализирующимся на интерактивном дизайне. Кроме того, *impact maps* как инструмент напоминают один из известных методов тимбилдинга. В совокупности это означает, что *impact mapping* облегчает сотрудничество и взаимодействие. Это куда менее бюрократический и гораздо более простой в использовании метод, чем многие из имеющихся альтернатив. Он позволяет вовлекать в обсуждение группы людей из разных предметных областей, то есть как технических специалистов-разработчиков, так и менеджеров со стороны бизнеса, тем самым помогая организации воспользоваться «мудростью толпы» [4].

- Метод способствует визуализации предположений. Другие методы, как правило, не позволяют эффективно и в явном виде сообщать исходные гипотезы. *Impact maps* подвластно и это, и благодаря этой особенности командам

под силу принимать более действенные решения. Визуальный характер метода влияет на повышение продуктивности совещаний и помогает не упускать из вида общую картину, синхронизируя цели разработки с бизнес-целями организации.

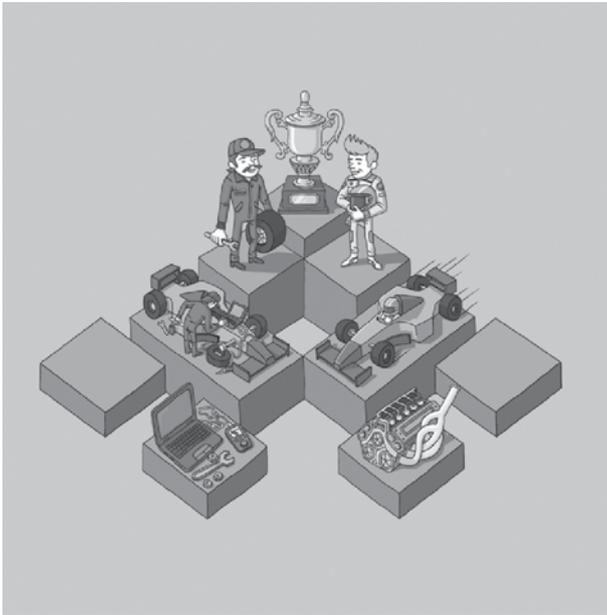
- Это скоростной метод. Один из моих клиентов недавно заметил, что его компании потребовались бы несколько месяцев, чтобы достичь того, что нам удалось всего за два дня. По этой причине метод прекрасно вписывается в итеративные модели, которые в настоящее время начинают широко использоваться при разработке программных продуктов.

По существу, *impact maps* стоит заниматься просто для того, чтобы помочь себе создавать продукты и реализовывать проекты, которые действительно делают жизнь пользователей лучше.

ЧТО ТАКОЕ IMPACT MAPPING?

Impact mapping — это способ визуализировать границы проекта и основные гипотезы, созданные совместными усилиями лиц, принимающих технические и бизнес-решения. Это ментальная карта, возникающая в ходе обсуждения ответов на следующие четыре вопроса:





Цель

Центральная часть impact map должна отвечать на самый важный вопрос: зачем мы это делаем? Это цель, которую мы стремимся достичь.

Может показаться, что стремление в самом начале проекта получить ясный ответ на этот вопрос — всего лишь про-

явление здравого смысла. Однако мой опыт показывает, что лишь немногие из разработчиков точно знают, какие бизнес-цели преследует заказчик. Иногда их описывают в каком-либо формальном документе, но чаще всего бизнес-цели существуют лишь в головах заинтересованных лиц. Даже в тех редких случаях, когда бизнес-цели доводятся до разработчиков, они зачастую сформулированы весьма смутно.

Исследование, проведенное Гэри Кляйном на материале аварийно-спасательных служб и армейских подразделений, показало, что при осуществлении любой деятельности люди на местах должны понимать конечные цели операции, иначе они не в состоянии правильно реагировать на непредвиденные проблемы. Если очередной релиз или проект в целом позволяет достичь поставленной бизнес-цели, то это успех с точки зрения бизнеса, даже если в итоге разработанный продукт будет отличаться от того, что было предусмотрено первоначально. В то же время, если программный продукт точно соответствует задуманным спецификациям, но при этом не позволяет решить поставленную бизнес-задачу, его следует признать провальным. Это верно даже тогда, когда разработчики не без оснований обвиняют клиента, что он сам толком не понимает, чего хочет.

Поместив ответ на вопрос «ЗАЧЕМ?» в центр impact map, мы получаем возможность убедиться, что все знают, зачем

ЗАЧЕМ?





они выполняют те или иные действия. Это помогает командам лучше соотносить свою текущую деятельность с конечной целью, точнее формулировать требования к функциональности и находить оптимальные с точки зрения дизайнера решения.

Рекомендации

Обозначенная цель дает разработчикам инструмент для пересмотра первоначальных планов по мере поступления новой информации. Поэтому верно сформулированные цели, как правило, соответствуют критериям SMART: они конкретны, измеримы, ориентированы на совершение конкретных действий, достижимы и ограничены во времени.

Цели не должны описывать сам продукт, процесс его создания или устанавливать границы проекта. Они обязаны объяснять, почему данный продукт будет полезен.

Целям следует определять проблему, которую предстоит решить, а не воспроизводить решение. Избегайте включать в описание цели какие-либо конструктивные ограничения, касающиеся готового продукта.

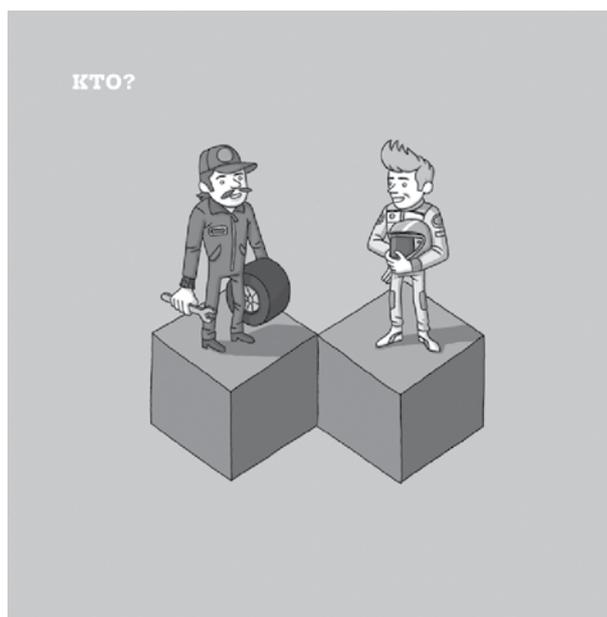
Крис Мэттс предлагает сначала сформулировать, в чем состоит бизнес-ценность проекта, а затем объяснить, каким образом в результате осуществления задумки ситуация изменится, — обозначив при этом цели в качестве этапов

постепенного приращения бизнес-ценности. Это особенно эффективно, если у вас уже есть набор ключевых показателей, по которым будет оцениваться эффективность данного продукта.

Для коммерческих продуктов и организаций старайтесь формулировать цели таким образом, чтобы связь с зарабатыванием денег была очевидной.

Примеры

- Открыть торговлю ценными бумагами в Бразилии в марте следующего года.
- За три месяца увеличить конверсию пользователей на 20 %.



Действующие лица

Первый уровень impact map дает ответы на следующие вопросы: на чье поведение мы хотим воздействовать? Кто



сможет произвести желаемый эффект? Кто способен помешать? Кто является потребителем или пользователем нашего продукта? На кого наш продукт повлияет? Это и есть те действующие лица, чье поведение может сказаться на результатах проекта.

