

## Три ошибки, которые не нужно совершать на работе

- ✓ Первая: никогда не думайте, что ваши коллеги — ваши друзья. Это не так. Когда у вас будут проблемы, они бросят вас при первой же возможности.
- ✓ Вторая: вы никогда не должны раскрывать свою личную жизнь своим коллегам. Не рассказывайте им о своих планах, инвестициях и достижениях. Только дураки раскрывают секреты.
- ✓ Третья: не обсуждайте ваше начальство ни с кем из своих коллег. Держите это при себе. Все, чем вы делитесь со своими коллегами, может быть использовано и будет использовано против вас.

Следование этим трем правилам сделает вашу жизнь на работе значительно легче.

**Физиогномика в работе помощников — важный скилл. Уверен, у каждого есть свой опыт... Он помогает вам.**

**Необычный эксперт Костина Екатерина поразила нас своими особыми наработками. Их нет в книгах по теме. Знакомьтесь внимательно.**

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

**РЫНОК ТРУДА**

Как экологично попросить повышение зарплаты? .....4

Полина Лебедева

**ФИЗИОГНОМИКА**

Асимметрия в лице человека — сигнал того, что он не подходит для интеллектуальной работы ....10

Екатерина Костина

**ДИСКУССИЯ**

Жертва антисемитского заговора или обычный псих-убийца .....14

Виктория Соколова

**ТЕНЬ КОМАНДЫ**

Тень команды .....22

Ольга Зуева

**ЗВЁЗДЫ В КОМПАНИИ**

У звёздных сотрудников уровень лояльности не высокий, уровень вовлечённости тоже оставляет желать лучшего .....30

Ирина Шишкина

Задача руководителя здесь помочь каждой звёздочке найти для себя лучшее место на об- щем небосклоне, ярче сиять и вносить важный вклад в совместное дело .....38

Ольга Терещенко

**ИССЛЕДОВАНИЯ**

3 из 10 HR-менеджеров снится работа .....42

Юлия Моторыкина

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА**

Несоблюдение правил корпоративной культу- ры — как грамотно делать замечания и прочее сотрудникам .....44

Светлана Никулина

**IT-команда**

Если проблему можно решить деньгами, то это не проблема, это расходы .....50

Андрей Орлов

**ОБЗОР**

Книга Джулии Галей «Мышление без слепых зон» .....54

Анастасия Насонова

Обзор экономических телеграм каналов ....62

Анастасия Насонова

**ИСКУССТВЕННЫЙ  
ИНТЕЛЛЕКТ**

ИИ еще рано радоваться .....64

Жанна Завьялова

**КОММЕНТАРИИ  
ЭКСПЕРТОВ**

Основатель АБВУУ Давид Ян стал соучредителем стартапа, развивающего ИИ для общения путем расшифровки языка сердца, тела и мозга .....66

Родион Мартынов, Артем Валов,  
Светлана Коробова, Алексей Парфун

Противодействие феномену фаббинга: социаль- ный и правовой аспект .....70

Александра Ратушная

Экономист объяснил необходимость введения внешнего управления на предприятиях .....73

Сергей Казаков, Семён Кирьяк,  
Евгений Рейзман

Мосгорсуд приговорил основателя Group-IB Сач- кова к 14 годам колонии по делу о госизмене ...78

Владимир Китсинг

# Как экологично попросить повышение зарплаты?

**В** 2023 году 72% опрошенных серьезно настроены на повышение заработной платы и карьерный рост. 73% – готовы получить дополнительное образование ради этого, 66% – повысить свою квалификацию, а 37% находятся в поиске нового рабочего места, которое будет соответствовать их требованиям. Как же добиться увеличения заработной платы? Обязательно ли менять свое место работы? Проанализируем положение дел на сегодняшний день.

**Полина Лебедева,**  
медиа-менеджер компаний  
New MIX и Bundex

Рынок труда кардинально изменился за последний год. Мы все чаще слышим о безработице, но рекрутеры испытывают не меньший стресс в новых реалиях. Таким образом, время на поиски подходящего кандидата увеличилось с двух недель до 2 – 3 месяцев, особенно остро прослеживается нехватка кадров с опытом работы более 3 лет. Отсутствие специалистов влечет за собой финансовые риски для бизнеса, простои в работе и другие важные убытки. В таких обстоятельствах компании заинтересованы скорее удержать на рабочем месте своих опытных сотрудников, чем заниматься поиском новых кадров.

