

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные новости из сферы "Персонал" – 71052, 71055, 72035

№ 33  
(677)

2022

Главная тема: **AGILE**

# ГЕРОИ БИЗНЕСА

КАК ВЫЖИТЬ БИЗНЕСУ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ



АССОЦИАЦИЯ  
МЕНЕДЖЕРОВ

альпина PRO

Партнёры УП



Ростелеком



АВТОДОМ



skyeng

КРОС

ВКУСВИЛЛ



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Мне очень понравилась мысль А. Чавалаха о том, что «не надо ждать, когда сотрудники к вам придут за повышением зарплаты».

А ведь у многих руководителей так и происходит (это как ездить на старом авто с мыслью — потом и починим.)

Большие компании, конечно, давно уже усвоили этот урок «прихода» и много чего делают «до того».

Но как это делать? Вопрос непростой...

*Александр Гончаров*

Номер готовили:



Алена  
Верещагина



Алия  
Верисова



Полина  
Гальченко



Александр  
Гончаров



Надежда  
Гончарова



Оксана  
Дегнер



Александр  
Жильцов



Дмитрий  
Жирнов



Игорь  
Жуковский



Павел  
Кочетков



Кристина  
Кузнецова



Вероника  
Курилова



Наталья  
Риль



Ольга  
Сагун



Анна  
Соснина



Анна  
Чернова



Андрей  
Чепайкин



Елена  
Чечикова



Александр  
Чечиков



Алена  
Юрова





# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

**AGILE**  
**Agile: как все сделать правильно?**  
Евгений Самойленко, Unlimint

11

**Трибуна Директора**  
**Не надо ждать, когда сотрудники к вам придут за повышением зарплаты**  
Александр Чавалах, ООО «Инфостарт»

17

**IT**  
**Мы работаем с облаками, у нас безоблачно не бывает**  
Константин Анисимов, Rusonux

23

**CRM-СИСТЕМЫ**  
**Как CRM оптимизирует работу продаж**  
Олег Ханин

27

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Герои бизнеса. Как выжить бизнесу в новых условиях.**

35

**ДИСКУССИЯ**  
**Расследование несчастного случая на работе по Дж. Орзуллу**  
Антон Задворнов

43

**ШТРАФЫ РАБОТОДАТЕЛЯ**  
Дарья Царькова

49

**САМОЗАНЯТЫЕ**  
**Самозанятым могут разрешить заниматься пассажирскими перевозками**  
Дарья Герасименко

55

**ПРАВО**  
**Ваш сайт**  
Екатерина Артемьева  
Анастасия Герман

57

**ЕСТЬ МНЕНИЕ**  
**Неузаконенность отношений – типичный признак избегания ответственности**  
Михаил Молоканов, коуч глав компаний

60

**ЕСТЬ МНЕНИЕ**  
Андрей Ващенко

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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 22.11.2022 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 ООО «Белый ветер»  
г. Москва, ул. Щипок, 28

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

№ 33  
(677)

Издаётся с 1996 г. 2021 г.

Объединенная редакция

ИД

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

Официальный адрес  
TP@TOP-PERSONAL.RU



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

# Agile: как все сделать правильно?

Сегодня одна из популярных тем для обсуждения во многих компаниях, конференциях и других площадках — это внедрение практик Agile. Кто-то выступает с посылом «хочешь улучшить свои процессы — внедряй Agile», кто-то считает, что это только во вред. Иногда это даже не обсуждается, а просто ставится как задание внутри компании собственниками или топ-менеджерами. Причем, кто-то говорит, базируясь на своем опыте, а кто-то теоретизирует, сходяв на курсы, почтав или еще как-то приняв ту или иную сторону. На самом деле однозначного ответа на то, применять ли Agile, не существует.



*Евгений  
Самойленко*  
**Unlimint**

Меня зовут Евгений, я руководитель разработки в глобальной финтех-компании. У меня за плечами более 15 лет работы в ИТ-секторе, в том числе в управлении проектами и проектными офисами. Уверен, что после прочтения этой статьи у вас появятся если не ответы, то как минимум больше информации по данной теме для того, чтобы принять правильное решение.

Сразу стоит сказать, что Agile — это не волшебная палочка, которая сделает вашу компанию инновационной, процессы стремительно быстрыми, а количество релизов в месяц в 10 раз больше. Все может произойти в точности до наоборот: потеря контроля, неуправляемые процессы, демотивированные сотрудники, недовольное руководство и клиенты.

Так почему же все так много говорят о том, что нужно переходить на Agile? Стоит ли это делать именно вам? Все зависит от ответов на несколько вопросов:

**1. Зачем вы это делаете?** Если ответ «Потому что все так делают», то, скорее всего, вам нужно остановиться, выдохнуть и еще раз подумать, для чего именно вы хотите это делать. Если ответ типа «я хочу сделать процессы более гибкими и через какое-то время улучшить свой time-2-market», то похоже вы на правильном пути.

**2. Готова ли ваша команда?** Если вы единственный человек в компании, кто хочет это сделать, то похоже, что нужно сначала озадачиться вопросом информирования / разъяснения этой темы в команде, заручиться поддержкой. Один человек, даже если это топ-менеджер, не сможет сделать такое изменение, тем более насильно.

**3. Готовы ли вы к тому, что эффект от внедрения Agile в компании будет не сразу?** Если ответ «Нет, мне нужен сразу эффект», то лучше повременить, иначе вас ждет разочарование.

Предположим, что все вопросы заданы и ответы свидетельствуют о том, что определенная готовность к изменениям поддерживается. С чего начинать?

## Начинать нужно с Обучения

Все участники команды, которая будет переходить на Agile, должны говорить на одном языке, понимать терминологию и разделять принципы, описанные в манифесте Agile. Даже если кто-то говорит, что он уже читал, слышал, немного пробовал — все равно его надо включить в план обучения. Обучаться рекомендую группами, в том составе, в котором потенциально Agile-команда и будет работать. Обычно при обучении Agile-методике практикуют групповые практические упражнения, которые позволят вам попробовать все процессы / ритуалы под присмотром опытного человека, который на ранней стадии скорректирует ваше поведение / понимание и подготовит к реальной жизни.

Важно отметить, что Agile — это фреймворк, который не диктует, а рекомендует определенные практики. При этом нужно, чтобы ваша команда адаптировала под себя эти практики с учетом своих особенностей.

Также немаловажным фактором является текущая зрелость и готовность команды и процессов. Если попробовать внедрить практики Agile в незрелую команду, в которой никто не готов меняться, никто не привык к регламентам и процессам, то, скорее всего, провал гарантирован.

Не стоит полагаться на внешних консультантов, обещающих вам очень быстрые результаты. Даже если вы обсуждаете с внешними консультантами такую возможность, начните с малого — с обучения.

Также важно, что принятие принципов Agile должно быть на всех уровнях, от топ-менеджмента до каждого участника команды. При этом внедрение практик Agile не обязательно должно быть массовым. Можно внедрять постепенно, начиная с наиболее подготовленных или готовых изменяться. Это даст вам возможность попробовать и повышает шанс получить хорошие результаты.

*Внимание! При неверном понимании принципов Agile недобросовестные сотрудники могут использовать это для того, чтобы оправдать проблемы в проекте и вести проект «на расслабоне». Обычно у таких сотрудников есть дежурные фразы типа «Это же Agile, здесь нет возможности предоставить сроки или обеспечить прогнозируемый результат».*

### Дальше нужен план.

Ведь процесс внедрения в компании новой практики — это тоже сво-

его рода проект. У него должны быть участники, в том числе ответственные, задачи, контрольные точки.

Обычно в плане на внедрение учитывают следующие моменты:

- Ожидания от внедрения Agile. Очень желательно по SMART (измеримые и достижимые).
- Команда, в которой будет начинаться внедрение, и роли, которые будут назначены.
- Ожидаемые сроки начала внедрения, отчетные точки, в которых будет проводиться оценка прогресса (не менее двух недель).
- Где будет вестись документация, и какие инструменты будут использоваться.
- Бюджет, если он необходим.
- Ограничения. Чего и кого данные изменения касаться не будут.

Все указанные выше пункты должны быть приняты всеми членами команды. Обязательно зафиксируйте все пункты как минимум в письме, которое будет выслано всем участникам. Тем не менее, *уточнять и корректировать план — это нормально. Если в*



ходе внедрения выяснится, что что-то упустили, скорректируйте план и вышлите его вместе с комментариями всем участникам.

### Реализация плана и контроль

Так как внедрение Agile — дело непростое, от вас как от руководителя требуется поддержка и понимание. Обязательно что-то пойдет не так или потребуется пересмотреть принципы. Старайтесь вникать в суть таких ситуаций и проявлять участие. Как топ-менеджер вы можете как помочь, так и навредить. Поэтому держите руку на пульсе, интересуйтесь, как проходит процесс внедрения, но не занимайтесь микроменеджментом.

Agile — это в том числе про доверие, ведь один из принципов Agile стоит на личной ответственности каждого человека в команде. Мнение всех членов команды важно. Менеджер — не единственный, кто решает, в какие сроки что произойдет.

*Рекомендация: не пытайтесь сразу перейти на систему оценки задач в Story points. Начните с классической оценки задач в часах или днях. Старайтесь декомпозировать задачи до такой степени, чтобы одна*

*задача могла быть выполнена в течение одного рабочего дня. Так же сразу не стоит уходить глубоко в оценку velocity сотрудников, сравнивать их с другими, проводить бенчмаркинг. Это все можно будет начать делать позднее, когда вы как минимум освоитесь со всеми принципами и ритуалами.*

**Какие бывают частые ошибки при внедрении Agile:**

**Неточная оценка.** Факт постоянно сильно расходится с планом. Как правило, такое происходит, когда при оценке задач привлекают недостаточно сотрудников, которые способны оценить задачу со всех сторон. Поэтому привыкайте, что для точной оценки нужно привлекать всех членов команды.

**Люди жалуются, что стало много встреч и не остается времени на работу.** Обычно такое происходит, если пытаются сразу применить все ритуалы Agile и на каждый из них призывать всю команду. Что точно должно быть, так это ежедневный утренний стендап не более чем на 30 минут, ретро по итогам спринта (один раз в две недели на час), несколько сессий в неделю на анализ и оценку задач (один час максимум) и демо на 30 минут по

результатам проведенной работы (когда есть, что продемонстрировать). И, конечно же, чтобы держаться в рамках, нужен человек, который за этим следит (scrum-мастер) и не дает другим уходить в полемику, превращать встречи в долгие посиделки. Еще одна возможная проблема — это сотрудники, которые не готовятся к встрече и начинают что-то вспоминать, уже придя на нее. Приучайте людей готовиться к встрече, это сильно экономит время.

**Рисование на доске, бумажные листочки и их перемещение у некоторых вызывает отторжение. Используйте электронные версии. Они воспринимаются гораздо лучше, экономят время, а в условиях работы на удаленке просто незаменимы.**

**Отсутствие документации. Документировать надо.** И задачи, и результаты работ, и meeting notes по результатам встреч. Все это обязательно, иначе возникнет хаос, и никто не вспомнит, что и кто обещал, о чем договорились. В итоге это приведет к разочарованию системой.

**Менеджер принимает все решения самостоятельно.** Как правило это происходит по привычке либо из-за непонимания принципов Agile. Нужно учитывать мнения всех участников команды. Обязательно.

## Какие дополнительные плюсы вы получите от успешного внедрения Agile?

Я бы отметил, что во время удаленной работы всей или части команды Agile-методика стала еще более актуальной, т. к. позволяет поддерживать тесную связь с командой постоянно.

Правильно внедренные принципы Agile хорошо мотивируют сотрудников, т. к. они становятся важными, к ним прислушиваются, есть возможность поделиться проблемами и предложениями.

При этом, учитывая, что встречи проходят в полном составе команды, для сотрудника появляется возможность «показать себя», исключить возможность присвоения его идеи кем-то другим. Для менеджеров это прямой контакт с командой, более быстрая возможность услышать интересные идеи и получить обратную связь.

Также вы получаете быстрое прототипирование и проверку гипотез. За несколько коротких спринтов есть возможность проверить какую-либо идею, понять, жизнеспособна ли она, правильно ли ее реализуют, скорректировать требования.

И многое другое!