Джеральд Вайнберг определяет качество как «ценность, предоставляемую кому-либо». Чтобы обеспечить высокое качество результатов, мы сначала должны выяснить, кто эти люди и какую ценность они хотят обрести, воспользовавшись продуктом или результатами нашего проекта. В дополнение к тем, кто непосредственно получит ценность от пользования нашим программным продуктом, мы также должны учитывать интересы множества других людей, чьи решения будут так или иначе влиять на успех продукта или исход проекта. Программное обеспечение работает не в вакууме, и редко когда изначально удастся поставить под контроль поведение всех действующих лиц, так или иначе с ним связанных.

У людей есть свои собственные потребности, цели и предпочтения, которые имеют значение, если мы действительно хотим достичь какой-либо бизнес-цели. И тем не менее большинство моделей управления акцентирует внимание на конкретных функциях программного обеспечения, а не на людях, для которых оно будет полезным. Затем где-то в середине работы из ниоткуда появляется новое действующее лицо, и все коренным образом меняется. Как

вариант, кто-то с достаточными полномочиями может вообще неожиданно приостановить разработку.

Impact maps заставляют задуматься обо всех, кто принимает решения, а также о разных группах пользователей и разных категориях клиентов. Определившись со списком действующих лиц, мы приобретаем способность лучше расставлять приоритеты в своей работе.

Рекомендации

К важным действующим лицам относятся конечные пользователи, а также внутренние или внешние по отношению к проекту люди, принимающие решения. Алистер Коберн советует искать действующих лиц трех типов:

1. Первичные действующие лица, на удовлетворение потребностей которых направлен процесс разработки, например, игроки игровой системы.

2. Вторичные действующие лица, которые предоставляют услуги, например, команда, занимающаяся предотвращением мошенничества.

3. Закулисные действующие лица, которые имеют заинтересованность в проекте, но непосредственно не извлекают из него выгоду и не предоставляют услуги. Пример — государственные агентства, регулирующие данный вид деятельности, лица, принимающие решения на самых высоких уровнях в соответствующих компаниях.

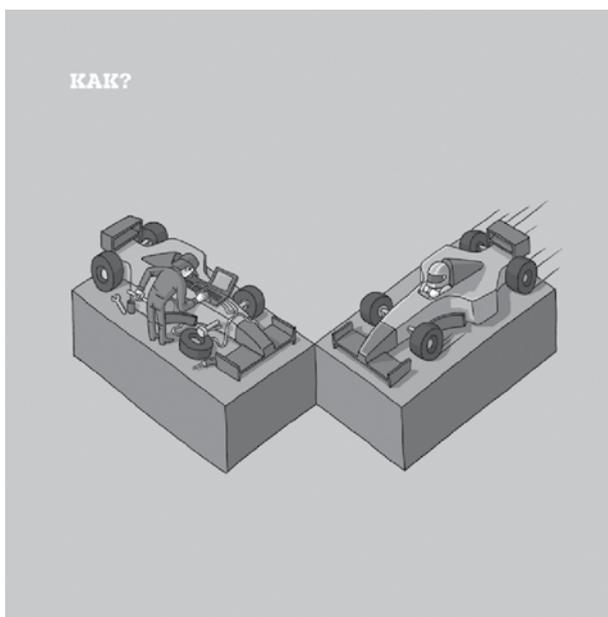


Необходима максимальная конкретность. Избегайте слишком общих терминов. Постарайтесь определять круг лиц в таком порядке: конкретные персоны, целевые пользователи, действующие лица, вовлеченные в проект в силу своей роли или занимаемой должности, группы или отделы.

Примеры

- Майк Смит из отдела маркетинга.
- Пользователи в возрасте до 18 лет, приходящие на концерты, имея при себе мобильные устройства.
- Сотрудники Apple, утверждающие приложения, прежде чем разместить их в iTunes.

Примеры влияний



На втором уровне нашей impact map необходимо соотнести действующих лиц с нашей бизнес-целью. При этом нужно получить ответы на следующие вопросы: как должно измениться поведение действующих лиц? Как они могут помочь нам достичь поставленной цели? Как они могут создать нам препятствия или помешать добиться успеха? Это и есть те влияния, которые мы стремимся осуществить.

Энтони Ульвик писал, что ключом к успешной разработке продукта является понимание, какую именно работу клиенты хотят видеть выполненной при помощи вашего продукта. Это помогает рассмотреть различные технические варианты решений и проанализировать те из них, что могут привести к желаемым результатам. К тому же это позволяет сфокусировать разработку на решении задач, стоящих перед пользователями.

Перечисляя на втором уровне impact map желательные влияния, мы указываем, каких изменений в поведении действующих лиц мы хотим добиться. Это способствует разработке более точных планов и четкой приоритизации. На нашем пути к достижению ключевых бизнес-целей разные действующие лица будут разными способами как помогать, так и мешать нам. Некоторые из влияний станут конкурировать друг с другом, между некоторыми обнаружатся противоречия, а какие-то из них дополнят друг друга. Мы вовсе не обязаны заниматься всеми влияниями без исключения; од-



нако если их не учесть при определении границ проекта, то будет очень трудно определить приоритеты и сравнить разные варианты решений. Поскольку impact maps имеют иерархическую природу, то с их помощью становится очевидно, кто именно должен оказать необходимое влияние и как именно оно поспособствует достижению цели. Визуализация позволяет выявить, какие влияния будут наилучшим образом способствовать достижению цели и какие риски могут поджидать нас на этом пути; все это чрезвычайно позитивным образом сказывается на нашей способности к расставлению приоритетов.

Рекомендации

Не стремитесь перечислить все возможные запросы данного действующего лица. В список должны войти только те влияния, которые действительно помогут вам продвинуться к основной цели.

Список влияний — это не список функциональных возможностей будущего продукта. Избегайте перечисления исключительно «программистских» идей — на этом этапе в фокусе внимания должны находиться бизнес-аспекты проекта.

В идеале следует описать те изменения, которые произойдут в поведении того или иного человека, а не просто его поведение после развертывания продукта. Опишите, чем его будущее поведе-

ние будет отличаться от возможного на данный момент. Поэтому вместо того, чтобы просто указать на impact map «продавать билеты», следует использовать иные формулировки, например «продавать билеты в пять раз быстрее».

Учитывайте не только позитивные, но и негативные или прямо препятствующие достижению цели влияния.

У важных действующих лиц часто есть несколько способов помогать или препятствовать благополучному исходу проекта. После того как вы идентифицируете одно из вероятных влияний данного лица, не останавливайтесь и попытайтесь разобраться до конца, какие еще способы воздействия на исход проекта есть в его распоряжении.

Примеры

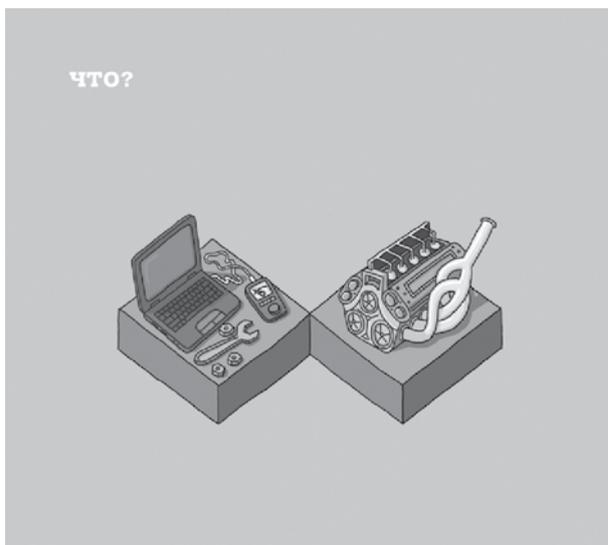
- Возможность пригласить друзей принять участие в онлайн-игре.
- Возможность приобрести билеты без звонка в колл-центр.
- Более быстрая продажа билетов.