В условиях дефицита квалифицированных кадров многие работодатели внедряют или

## Мудрые цитаты о родственниках

- ✓ Если у тебя есть семья, которая тебя любит, несколько хороших друзей, еда на столе и крыша над головой, то ты богаче, чем ты думаешь.
- ✓ Даже не задумывайтесь, почему человек сделал вам то или иное. Достаточно понять одну простую истину: обиженные пытаются обидеть. Счастливые — осчастливить. Вот и всё.
- ✓ К сожалению, вы увидите истинное лицо человека только тогда, когда вы больше не будете приносить ему выгоду.

пересматривают HR-стратегию, продумывают материальную и нематериальную мотивации, развивают человекоцентричность компании.

Поэтому советуем повременить с увольнением и все-таки постараться провести конструктивный разговор с руководством. Как попросить повышение и подготовиться к нему? Ответ на данный вопрос мы получили от экспертов ведущей компании по производству строительных смесей New MIX и Bundex.

### **Шаг 1: Проанализируйте инфляцию.**

2023 год – время, когда страна столкнулась с инфляцией. С января по август 2023 года цены в РФ выросли на 3,7%. В связи с этим, государство поддержит бюджетные сферы, проиндексировав заработные платы работникам на 8%. Но что же делать тем, кто не работает на государственной службе, в сфере образования и культуры? Инфляция может стать одним из ваших аргументов в процессе переговоров с начальством по поводу повышения.

**ПОВЫШЕНИЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ – ЭТО ПЛЮС НЕ ТОЛЬКО ДЛЯ РАБОТНИКА, НО И ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЯ. МОТИВАЦИЯ И ЗНАНИЕ ТОГО, ЧТО ТЕБЯ ЦЕНЯТ, ЯВЛЯЮТСЯ ОЧЕНЬ ВАЖНОЙ ЧАСТЬЮ ПРОЦЕССА. СЧАСТЛИВЫЙ И ПОЛНЫЙ СИЛ СПЕЦИАЛИСТ – ХОРОШИЙ СПЕЦИАЛИСТ**



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

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

## Мудрые цитаты о родственниках

- ✓ Когда в крепкую семью вдруг приходит беда, там не говорят: «Это из-за тебя...», там говорят: «Я с тобой!» и это главные слова в семейной жизни.
- ✓ Нет ничего хуже родных глаз, которые смотрят на тебя уже как на чужого человека.
- ✓ Нельзя возвращаться к предателям. Нельзя. Локти кусайте, землю жуйте, но не возвращайтесь туда, где когда-то вас предали.
- ✓ Как нищета, так и богатство — проверка для родства и братства.

# Асимметрия в лице человека – сигнал того, что он не подходит для интеллектуальной работы



**Екатерина  
Костина,**  
Исследователь, физиогномист

*Екатерина Костина изучает человека более двадцати лет: графология, антропонирика, физиогномика. На протяжении жизни интересы менялись от психосоматики, психологии до религии и философии, однако на сегодняшний день Екатерина Костина преимущественно занимается физиогномикой – направлением, ставшим «ведущим инструментом познания человека».*

Как правило, все необходимые знания человек берёт из литературы. Приглашённый гость отметил: **«Книги книгами, но самый лучший учитель – качественная обратная связь»**. Долгое время Екатерина Костина не писала портреты, то есть не описывала характеры с ног до головы, но к настоящему времени постоянным заказчиком так называемых «экспресс портретов» стали HR (эйчары), для которых важен **«косяк информации про человека»**. Если же мы говорим о полном портрете человека, то это другой объём работы и, соответствен-

**приподнятыми вверх внешними уголками глаз»**.

**«Если нужен работник, который будет скрупулёзно чем-то заниматься, работать здесь и сейчас, не пытаясь достичь какой-либо масштабной цели, то это человек с уголками, опущенными вниз»**.