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Что еще можно делать после успешного внедрения:

- Похвалить всю команду!
- Автоматизировать процессы.
- Стандартизировать и шаблонизировать документы.
- Потратиться на платные инструменты.
- Добавлять другие ритуалы Agile.
- Перейти на оценку задач в Story point.
- Попробовать делать оценку задач с использованием poker planning.
- Внедрить автоматический бенчмаркинг и репортинг по всем командам.
- Подумать над изменением системы мотивации.
- Масштабировать на другие команды.

Не забывайте, что для больших команд рекомендуется использовать методологию SAFe. Это дальнейшее развитие Agile — Scaled Agile framework.

Надеюсь, моя статья была вам полезна.


Полезные ссылки:

Agile Alliance — <https://www.agilealliance.org/>

SAFe — <https://www.scaledagileframework.com/>

Мой профиль в LinkedIn — <https://www.linkedin.com/in/evgenijsamoilenko/>

**\*Евгений Самойленко,**  
Head of R&D, Head of Software  
Development **Unlimint**  
[unlimint.com](http://unlimint.com)

Эксклюзивно для 

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

# Не надо ждать, когда сотрудники к вам придут за повышением зарплаты

*Мы объединяем 98% специалистов по 1С.*

 Как у вас построена монетизация на общении специалистов 1С?

*М*онетизация была основана на обмене знаниями, т. е. любой талантливый 1С-ник мог заработать на своих знаниях.

Например, есть условный программист Василий, живущий в небольшом поселке в регионе. Он создал маленькую, но полезную программу для 1С, например, актуальный для пользователей отчет. Сам он ее на рынке в крупные компании, типа Газпром, точно не продаст, с ним даже говорить не будут, тем более он физическое лицо.

Он размещает программу в каталоге «Инфостарта». Одно из наших направлений — интернет-магазин ПО. Мы заключаем с ним соответствующий договор, занимаемся всеми юридическими вопросами, маркетингом, в общем выводим на рынок такие продукты. Он просто получает авторское вознаграждение и думает только о продукте. Мы заключаем контракты с бизнесом и реализуем софт. Данное направление составляет примерно 25% нашей выручки. Таких продуктов очень много, интернет-трафик портала составляет 60-70 тыс. посетителей в сутки, поэтому как таковой отраслевой специализации у нас нет. В портфеле самые разные кли-



*Александр  
Чавалах  
Инфостарт*

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

енты: есть и сотовые операторы (МТС, Билайн, Мегафон и др.), есть компании структур Газпрома, есть и мелкий бизнес, типа маленького магазинчика. Причем наличие крупных компаний у нас не означает обязательно крупные сделки, это могут быть небольшие услуги или программные продукты. В общем все, у кого в компании используется платформа 1С, могут быть нашими клиентами.

хическую структуру как самую эффективную. Логично, понятно, ответственность распределена.

 **Как работаете с новыми сотрудниками?**

— Когда человек попадает в компанию, первые 3 дня он совсем не работает. Это время он занимается первичной адаптацией. Данный про-

## ПО КАЖДОМУ СОТРУДНИКУ У НАС ЕСТЬ МИНИ-ПРЕЗЕНТАЦИИ В ВИДЕОФОРМАТЕ

 **Как бы Вы описали систему управления в компании?**

— Семь лет назад, когда было 10-12 человек, компания управлялась вручную, не было четкой структуры. Сейчас от той модели практически ничего не осталось. По структуре мы ближе к классической иерархической структуре с элементами проектного управления.

 **Вы бирюзовые?**

— В тему бирюзовости я верю мало, в книжках все красиво, но, когда копнешь вглубь и разговариваешь с реальными людьми из таких компаний, понимаешь, что не все там так красиво. В реальной жизни я пока вижу иерар-

цесс четко организован и автоматизирован. На новую корпоративную почту ему приходит приветственное письмо со специально организованным чек-листом, своего рода путеводителем по адаптации. Он проходит полноценное знакомство со всей компанией, структурой, коллегами, устанавливает необходимый софт, создает учетные записи, получает доступы. По каждому сотруднику у нас есть мини-презентации в видеоформате, поэтому при желании он может посмотреть видео про каждого сотрудника.

Есть учебный курс, сверстанный на учебной платформе, где новичок узнает о всех направлениях деятельности, истории компании, отрасли и т. д., т. е. проходит глубокое погружение.

Первичной адаптацией мы можем гордиться, у нас она является, пожалуй, одной из лучших. Как говорят сами новые сотрудники, с таким организованным подходом они не встречались.

Вся компания сейчас работает удаленно, с тех пор, как начался коронавирус. До этого работали в офисе. Мы смогли выработать подходы и подобрать инструменты, которые позволяют работать в удаленном режиме без потери эффективности. Ушло примерно 2 месяца на полную адаптацию к удаленке. Зато можно брать сотрудников из любых регионов, сейчас от Хабаровска до Севастополя.

### Процессы управления прозрачны?

— Про прозрачность процессов.

Вся работа осуществляется через тикеты в BPM -системе (системе управления бизнес-процессами). Во главе всех задач стоит так называемый каталог услуг, т. е. чтобы мы ни делали внутри компании или для внешнего рынка, любое действие соответствует конкретной услуге. Например, отделу кадров надо выдать сотруднику какие-либо документы, значит сотрудник создаст задачу с соответствующей услугой. Сотруднику не надо думать, кто выполняет данную функцию, это решает система. По каж-

дой услуге назначены исполнители, кто по своей квалификации способен эту услугу оказать, и у кого в обязанностях данные функции. Для каждой услуги также может быть установлен срок реакции и срок выполнения. Если данные сроки будут нарушены, будет подключена служба качества для анализа ситуации. Каждый сотрудник на своем рабочем месте в BPM-системе видит свои задачи и работает по ним. Задачи представлены по канбан-доскам, соответствующим ключевым бизнес-процессам.

Интересен процесс, что будет, если услуга не выполняется или затягивается. Ситуации бывают разные, например, руководитель подключил к возможным исполнителям нового сотрудника, а научить забыл. Служба качества начнет разбираться в комплексе. Умеет ли назначенный сотрудник выполнять данную работу. Обучили ли его, имеются ли соответствующие инструкции и регламенты, не устарели ли они. Вся эта система в интернете, доступ из любой точки, вся деятельность абсолютно прозрачна.

### А какие бывают сбои в такой системе?


— При нестандартном запросе, требующем творческого подхода или глубоких предметных знаний, проблемы могут быть везде, и у нас тоже, но глобальных сбоев не наблюдаем. Ос-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

новная проблема сейчас бывает при пиковых нагрузках, когда люди не успевают. Но мы это сразу видим в оперативном режиме и можем отреагировать.

*Был недавно такой случай, руководитель отпустил двух сотрудников в отпуск, еще двое заболели — и все, сроки по задачам повалились.*

Но мы это сразу увидели.


 **А у вас есть инструкция на тайм-менеджмент?**

— Инструкции нет, эта задача решается через SLA по срокам реакции на услугу. Например, для call-центра для ответа в онлайн-чате на сайте установлено 15 секунд в рабочее время. Если он не успеет, бот автоматически создаст тикет и отправит его в службу качества. Если придет запрос от потенциального клиента на покупку, там установлен 1 час. Если за час менеджер не свяжется и не отреагирует, это тоже уйдет в службу качества, и те начнут разбираться.

Обратная связь от службы качества является источником информации для улучшения. Например, при оценке услуги ниже 4 по опросам на обратную связь тоже автоматически подключается служба качества. Обратная связь может заключаться в необходимости обучения, актуализации инструкций, расширении штата, изменении про-


цессов. Например, недавно выяснили, что несколько менеджеров плохо обрабатывали возражения. Для данной группы был создан учебный курс по работе с возражениями. В даль-

нейшем они будут этих менеджеров мониторить, помог курс или нет. Все показатели работы менеджеров оцифрованы и наблюдаются в динамике.

 **Многие компании бьют себя в грудь, что и них прозрачная система карьерного роста, нет лоббирования кандидатов по знакомству и т. п. Раз у вас люди не уходят, значит прозрачность должна быть подтверждена практикой. Расскажите, как этого достигли?**

— С одной стороны, нам в этом помогал достаточно быстрый рост, соответственно требовались новые руководители. Например, из прошлого: в период одного из организационных преобразований, 5 лет назад, мы выделили несколько направлений деятельности и раздали каждому менеджеру отдела продаж по направлению, сделав их руководителями. Понятно, что справились с разной степенью успешности, не всем дано руководить, но все эти сотрудники сейчас в компании, они не ушли, но некоторые на других позициях. Эти новые направле-

ния росли, в них формировалась своя структура, появлялись руководители групп, куда опять нужны руководители. Большую часть времени у нас всегда были вакансии руководителей разного уровня. А по стратегии развития мы всегда стараемся вырастить руководителя изнутри, а не брать снаружи. 80% руководителей мы вырастили сами. Абсолютно все сотрудники, кто работал больше 5 лет, сейчас на руководящих позициях. Были даже случаи, когда мы «пихали» людей на повышение, говорили, что они уже готовы, но те не хотели. Не все готовы нести ответственность. Мы открыто заявляем, что у каждого сотрудника есть перспектива карьерного роста — приди и скажи, что ты готов брать ответственность за более сложные задачи. Еще у нас много горизонтальных перемещений между подразделениями. Например, приходит человек в call-центр, это считается начальной позицией. Изучил компанию, хорошо справляется со своей работой. Он может заявить о желании перейти в тот или иной отдел, например, менеджером по работе с клиентами. Если руководитель соответствующего отдела видит в нем потенциал, то такого сотрудника начнут готовить к переходу, заранее обучать. Бывает переходы готовят по несколько месяцев, все это открыто. Есть много историй, кто с начальных позиций стал руководителем довольно крупных подразделений.

 **Как различается зарплата, если на одинаковой должности один работает лучше других? Просят ли сотрудники повышения зарплаты, ссылаясь на другие компании или рынок?**

— Хороший вопрос. У нас есть такой документ — «Положение о корпоративной культуре», где прописан образ мышления сотрудника, наши ценности и много другого. Так вот, там же и сказано, что за одинаковую работу у нас одинаковая оплата. И от региона проживания это никак не зависит. Сотрудник в деревне Оренбургской области и сотрудник в Москве будут получать одинаковую зарплату. И были случаи, когда доход человека удваивался и даже утраивался по сравнению с предыдущей в своем районе. У нас уровень зарплат чуть выше среднего по рынку Санкт-Петербурга. Где человек будет жить, это его дело.

Мы работаем теперь удаленно, и можно свободно перемещаться, куда хочешь. Лет 5 назад разница еще была, но мы от этого ушли и не жалеем. И люди это ценят, это социальная справедливость.

Вариант, если сотрудник просто приходит и говорит, что хочет больше денег, у нас тоже проработан. Тогда его руководитель должен разработать такую систему мотивации для данной позиции, которая увеличит производительность, или сотруднику будут пере-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

даны задачи с большей сложностью и ответственностью. Это нормальная ситуация.

*Бывает и такое, когда на рынке происходит скачок зарплат по конкретной отрасли. Например, скачок в 50-60% у программистов 2021 году. Почему — никто не знает.*

Тогда мы сделали индексацию штатного расписания по программистам сами, по своей инициативе.

*Надо держать уровень дохода в рынке, не издеваться над людьми и не ждать, когда они сами придут.*

**\* Александр Чавалах,**  
исполнительный директор  
**ООО «Инфостарт»**




Организация, сопровождение  
и согласование: А. Соснина

[uprpers2022@mail.ru](mailto:uprpers2022@mail.ru)

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

Эксклюзивно для 

#### Справка:

Исторически Инфостарт развивался как сообщество IT-специалистов, связанных с платформой 1С. Мы объединяем практически всех специалистов РФ и СНГ. По нашей оценке, мы объединяем 98% специалистов по 1С, на портале 300 тыс. учетных записей специалистов, и итого 1,5 млн пользователей продуктов 1С. Это было своего рода профессиональная соцсеть.

# Мы работаем с облаками, у нас безоблачно не бывает

Роль людей в технологиях не уменьшается, а скорее, напротив, растет.

## УТ Как изменился ваш бизнес сегодня?

**У**зменилось примерно все. У нас огромные вызовы, связанные с безопасностью. Мы видим сегодня, как извне ведется целенаправленная работа по дестабилизации и разрушению отечественной инфраструктуры. Более того, она поощряется бенефициарами, разбросанными по всему миру.