Поставляемый функционал

Ответив на первые три вопроса, можно переходить к обсуждению границ проекта. Третий уровень impact map призван ответить на следующий вопрос: что мы можем сделать, чтобы добиться необходимых влияний? Имеются в виду



ожидаемые результаты проекта, поставляемые функциональные возможности и организационные изменения, которые могут потребоваться в этой связи.



ЧТО?

Планы разработки и документы, описывающие требования к готовому продукту, зачастую похожи на списки покупок и не содержат каких-либо внятных пояснений, почему тот или иной функционал будущего продукта является столь важным. Если не установить четких связей между бизнес-целями и списком желаемого функционала и не поддержать эти связи с помощью перечня необходимых влияний, то будет невероятно сложно договориться о том, в какой потенциально возможный функционал следует инвестировать, а в какой нет.

Impact map показывает, какие именно желательные влияния должны быть оказаны при помощи заявленных функциональных характеристик. Это помогает разделить проект на независимые этапы, каждый из которых обладает само-

стоятельной бизнес-ценностью, тем самым позволяя получить ценные с точки зрения бизнеса результаты как можно раньше. Четкая иерархичность impact map позволяет объединить связанные между собой функциональные характеристики в группы, сравнить их и воздержаться от чрезмерного инвестирования в удовлетворение запросов наименее важных действующих лиц или наименее значительные влияния. Это также помогает отказаться от реализации тех частей проекта, которые на практике не способствуют достижению ни одной из важнейших целей. И, наконец, увязывая функциональные возможности продукта с желаемыми влияниями и бизнес-целями, impact map позволяет визуализировать цепочку рассуждений, в результате которых заинтересованные лица приняли решение включить в готовый продукт ту или иную функциональность. Это делает логику принятия таких решений более очевидной.

Рекомендации

Не пытайтесь с самого начала отметить все до единого элементы. Вы сможете уточнить тонкости в несколько итераций по мере продвижения разработки.

Рассматривайте свое первоначальное представление о готовом продукте в качестве факультативного: что не все желаемые функциональные возможности в итоге будут непременно реализованы.

На ранних этапах проекта старайтесь не погружаться в излишние детали, вы сможете уделить им внимание позже. Поначалу вас интересует только функциональность самого высокого уровня. Позже вы всегда сумеете разложить эту функциональность на составляющие более низких уровней.

Даже когда необходимость в новом программном обеспечении кажется вполне очевидной, нередко имеются альтернативные способы решить бизнес-задачу, вообще не прибегая к разработке продукта. Так, для вовлечения в онлайн-игру новых игроков иногда оказывается дешевле разместить рекламу, чем потратить месяцы на переделку имеющейся игровой платформы. Не отказывайтесь от рассмотрения любых вариантов, которые помогут оказать необходимое влияние.

Примеры

- Продажа билетов онлайн.
- Размещение бланка заказа непосредственно на стартовой странице сайта.
- Оптимизация скриптов, по которым работают сотрудники колл-центра.
- Подписание контрактов с реселлерами.

Никогда не стремитесь воплотить в своем продукте все без исключения элементы impact map.

Вместо этого найдите с ее помощью кратчайший путь к цели!

Пример: Платформа для онлайн-игр



Impact map иллюстрирует основные события при разработке платформы для онлайн-игр. Ключевая бизнес-цель данного этапа — увеличить количество активных игроков до одного миллиона.

Игроки являются важными действующими лицами. Они способны помочь нам, рекомендуя игру друзьям, размещая о ней посты на Facebook или рассылая своим знакомым приглашения присоединиться к игре. Сгруппировав все эти желательные воздействия вместе, мы увидим, что все они вносят свой вклад в достижение одной и той же цели, поэтому нам необязательно поддерживать все из них без исключения.

Другая группа важных действующих лиц — рекламные распространители. Они также могут привести дополнительных игроков, если мы разместим у них рекламные баннеры.

Таким образом, существуют разные приемы, чтобы повлиять на поведение игроков. Примером является возможность в полуавтоматическом режиме рассылать приглашения, которая делает



этот процесс более простым и персонализированным. В результате повышается вероятность, что игроки будут приглашать друзей, а прохождения новых уровней или другие достижения должны мотивировать пользователей размещать посты об этом в социальных сетях.

Пример: Обработка финансовых транзакций



На impact map показаны основные события, происходящие в процессинговой системе при обработке транзакций. Ключевая цель — на 10 % сократить затраты на обработку транзакций. Ключевое предположение: данной экономии получится добиться, удешевив IT-операции. Некоторые методы, которые могли бы способствовать достижению данной цели: упрощение системной архитектуры и отказ от устаревшего оборудования, требующего дорогостоящей поддержки. Но чтобы решить эти задачи, потребуется много работы, причем замена архитектурных решений сопряжена с высокими рисками.

Другой вариант заключается в сокращении ручной работы при обработке транзакций. Важным действующим

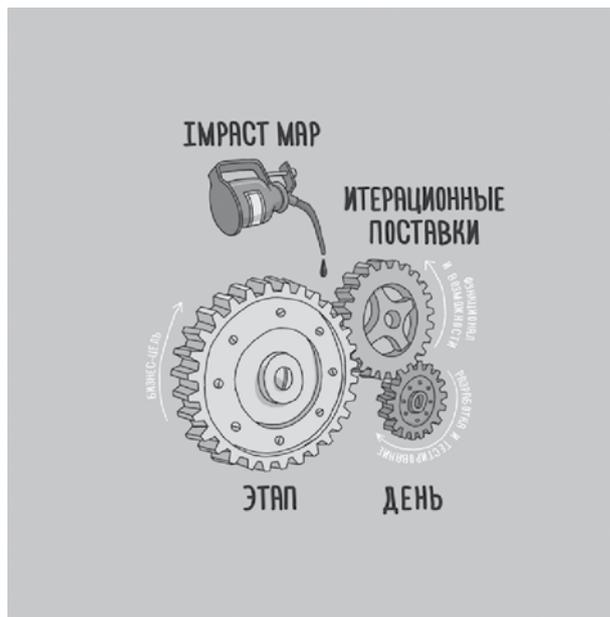
лицом здесь является команда по расчетам, базирующаяся в Германии. Она могла бы значительно снизить стоимость транзакций, ускорив обработку важных исключений, что, в свою очередь, позволило бы сократить объем работы, приходящийся на команды, находящиеся в технологической цепочке «ниже по течению». Чтобы добиться такого результата, потребуется доработать отчеты по исключениям и полностью автоматизировать процесс приоритизации транзакций. Еще один способ снижения затрат — улучшить автоматизированную обработку транзакций, снизив рабочую нагрузку на команду по расчетам и другие зависящие от нее команды.

Также важными действующими лицами являются трейдеры, размещающие заказы. Они могли бы снизить стоимость процессинга, размещая заказы, требующие меньше ручной работы. Есть предположение, что значительная часть задержек и ненужной ручной работы вызвана поведением команды по расчетам, тратящей излишне много времени на поиск нестандартных заказов и изучение текстовых комментариев, которые при размещении заказов вносятся трейдерами в свободном формате. Однако очень часто эти комментарии представляют собой не более чем рабочие заметки и не являются признаком настоящих исключений. Вероятно, мы могли бы снизить частотность подобных ситуаций. Стандартизация кодов исключений и предоставление трейдерам возможно-

сти вводить эти коды вместо текстовых заметок в свободном формате являются бизнес-задачами и не связаны напрямую с разработкой программного обеспечения. Однако эти меры также могли бы привести к сокращению затрат.