Для интеллектуальной работы не рекомендуется нанимать людей с явной асимметрией (по сути мы все ассиметричны, имеется в виду сильное отклонение от об-

## НА КАЖДЫЙ РАБОЧИЙ ПОСТ МОЖНО ПОДБИРАТЬ НУЖНЫЕ КАЧЕСТВА ЧЕЛОВЕКА, ОПРЕДЕЛЯЯ СОСТАВЛЯЮЩУЮ ЛИЦА, ПОЭТОМУ С HR РАБОТАТЬ ИНТЕРЕСНО, МОЖНО СОБИРАТЬСЯ НЕВЕРОЯТНЫЕ КОМАНДЫ

но, другая обратная связь.

*«На что нужно обращать внимание HR при приёме кандидата на работу?»*

Лица бывают сильно разными, но, вместе с этим, в каждой отдельной социальной группе лица могут быть, наоборот, схожи. Например, в Президиуме Верховного Совета СССР преобладала классическая трапециевидная форма. Задача HR состоит в том, что ему необходимо подбирать кандидата под задачу:

**«Если человек должен быть заводилой и генерировать идеи, то это люди с**

разной нормы) или с сильным проявлением в какой-либо области лица (выпуклые глаза, выступающая челюсть, большой нос с горбинкой). Такие люди, как правило, с яркими проявлениями в характере, что, в свою очередь, будет мешать внутри интеллектуального коллектива. Скорее это индивидуальные предприниматели или спортсмены. В пример вспомнили американского пловца Майкла Фелпса: негармонично сложен визуально, но абсолютно уникален в плавании. **«Всякие инструменты рабочие в хороших руках»**.

**«Если нужен качественный переговорщик, который умеет быть «своим среди чужих», то нужно обращать внимание на гармоничные и спокойные лица, желательно со светлыми бровями, так как это те люди, которые будут не выдавать**

**информацию, а получать».**

**«Если вам нужен человек-руководитель в социальной сфере, который сможет найти подход к людям, то признаками хороших коммуникативных качеств является большая нижняя губа, ширина черепа около глаз, изогнутые, нетонкие брови (с девушками тут сложнее)».**

Екатерина Костина заметила, что, приходя на личное описание портрета, люди интересуются вопросом – в чём их призвание. Обычно по портрету видно, где человек должен быть. Бывает и обратная ситуация, но это лишь говорит о том, что этот

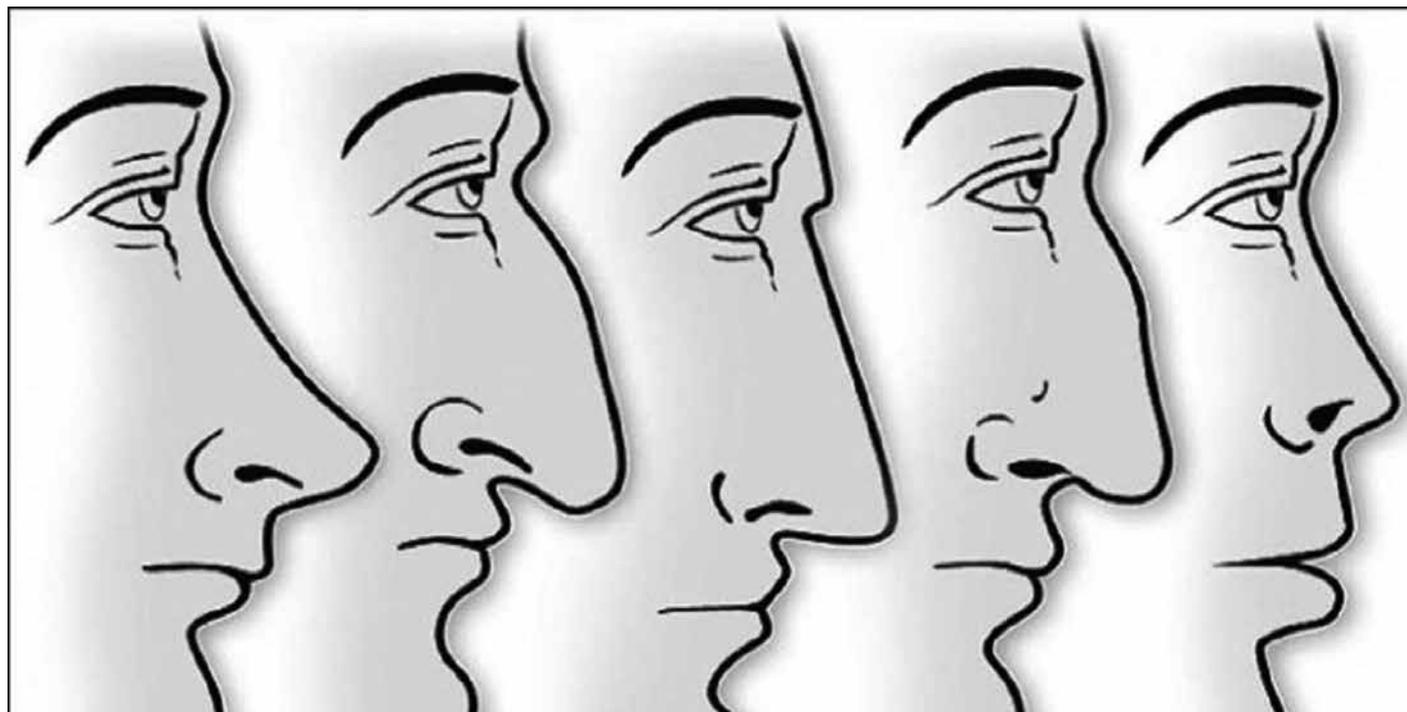
человек универсален. **«Это его и дар, и проблема».**