*Мы наблюдаем как против страны, и нас в частности, работают разнообразные хакерские группы, включая, к сожалению, представителей дружественных нам стран, например, Китай.*



Константин  
Анисимов  
Rusonyx

И мы видим активную миграцию источников возникновения подобных атак, в зависимости от нашей оперативности и скорости блокировок выявленных источников. Понятно, что это достаточно мощно дирижируется, буквально по всему миру.



**Я ВООБЩЕ НЕ ВИЖУ СИТУАЦИИ, ПРИ КОТОРОЙ  
ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ПОМОГ БЫ СОЗДАВАТЬ  
ПО-НАСТОЯЩЕМУ ЧТО-ТО НОВОЕ**

На самом деле, данная ситуация сопровождает Rusonux начиная с 2014 года. Так уж получилось, что значительная часть интернет-ресурсов из Донецка и Луганска размещались на нашей инфраструктуре. В следствие чего нас беспощадно DDoS-атакуют и продолжают это делать по сей день.

Нам довольно быстро пришлось научиться системно решать эти проблемы. Поэтому активизация хакеров после начала СВО в феврале 2022 года воспринималась нами легче, нежели, когда это с нами произошло впервые 8 лет назад.

## МЫ ВИДИМ СЕГОДНЯ, КАК ИЗ ВНЕ ВЕДЕТСЯ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННАЯ РАБОТА ПО ДЕСТАБИЛИЗАЦИИ И РАЗРУШЕНИЮ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Значительная часть того, что мы используем с точки зрения оборудования и программного обеспечения: серверы, сети, оборудование безопасности и «железо» для дата-центров, ПО — все это, так или иначе, попало под санкции, и мы вынуждены были попутно решать и эти задачи.

 **А что хорошего?**

— Но есть и хорошие новости — рынок полностью развернулся к российским производителям, провайдерам и

клиентам. Масса компаний, ушедших или уходящих с отечественного рынка, значительную часть своих рабочих данных держали на западных площадках.

Сложившаяся ситуация стимулировала российских пользователей мигрировать с западных решений на отечественные ресурсы, используя локальную инфраструктуру и облачные мощности. Собственно, этого же требует действующее российское законодательство. Соответственно, мы видим рост спроса в этом направлении.

Даже западные компании, решившие остаться, а таких много, идут по пути технологической миграции внутри нашей страны. Где-то они переименовываются, где-то меняют структуру владения, но все они приходят как клиенты, заказчики, с запросом на технологическую поддержку и дальнейшую цифровизацию бизнеса.

Но и российские компании решают свои задачи, связанные преимущественно с вопросами безопасности.


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **В чем, как Вам кажется, причина?**

— Сейчас опасно стоять свою инфраструктуру на одном провайдере. Характер атак злоумышленников направлен на слом целого провайдера или сервиса.

*Сегодня злоумышленникам мало «положить» один сайт, они стремятся нейтрализовать тот или иной ресурс или инфраструктуру целиком.*

Вспомните проблемы Rutube, возникшие весной этого года. Тогда сервис «упал» на неделю, а потом восстанавливался еще месяцы.

 **Помните, еще несколько лет назад некоторые визионеры говорили, что совсем скоро программисты будут не нужны, айтишники вымрут, разработчики станут вспомогательной специальностью и так далее? Все будет делать роботы, нейросети и прочее.**

— Прошли годы... Что я вижу? Без людей, без специалистов ничего не происходит. Даже если код будет помогать писать роботы или нейросети, кто-то их этому должен научить, а самое главное — поставить такую задачу. Опять-таки подобные задачи должен ставить компетентный человек, глубоко разбирающийся в теме.

Не могу сказать, что с развитием технологий роль людей уменьшилась. Наоборот, роль людей, креативных, которые умеют решать задачи, умеют достигать результатов, только повышается.


Есть, безусловно, направление No code, когда люди без соответствующего

профессионального образования создают IT-проекты. Но и там я бы не сказал, что человечество обходится без программирования.

Это облегченный формат программирования, когда используются шаблоны. Но и там люди ставят задачи, задавая форматы или основу, что, по сути, и является основой программного кода.

Кстати, я вообще не вижу ситуации, при которой искусственный интеллект помог бы создавать по-настоящему что-то новое. Сегодня в основном он синтезирует что-либо на основе существующих решений.

Резюмируя, хочу сказать, что роль людей в технологиях не уменьшается, а скорее, напротив, растет.

 Как Вы, в общем и целом, оцениваете ситуацию, сложившуюся на рынке труда?

— На самом деле ситуация динамично меняется. Например, мобили-

## СЕЙЧАС ОПАСНО СТОИТЬ СВОЮ ИНФРАСТРУКТУРУ НА ОДНОМ ПРОВАЙДЕРЕ

зация, особенно в первые недели, довольно мощно ударила по рынку труда. Кто-то поехал за границу, кто-то в Ближнее Зарубежье, а кто, наоборот, решил вернуться. Сегодня, по завершении частичной мобилизации, мы видим обратный процесс.


Нужно оперативно реагировать на изменения. Я знаю ряд компании, где сотрудники, включая руководство, решили одновременно уехать за границу, оставив бизнес, клиентов, какие-то обязательства. В Rusonyx подобной


проблемы не возникло. Вся команда не меняет место жительства. Мы намерены и дальше продолжать работать в России.

\***Константин Анисимов**, генеральный директор **Rusonyx**



Организация, сопровождение и согласование: В. Курилова  
[nika.chernyakova92@mail.ru](mailto:nika.chernyakova92@mail.ru)

С экспертом беседовал гл. редактор  А. Гончаров

Эксклюзивно для 

### Справка:

Rusonyx входит в ТОП-20 крупнейших поставщиков IaaS в РФ.

## Уволить работника грамотно

**П**орядок и условия, при соблюдении которых работодатель вправе расторгнуть трудовой договор с работником, установлены Трудовым кодексом Российской Федерации (ст. 71, 81, 192, 193) и иными федеральными законами. Зачастую компании, а также индивидуальные предприниматели избегают процедуры увольнения по своей инициативе, побуждая работника решить дело мирно. В случае же увольнения, согласно нормам закона, работодателю придется учесть не один нюанс, дабы не попасть впросак, так как суды нередко становятся на сторону более слабого в правовом смысле участника. За последние годы в России из общего числа трудовых споров по расторжению договоров примерно 42% решений было вынесено в пользу работников.



Александра  
Шишкина

Как сказал Верховный суд РФ, при рассмотрении дела о восстановлении на работе лица, трудовой договор с которым расторгнут по инициативе работодателя, обязанность доказать наличие законного основания увольнения и соблюдение установленного порядка увольнения возлагается на работодателя (Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2 (ред. от 24.11.2015) «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации»).

**Читайте полный текст  
в журнале «Трудовое Право №10»  
или закажите бесплатно  
прислав заявку на почту  
7447273@bk.r**



# Как CRM оптимизирует работу продаж

*Бизнес эксперта представлен в нескольких странах (страхование юридических лиц, оценка бизнеса, услуги пожарной безопасности. Опыт трансформации привел к созданию CRM-системы в классическом секторе экономики — банкостраховании.*

**УП** Что лучше – универсальная CRM-система или нужно делать систему, заточенную под отрасль компании?

*Каждой отрасли есть своя специфика, и, конечно, CRM для торговли не подойдет в морской порт или авиакомпанию. Поэтому здесь нужно размышлять в рамках конкретного сегмента и в рамках масштаба определенной компании. Дам совет компаниям, которые хотят внедрить или поменять CRM: если у вашей компании есть лучшая практика ведения бизнеса, вы на базе этой лучшей практики можете ее просто оцифровать и создать CRM-систему под себя.*



Олег Ханин

Но если вы сомневаетесь, что ведете бизнес эффективнее, чем те, кто понимает эту специфику и создал CRM, то, возможно, вам лучше сравнить то, что предлагается в вашем сегменте с вашими бизнес-процессами, и понять для себя, что является лучшей практикой. И либо сразу все перестроить, либо перестроить все поэтапно.




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Но из одной отрасли переносить в другую нельзя, потому что

в них компании, которые созданы в коммерческой среде и не имеют каких-то


*Customer Relationship Manager (CRM) — это сервис, который помогает оптимизировать процесс взаимодействия компании и клиента, с функцией структурирования определенных процессов, содержащий всю информацию о клиенте, а также позволяющий повысить продажи и качество обслуживания в целом.*

 Недавно в интервью владелец компании рассказал, что они пробовали много CRM-систем, но используют WhatsApp. И по его словам, это идеально работает.


— Давайте не путать мессенджеры и CRM-системы. Из всех 4 CRM-систем, что мы написали, только в одной есть мессенджер, потому что мы хотели как раз убрать WhatsApp для того, чтобы убрать коррупцию на бизнес-процессе. Я считаю, что надо пользоваться тем, что удобно. Если он может управлять компанией по WhatsApp, то пусть так делает. Но WhatsApp ему не даст отчет по эффективности сотрудников, не даст информации о состоянии расчетных счетов, не даст прозрачности по контрактной системе.

WhatsApp – это как инструмент общения. Далеко не каждый бизнес требует от собственника знания глубинных процессов. Если мы возьмем олигархов, им все равно на эту CRM-систему, у них другая бизнес-модель. А если мы возь-

мем административных ресурсных связей, покровителей, компании, которые думают о качестве услуг, об эффективности персонала, о развитии, то руководителям таких компаний не обойтись без CRM.


 Вы продвигаете ваши CRM-системы на рынок или сами используете?

— Мы сейчас продвигаем только одну, которую создали для банков и страховых компаний. Она называется АИМА. Сейчас мы ведем маркетинговый процесс, потому что мы как раз оттестировали это на крупнейшем банке. И продвигаем по территории России, в Узбекистан, на Ближнем Востоке.

 Это система онлайн или она для внутренней сети?

— Онлайн. Это облачное решение, программа, которая устанавливается клиенту и которая соединяет кредитных менеджеров банка с людьми, которые отвечают за залоговое имущество

в страховых компаниях. Сейчас мы будем добавлять агрегацию для физлиц, но она заточена на крупный бизнес, на лизинговые компании, склады.

 **Компании сами смогут ее поддерживать или добавлять какие-то функции?**

— SaaS — программное обеспечение, при котором поставщик разрабатывает веб-приложение и самостоятельно им управляет, предоставляя заказчикам доступ через интернет. Вы купили, у вас это работает, вы раз в год заплатили и все. Мы сейчас создали коробочное решение именно для банков, оптимизировали процесс страхования залогового имущества банков в одном окне. Мы постоянно обновляем продукт, модернизируем клиентский сервис, в АИМ также представлены индивидуальные настройки для корпораций. Как разработчики мы всегда задаем вопрос клиентам, хотят ли они купить готовый функционал, или чтобы мы индивидуально под них прописали программу.

 **Какая стоимость?**

— Если мы ничего не настраиваем, и у нас просто покупают количество ключей, то стоимость от 15 000 рублей в год за рабочее место. А если индивидуальные настройки — то от 11 миллионов. Разница в том, что индивидуальные настройки — это уже следующая ступень SaaS продукта, которая имеет термин

BaaS или Bank as a Service — это готовое финтех-решение от одного поставщика, включающее в себя все преимущества SaaS сервиса:

– Обновления. Программное обеспечение (ПО), размещенное на сервере, может обновляться централизованно, что позволяет SaaS легко поддерживать с помощью последней версии ПО в любое время.

– Затраты. Заказчик несёт небольшие периодические затраты и ему не требуется инвестировать существенные средства для приобретения ПО и его поддержки. Кроме того, пользователи могут добавляться по мере необходимости ежемесячно, чтобы бизнес мог расти.