РОЛЬ IMPACT MAPS

Осуществляя итеративную разработку, при помощи метода Impact mapping очень удобно обсуждать исходные гипотезы, разрабатывать планы и согласовывать потребности заинтересованных сторон. Impact maps также облегчают применение нескольких популярных методов управления проектами.



Три ключевые функции

Когда все участники проекта одинаково понимают его цели, желательные

влияния и основные исходные гипотезы, это позитивно сказывается на результатах: работа приобретает более сфокусированный характер и сокращаются непроизводительные издержки. Именно поэтому методы управления требованиями, ориентированные на цели[5], становятся все более популярным предметом исследования. В настоящий момент сложилась практика прибегать к целеориентированным методам управления требованиями только на очень ранних стадиях проектов. Это серьезно снижает их эффективность.

Итеративные методы разработки и бережливое управление стартапами делают серьезный акцент на применении полученной в ходе разработки информации для корректировки границ проектов и внесения изменений в спецификации и первоначальные требования. Составляемые заранее планы действительно не годятся, поскольку ландшафт меняется слишком быстро. Но и у итеративной разработки есть свой недостаток — здесь слишком легко утратить представление о структуре в целом.

Impact maps являются мостиком между этими двумя мирами: они не только облегчают стратегическое планирование и мышление, позволяя создать представление об общей картине и ключевых бизнес-задачах, но и способствуют интеграции получаемых в ходе разработки данных, помогая нам корректировать дорожные карты. Они дают возможность отображать границы проекта таким об-



разом, что ими становится легче управлять — развивать, расширять, сужать или вносить изменения в приоритеты, по мере необходимости реагируя на открывшиеся новые возможности или свежую важную информацию.

Стратегическое планирование

Impact mapping является отличным способом привлечь к совместной работе руководителей технического и бизнес-направлений с самого начала проекта или этапа. Это позволяет сформировать одинаковое понимание границ проекта с обеих точек зрения.

Благодаря визуальным методам проведения совещаний и совместной работе у лиц, принимающих решения, также формируется одинаковое представление об основных исходных гипотезах. В результате действия всех заинтересованных сторон приводятся в соответствие с общим видением проблемы.

Эффективному обсуждению трудностей способствует и сама структура impact maps, помогающая воспользоваться «мудростью толпы». В результате часто удается найти варианты решений, которые можно реализовать моментально, или как минимум выдвинуть оригинальные альтернативные предложения,

позволяющие добиться необходимого результата быстрее и дешевле.

При стратегическом планировании для эффективного использования impact maps требуется выполнение следующих двух условий:

- наличие стратегических целей — impact maps неприменимы для управления проектами, связанными с поддержанием уже существующей функциональности;
- участие руководителей технического и бизнес-направлений.

Требования к качеству

Impact map наглядно показывает, какие влияния с точки зрения бизнеса должны быть реализованы при помощи разрабатываемого программного продукта. Благодаря визуализации можно определить требования к ожидаемому качеству на уровне продукта как единого целого и гарантировать, что все участники проекта понимают эти требования одинаково.

Журнал



2017 г.

Работаешь по трудовому договору? Будешь должен НДФЛ уплатить... сам!

Громкое дело конца 2016 — начала 2017 года о налоговых махинациях с НДФЛ сотрудников ООО «Деловые линии» (один из популярных перевозчиков сборных грузов по России — прим. автора) ещё не закончено.

Арбитражный суд Санкт-Петербурга и Ленинградской области 12.07.2017 по делу № А56-2331/2017 вынес решение об отказе в признании незаконным решения налогового органа о привлечении к ответственности за неуплату налогов и начислению недоимки и штрафа. И хотя в данном случае речь шла о доначислении НДС по услугам перевозки с различными компаниями, именно из его многостраничного решения следует раскрытие схемы ухода от уплаты НДФЛ с зарплат работников.



**Наталья
Пластина**



дело было так... В «Деловых линиях» была разработана инновационная схема. Работник действительно получал на банковскую карту ту зарплату, которая оговаривалась при приёме на работу. Однако зарплатой фактически была треть от суммы, а остальные две трети приходили от подставных фирм, и работник вообще не видел, а значит, и не понимал, от кого. Таким образом, и 13 % он платил только с трети зарплаты, а компания платила 30 % социальных взносов с той же минимальной суммы.

Применяя такую схему уменьшения налогового бремени, «Деловые линии» недоплачивали в бюджет:

- НДС, который они возмещали за счёт применения формальных договорных схем с перевозчиками (чего на самом деле не было, а были лишь расчёты и документальное оформление на бумаге),

- НДФЛ с зарплат сотрудников из-за применения схем оплаты за якобы оказанные услуги через те же подставные фирмы-перевозчики,

- суммы страховых взносов, ко-

торые исчислялись лишь с трети зарплат, с которых же и исчислялся НДФЛ.

Всем известно, что неправильное исчисление налогов и сборов не влияет на сохранение у налогоплательщика обязанности по их уплате. А это значит, что «Деловым линиям» придётся заплатить недоимку по налогам (НДС плюс штраф). Но и работникам придётся уплатить недоплаченный за них работодателем НДФЛ...

1. О ПОРЯДКЕ ИСЧИСЛЕНИЯ И УПЛАТЫ НДФЛ — КРАТКО И ПОНЯТНО

Налог на доходы физических лиц (НДФЛ) является одним из видов прямых налогов в РФ. Исчисляется он в процентах от совокупного дохода физических лиц без включения в налоговую базу налоговых вычетов и сумм, освобождённых от налогообложения. Порядок расчёта и уплаты НДФЛ предусмотрен главой 23 Налогового кодекса РФ (НК РФ). Налоговая база для исчисления НДФЛ обширна. Но основным источником её формирования была и есть заработная плата работника.

Основная ставка НДФЛ¹ в России составляет 13 % (п. 1 ст. 224 НК РФ). Основная часть НДФЛ (прежде всего,

¹ Для отдельных видов доходов установлены другие ставки (см. ст. 224 НК РФ).

с заработной платы) рассчитывается, удерживается и перечисляется в бюджет налоговым агентом. Доходы от продажи имущества декларируются физическим лицом самостоятельно. Обязанность по исчислению и уплате НДФЛ за работающего по трудовому договору работника возложена законом на его работодателя (ст. 226 НК РФ). В данном случае работодатель именуется налоговым агентом.

2. А ЕСЛИ НДФЛ НЕДОНАЧИСЛИЛИ И НЕДОУДЕРЖАЛИ?

Да, такие ситуации нередки. Однако в большинстве своём это не результат сложной махинации, целью которой является искусственное уменьшение налогооблагаемой базы и уход от уплаты налогов, а ошибочные действия бухгалтерии или же сбой в программном обеспечении организации.

Для подобных «нечаянных» действий законом предусмотрен свой алгоритм:

работодатель как налоговый агент обязан не позднее 1 марта года, следующего за истекшим налоговым периодом (он в соответствии со ст. 216 НК РФ составляет 1 год), в котором возникли соответствующие обстоятельства, письменно сообщить налогоплательщику и налоговому органу по месту своего учёта о невозможности удержать налог и сумме налога (п.

5 ст. 226 НК РФ). Сообщение составляется по форме, утверждённой Приказом ФНС России от 30.10.2015 № ММВ-7-11/485@.

На этом функция работодателя заканчивается. Всё дальнейшее урегулирование вопросов уплаты НДФЛ возлагается законом на налогоплательщика — работника.