**«Плоский лоб – аналитик. Выпуклый лоб, большое верхнее веко – спонтанный, детская позиции по жизни».**

При приёме на работу частой проблемой является подбор человека, похожего на тебя самого, потому что с такими людьми удобно общаться, такие люди хорошо друг друга понимают.

Вывод спикера: на каждый рабочий пост можно подбирать нужные качества человека, определяя составляющую лица, поэтому

**ОТРИЦАТЕЛЬНЫХ КАЧЕСТВ НЕ СУЩЕСТВУЕТ,  
НАЛИЧИЕ ОДНОГО ТАКОГО КАЧЕСТВА НЕ ГОВОРИТ О ПЛОХОМ,  
НО ЕСЛИ ПРИСУТСТВУЕТ НАБОР, ТО СТОИТ ОСТЕРЕГАТЬСЯ**



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

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Жертва антисемитского заговора или обычный псих-убийца



**Виктория  
Соколова**

**О**дно из самых громких уголовных дел в Канаде, по сей день холодящее кровь канадцев, совершено профессором из СССР Валерием Иосифовичем Фабрикантом 24 августа 1992 года, 31 год назад. Но жители Монреаля помнят об этой трагедии словно она случилась вчера. Массовое убийство коллег прямо на рабочем месте в разгар трудового дня. До сих не утихают споры о том, что же подтолкнуло на такой зверский поступок человека из академической среды...

## Доцент

Родился Валерий Иосифович в 1940 году в белорусско-еврейской семье в Минске. Учился в Московском энергетическом институте, а затем работал в Рыбинском авиационном технологическом институте. Но уже в молодые годы, во время работы в СССР, Фабрикант был уволен несколько раз из-за конфликтов с коллегами. Известен факт о взаимной неприязни со своим научным руководителем В.В. Болотиным, который впоследствии и способствовал увольнению Фабриканта. В итоге, в ходе

что же он мог претендовать по приезду в Монреаль...

В Канаде должности в институте делятся на срочные и бессрочные, то есть пожизненные. И, конечно же, главное стремление профессоров — это занять пожизненную должность. Зачем же вообще существуют пожизненные должности. Все очень просто. В Канаде и во многих европейских странах было огромное количество дискуссий по поводу академической свободы. Пожизненные должности созданы для того, чтобы ученые могли высказывать любое мнение вне зависимости от мнения администра-

### МАССОВОЕ УБИЙСТВО КОЛЛЕГ ПРЯМО НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ В РАЗГАР ТРУДОВОГО ДНЯ. ЧТО ЖЕ ПОДТОЛКНУЛО НА ТАКОЙ ЗВЕРСКИЙ ПОСТУПОК ЧЕЛОВЕКА ИЗ АКАДЕМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ...