**\*Олег Ханин,  
СОЮЗ Страховые Брокеры и  
СОЮЗ ИншурансТехнолоджис**




Организация, сопровождение  
и согласование: А. Соснина

[uprpers2022@mail.ru](mailto:uprpers2022@mail.ru)

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

Эксклюзивно для 

## Сложные вопросы выплаты зарплаты при увольнении по соглашению сторон

*На сегодняшний день процедура увольнения работника по соглашению сторон набирает популярность на российском рынке труда. Правовых рисков и последствий такой процесс содержит значительно меньше как для работника, так и для работодателя. Работник получает свои три, пять, десять и т. д. ежемесячных заработков одновременно (это как уж договоритесь), а работодатель избегает головной боли относительно соблюдения процедуры сокращения либо иного вида увольнения. До судебных споров и разбирательств дело доходит значительно реже, чем без такого соглашения.*

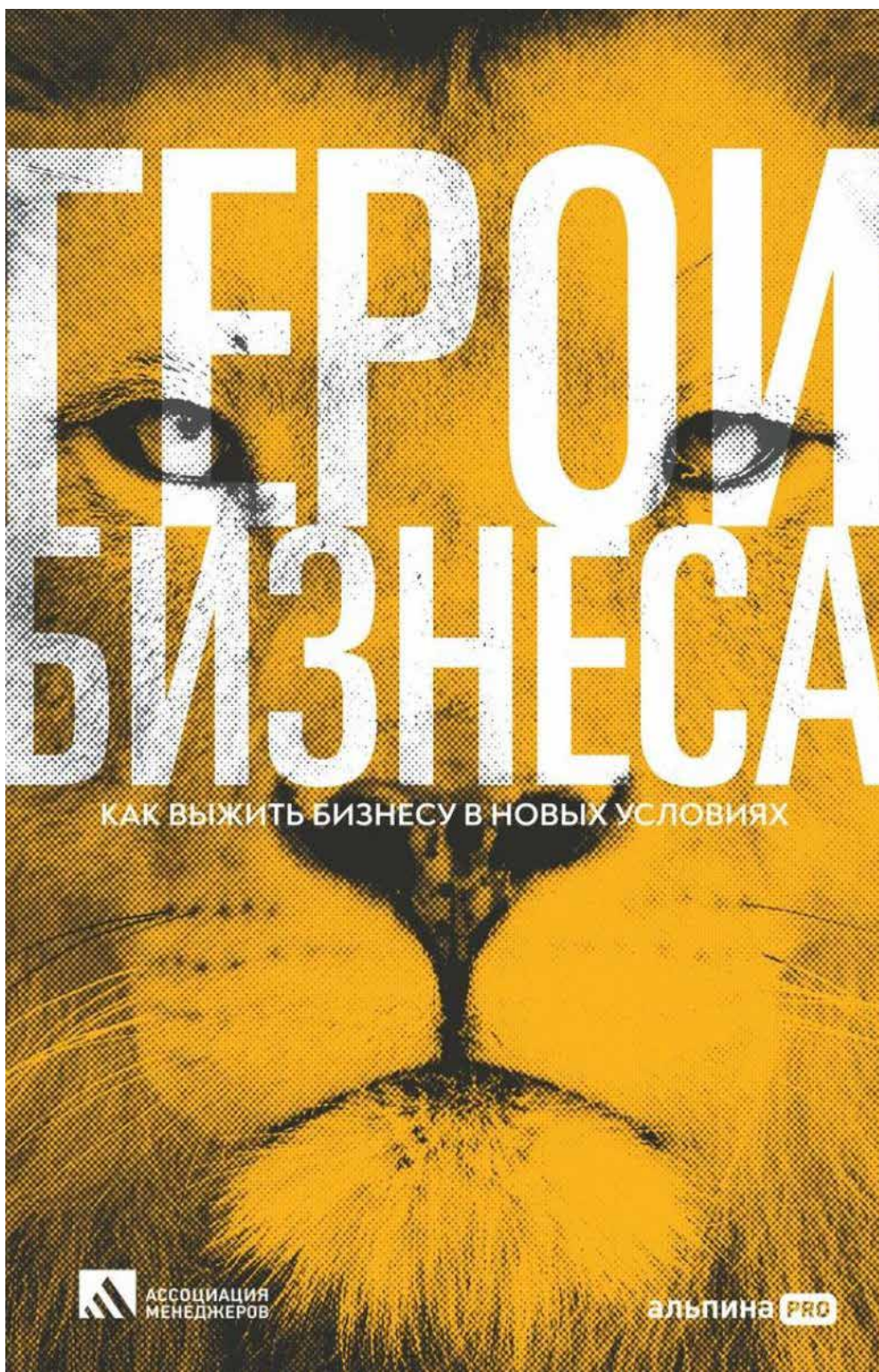


Александра  
Шишкина

Расторжение трудового договора по соглашению сторон регулируется ст. 78 Трудового кодекса РФ. Надо сказать, что содержание статьи достаточно лаконично, что, на первый взгляд, дает некую свободу в выборе условий подобного соглашения. При достижении договоренности между работником и работодателем трудовой договор, заключенный на неопределенный срок, или срочный трудовой договор может быть расторгнут в любое время в срок, определенный сторонами. Аннулирование договоренности относительно срока и основания увольнения возможно лишь при взаимном согласии работодателя и работника. Необходимо учесть, что трудовой договор может быть расторгнут по инициативе работника и до истечения двухнедельного срока предупреждения об увольнении по соглашению между работником и работодателем.

**Читайте полный текст  
в журнале «Трудовое Право №10»  
или закажите бесплатно  
прислав заявку на почту  
7447273@bk.r**







## АЛЕКСАНДР КИМ

**РУКОВОДИТЕЛЬ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО»**

### ОПЫТ:

*Финансы и экономика в банковской отрасли («Альфа-Банк»), в сфере производства продуктов питания (группа «ПРОДО») и в горнодобывающей промышленности.*

*Более десяти лет проработал в группе «ЕВРАЗ», одном из крупнейших производителей стали в мире.*

*В 2016 г. стал финансовым директором Школы управления «Сколково», затем операционным директором (2019), проректором по финансам и развитию бизнеса (2021). Назначен на должность руководителя в марте 2022 г.*

### ОБРАЗОВАНИЕ:

- *Экономический факультет Омского государственного университета по специальности «финансы и кредит»*

- *Корпоративная программа Школы управления «Сколково» – 2011 г.*

- *Кандидат экономических наук*

- *«Сколково» Executive MBA – 2021 г.*

### **ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ СКОЛКОВО УСТАНОВКА НА УСПЕХ: ПРОДОЛЖАТЬ УЧИТЬСЯ**

Новые реалии требуют совсем иного типа лидерства и совершенно других навыков по сравнению с теми, к кото-

рым мы привыкли. К этому добавляется и поколенческий аспект — в одной сфере бизнеса подавляющее большинство сотрудников молоды, в другой — преимущественно более зрелые люди. Независимо от позиции, управленческой роли в бизнесе и возраста всегда нужно расширять собственную палитру и инструментарий руководителя — это позволяет бизнесу быть, с одной стороны, устойчивым, с другой — гибким.

Есть разные схемы развития себя как лидера. Регулярно слышу, как говорят: «Нужно развивать soft skills». Но это не всё, что нужно. Мне ближе схема T-shape person, при которой соблюдается баланс между soft и hard skills. Что это значит? Ножка буквы Т обозначает область знаний и компетенций, которые состоят из hard skills, а планка сверху отвечает за широту кругозора и навыки коммуникаций, что позволяет быть эффективным в команде. Получается, что твоя цель — не только глубоко понимать свою область знаний и компетенций, но и расширять представления о смежных областях, получать знания о новых.

Например, руководитель, который «вырос» из сферы финансов — это не просто человек, досконально понимающий финансы. Он также разбирается в маркетинге, операционном менеджменте, в кадровой политике — во всем



том, что важно для сферы бизнеса, в которой работает компания. Такой руководитель умеет взаимодействовать и влиять, выстраивать коммуникацию не только с коллективом, но и с теми командами, которые находятся у него в параллели или выше с точки зрения структуры управления. Такой лидер будет наиболее эффективен.

Чтобы добиться таких навыков и развивать себя, нужно учиться. И самостоятельно, и вместе со специалистами в области образования и развития. В Школе управления «Сколково» верят, что развитие и обучение по тщательно разработанным траекториям более эффективны, чем самостоятельный путь. Примерно, как плавание. Можно ли научиться плавать самому? Можно. Но если вы хотите плавать быстро, красиво и эффективно для тела, лучше заниматься с тренером. Так вы потратите меньше времени на достижение нужного вам результата. А время — самый ценный ресурс, его нельзя купить. Можно занять у самого себя и потом отдать с огромными процентами. По сути мы предлагаем возможность сохранить как можно больше этого ценного ресурса. Развиваясь под началом опытного наставника, человек может быстрее достичь результата, сэкономив месяцы и годы жизни.

*Время — самый ценный ресурс, его нельзя купить. Можно занять у самого себя и потом отдать с огромными процентами.*

## ЧЕМУ НУЖНО УЧИТЬСЯ ПРЯМО СЕЙЧАС

Сейчас больше всего нужны быстрые ответы на текущие вопросы. Где искать новых поставщиков? Как работать с командой? Как строить PR-бренд в условиях неопределенности?

Конечно, один из главных запросов сейчас — это расширение географии присутствия. Если раньше у компании были одни рынки сбыта или договоренности с поставщиками, сейчас им нужны проводники в новые рынки.

Второе направление — это опыт других стран, которые жили или живут в условиях ограничений. Как они преодолевают барьеры, как реагирует внутренний рынок? Этот опыт интересен, его хочется изучить, хотя, конечно, приспособление и преодоление ограничений у нас будут совершенно другими.

Важен операционный менеджмент и гибкость логистики. Причем для разных компаний одинаковые, на первый взгляд, темы — совершенно разные по своей сути. Для больших корпораций, которые формируют большую долю рынка, — это одного типа запрос. Для средних компаний важно понимать, как индустрия в целом будет реагировать и какие опции есть у них на рынке.

*Читайте далее*



## НИКОЛАЙ СОЛОМОН

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ФЕДЕРАЛЬНОГО ЦЕНТРА КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА»**

### ОПЫТ:

1994–2003 гг. – департамент аудита PricewaterhouseCoopers (консалтинг крупных компаний энергетического сектора).

2003–2005 гг. – директор департамента проектного управления, и.о. генерального директора финансово-бухгалтерского центра в «Юкос-Москва».

2005–2009 гг. – директор по экономике и контроллингу в «Сибирской угольной энергетической компании» (СУЭК).

2009–2018 гг. – заместитель генерального директора, затем главный финансовый директор государственной корпорации «Росатом».

С июля 2018 г. – генеральный директор автономной некоммерческой организации «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда».

Член Ассоциации дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса.

### ОБРАЗОВАНИЕ:

• Московский автомобильно-дорожный институт, Московская финансовая академия при Правительстве Российской Федерации. Специальности – «инженер-механик дорожностроительных машин», «экономист по международным экономическим отношениям».

### ПРИЗНАНИЕ:

В 2020–2021 гг. – лидер рейтинга «Топ-1000 российских менеджеров» в отрасли «Профессиональные услуги».

### ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

#### УСТАНОВКА НА УСПЕХ: ПУТЬ НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ

#### Движение вверх

Вы когданибудь создавали компанию с нуля? И не просто компанию, а совершенно новый вид услуг — государственный консалтинг в сфере повышения эффективности бизнеса. По этому поводу было очень много скепсиса и сомнений, причем сразу с обеих сторон. В правительстве изначально сомневались, что такая услуга будет востребована бизнесом, потому что бизнес должен сам искать новые «ручейки эффективности». Бизнес тоже относился к этому с подозрением, недоумевая, чему его может научить государство. Мы же стояли на своем: мне было важно создать организацию, которая смогла бы воплотить в себе мои самые смелые мечты о консалтинге — сочетание передовых методик с огромным производственным опытом, работой «на земле». Ведь я сам успел поработать и в консалтинге, и на стороне заказчика и знал, чего не



хватает бизнесу. Считаю, что у нас получилось: ФЦК успешно работает пятый год. В нашем портфеле больше тысячи реализованных проектов и сотни коммерческих клиентов.

Наш подход принципиально отличается от классического консалтинга, в том числе — от известных международных брендов. В основном модель работы консалтинга копирует работу крупных брендов, и лишь единицы отваживаются создавать что-то свое. ФЦК — один из немногих. Наше коренное отличие от других игроков заключается не только в отношении к клиенту, но и в том, что мы буквально открываем компаниям глаза на их возможности. После нас они смотрят на свой бизнес уже совсем другим взглядом, действуют, исходя из принципов бережливого производства. Между тем у многих в предпринимательском сообществе работа классического консалтинга вызывает скептицизм. Так почему консультантов недолюбливают? Потому что они приходят в компанию, задают вопросы, вы отвечаете, а они потом красиво упаковывают ваши ответы в эффектную презентацию. И кажется, будто вы платите деньги за то, что сами же и рассказали. Это, безусловно, очень упрощенный взгляд на вещи, но он существует.