3. А РАБОТНИК БУДЕТ ДОЛЖЕН...

Следует учитывать, что в силу запрета, установленного п. 9 ст. 226 НК РФ, «Деловые линии», уже выплатившие зарплату работникам и исчислившие и удержавшие из неё НДФЛ, уже не смогут уплатить в бюджет недостающий НДФЛ за счёт собственных средств. Это обязаны будут сделать налогоплательщики — работники «Деловых линий».

Согласно положениям подп. 4 п. 1 ст. 228 НК РФ, в случае если НДФЛ не был удержан налоговым агентом, обязанность по его исчислению и уплате переходит к работнику-налогоплательщику. В данном случае работники «Деловых линий» должны:

— не позднее 30 апреля года, следующего за годом, в котором получен доход, представить свою налоговую инспекцию по форме 3-НДФЛ (п. 1 ст. 229 НК РФ). Декларация подаётся по

месту пребывания (см. письмо ФНС РФ от 02.06.2006 № ГИ-6-04/566@ «О направлении информации»²). Лица, на которых не возложена обязанность представлять налоговую декларацию, вправе представить такую декларацию в налоговый орган по месту жительства (п. 2 ст. 229 НК РФ).

— не позднее 15 июля года, следующего за истекшим налоговым периодом, уплатить налог (п. 6 ст. 227 НК РФ).

Для справки: поскольку речь в проверке налогового органа шла о деятельности «Деловых линий» за 2009-2011 годы, то только за последний отчётный период 2011 года декларация по НДФЛ должна была быть подана до 30 апреля 2012 года, а НДФЛ уплачен не позднее 15 июля 2012 года. Чего, естественно, сделано не было.

4. ПРОВЕРИМ, ПРАВИЛЬНО ЛИ РАССЧИТАН НДФЛ?

События с «Деловыми линиями» и их работниками породили много вопросов у рядовых работников таких же структур. Особое внимание НДФЛ,

² http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=60810&dst=0&profile=0&mb=LAW&div=LAW&BASENODE=69774703-4081201017&SORTTYPE=0&rnd=263249.2880018124&ts=21413150105217616445-&REFTYPE=CDLT_CHILDLESS_CONTENTS_ITEM_MAIN_BACKREFS&REFBASE=LAW&REFSEGM=-1&REFDOC=220373&REFDST=101507&REFPAGE=0&dirRefFid=65534%2C18%2C220373#0

конечно, привлекает у тех работников, у кого зарплата «белая» и совпадает с той, которая указана в трудовом договоре. Но интересным порядок исчисления НДФЛ будет и тем, кто работает в организациях, где имеется «белая» и «серая» зарплата.

Итак, исчислить свой НДФЛ, который должен удержать работодатель, довольно просто:

Вариант 1 (простой). Он подходит для тех, кто не пользуется стандартными налоговыми вычетами.

Формула расчёта: зарплата по трудовому договору — 13 % = сумма к выдаче («чистыми» деньгами).

Пример расчёта: зарплата по договору указана 30 000 рублей. Соответственно: 30 000 — 13 % = 26 100 = сумма к выдаче. Сумма НДФЛ составила 3 900 руб.

Примечание: в связи с непринципиальностью вопроса для упрощения расчёта берётся общая сумма заработной платы работника за месяц без разбивки на аванс и зарплату. Следует учитывать, что именно в зарплату, а не в аванс исчисляется и удерживается НДФЛ. Кроме того, в расчёт берётся полный отработанный работником месяц, без учёта возможных переработок, недоработок, больничных, отпусков и проч.

Вариант 2 (усложнённый). Этот вариант более распространён, так как практически все современные работники пользуются стандартными налоговыми вычетами.

Формула расчёта: (зарплата по договору — стандартный налоговый вычет) — 13 % = сумма к выдаче («чистыми» деньгами).

Пример расчёта: зарплата по трудовому договору указана 30 000 рублей. Налоговый вычет работник получает на двух детей (1400 x 2 = 2800).

Расчёт:

1) $(30\ 000 - 2\ 800) = 27\ 200$ (именно из этой суммы исчисляется НДФЛ)

2) $27\ 200: 100 \times 13\ \% = 3\ 536$ руб. (сумма НДФЛ, подлежащая удержанию)

3) $30\ 000 - 3\ 536 = 26\ 464$ руб. (сумма к выдаче работнику «на руки»).

Итого работник, пользующийся стандартными налоговыми вычетами на двух детей, будет получать «на руки» больше работника, не пользующегося никакими налоговыми вычетами, на 364 рубля.

Итак, теперь вы, как работник, знаете, сколько должны получить в итоге денег от работодателя и сколько он

с вашей зарплаты должен удерживать НДФЛ. Осталось проверить, удерживает ли работодатель НДФЛ правильно или есть риск оказаться должником по налогам перед бюджетом?

5. РАСПОЗНАТЬ НЕДОИМКУ И...?

На фоне удивительных факторов, вскрывшихся в связи с проверкой такого гиганта перевозок, как «Деловые линии», многим хотелось бы знать:

— Как распознать наличие скрытой угрозы ухода работодателя от уплаты налогов (уплаты их в полном объёме) и риска для работника оказаться быть должным государству,

— Как подтвердить свои сомнения в недоначислении НДФЛ или развеять их?

— Что означает выявление вероятной недоимки по НДФЛ?

— Что делать при осознании реальности риска?

Что касается первого вопроса, выявить недобросовестность со стороны работодателя оказывается не так просто, как кажется на первый взгляд. Казалось бы, куда прозрачнее должна быть схема начисления зарплаты и удержания НДФЛ, если зарплата перечисляется на счёт работника в банке,

а не выдаётся в кассе предприятия? Оказалось, что и здесь работник не застрахован от сюрпризов. Если работник хочет проверить порядок начисления втайне от работодателя, то это можно попробовать осуществить следующим образом (см. 1-й этап проверки).

1-й этап проверки: проверяем «назначение платежа»

1.1. Выписка по банковскому счёту

Если зарплата перечисляется на счёт в банке, правильно определить, к чему относится та или иная выплата (поступление на счёт), поможет только развёрнутая выписка по счёту. Причём не всегда она будет доступна в развёрнутом виде через онлайн-сервисы банков. Бывает, что такая выплата не отражается как «заработная плата», хотя на деле именно ею и является.

Если в назначении платежа значится «заработная плата», то беспокоиться нечего. Именно указанная сумма получила за вычетом работодателем НДФЛ.

Если же поступившая сумма значится как «пополнение счёта», «страховая выплата» и подобные, ничего общего с зарплатой не имеющие выплаты, стоит насторожиться. Если, конечно, гражданин действительно не ожидал поступления страховой или иной вы-

платы. Более того, плательщиком указанных сумм вполне может оказаться вовсе не работодатель.

1.2. Изучение ведомости (при получении зарплаты в кассе)

Если работники получают зарплату «по старинке» в кассе предприятия, то сумма к получению будет отражена в ведомости на получение зарплаты. Именно после удержания НДФЛ получается сумма к выдаче. Если ваши предварительные расчёты не сходятся в копейках, возможно, что вы не учли какие-то нюансы исчислений, а если расхождения существенны — стоит заинтересоваться правильностью расчётов, произведённых работодателем. Если же работнику дают несколько ведомостей, из которых якобы складывается зарплата, стоит повнимательнее присмотреться к содержанию данных документов. Совсем не обязательно, что во второй ведомости будет значиться «премия». Вполне возможно, что это опять какая-нибудь «не зарплатная» выплата.