профессорской деятельности в РАТИ был участником конфликтов с коллегами и за это был уволен из высшего учебного заведения. Все эти неприятности случились с Валерием Иосифовичем в СССР, после чего он принял решение покинуть Родину и иммигрировал вначале в США, а затем в Канаду.

### *Новая страна — новая жизнь*

И вот вроде бы должна начаться новая жизнь в новой стране без конфликтов и пердряг. Наконец-то все должно наладиться и бесчисленная череда увольнений закончиться. До приезда в Канаду наш «герой» был доцентом и кандидатом наук. Так на

ции института, чтобы даже администрация института не могла их уволить ни при каких обстоятельствах. Но изначально в институт принимают не на пожизненную должность, а на контрактную. В связи с чем, конечно же, есть, к чему стремиться.

И вот 18.12.1979 года Фабрикант стучится в приемную профессора кафедры машиностроения, но секретарь не пускает его, пояснив, что есть необходимые условия перед встречей с профессором кафедры. Но Валерий Иосифович был очень нетерпелив и на следующий день, минуя все бюрократические проволочки, его все-таки принимает в своей приемной профессор кафедры машиностроения. И Фабрикант просто говорит ему: «Пожалуйста, прими меня в штат!» Профессор кафедры машиностроения посмотрел все его регалии, учел тот факт, что

Валерий Иосифович активно публиковался, что у него был отличный научный руководитель. Его это безумно впечатлило, ведь не каждый день с улицы приходят такие дарования. И он сразу же берет Фабриканта к себе, но на единственную свободную низкооплачиваемую должность лаборанта. В то же время профессор кафедры машиностроения очень хотел, чтобы Валерий Иосифович остался в стенах Университета и все делал для того, чтобы он быстро стал подниматься по карьерной лестнице.

и факультета дела улучшились, у всех публикации росли за счет Валерия Иосифовича. Этично или нет дописывать в соавторство человека, не имеющего отношения к статье, вывод каждый сделает сам. Но, тем не менее, без всякого лукавства можно сказать, что и у Фабриканта были огромные плюсы от этого соавторства, зарплата его продолжала расти.

Вскоре Фабрикант женился и у него довольно быстро родилось двое детей, дочь

## КТО ЖЕ ВАШ КОЛЛЕГА — ПРОСТО ЭКСЦЕНТРИЧНЫЙ ЧУДАК ИЛИ ОПАСНЫЙ ПСИХ, СПОСОБНЫЙ НА МНОГОЕ...

И вот с 1980 года Валерий Иосифович начал работать в Университете Конкордия. Каждый год заработанная плата его росла, и он стремительно поднимался по служебной лестнице, кстати, не без помощи профессора кафедры машиностроения, который когда-то взял его к себе на работу.



*Валерий Фабрикант*

Хочется отметить тот факт, что Фабрикант писал в год действительно много статей и в соавторство ставил теперь свое руководство. Соответственно, у департамента

и сын... И многие скажут... Что еще нужно было профессору из Минска... Вроде бы жизнь устроена... Работай и живи на благо уже другой страны, забыв о неурядицах и обидах коллег в прошлом.

Но неприятности на рабочем месте продолжались и на новом месте. Валерий не унимался...

Несмотря на работу в Университете Монреала, он продолжал вести рассылку своего резюме по другим Университетам, вел себя порой агрессивно не только с коллегами, но и студентами.

Однажды в 1988 году его вызвал на прием его руководитель и завуалированно дал понять, чтобы Фабрикант не забывал дописывать в соавторство свое руководство и в новые проекты. Этот разговор, возможно, и послужил спусковым механизмом для ученого из Минска. После чего он стал записывать все разговоры с коллегами на диктофон и вести себя очень странно. «Все

против меня!» — думал он. Ситуация словно зеркально повторялась.

Все же контракт Фабриканта продлили, но беспокойство о сохранности своей должности никуда не ушло. Навязчивые мысли посещали его все чаще.

Валерий Иосифович стал просить вице-ректора, начальство, чтобы его срочно взяли на пожизненную позицию и дали творческий отпуск, но ему в этом отказали. Его выходки стали принимать маниакальный характер. Он на самом деле сделал все, чтобы отдалиться от заветной должности.