Мы же часто начинаем работу с компаниями с небольших проектов, доказывая свою результативность в короткий срок. Так же, как и обычные консультанты, мы внимательно анализируем, что происходит в компании, так же сравниваем ее с

бенчмарками, так же даем рекомендации. Но разница в том, что клиенты даже понятия не имеют о тех 90% потерь, на которые мы им открываем глаза. То есть мы выявляем потери, незаметно пожирающие ресурсы компании, а не занимаемся только теми проблемами, на которые клиент сам нам указал и которые хочет поправить.

Кроме того, наш подход — это идти снизу вверх: мы начинаем работать с производственным персоналом, дотягиваемся до тех людей, которые создают основную прибыль для компании. Только они в состоянии поменять свои процессы и найти в них те проблемы, которые известны и близки только им. Поэтому большая ошибка думать, что консалтинг нужен лишь руководству компании (причем тому, кто распоряжается деньгами). Самые большие изменения должны произойти в головах людей, работающих непосредственно на производстве, где и формируется основная ценность продукта. Мы стараемся вовлечь в изменения всю организацию вместе с ее сотрудниками — в отличие от классического консалтинга, который часто пытается насаждать изменения сверху и не всегда доходит даже до уровня среднего менеджмента. Принцип нашей работы базируется на практике непрерывных улучшений, одном из ключевых элементов системы бережливого производства, на основе которой многие компании развивают свои собственные производственные системы.

*Читайте далее*





## ЛАРИСА ЗЕЛЬКОВА

**СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ «НОРНИКЕЛЬ», РУКОВОДИТЕЛЬ БЛОКА КАДРОВОЙ, СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ И СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ**

### **ОПЫТ:**

*1999–2014 гг. – генеральный директор благотворительного фонда Владимира Потанина, с 2014 г. по настоящее время – председатель его совета.*

*С 2013 г. по настоящее время – старший вице-президент, руководитель блока кадровой, социальной политики и связей с общественностью «Норникеля».*

*Возглавляет правления автономных некоммерческих организаций: агентства развития Норильска, агентства развития Мончегорска, центра социальных проектов Печенгского района «Вторая школа».*

*Член попечительских советов Павловской гимназии, Российской академии образования.*

*Участствует в органах управления фондов по управлению целевыми капиталами (МГИМО, Государственный Эрмитаж, Государственная Третьяковская галерея).*

### **ОБРАЗОВАНИЕ:**

*Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, факультет журналистики*

### **«НОРНИКЕЛЬ»**

**УСТАНОВКА НА УСПЕХ: ЗАБОТИТЬСЯ О СОТРУДНИКАХ**

**В первую очередь стоит подумать о сотрудниках**

Одним из самых важных вызовов последних лет стала пандемия. Она продемонстрировала, насколько важны вопросы, ответы на которые раньше считались банальными. Любая крупная компания формирует свой кадровый потенциал не только за счет размеров зарплаты и социального пакета — работодатели заинтересованы в формировании коллектива, который строится на командном духе, поддержке, заботе друг о друге, заботе компании о своих сотрудниках. В 2020 г. вдруг стало ясно, что не так важно, какой крутизны у тебя офис и работаешь ли ты по системе agile или по традиционной системе распределения бизнес-процессов. Гораздо важнее оказалась возможность ощутить заботу своей компании, почувствовать себя на островке стабильности в ситуации, когда никто не знает, как дальше все будет.

Сегодня мы легко отмахиваемся, говоря о том, что пережили пандемию, и все оказалось не так страшно, как нам казалось весной 2020 г., но тогда это было серьезным вызовом. Такие кризисы, которые затрагивают здоровье и безопасность, дают компаниям возможность продемонстрировать способность заботиться о сотрудниках. «Норникель» проверку прошел успеш-



но, проявив лучшие качества как работодатель: компания выделила за два года пандемии около 20 млрд руб. на различные виды **расходов** — от субсидирования предпринимателей по ставкам на аренду в тех городах, где работают наши заводы, до дополнительных выплат сотрудникам.

Мы не только выделили колоссальные средства и организационные ресурсы, чтобы наладить для сотрудников систему безопасности, связанную с эпидемиологическими требованиями и санитарными нормами, но и помогли городам, где находятся наши предприятия. Во-первых, большая часть населения этих городов — сотрудники «Норникеля» и члены их семей, во-вторых, мы в принципе чувствуем ответственность за территории нашей деятельности.

«Норникель» потратил много усилий на внедрение новых принципов производственного процесса. Сейчас удаленная работа для офисных сотрудников — общее место. Но мало кто анализирует те усилия, которые крупные промышленные компании должны были предпринять в 2020 г., чтобы организовать процесс пересменки, обработки поверхностей, новых стандартов использования корпоративного транспорта. Это был целый ворох разных проблем: нужно было предусмотреть, например, резервных подменных специалистов по всем должностям, поскольку никто не знал, как широко будет распространяться ковид

и какие мы будем нести риски в связи с тем, что кто-то из наших сотрудников будет болеть и не сможет выполнять свои обязанности.

После этих двух лет понятно, что если мы и ошибались в каких-то решениях, принятых на ходу, то эти ошибки не были глобальными и «Норникель» успешно сдал экзамен на ответственность и заботу о людях.

### Три урока пандемии

Урок 1. Создавать систему корпоративного здоровья

Еще до пандемии «Норникель» принял решение развивать корпоративную медицину. В декабре 2021 г. в Норильске открылся первый корпоративный медицинский центр, и в ближайшие три года откроется еще четыре таких центра. Мы обновляем здравпункты на производстве и делаем из них точки профилактики и поддержки здоровья сотрудников прямо на рабочих местах. В пандемию мы сделали вывод: нужно вовремя и правильно создавать систему корпоративного здоровья, потому что нет ничего важнее здоровья.

Одно дело, когда ты это в принципе знаешь, но пандемия показала до какой степени это может быть важно. Наш корпоративный медицинский проект и до этого пользовался поддержкой руководителей всех наших площадок, пандемия усилила внимание, и мы надеемся, что проект окажется успешным.



## Урок 2. Грамотно организовывать удаленную работу

Необходимость удаленной работы для офисных сотрудников поменяла наше понимание того, как должен и может быть эффективно организован рабочий процесс. Мы не сторонники абсолютно удаленного режима, когда сотрудники вообще не встречаются в офисе, но в целом мы считаем, что сегодня на рынке труда есть спрос на другой подход к организации рабочего времени, особенно среди молодежи. Это новая реальность, с которой нужно не просто считаться, но направлять ее на пользу компании и в интересах сотрудников.

Молодое поколение очень ценит баланс личной жизни и работы. Удаленная и смешанная форма работы предлагают новые возможности для семей с детьми, для людей, которые хотели бы больше посвящать времени каким-то другим аспектам своей жизни. Мы ценим это стремление и учимся организовывать процессы по-новому.

## Урок 3. Расширять географию

Раньше компании не могли нанимать на работу сотрудников из других регионов. Сегодня, следствием массовой удаленной работы и изменений в законодательстве, можно принимать на работу в офис людей, которые живут в любом регионе нашей страны. Это дает большую свободу в привлечении специалистов.

## Где найти сотрудников в кризис (и без него)


В «Норникеле» много профессий, которые сегодня не очень популярны. У нас широкий спектр производственных процессов — от подземной выработки руд до производства полуфабрикатов и концентратов, поэтому мы нуждаемся в квалифицированных технологах и инженерах самого широкого спектра. Количество специалистов очень маленькое, это порождает конкурентную борьбу за кадры по профессиям, связанным с горной добычей, с подземными работами, со взрывными работами; в сферах, сопряженных с металлургической и обогащательной индустрией.

Тем, кто не владеет такими профессиями, мы предоставляем возможность получить образование — как среднетехническое (в учебных центрах «Норникеля»), так и высшее — поддерживаем студентов в вузах по нашим профилям. У нас программы стажировок, выплаты стипендий заинтересованным студентам — большой диапазон разных мер, направленных на поддержку человека, желающего получить профессию, которая нам интересна.

В этом году мы поставили для себя амбициозную задачу — нанять на наши новые проекты и существующие производства порядка 10 000 человек, поэтому мы будем рады всем, кто соответствует нашим квалификационным требованиям.

*Читайте далее*

# Расследование несчастного случая на работе по Дж. Орзуллу

оссийский закон охраняет право человека на безопасные условия работы и компенсацию в случае их нарушения. Однако достаточно часто со стороны работодателя совершаются действия, которыми наносится ущерб здоровью и жизни работника. Также не менее значимым обстоятельством является факт установления трудовых отношений, который недобросовестные работодатели стараются отрицать либо замаскировать под гражданско-правовые отношения с целью избежать ответственности за причиненный вред своему работнику, и чтобы отказать в выплате пострадавшему работнику какой-либо компенсации.

Несчастный случай на производстве — это событие, в результате которого пострадавшим были получены травмы, повлекшие за собой необходимость перевода пострадавших на другую работу, временную или стойкую утрату ими трудоспособности либо смерть пострадавших. При этом указанное событие должно соответствовать признакам, определенным в ч. 1 ст. 227 Трудового кодекса РФ, абз. 10 ст. 3 Федерального закона от 24.07.1998 N 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» и др.

Порядок расследований несчастных случаев на производстве четко определен законодательством РФ.

Однако на практике нередко возникают споры в связи с признанием полученной травмы несчастным случаем на производстве, в связи с неправильным рас-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

следованием несчастных случаев, несвоевременным информированием о произошедшем несчастном случае и иными нарушениями работодателем порядка действий, определенного законодательством РФ.

Рассмотрим пример из судебной практики. Так, истец обратилась в суд с иском МБУ культуры г. Новокуйбышевск Самарской области Театрально-концертный комплекс «Дворец культуры» (далее - ДК) с требованием компенсации морального вреда за причинение тяжкого вреда здоровью в размере 1 000 000 руб.

В обоснование заявленных требований истец указала, что во время репетиции и подготовки к Губернскому фестивалю в составе хора из-за внезапного отключения света, проходя в темноте по не отвечающему требованиям безопасности подиуму, истец и другие участники группы упали и получили различные телесные повреждения. В результате падения истцу причинен тяжкий вред здоровью в виде закрытого перелома 4 ребер и образования нескольких гематом по телу. В травматологическом отделении были поданы заведомо ложные данные о характере и обстоятельствах причиненного вреда здоровью. Во время нахождения истца в реанимации работники данного учреждения культуры ее здоровьем не интересовались и отказались признавать свою вину.

Со слов работодателя, внезапное отключение света было предусмотрено сценарием несмотря на то, что со сценарием участников хора не ознакомили и не предупредили об опасности «эксперимента» в виде полного отключения освещения для людей предпенсионного и пенсионного возраста, которые в это время в абсолютной темноте и в предпаническом состоянии находились на неустойчивой поверхности подиума, изготовленного кустарным способом без поручней, перил и иных защитных ограждений.

Впоследствии представитель Дворца культуры им. Ленина предложил ответчику 5 000 руб. за причиненный ущерб здоровью, однако истец отказалась принимать указанную сумму и посчитала ее унижительной.

В свою очередь, представители муниципального учреждения ДК отказались от того, что участница хора находилась в фактических трудовых отношениях с ДК.

Следует отметить, если трудовой договор не был оформлен надлежащим образом, однако работник приступил к работе с ведома или по поручению работодателя или его уполномоченного представителя, трудовой договор считается заключенным, и работодатель или его уполномоченный представитель обязан не позднее трех рабочих дней со дня фактического до-

пущения к работе оформить трудовой договор в письменной форме (ч. 2 ст. 67 ТК РФ).

Если между сторонами заключен договор гражданско-правового характера, однако в ходе судебного разбирательства будет установлено, что этим договором фактически регулируются трудовые отношения между работником и работодателем, к таким отношениям в силу ч. 4 ст. 11 ТК РФ должны применяться положения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права.

Руководство ДК также сказал, что внезапное отключение света было предусмотрено сценарием несмотря на то, что со сценарием никого из участников хора не ознакомили. Инструктаж по технике безопасности также ни с кем не проводился.

При обращении в правоохранительные органы были отмечены возможные признаки преступления по ст. 143 УК РФ (нарушение требований охраны труда) и ст. 293 УК РФ (халатность).

Также выявлено несоответствие самодельной конструкции нормам безопасности при эксплуатации и отсутствие соответствующей разрешительной документации на изготовленную кустарным способом конструкцию (подиум).