Итак, у работника закралось сомнение, что не все суммы, которые он получает, облагаются НДФЛ. Как проверить, с каких именно сумм работодатель исчислил и удержал НДФЛ?

2-й этап проверки: 2-НДФЛ!

Согласно п. 1 ст. 230 НК РФ налого-

вые агенты (а ими и являются все работодатели) ведут учёт доходов, полученных от них физическими лицами в налоговом периоде, предоставленных физическим лицам налоговых вычетов, исчисленных и удержанных налогов в регистрах налогового учёта.

Конечно, работодатели в определённые в ст. 230 НК РФ сроки представляют в налоговый орган свои расчёты по НДФЛ, но их работник не видит. Но он может в любой момент ознакомиться с данными расчётами. Это сделать довольно просто: работник имеет право запросить у работодателя справку 2-НДФЛ.

В соответствии с п. 3. ст. 230 НК РФ «налоговые агенты выдают физическим лицам по их заявлениям справки о полученных физическими лицами доходах и удержанных суммах налога по форме, утвержденной федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным по контролю и надзору в области налогов и сборов».

Для справки: бланк справки 2-НДФЛ за 2016 год (подаётся в 2017 году) утверждён Приказом ФНС России от 30.10.2015 № ММВ-7-11/485@.

И ждать для этого увольнения или окончания года совершенно не нужно. Ведь согласно ст. 62 ТК РФ, «по письменному заявлению работника работодатель обязан не позднее трех

рабочих дней со дня подачи этого заявления выдать работнику <...> копии документов, связанных с работой (копии приказа о приеме на работу, приказов о переводах на другую работу, приказа об увольнении с работы; выписки из трудовой книжки; справки о заработной плате, о начисленных и фактически уплаченных страховых взносах на обязательное пенсионное страхование, о периоде работы у данного работодателя и другое). Копии документов, связанных с работой, должны быть заверены надлежащим образом и предоставляться работнику безвозмездно».

Именно в справке 2-НДФЛ и будет отражено, какой доход и в каком размере работодатель учёл в целях исчисления и удержания НДФЛ.

Например, по итогам указанных этапов работник выяснил, что работодатель исчислял НДФЛ лишь с трети той суммы, с которой он должен был данный налог исчислять (той, что указана в трудовом договоре). Из этого следует:

— что существует высокий риск при вскрытии данного факта признания налоговым органом недоимки по НДФЛ и выставления требования о его уплате самому работнику.

Однако до появления данного требования предпринимать самостоятельные действия по исчислению

недоимки и её уплате в бюджет не рекомендуется: велика вероятность, что сам работник сделает это неправильно, заплатит налоги по неправильным реквизитам. Да и риск всё ещё остаётся риском. Ведь нет гарантии того, что недоимку вообще выявят...

— что остальные суммы, которые работник получил на счёт или по ведомостям (которые в сумме равны 2/3 его «теоретической» зарплаты), как правило, начислены и перечислены по подставным договорам за вымышленные услуги. Однако проявлять инициативу по возврату их не нужно. Вероятность, что кто-то когда-то обратится за их взысканием как неосновательного обогащения (в силу того, например, что эти суммы ошибочно были перечислены), очень мала. Предпринимать какие-либо действия по розыску плательщика данных сумм и их возврату, думается, не стоит. Хотя не стоит «сбрасывать со счетов», что и эти суммы (в зависимости от их назначения) могли подлежать налогообложению. А удерживался ли с них налог реально или нет, работник вряд ли когда сможет выяснить самостоятельно.

6. ЧТО ДЕЛАТЬ?

Как обычно, при выявлении проблемы и рисков, встаёт вечный вопрос: «Что делать?». Что делать, если схему, подобную использованной «Деловыми

линиями», выявил не налоговый орган, а сам работник (с высокой долей вероятности)?

Конкретного ПРАВИЛЬНОГО алгоритма действий для работника при выявлении применяемой работодателем схемы ухода от уплаты НДФЛ нет. Но есть некоторые варианты рекомендаций, которым работник может последовать или нет (по его собственному выбору). Итак, работник может:

1) Занять позицию информатора. То есть обратиться в контролирующий орган с сообщением о подозрении в применении работодателем схем ухода от уплаты налогов. Однако в этом случае риск того, что налоговая инспекция потом выставит ему же требование об уплате недоимки, становится практически уже 100%-ным.

2) Сменить работодателя.

Многих будет интересовать вопрос: «А можно ли заставить работодателя доплатить зарплату?» Думается, что во внесудебном порядке у работника такой возможности нет, а вероятность выигрыша в суде может быть оценена только исходя из конкретных обстоятельств дела. А налоговый орган не обладает правом ни заставить работодателя (путём выдачи предписания) доплатить работникам зарплату, ни правом обращаться в суд с данным требованием.

Работодателя также невозможно заставить доначислить и уплатить НДФЛ в бюджет. У налогового органа для этого не будет законных оснований (см. статьи 226-229 НК РФ), а у работника — прав на это.

С учётом пессимистичных выводов, как правило, закономерным является вопрос о том, а нужно ли вообще что-либо предпринимать?

Несомненно, нужно! Только активная гражданская позиция работников,

в том числе по защите своих трудовых и пенсионных прав, будет способствовать выявлению схем, используемых работодателями для ухода от уплаты налогов, в частности — НДФЛ.

7. А ЕЩЁ У РАБОТНИКА БУДЕТ МЕНЬШЕ ПЕНСИЯ!

То, что у работника возникает недоимка по НДФЛ при применении схемы, аналогичной использованной «Деловыми линиями», — это не все негативные по-

ПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»
(Безупречная система доставки)
www.ural-press.ru / 8-(499)-700-05-07**

ПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | Дмитрий Игара | Предотвращаем риски умные саморегуляции

ПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | Рациональный труд

ПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | Баркли

ПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | Александр Прохоров | Андрей Будучее — это будущее. И от него надо отделиться

ПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | Сергей Прохин | Кто навязывает нам БОИ БЕЗ ПРАВИЛ?

ПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | Олег Корвин | ФОРМУЛА УСПЕХА — ЭТО НЕ КОМБИНАТА

ПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | 00:00

ПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | Владимир Юрченко | О ДВА ИЗ САМЫХ СИЛЬНЫХ МОТИВАЦИЙ ЭТО НОВИЗНА

ПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | Корпоративная социальная сеть

следствия схемы. Работник не сможет рассчитывать и на приличную пенсию!

В соответствии с п. 1 ст. 419 (гл. 34) НК РФ плательщиками страховых взносов признаются:

1) лица, производящие выплаты и иные вознаграждения физическим лицам:

- организации;
- индивидуальные предприниматели;
- физические лица, не являющиеся индивидуальными предпринимателями;

2) индивидуальные предприниматели, адвокаты, медиаторы, нотариусы, занимающиеся частной практикой, арбитражные управляющие, оценщики, патентные поверенные и иные лица, занимающиеся в установленном законодательством РФ порядке частной практикой (далее — плательщики, не производящие выплаты и иные вознаграждения физическим лицам).

Объектом обложения страховыми взносами признаются выплаты и иные вознаграждения <...> в пользу физических лиц, подлежащих обязательному социальному страхованию <...> в рамках трудовых отношений и по гражданско-правовым договорам,

предметом которых являются выполнение работ, оказание услуг... (п. 1 ст. 420 НК РФ).