Он стал просто забрасывать многотонными жалобами своих коллег и руководство. Естественно, это очень всех стало раздражать. Более того, многие стали замечать

лорий Иосифович раскачал себя до такой степени, что в 90-х у него случился сердечный приступ, после которого он долго восстанавливался. И именно в этот период он взял разрешение на оружие, прошел курс обучения по владению оружием и приобрел его.

Фабрикантом был подан иск на Университет Конкордия, более того, он начал интернет-рассылку против своего работодателя.

### *Тот роковой день*

В тот злополучный день, 24 августа 1992 года, профессор Валерий Фабрикант, придя на работу, взял с собой спрятанное оружие

## **ВСЮ СВОЮ ЖИЗНЬ ПИСАЛ КЛЯУЗЫ, ПРИМЕНЯЯ ПОРОЙ ШАНТАЖ И УГРОЗЫ, КОТОРЫЕ ПРИВЕЛИ ЕГО К НЕНАВИСТИ КО ВСЕМУ ОКРУЖЕНИЮ, ПАРАНОЙЕ И В РЕЗУЛЬТАТЕ К ТАКОМУ ФИНАЛУ**

странности в его поведении. Валерий Иосифович мог при разговоре очень долго пристально смотреть на собеседника, буквально не отводя взгляда, не произнося ни слова, прежде чем начать диалог, это заставляло коллег чувствовать себя не в своей тарелке, ужас пронизывал насквозь.

Некоторые коллеги даже обратились за помощью к психиатру, видя всю ситуацию, но тот лишь дал некоторые рекомендации.

и боеприпасы прямо на инженерный факультет своего Университета. Там он устроил стрельбу на девятом этаже здания Генри Ф. Холла. Он убил 4 своих коллег, которые ему попались в коридорах Университета: заведующего кафедрой Фойваса Зиогаса и профессоров Мэтью Дугласа, Майкла Хогбена и Яана Сейбера и ранил секретаря отдела кадров Элизабет Хорвуд. А потом добровольно сдался полиции.

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

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Как простой секретарше стать мультимиллионером?

**В** 1951 году простая американка Бетт Трэм устроилась секретарем в местный банк. Печатные машинки в то время не позволяли легко исправлять ошибки, и в этом была проблема!



При покраске окон Бетт пришла в голову идея, что опечатки можно не стирать, а закрашивать.

Она вспомнила, что художники не стирают пометку, а замазывают ее.

Бетт развела белую краску с температурами в воде и наносила смесь на опечатки.

У нее получалось!

В 1956 году Бетт начала изготавливать собственную жидкость — корректор «Liquid Paper».

Далее был патент, торговая марка и... свой завод! На Бетт Трэм работало порядка 200 человек, производивших 25 млн флаконов корректора в год!

В 70-х годах она продала «Liquid Paper» компании Gillette за 47 млн долларов.

Ольга Сагун



**Ольга Зуева,**  
executive-коуч, старший консультант  
консалтинговой компании «Земля Стратега»,  
преподаватель «Института Коучинга»

# Тень команды



## Что такое Тень? Как вы с ней работаете?

— Понятие Тени ввёл Карл Густав Юнг. Он назвал Тенью то, что мы вытесняем и не признаём в себе как в личности. То, что человек про себя не знает или не хочет знать по каким-то причинам.

«Это одно из направлений в моей консультантской работе. Более 10 лет я исследую тему Тени в бизнесе. В интернете можно найти статьи моего авторства по

«Злость — это единственная эмоция, которая побуждает действовать, она даёт нам и гормональную перестройку, и энтузиазм.» — продолжает эксперт.

Когда ресурс вытеснен в Тень, я вижу, как у моих клиентов, друзей, коллег это мешает реализации их целей, задач и активных действий в жизни.

Тень есть в том числе в рабочих коллективах. То, что вытесняется целой системой,

## КОГДА РЕСУРС ВЫТЕСНЕН В ТЕНЬ, Я ВИЖУ, КАК У МОИХ КЛИЕНТОВ, ДРУЗЕЙ, КОЛЛЕГ ЭТО МЕШАЕТ РЕАЛИЗАЦИИ ИХ ЦЕЛЕЙ, ЗАДАЧ И АКТИВНЫХ ДЕЙСТВИЙ В ЖИЗНИ

темам Тень руководителя и команды, также я работаю с Тенью в открытых тренингах и ретритах.» — говорит эксперт.