Несмотря на выявленные нарушения правил техники безопасности ни уголовное, ни административное дело так и не было возбуждено со стороны правоохранительных органов.

Органом дознания Новокуйбышевска Самарской обл. вынесено постановление об отказе в возбуждении уголовного дела, в котором и фактически вина была переложена на участницу хора во всем произошедшем, при этом дознаватель оправдывала действия руководства муниципального учреждения и отметила, что работодатель создал все необходимые условия безопасности участников хора.

В судебном заседании заявленный иск удовлетворен частично. Судом отмечены нарушения со стороны руководства ДК, а также дана оценка показаниям многочисленных незаинтересованных свидетелей, которые заявляли, что свет во время выступления был выключен полностью и без предварительного предупреждения.

В свою очередь работники ДК, вызванные в качестве свидетелей, фактически ссылались на глубокие провалы в памяти, после которых не могли ничего вспомнить о произошедших событиях. Однако в целом из показаний заинтересованных свидетелей со стороны ДК следовало, что никакой вины со стороны руководства ДК не имеется.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Например, хормейстер сообщил суду, что заранее предупредил всех участников хора, что будет создано «затемнение» вместо полного выключения света. Как отмечает хормейстер, предусматривалось 8 затемнений при смене эпизодов, все участники концерта были поставлены в известность о том, что на сцене будет частично приглушен свет. О том, что будет затемнение во время генеральной репетиции, истец должна была знать, поскольку до проведения генеральной репетиции проводилось несколько репетиций, где до их участников доводилась данная информация. Кем и когда именно сообщалось о том, что сценарий предусматривает затемнение, сообщить не могут, знакомили ли участников хора со сценарием выступления — также затруднились ответить.

Художественный руководитель также отметила, что на каждой странице сценария отмечено слово «затемнение», которое предусматривает легкое освещение. Машинист сцены и осветитель отметили, что освещение была надлежащим и достаточным.

Вместе с тем, из объяснений участника хора «А», данных в рамках проводимой проверки СУ СК РФ по Самарской области, следует, что во время генеральной репетиции отрепетировали несколько раз, сначала репетиция была при свете, чтобы люди запомнили свое расположение, затем при

последующей репетиции было сделано затемнение на сцене, чтобы люди привыкали к условиям предстоящей работы на мероприятии. Об этом участвующие были предупреждены. Затемнение на сцене было, каких-либо источников света, кроме экранов, не помнит, на сцене было темно.

Другая участница хора «Б» отметила, что репетиция проводилась на сцене в большом зале, вместе с их коллективом участвовали и другие творческие коллективы, всего было около 120 человек. На сцене поставили подиумы, чего раньше не было, и они забирались на них, выступая стоя. Подиумов было три, и они были совмещены. Визуально было заметно, что подиумы сильно отличались по ширине и по высоте. Лестница на подиумы была только одна — с одной из сторон совмещенных подиумов. Общая высота подиумов была около 50-60 см, площадка на них была плотно прижата к основанию, они не качались. Репетировали несколько раз, репетиция была при свете. Когда пошли на последнюю репетицию в этот день, она зашла на подиум и практически дошла до своего места, когда неожиданно выключили на них свет. Она этого не ожидала, так как им сказали, что света не будет только на сцене, а в зале будет. После того как свет выключили в зале, на сцене настала полная темнота, и она уже ничего не видела. Она думала, что дошла

до своего места и находилась на углу одного из подиумов, который был уже следующий, и которые различались по высоте. Ее никто не толкал. Она стала инстинктивно размахивать руками и почувствовала, что что-то задела. Она упала головой назад с подиума и ударилась. Затем упала истец.

Из объяснений участницы хора «В» отмечено, когда они выходили на репетицию финального номера из-за кулис на сцену и заходили на подиум, по сценарию свет на сцене был выключен, им об этом сказали перед тем, как подниматься на подиум. В темноте очертания силуэтов проглядывались.

Поднимаясь в темноте, она боялась оступиться или споткнуться, в связи с чем шла очень осторожно, мелкими шажками. Как следует из объяснений участницы хора «Г», при прохождении людей по подиуму внезапно выключился свет, в это время послышался крик, свет включили так же внезапно.

Таким образом, из пояснений опрошенных свидетелей следует, что во время генеральной репетиции в ДК, когда произошло причинение вреда здоровью истца, внезапно в зале был выключен свет, участники хора выстраивались на сцене на подиум, который имел в стыках разную высоту.

Следовательно, непосредственные многочисленные участники хора отметили, что было внезапное отключение света, о котором никто не был предупрежден, а работники муниципального учреждения ДК, также как и дознаватель, отметили, что был всего лишь приглушен свет в виде «затемнения».

Таким образом, полное и внезапное отключение электричества без предварительного предупреждения работников, при котором произошел массовый несчастный случай на производстве, работодатель, используя язык «новояза» по Дж. Орзуллу, назвал «затемнением». Как ни странно, указанный термин из известного произведения был поддержан правоохранительными органами.

В свою очередь, вызванная в качестве свидетеля заместитель главы города г. Новокуйбышевска Самарской области от явки в суд уклонялась, не желая давать каких-либо объяснений несмотря на то, что фактически все руководство репетиций осуществлялось лично данным лицом, и она была непосредственным участником названных событий.

В момент происшествия указанная представитель администрации находилась на сцене, однако посчитала, что нет необходимости являться в суд и отвечать за руководимые ею действия.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Остается лишь догадываться, кто распорядился внезапно выключить свет без предупреждения работников. Однако Новокуйбышевский городской суд не посчитал нужным вызвать в суд названного чиновника администрации города и без указания причин отказывал удовлетворить ходатайство о вызове в суд данного лица.

После нескольких лет участия в хоре, получения различных наград и признания творческого коллектива (присвоено звание «Народный хор») участник хора стал не нужен своим руководителям, которые даже не навестили его в больнице, лишь предложили сумму в размере 5 000 руб., которая не способна покрыть даже расходы на лекарства.

К сожалению, подобное бесчеловечное отношение со стороны работодателя в наше время не редкость. К тому же недобросовестный работодатель, помимо своего равнодушного отношения, также отказывается действовать в рамках правового поля и всячески уклоняется от ответственности перед работником.

Несмотря на препятствие со стороны заинтересованных свидетелей, которые пытались обвинить участницу хора, давая неправдивые показания и искажая события произошедшего, судья Новокуйбышевского городского суда при поддержке представите-

ля прокуратуры подержал участницу хора, и было принято решение в ее пользу. В соответствии с решением суда работодателя обязали выплатить 100 000 рублей.

Как было отмечено в решении суда, при определении размера компенсации морального вреда истцу, суд учитывает степень физических и нравственных страданий истца в связи с полученными повреждениями здоровья, относящимися к категории тяжкого вреда здоровью, длительность нахождения на стационарном и амбулаторном лечении, а также основывался на разъяснениях Пленума Верховного суда, отраженных в Постановлении от 26 января 2010 г. N 1 «О применении судами гражданского законодательства, регулирующего отношения по обязательствам вследствие причинения вреда жизни или здоровью гражданина», суд определяет денежную компенсацию морального вреда в размере 100 000 руб. в пользу истца, которая будет полностью отвечать принципу разумности и справедливости.

Можно полагать, что названная суммой не соответствует критерию разумности и справедливости, к тому же учитывался тот факт, что работодатель всячески пытался исказить события произошедшего несчастного случая, отрицал факт наличия трудовых отношений, обязал своих работников

давать заведомо ложные показания в суде с целью уклонения от ответственности.

Также никто из должностных лиц, виновных в произошедшем несчастном случае, не понес соответствующей ответственности, а ответственное лицо, руководившее мероприятием, даже избежала необходимости являться в суд для дачи объяснений.

Проблема определения обоснованной компенсации морального вреда остается одной из наиболее дискуссионных в науке гражданского права.

Четкие ориентиры, критерии определения компенсации морального вреда до настоящего времени не установлены, в связи с чем существует проблема чрезвычайного разрыва в суммах назначаемых компенсаций по одним и тем же категориям дел.

Институт компенсации морального вреда, призванный защищать нематериальные блага личности, не всегда выполняет возложенные на него функции.

Следует отметить, что изготовленный кустарным образом подиум не демонтирован, а продолжает использоваться детьми и взрослыми, при этом создавая угрозу для их жизни и здоровья.

Инспекция по труду Самарской области отказалась реагировать на действия чиновников администрации и посчитала, что самодельная конструкция, изготовленная кустарным способом без разрешительных и подтверждающих документов, допустима к использованию. Учитывая тот факт, что работники администрации по сути не понесли никакой ответственности, а работник, получивший трудовое увечье, приложил значительные усилия по взысканию достаточно малой суммы денег, остается надеяться, что опасная конструкция без соответствующих документов не причинит больше никому какого-либо вреда здоровью, ведь ее использование инспекция по труду Самарской обл. фактически «узаконила», а это значит, что опасность для людей продолжает сохраняться.

**\* Антон Задворнов,**  
юрист частной практики

Эксклюзивно для 

# ТОПы без лимитов

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



Павел  
Хлебников

\*Павел Хлебников,  
Эксперт журнала ТРУДОВОЕ ПРАВО

Читайте полный текст  
в журнале «Трудовое Право №11»  
или закажите бесплатно  
прислав заявку на почту  
7447273@bk.r



# Штрафы работодателя

**Ц**елью любой предпринимательской деятельности является извлечение прибыли. Основной ресурс любого предприятия – это трудовой ресурс. Без своих сотрудников любой предприниматель маловероятно смог бы достичь высоких результатов.

Даже на предприятиях с высокой степенью автоматизации работы наличие большого количества техники, которая фактически и выполняет большой объем производственных работ, трудовой ресурс все равно имеет одно из ключевых значений.

Если сотрудники будут выполнять свои трудовые обязанности некачественно, не в полном объеме, не соблюдая инструкции, предприниматель может понести не только финансовые потери в виде недополученной прибыли, штрафов, но и гибель имущества либо его порчу в связи с халатностью персонала.

Некачественные коммуникации с клиентами могут привести к репутационным потерям, потере клиентской базы, получению негативных отзывов. Ведь несмотря на всю рекламу отзывы, которые иногда называют «сарафанное радио», никто не отменял. А учитывая современные рейтинговые системы, низкая оценка потребителями может существенно снизить эффективность маркетинга.

Некачественно выполненные работы персоналом компании также влекут за собой финансовые и репутационные потери, выражающиеся в безвозмездном



Дарья  
Царькова

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



устранении недостатков работ, иных видов компенсации клиенту за некачественно выполненную работу. Любой бизнес строится вокруг человеческих потребностей.

Предпринимателю, работодателю закономерно приходится следить за качеством исполнения его сотрудниками трудовых обязанностей, инструкций и иных внутренних нормативных правовых актов. На текущий момент фактически существуют два способа стимуляции сотрудников к выполнению ими обязанностей: позитивная и негативная стимуляции.

**Позитивная стимуляция** заключается в поощрении сотрудника за корректное, верное, успешное поведение, за соблюдение его трудовых обязанностей, выполнение плана, выполнение каких-либо качественных показателей, установленных в компании.

**Негативное стимуляция** выражается в штрафах, привлечении к дисциплинарной ответственности, выговорах и иным мерам взыскания.

Позитивная стимуляция имеет более сильный эффект, но при этом требует более внимательного отношения предприятия к своим сотрудникам, занимает значительное время у руководителя на всестороннюю оценку качества работы. Иными словами, работодателю придётся выделять больше

времени для погружения в функциональные особенности деятельности того или иного сотрудника, чтобы своевременно выявить и высоко оценить достижения каждого работника.

Негативная стимуляция не требует дополнительного времени на регулярный анализ, так как носит прецедентный характер, а именно заключающийся в ответной реакции на факты наступления тех или иных нарушений со стороны работника. Иными словами, сотрудник совершил нарушение, для работодателя наступили негативные последствия, работодатель предпринял соответствующие дисциплинарные меры в целях пресечения подобного поведения в дальнейшем.

В силу особенности психики сотрудники часто воспринимают положительную оценку своей деятельности как само собой разумеющееся и редко, когда стремятся повысить качество своей трудовой деятельности для получения таких оценок на регулярной основе. Одно из немногочисленных средств, где подобного рода стимуляция проявляется неплохо, это компании с большим количеством продающих сотрудников либо сферы сервиса (рестораны, магазины туристические агентства).