Согласно п. 2 ст. 425 НК РФ тарифы страховых взносов устанавливаются в следующих размерах, если иное не предусмотрено настоящей главой:

1) на обязательное пенсионное страхование в пределах установленной предельной величины базы для исчисления страховых взносов по данному виду страхования — 26 %;

2) на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством в пределах установленной предельной величины базы для исчисления страховых взносов по данному виду страхования — 2,9 %;

на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством в отношении выплат и иных вознаграждений в пользу иностранных граждан и лиц без гражданства, временно пребывающих в РФ (за исключением высококвалифицированных специалистов в соответствии с Федеральным законом от 25 июля 2002 г. № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации»), в пределах установленной предельной величины базы по данному виду страхования — 1,8 %;

3) на обязательное медицинское страхование — 5,1 %.

Обратите внимание: статьёй 426 установлены иные тарифы страховых взносов в 2017-2019 годах.

Соответственно, если работодатель уплатил взносы с меньшей суммы... выводы, думаю, будут логичными...

ВЫВОДЫ

1. Все работники, вступая в трудовые отношения с работодателями, вряд ли ожидают от последнего применения схем, направленных на то, чтобы обмануть своих работников. Однако на деле именно этого результата они добиваются, пытаясь «оптимизировать» уплату НДФЛ.

2. Проверить, какая из тех сумм, что «падают» на счёт или выдают в кассе, является зарплатой, а какая не имеет отношения к оплате труда, работник может самостоятельно. Не оповещая работодателя об этом — через выписку по счёту в банке или путём более тщательного прочтения подпи-

сываемой ведомости при получении денег в кассе предприятия.

3. Установить точные суммы, с которых исчислялись НДФЛ, можно не только расчётным путем, но и путём истребования у работодателя справки 2-НДФЛ. При этом об истинной цели запроса ему знать не обязательно. Такие справки сейчас чаще всего берут для оформления кредита в банке.

4. При установлении факта, свидетельствующего о том, что НДФЛ удерживался лишь с части зарплаты, предусмотренной в трудовом договоре, следует быть готовым к тому, что при установлении данного факта налоговой инспекцией недоимку по налогу придётся уплачивать самому работнику. А требования об этом правомерно могут охватить три последних года.

5. Заставить работодателя доплатить, доначислить, доудержать НДФЛ — не в правах и возможностях работника.

Все может KPI, но вот только надо ли?..

*Система может многое,
но люди не могут
контролировать слишком
много показателей.*



*Евгений
Бурденюк*

**генеральный
директор ГК «Отелит
Development»**

Что можно просчитать при разработке KPI?



После защиты диплома по теме «Управление персоналом в малом бизнесе» и начиная со своего первого бизнеса, я пытался внедрить KPI у себя в компании. Исходя из теоретических знаний и опыта, я думаю, что KPI можно «натянуть» практически на весь функционал, который присутствует в компании. Но вопрос в целесообразности тех или иных действий. На мой взгляд, отдел продаж наиболее поддается KPI.

А что не поддается?

— Думаю, что более статичные должности. Например, бухгалтерия или офис-менеджер. В своей компании я подобного плана сотрудников не ставил на KPI, так как они хуже поддаются обсчету. Но моя позиция заклю-

чается в том, что можно, конечно, для любой должностной инструкции обозначить параметры KPI.

Разумная середина с критериями оценки работы — как это выглядит на практике?

— На мой взгляд, здесь необходим баланс. Если пропишешь много параметров, то можно «закидать» сотрудников различными показателями. Если пропишешь два-три показателя, то можно поменять вектор работы сотрудника, и он будет сконцентрирован, например, на одних продажах. Тогда начинаешь терять на заполнении карточек или в статистике, в правильности ведения CRM-системы. А человек не понимает, зачем ему все это необходимо делать, если у него один вектор задан. Я думаю, что оптимально три-четыре показателя, потому что, когда количество показателей больше, человек на них перестает реагировать. Он начинает думать, что проще плюнуть и делать работу, как делал, а там уже пусть руководство сидит и меряет. На мой взгляд, задача KPI — задавать определенные

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»**

(Безупречная система доставки)

www.ural-press.ru / 8-(499)-700-05-07

векторы важности внутри компании. В идеале необходимо ставить 3-5 показателей KPI, которые в случае чего можно скорректировать. Определить важные для компании параметры, которые влияют на развитие, и на них вводить KPI.

УИ Какие причины споров бывают с применением KPI со стороны персонала?

— Я считаю, что все показатели KPI необходимо составлять в результате полученной обратной связи от сотрудников либо от руководителей отделов. Возможно, внутри отдела и случаются споры, но я о них, как правило, ничего не знаю. Всегда стараюсь у сотрудников уточнять, устраивают ли их те или иные показатели.

УИ Ранее разработку KPI вели штучные специалисты. Как сегодня?

— Люди переходят из одной компании в другую, где-то был уже внедрен KPI. И для них это уже норма. В компании мы внедряли KPI благодаря сотрудникам, но до этого я привлекал сторонних специалистов.

УИ Ошибки при разработке — как их избежать?

— Про ошибки сложно говорить, но необходимо быть гибким. Попадание в идеальную структуру маловероят-

но. В разные периоды времени — разные акценты. Сегодня внедряем CRM-систему, ставим соответствующие показатели и делаем акцент на них, через полгода они могут поменяться. Меняется KPI — меняются векторы работы. На мой взгляд, необходимо внедрять KPI, в процессе работы анализировать и в случае чего изменять.

УИ Как при помощи KPI добиться вежливости всех сотрудников даже в темном коридоре отеля в 3 часа ночи?

— KPI — это инструмент, который заставляет сотрудников работать в том направлении, которое ускорит развитие организации. Когда у людей доведен до автоматизма тот или иной стиль работы, то на показателях KPI они перестают концентрироваться. Поэтому не важно — в 3 часа ночи или в 10 утра — уже все доведено до автоматизма.

УИ В. Путин обещал вежливые ресепшн в больницах... Это реально?

— Можно на другом примере посмотреть: UBER же добился вежливых водителей, значит это реально. Поэтому, если водители стали вежливыми, значит и ресепшн возможно сделать вежливым. Это не так сложно, используя отработанные технологии: формирование оценок или, возвращаясь к примеру с UBER, бейджей за

сервис или за беседы с пассажирами, сбор обратной связи и пр. Да, это делает не частная компания, это делает государство, но я уверен, что все возможно.

УИ Бывают сложные ситуации с переработками часов или действиями, которые на самом деле не нужны... Что делать?

— За этим необходимо следить, анализировать и всегда получать обратную связь от сотрудников.

УИ Как сменилась у вас модель или принципы управления — отношения с сотрудниками в процессе применения KPI?

— В процессе формирования отдела продаж у нас в компании мы применили опыт, когда сотрудники сами внедряли KPI. Я лишь обсуждал и согласовывал KPI-системы. Но взаимоотношения с людьми никак не изменились.

УИ Опишите основные фишки KPI для директора по общим вопросам, например?

— Все зависит от задач директора по общим вопросам. Смотришь его функционал, и если нареканий от сотрудников или вышестоящего руководства на его работу нет, то он получает 100%-ное вознаграждение.

Такие сотрудники в основном работают по бонусной системе, на личное усмотрение генерального директора. Здесь также можно внедрить KPI, но, на мой взгляд, это делать нецелесообразно.

УИ Ваши заместители тоже с KPI?

— Нет, по той же причине.

УИ Что не может сделать система?

— Система не может заменить человеческие отношения. Как бы ни работала система, но в конечном счете мы люди.

УИ Воровство случается у вас со стороны персонала (например, откаты и липовые премии)? Как это влияет на оценку сотрудника?

— Некоторые ситуации случаются, и, как правило, мы о них знаем. А человек, совершивший это, автоматически попадает в графу «увольнение».