В Тень мы вытесняем не только то, что аморально или социально неприемлемо, но и то, в чем много положительного ресурса.

Например, детям часто говорят: «Злиться нельзя!» И психика может так отработать, что ребёнок с несформированным критическим мышлением может сделать вывод о мире, что злиться действительно нельзя. И вытесняет эту эмоцию в Тень, а вместе с ней и способность чувствовать другие сильные эмоции. Он подавляет это, а соответственно и всё, что связано со злостью.

не признается и не принимается — и есть Тень команды. Обычно ее легко узнать по фразам «Мы не такие. У нас так не принято. Это точно не про нас.»

Работая с темой Тень личности, руководителя и команды, Ольга исследует разные истории того, как вытесняемое проявляется в жизни. Вот пример из реальной практики, как можно не заметить слона в офисе, если этот слон в Тени.

«Меня пригласили в компанию 400+ человек. В числе участников встречи были генеральный директор, 3 его советника и 32 руководителя департаментов и управлений. Их запрос звучал как «повысить эффектив-

ность и скорость принятия решений». Они описали это так: «Понимаете, чтобы о чем-то договориться и начать действовать, я должен обратиться к советнику, советник — к генеральному. Генеральный принимает решение и идет к другому советнику, и только тогда тот дает отмашку мне. Так 32 сотрудника должны согласовать свои действия через одного человека».

## **В БИЗНЕСЕ, НАПРИМЕР, ЧАСТО ГОВОРЯТ ПРО КЛИЕНТОВ И ПАРТНЁРОВ, НО ТАМ МОЖЕТ БЫТЬ НИЧЕГО НЕ СЛЫШНО ПРО КАЧЕСТВО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВНУТРИ**

Какое-то время я исследовала среду, общалась с разными членами команды, наблюдала за рабочими процессами и поняла, что проблема «узкого горла» — не единственная в компании. Все это время в комнате был огромный «Теневой слон», которого никто не замечал. И на одном из совещаний, где руководство решало судьбу важного проекта, я увидела, что напряжение в конференц-зале было таким сильным, что едва не лопались стаканы на столе. Удивительно, но на лицах участников — интеллигентных, вежливых, спокойных людей — не дрогнул ни один мускул.

Тогда я поняла, что «слон» — это напряжение, раздражение и агрессия, которые годами копились внутри команды, не имея выхода. Условно негативные эмоции были в компании под запретом, а разрешать конфликты все пытались с помощью регламентов, которых было более ста. Сотрудники не могли просто собраться и высказать, что кому не нравится и вместе найти решение. В Тень команды ушли прямая честная коммуникация, неразрешенные конфликты, подавленная злость и недовольство.

Теневая история, которая тормозит проекты и препятствует изменениям, отбирает ресурс у команды. «Когда я прихожу и работаю с командой, то вижу, о чём они молчат.» — поясняет эксперт.

В бизнесе, например, часто говорят про клиентов и партнёров, но там может быть ничего не слышно про качество взаимодействия

внутри. Тень мы не видим изнутри и не осознаем, поэтому нужен кто-то извне, кто предложит новое видение и гипотезы. Только когда теневая сторона станет осознаваться, этим можно будет управлять.

Я помогаю командам заметить, чему они не дают внимания — какие способности и качества вытесняют. Это непростой и иногда болезненный процесс.

«Часто мы не хотим признать, что злимся, что чего-то не можем или не желаем. Мораль и социальные убеждения подсказывают: «Прячь это!» Например: «Наша компания ценит свое время». Действительно, вряд ли мы найдём команду, которая будет открыто говорить, что они не ценят время. Просто почему-то всегда опаздывают, ссылаясь на то, что это «наша особенность»,» — делится наблюдениями из практики Ольга.

И такая команда будет стараться ценить время, не опаздывать, но изменений не случится. Тогда в коллективе появится раздражение друг на друга и как следствие — разные конфликты.