В таких сферах успешно практикуются доски почёта, рейтинги успешности, привязка зарплаты к достижению



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



по дисциплине или издать приказ с подписью и печатью, штраф всё равно неправомерен.

За штраф работнику предприниматель рискует сам выплатить штраф. В силу ч. 6 ст. 5.27 КоАП РФ, работодатель может быть привлечен к ответственности:

1) за невыплату или неполную выплату в установленный срок зарплаты и других сумм в рамках трудовых отношений, если нет признаков уголовно наказуемого деяния (ст. 145.1 УК РФ);

2) вследствие установления зарплаты в размере менее, чем предусмотрено трудовым законодательством, то есть менее МРОТ.

Обратите внимание: Кроме административной (и уголовной) для работодателя предусмотрена материальная ответственность, которая заключается в обязанности работодателя выплатить в пользу работника компенсацию за каждый день просрочки выплаты заработка и других сумм в рамках трудовых отношений (ст. 236 ТК РФ).

Напомним, что заработная плата должна выплачиваться не реже чем каждые полмесяца. Конкретная дата выплаты устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным или трудовым договором, но не позднее 15 календарных

дней со дня окончания периода, за который она начислена. Если день выплаты совпадет с выходным или нерабочим праздничным днем, то зарплату нужно выплатить накануне.

Если задержка зарплаты превышает 15 дней, то сотрудник имеет право приостановить работу, уведомив об этом работодателя в письменной форме (ст. 142 ТК РФ). До полной выплаты заработка сотрудник имеет право не находиться на рабочем месте. За указанный период за ним сохраняется средний заработок. При этом сотрудник обязан выйти на работу не позднее следующего рабочего дня после получения письменного уведомления от работодателя о готовности произвести выплату задержанной зарплаты в день выхода сотрудника на работу.

При выявлении фактов нарушений работодатель может быть привлечен к ответственности по ч. 6 ст. 5.27 КоАП РФ. Наказание составит:

1) для должностных лиц – предупреждение или штраф в размере от 10 000 до 20 000 руб.;

2) для юридических лиц – штраф от 30 000 до 50 000 руб.

За повторное нарушение ответственность наступает по ч. 7 ст. 5.27, которая предусматривает:

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала







## Признание трудовых отношений в суде: споры 2022 г.

Недавно курьеры банка Тинькофф подали коллективный иск о том, чтобы их оформили по белому. Это случилось после того, как им резко урезали зарплату. Ситуация побудила работников обратиться в суд, чтобы их отношения с банком признали трудовыми. Таки образом, они бы смогли получить прозрачность начисления заработной платы и социальные гарантии в виде оплаты отпусков и больничных. Такие споры в суде не редкость. Рассмотрим актуальные решения, вынесенные в 2022 году. Их анализ поможет юристам компаний защитить права организации в суде.



Мария  
Лисицына

Суд может признать отношения трудовыми, даже если договор гражданско-правового характера был заключен между индивидуальным предпринимателем и обществом с ограниченной ответственностью (см. Определение СК по гражданским делам Третьего кассационного суда общей юрисдикции от 29 августа 2022 г. по делу N 8Г-15070/2022[88-15489/2022]). Гражданин был зарегистрирован в качестве ИП.

\*Мария Лисицына,

Эксперт журнала ТРУДОВОЕ ПРАВО, юрисконсульт АО «Юникс» ГК Мелком

Читайте полный текст  
в журнале «Трудовое Право №11»  
или закажите бесплатно  
прислав заявку на почту  
7447273@bk.r



# Самозанятым могут разрешить заниматься пассажирскими перевозками

Последние годы в России наблюдается изменение рынка пассажирских перевозок — он растет неожиданно высокими темпами. Увеличивается количество машин. Вместе с этим растет число водителей, для которых наличие транспорта — возможность использовать его для дополнительного заработка. Вхождение в этот рынок самозанятых выглядит логичным. Но не все так просто.

О законодательных коллизиях, усложняющих путь в легальные таксисты, плательщикам налога на профессиональный доход (НПД), и о том, как проблема будет решаться, рассказывают эксперты платформы Наниматель.

## Противоречие в законах



Федеральным законом № 422-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход» самозанятым не запрещено заниматься перевозками пассажиров и багажа.

Совсем обратное говорит Федеральный закон № 69-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

В 1-й части статьи 9 право заниматься перевозками пассажиров и грузов легковыми такси имеют право только юридические лица и индивидуальные предпри-

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



ниматели, получившие разрешение от органов исполнительной власти в регионе Российской Федерации, в котором гражданин проживает. То есть эта деятельность строго лицензируется, и самозанятому в ряду таксистов места не предусмотрено.

Федеральный закон № 69-ФЗ появился в 2011 году. За 11 лет прогресс кардинально изменил рынок такси.

## ТАКСИСТ В СЕРОЙ ЗОНЕ НЕ ПЛАТИТ НИКАКИХ НАЛОГОВ, ХОТЯ ОПРОСЫ ПОКАЗАЛИ, ЧТО В КАЧЕСТВЕ САМОЗАНЯТЫХ ОНИ ГОТОВЫ ЭТО ДЕЛАТЬ

Устаревший нормативный акт не учитывает появление агрегаторов и новых технологий. Естественно, что в нем не идет речь и о самозанятых.

### Серая зона такси

В тяжелых жизненных обстоятельствах люди очень часто находят выход в работе в такси. Заниматься извозом самостоятельно трудно, но на помощь приходят «добрые самаритяне» — конторки с разрешениями на осуществление перевозок пассажиров и багажа. По документам — это таксопарк со всеми соответствующими опциями. При этом у них нет автотранспорта, а если и есть, то он сдается в аренду.

Чаще всего арендаторами становятся те самые люди, которые попадают в сложные жизненные ситуации. У них могут быть кредиты, дети, ипотеки. И такие таксопарки остаются едва ли не единственным выходом. При этом конторка не несет никакой ответственности. За все отвечает водитель, подписавший договор с таким таксопарком. Но главное то, что таксист в серой зоне не платит никаких налогов, хотя

опросы показали, что в качестве самозанятых они готовы это делать.

### Временное решение проблемы

Статус самозанятого дает гражданам возможность зарабатывать на своих профессиональных компетенциях. Репетиторы, бухгалтеры, IT-специалисты, мастера самых разных профилей могут это делать без препятствий. Для таксистов в качестве самозанятого попасть в бизнес пока можно только одним способом — зарегистрироваться сначала в качестве индивидуального предпринимателя, а затем получить статус плательщика налога на профессиональный доход.



Только так можно работать в таксопарках и сотрудничать с агрегаторами.

### Новый закон и перспективы для самозанятых таксистов

Уже достаточно очевидно, что традиционные таксопарки остаются в прошлом. Их место прочно занимают

мую, без оформления статуса ИП, заниматься перевозками пассажиров и багажа.

Согласно статье 20 законопроекта № 121564-8, самозанятые смогут заключать договор со службой такси, осуществляющей заказы через Интернет. Почему именно так может

## ВОЗНИКЛИ ПРОТИВОРЕЧИЯ, НЕ ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ПЛАТЕЛЬЩИКАМ НАЛОГА НА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ДОХОД НАПРЯМУЮ, БЕЗ ОФОРМЛЕНИЯ СТАТУСА ИП, ЗАНИМАТЬСЯ ПЕРЕВОЗКАМИ ПассажиРОВ И БАГАЖА

агрегаторы, а все небольшие участники рынка вступают в партнерские отношения с крупными перевозчиками.

Чтобы урегулировать деятельность агрегаторов и служб заказа такси и скорректировать правила перевозки пассажиров легковым транспортом, в Госдуму внесен законопроект № 121564-8, в котором рассматривается и вопрос с самозанятыми.

В пояснительной записке к проекту отмечается, что между налоговым кодексом РФ и отраслевым законодательством возникли противоречия, не позволяющие плательщикам налога на профессиональный доход пря-

работать самозанятым таксистом? В пояснительной записке это объясняется тем, службы заказов будут обязаны передавать сведения в региональные информационные системы, что позволит держать на контроле работу самозанятых таксистов.

### Что нужно самозанятым таксистам?

Требования к неопитам стандартные. К управлению легковым такси не будут допускаться лица, имеющие более трех неуплаченных штрафов за нарушение ПДД. Самозанятый таксист должен пройти аттестацию на знание объектов культурного наследия, здра-

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



вохранения, образования, спорта и путей подъезда к ним. Одним словом, он должен хорошо ориентироваться на местности, в которой он осуществляет перевозки. Кроме того, он должен знать, как действовать в случае чрезвычайной ситуации.

В проекте федерального закона говорится о том, что у Правительства РФ будут особые полномочия для установ-

*Законопроект № 121564-8 прошел первое чтение в Госдуме и находится на рассмотрении. Вступление в силу проекта федерального закона намечается на 1 марта 2023 года. Этот отлагательный срок обусловлен требованиями Федерального закона № 247-ФЗ от 31 июля 2020*

## САМОЗАНЯТЫЕ СМОГУТ ЗАКЛЮЧАТЬ ДОГОВОР СО СЛУЖБОЙ ТАКСИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩЕЙ ЗАКАЗЫ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ

ления наказания за административные правонарушения. Если за год их наберется определенное количество, которое пока не указано, то самозанятому, как и остальным участникам пассажирских перевозок, будет запрещено управлять легковым такси.

Для обеспечения безопасности перевозок легковым такси, согласно проекту, самозанятые таксисты должны проходить медицинский осмотр перед сменой и рейсом, и после них. Также должен осматриваться транспорт. Все данные о медицинском и техническом осмотрах должны передаваться в муниципальную или региональную информационную систему.

*г. Он дает время на вступление в силу нормативных актов и издание правовых актов.*

**\*Дарья Герасименко,**  
Эксперт журнала ТРУДОВОЕ ПРАВО

Эксклюзивно для



# Птицы улетают из России

*Один из самых известных экспертов в HR комментирует исследование Анкор.*

**М**не результаты этого исследования не показались содержательно интересными.

Если коротко комментировать, то главные выводы, которые следуют из этого исследования:

— Уехали сотрудники во многих организациях (76% из опрошенных), но количество уехавших очень разное для разных компаний — от единиц до, видимо, десятков.

— Почти половина компаний считает / ощущает значительное влияние на бизнес кадровых потерь от отъезда сотрудников (если считать, что уехало много специалистов по ИТ и их важную роль в современном бизнесе, то это понятно — один сисадмин в небольшой организации уезжает, и все может остановиться!).

— Одна пятая компаний считает / ощущает (!), что для них кадровые потери существенны (слайд 6).

— Причины отъездов не особенно понятны, да и в существующей социальной ситуации вряд ли в режиме опроса кто-то раскроет реальные причины индивидуальных решений.

— Больше всего уехало тех, кто рассчитывал на возможность удаленной работы или на потенциальную востребованность в других регионах / странах (слайд 6).

— Все преодолевают отток кадров в своих организациях индивидуально и в ручном режиме, грубо говоря, каждый выкручивается из возникших проблем как может.



Андрей  
Лавринович

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

— Поиск работников на замену уехавших ведут в других/соседних кадровых нишах (более возрастные сотрудники, женщины и т. д.) или в найме временного персонала.

— Если кадровики и руководители не знают, как им найти персонал на замену уехавших, они могут подсмотреть в исследовании решения, которые принимают другие организации.


— Российские компании более гибкие в своих подходах к решению кадровых проблем и меньше держатся за кадровую политику при решении проблем кадрового голода, соответственно, более прагматичны.

— Это нормально, что на уровне отдельных организаций нет политики в

решении вопросов кадрового голода, эту проблему надо решать как можно скорее и почти любым доступным способом, конечно, учитывая возможные риски тех или иных решений, на политику чаще всего просто нет времени!

— Компании не ищут выход в решении кадровых проблем в таких кадровых технологиях, как перемещение кадров и обучение персонала, или не задавали этот вопрос.

**\*Андрей Лавринович**

Эксклюзивно для 



**АУДИТОРИЯ:**


 — 5 МЛН. В ГОД


 — 2,5 МЛН. В ГОД  
(ОТКРЫТАЯ СТАТИСТИКА)

**150 000 ПРОСМОТРОВ СТРАНИЦ В ДЕНЬ**

**10 000 ВИП-ИНТЕРВЬЮ ТОПОВ ВЕДУЩИХ ФИРМ РОССИИ ЗА 25 ЛЕТ – КРУПНЕЙШАЯ В РФ БАЗА ПРАКТИКИ БИЗНЕСА**

## Ваш сайт

 Какой совет вы можете дать владельцам сайтов, если говорить о правовом аудите сайта?  
.....