УИ Цифровизация и KPI — как они коррелируются и помогают друг другу?

— В моем понимании это синонимы. Одно другого не исключает. Это синхронно идущие процессы, дополняющие друг друга.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Корпоративная культура — как она влияет на KPI? Как наоборот — KPI повлияла на культуру?

— На примере нашей компании не могу сказать, что корпоративная культура как-то повлияла. Бывает так, что вводится KPI, и 3 из 50 сотрудников не согласны с параметрами KPI и увольняются в этом же месяце, через полгода, год... В результате происходят изменения в компании, корпоративной культуре. В это время может также идти рост компании, что может повлиять на корпоративную культуру не меньше, чем KPI. Корпоративная куль-

тура — гибкая, постоянно меняется в зависимости от сотрудников, роста компании и прочих факторов. Конечно, можно сказать, что KPI оказывает влияние на культуру, но не резкое.

* Евгений Бурденюк, генеральный директор ГК «Отелит Development».

Беседовала Ольга Прудовская

Журнал 

2017 г.

события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Читалия Пластинина
Региональные кадастровые палаты получили право самостоятельно проводить работы по землеустройству и формированию объектов недвижимости

Виктория Мариновская
Арест квартиры за неоплату ЖКХ

Артём Ломакин
Каковы риски эксплуатации здания без разрешения?

Читалия Фомина
Судебные споры, касающиеся жилых помещений лиц, освободившихся из мест лишения свободы

Владимир Яковлев
Тарифы на электроэнергию: оспаривание в судах

Кирилл Антонов
«Кутузовская миля» Полонского






ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU

№ 2 2017



www.TOP-PERSONAL.ru

Уолтер Перси Крайслер



Уолтер Перси Крайслер, американский промышленник, основатель автомобильной корпорации Chrysler, родился 2 апреля 1875 года в городке Вэймега (штат Канзас). С раннего детства его тянуло к технике и он мечтал стать машинистом, что привело его в железно-

дорожные мастерские, где он работал сначала в качестве уборщика, а затем стал учеником слесаря.

Уолтер Перси Крайслер начал успешно продвигаться по карьерной лестнице, когда в 22 года получил сертификат квалифицированного механика. За эти годы Крайслер сменил несколько железнодорожных компаний и вскоре занял пост генерального управляющего треста American Locomotive Co. Достойная зарплата позволила ему купить автомобиль, о котором он мечтал, и этот факт определил его дальнейшую жизнь. С 1908 года начинается его карьера в автомобилестроении. У Крайслера с детства наблюдался организаторский талант — он умел подбирать специалистов для решения конкретной задачи.

Спустя четыре года, работая в филиале Buick Motor компании General Motors, Крайслер стал менеджером по производству автомобилей и за 4 года увеличил объем производства с 20 до 550 автомобилей в сутки. Президент GM Уильям Дюрант предложил Крайслеру пост вице-президента с окладом 500 тысяч долларов. За 8 лет работы в



автопроме он получил солидный опыт управленческой работы и имел на банковском счету 10 миллионов долларов. Из-за разногласий с Дюрантом Крайслер ушел из GM.



В 1920 -1924 годы Крайслер собрал сильную команду автоконструкторов и на базе убыточных автомобильных компаний «Виллис-Оверленд» и «Максвелл Мотор» создал свою компанию «Крайслер». Под руководством Уолтера и с участием автоконструкторов — Фреда Зедера, Оуэна Скелтона и Карла Брира была создана модель Chrysler Six, которая отлично раскупалась, и в первый же

год машин было продано более 32 000 штук.

Вскоре на новую компанию работало около 4 тыс. дилеров, и доходы компании были на уровне \$17 млн.

На тот момент журнал Time назвал Уолтера Крайслера «человеком года».

Компания «Крайслер» вместе с Ford и General Motors вошла в тройку крупнейших автопроизводителей США.

В 1935 году Уолтер Крайслер оставил пост президента корпорации и приступил к работе над биографической книгой «Life of an American Workman» («Жизнь американского рабочего»).

Скончался Крайслер 18 августа 1940 года в возрасте 65 лет в городе Кингс-Пойнт, штат Нью-Йорк.

Журнал 

2017 г.

19-20
сентября

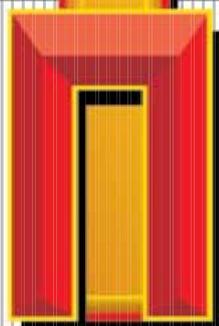
МОСКВА
КОНГРЕСС-ЦЕНТР ЦМТ

*Майкл
Роуч*

4 уровень программы
Института Алмазного
огранщика — DCI!

БИЗНЕС — НЕ ТОЛЬКО ДЕНЬГИ

*Успешное личное партнерство — найти,
сохранить и быть счастливыми*



Ольга Байдина

Оплата труда в особых условиях: анализ судебной практики

Павел Хлебников

Заграничные командировки и споры по расходам

Михаил Пресняков

Оплата по труду: вопросы дифференциации и дискриминации

Наталья Пластинина

Работаешь по трудовому договору? Будешь должен НДФЛ уплатить... сам!

Ирина Вишнеполтская

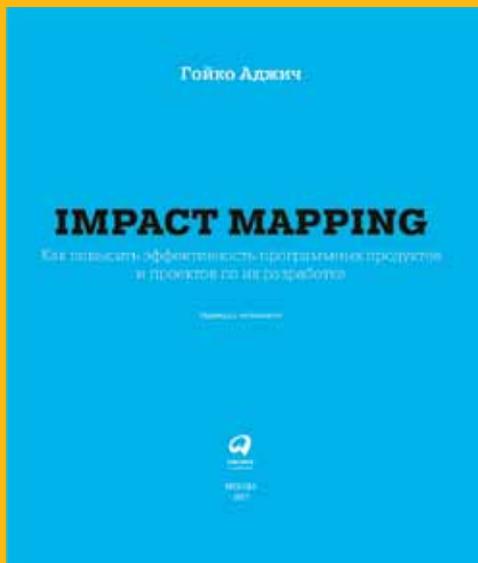
Меняем должностную инструкцию: споры работников и работодателей

Светлана Назарова

Неуплата НДФЛ и страховых взносов с зарплаты

Екатерина Элекян

Заключение договора об оказании услуг в целях фактического предоставления персонала



*Множество барьеров на пути эффективного сотрудничества возникает из-за неразделенных, никогда не обсуждавшихся и непроверенных исходных предположений. Специалисты в разных областях исходят из разного набора допущений и гипотез. Если эти допущения и гипотезы сформулировать в явном виде, то получится их своевременно проанализировать и протестировать. В результате все последующие решения будут приниматься гораздо быстрее. Именно с этой точки зрения *Impact Maps* являются эффективным инструментом.*

О чем книга

Impact Mapping — практическое пособие по картам влияния, простому, но очень эффективному методу разработки программного обеспечения. Он помогает еще на стадии стратегического планирования организовать сотрудничество различных специалистов и в результате создавать эффективные программные продукты.

Почему книга достойна прочтения

Impact Maps позволяют составлять планы, которые обеспечат соответствие разрабатываемого программного обеспечения бизнес-целям организации. Они также помогают легко адаптировать программное обеспечение в ходе работы над проектом.

Этот инструмент универсален и подойдет как для Agile-проектов, так и для классического проектного подхода.

Кто автор

Гойко Аджич — консультант по стратегиям разработки программного обеспечения, который помогает командам по всему миру внедрять принцип спецификации и agile-тестирование. Автор книг Test Driven .NET и Specification by Example, за которую в 2012 году получил награду Jolt Award.