 айт включает в себя множество объектов авторских прав: программный код, дизайн, тексты, изображения, видео и т. д. В первую очередь владельцу сайта стоит удостовериться в том, что ему были переданы права на данные объекты. При этом важно исследовать всю «цепочку» договоров, по которой передавались права. Например, если сайт разрабатывала компания, следует проверить, получила ли она права от своих сотрудников – авторов кода и дизайна.

Кроме того, большая часть сайтов собирает персональные данные пользователей (ФИО, e-mail, cookies). Владелец сайта должен получить от пользователей согласие на обработку персональных данных, а также опубликовать у себя на сайте политику обработки персональных данных.

Важно помнить, что за нарушение авторских прав и прав субъектов персональных данных предусмотрена специальная мера ответственности – блокировка сайта, которая может принести его владельцу большие убытки, чем штрафы и компенсации по искам правообладателей.

\***Екатерина Артемьева,**  
младший юрист практики по сопровождению IP и IT сделок **Semenov&Pevzner**  
[semenovpevzner.ru](http://semenovpevzner.ru)  
.....



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

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


Сайт является сложным объектом. Именно по этой причине он нередко становится камнем преткновения между администраторами и/или их владельцами, с одной стороны, и многими третьими лицами, с другой. К последним можно отнести правообладателей различных объектов интеллектуальной собственности, использующихся на сайтах незаконно, без соответствующего на то разрешения.

Чтобы избежать таких нарушений и не получить многомиллионные иски от правообладателей, нужно обратить внимание на следующее:

1) Не является ли доменное имя, на котором расположен сайт, чьим-либо зарегистрированным средством индивидуализации (например, товарным знаком или фирменным наименованием).

\* **Анастасия Герман**, ведущий юрист **INTELLECT** [www.intellect.law](http://www.intellect.law)

Эксклюзивно для 



**АУДИТОРИЯ:**

 – 5 МЛН. В ГОД

 – 2,5 МЛН. В ГОД  
(ОТКРЫТАЯ СТАТИСТИКА)

**150 000 ПРОСМОТРОВ СТРАНИЦ В ДЕНЬ**

**10 000 ВИП-ИНТЕРВЬЮ ТОПОВ ВЕДУЩИХ  
ФИРМ РОССИИ ЗА 25 ЛЕТ – КРУПНЕЙШАЯ  
В РФ БАЗА ПРАКТИКИ БИЗНЕСА**



**Михаил Молоканов**  
коуч глав компаний

**Незаконенность отношений –  
типичный признак избегания  
ответственности**



**ЕСЛИ У ВАС НЕТ ГОТОВНОСТИ К РЕАЛЬНОМУ  
ВЗАИМОПОНИМАЮЩЕМУ ДИАЛОГУ, ТО НИКАКОЕ  
ПАРТНЕРСТВО ВАМ НЕ СВЕТИТ**

*А*к поется в старой песне, «каждый выбирает для себя женщину, религию, дорогу...» Только там не упоминается, что выбор во многом определяется опытом человека в родительской семье. Если он в детстве получил навыки реального взаимопонимающего диалога, у него будут одни выборы, если нет — другие.

Реальный взаимопонимающий диалог подразумевает, что в результате него изменения происходят у всех сторон, в нем участвующих. Ведь если они проис-

му диалогу научиться от родителей ему не удалось. Как пишут, воспитание будущего банкира со стороны отца было жестким. Но, наверное, для него важно слияние — полное единство с теми, кто рядом (а слияние реального взаимопонимающего диалога не подразумевает). Это подтверждает и случайное (?) совпадение профессий отца его супруги и его отца, и 20-летнее незаконное сожительство с женой своих детей.

Да, таким людям партнерство сложно.

*Они не умеют проходить через неизбежные конфликты и разделять с партнером ответственность*

ходят только у одного, то это означает, что именно ему другие что-то впарили.

Если они ни у кого не происходят, то это был формальный диалог или выражение эмоций и чувств.


*Но немногие мои клиенты, умеющие «реальный взаимопонимающий диалог», достигают в партнерстве гораздо большего, чем Олег Тиньков.*


Так вот. Если у вас нет готовности к реальному взаимопонимающему диалогу, то никакое партнерство вам не светит. Об Олеге Тинькове известно лишь, что он родился в семье шахтера и швеи — потомков дворян. Но, судя по его манерам, реальному взаимопонимающе-

(о чем Олег и упоминает). Кстати, незаконность отношений — типичный признак избегания ответственности.

Хотя и с меньшим шумом.

**\*Михаил Молоканов,**  
коуч глав компаний, создатель **STRADIS**  
[www.STRADIS.top](http://www.STRADIS.top)

Эксклюзивно для 

 н единоличник котором проще брать не партнеров а подчинённых. А други проще в паре тех кто в тандеме на много больше 90 проенцтов списка Форбс возглавляют мужская пара. И только серийные предприниматели которые строят бизнес на продажу предпочитают брать наемников а не партнёров.



*Андрей Ващенко*

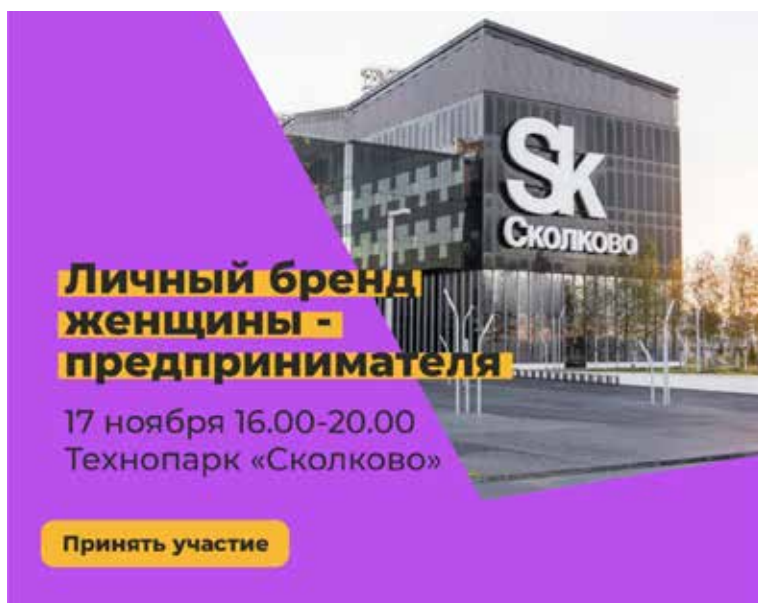
**\*Андрей Ващенко**

Эксклюзивно для



## В технопарке “Сколково” женщины–предприниматели обсудят как личный бренд влияет на бизнес

**17** ноября в 16.00 на открытом мероприятии «Личный бренд женщины-предпринимателя» в технопарке «Сколково» женщины-предприниматели обсудят, как личный бренд влияет на бизнес. Основательницы бизнеса поделятся личными историями, опытом продвижения и позиционирования, а также расскажут про самые эффективные каналы коммуникации сегодня.



Среди спикеров:

Екатерина Мовсумова, основатель HR Tech стартапа Mentorbot, Топ100 венчурных женщин-предпринимателей (рейтинг Rusbase), расскажет о продвижении и управление репутацией технологичного предпринимателя.

Ольга Касьян, основатель агентства SmartMotion, серийный предприниматель с оборотом бизнеса 500 000 000 рублей, расскажет про путь к масштабному бизнесу через продвижение моего личного бренда...

...и многие другие предпринимательницы.

Зарегистрироваться на мероприятие можно по ссылке: <http://collabroom.ru/eventnovember>

## Маск заявил о господах и крестьянах в «Твиттере» и вспомнил войну в США

**С**ША «вели войну» против реалий, подобных «господам и крестьянам» в «Твиттере», заявил владелец соцсети Илон Маск, говоря с рекламодателями о введении платы в \$8 в месяц за синюю галочку в аккаунтах. Об этом он сказал на мероприятии Spaces, передает Independent.



Он назвал введение на платы за значок верификации «выравниванием игрового поля». «Очевидно, теперь наличие галочки будет менее особенным, но я думаю, что это хорошо. <...> Мне, на самом деле, не нравится ситуация с господами и крестьянами, когда у некоторых есть синие галочки, а у некоторых нет. Это США, мы вели войну, чтобы избавиться от этой дряни», — пояснил Маск.

*Гражданская война в США шла в 1861–1865 годах между 24 северными штатами и конфедерацией из 11 южных рабовладельческих штатов.*

Введение платы за синюю галочку Маск анонсировал в начале месяца. Это коснется и принадлежащих известным людям или компаниям аккаунтов, которые ранее получили ее бесплатно. Директор по управлению продуктом «Твиттера» Эстер Кроуфорд сообщила, что в аккаунтах соцсети появится особая отметка «Официальная», с помощью которой можно будет отличать владельцев верифицированных страниц от обладателей платной подписки Twitter Blue.

Ярлык «Официальная» будет недоступен для покупки. Среди страниц, которые смогут получить новую отметку, будут правительственные аккаунты, учетные записи компаний, крупных СМИ, издателей и некоторых общественных деятелей.

# Каменная резьба на стенах храма Варамуртхисварар...

Каменная резьба на стенах храма Варамуртхисварар Тамил Наду (Индия, естественно) изображает процесс зачатия и рождения человека. Если разные этапы беременности никого не удивят, то изображение оплодотворения просто немыслимо. За тысячи лет до открытия этих самых клеток, до УЗИ и микроскопа на храме возрастом 6000 лет высечен детальный процесс как клетки встречаются, сливаются и растут во чреве женщины.



Эксклюзивно для





2 декабря 2022  
с 10:00 до 18:00

ОНЛАЙН/ОФЛАЙН



МОСКОВСКАЯ  
МЕЖДУНАРОДНАЯ  
ВЫСШАЯ  
ШКОЛА БИЗНЕСА  
МИРБИС

WAY2WEI

## VI ЕЖЕГОДНАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

# РАБОТАЮЩИЙ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

HR-директора, руководители компаний, эксперты-практики в области эмоционального интеллекта поделятся своим опытом и экспертизой, как сохранять устойчивость и эмоциональную стабильность сотрудников и команд.

ОФЛАЙН: МИРБИС, Москва, Марксистская ул., д. 34, корп. 7,  
аудитория №730 (конференц-зал)



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

октябрь–декабрь

В номере:

№4  
2022

Законодательное регулирование сферы  
делопроизводства: факторы и задачи

Этика дореволюционного письма к болящим

Правовое регулирование управления  
специальными системами транспортной  
документации

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

Международная стандартизация управления  
документацией: современное состояние  
и перспективы развития

Системы и сети передачи информации  
и угрозы ее конфиденциальности

Подводя итоги: Второй Уральский  
историко-архивный форум

Организационная документация  
в деятельности Министерства путей сообщения  
РФ в 1992–1993 гг.

При поддержке:



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# Секретарское Дело

[WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU](http://WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU)



Подписные издательства  
по каталогу «Россия»:  
72034, 71001, 80833



Подписные издательства  
по каталогу  
«Связь России»:  
98723, 99991

№ 3 2022



*Максим Макавецкий*



*Екатерина Артемыева*



*Анастасия Терлан*



*Николай Есаков*



*Анастасия Попова*



*Людмила Христонова*



*Вера Зотова*



*Марьяна Рыдкова*



*Вера Сорокина*

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 10 (267)

ОКТАБРЬ 2022

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

*Татьяна Кочанова*

## **Изменения в трудовом законодательстве за октябрь 2022 года**

*Павел Хлебников*

## **Мобилизация и бизнес**

*Александра Мишкина*

## **Сложные вопросы выплаты зарплаты при увольнении по соглашению сторон**

*Алла Митрахович*

## **Увольнение недобросовестного работника**

*Антон Задворнов*

## **Увольнение по собственному желанию начальника на примере одного из дочерних обществ ПАО «Газпром»**

*Дмитрий Евтеев*

## **Классный час: трудовые споры с педагогическими работниками**

*Ульяна Зелёная*

## **Спортсмены — споры профессиональных спортсменов по трудовым вопросам (анализ)**

*Дарья Герасименко*

## **Самозанятым могут разрешить заниматься пассажирскими перевозками**