**В ТЕНЬ МЫ ВЫТЕСНЯЕМ НЕ ТОЛЬКО ТО, ЧТО АМОРАЛЬНО  
ИЛИ СОЦИАЛЬНО НЕПРИЕМЛЕМО, НО И ТО, В ЧЕМ МНОГО  
ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО РЕСУРСА**



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

# Учение Просветляющей Лопаты

— Папа, — заливаясь краской, сказал ему старший сын. — Я долго не знал, как сказать тебе это, но мне мужчины нравятся больше, чем женщины. Я люблю Сунь Ахуя. Конечно, ты хочешь, чтобы твой первенец продолжил твой род и стал наследником твоего учения, но... прости, мне это не нужно... Я просто хочу прожить свою жизнь с Сунь.

— Отец, — смущаясь, обратился к Мастеру его средний сын. — Я должен признаться тебе, что я пацифист, мне против-

Мастер Ван уже был готов высказаться своим детям, но внезапно в его голове пронеслось: «А стоит ли запрещать им что-нибудь, учить жить и решать за них? Пусть делают, как хотят, главное — чтобы они были счастливы. Я же не дикарь, а толерантный современный человек».

— Ладно, дети мои, — устало произнес он, — живите, как хотите...

Прошло около десяти лет. Дети жили, как хотели. Старший сын Вана после многочис-

## А СТОИТ ЛИ ЗАПРЕЩАТЬ ИМ ЧТО-НИБУДЬ, УЧИТЬ ЖИТЬ И РЕШАТЬ ЗА НИХ? ПУСТЬ ДЕЛАЮТ, КАК ХОТЯТ, ГЛАВНОЕ — ЧТОБЫ ОНИ БЫЛИ СЧАСТЛИВЫ

но оружие, мясо и страдания. Ты пытался воспитать меня воином, победителем и защитником, которого бы знали во всей Поднебесной, но мне это не нужно... Давай заберем в дом нашего поросенка, я буду играть с ним, пошью ему одежду и стану вегетарианцем!

— Папочка! — сказала единственная дочь Мастера Вана. — Я молодая, умная и красивая. И мне не хочется нянчиться с детьми и прислуживать мужу. Я хочу успеть насладиться жизнью, заниматься саморазвитием и построить карьеру. Я поеду в город и стану чайлдфри. Но обещаю, что буду приезжать к тебе каждую неделю!

ленных болезней умер от СПИДа. Второй практически жил в свинарнике, философия о том, что наш мир — это свалка грязи, мусора и нечистот. Дочь стала богатой и успешной. Но ее молодой любовник, скопировав ее подпись, оставил девушку без гроша в кармане. Тогда она вернулась к папе и под мантру «Все сволочи, все подонки» взялась за книги по самосовершенствованию.

Мистер Ван с ужасом думал: «Что я буду делать, когда стану совсем старым? У меня нет ни одного внука или внучки!».

С такими мыслями он пришел к соседу. Тот сидел в беседке с чашкой ароматного чая.

— Как дела, сосед? — спросил Ван. — Все хорошо? Как дети?

— Да вот старший недавно начал расшифровывать эпитафии на старинных надгробиях. Он так увлекся этим! К тому же это приносит ему хорошие деньги. И еще женился да дочке судьи — смотрю на них и не могу нарадоваться! Средний пошел служить в императорскую конницу, возглавил «длинную сотню». Ну а красавица-дочь родила мне уже пятого внука...

— Поразительно! — с восторгом сказал Ван. — Но разве лет 10 назад твои дети не

желали странных вещей? В молодости же все горячие и глупые...

Сосед Чжан с согласиём закивал.

— Как же тогда ты научил их жить? В чем твой секрет воспитания?

— Я просто сказал им, что если они не прекратят валять дурака, я прибью их лопатой...

После этого учение о свободе личности в Поднебесной стало забываться — вместо него расцвело учение Просветляющей Лопаты.

**— КАК ЖЕ ТОГДА ТЫ НАУЧИЛ ИХ ЖИТЬ? В ЧЕМ ТВОЙ СЕКРЕТ ВОСПИТАНИЯ?**

**— Я ПРОСТО СКАЗАЛ ИМ, ЧТО ЕСЛИ ОНИ НЕ ПРЕКРАТЯТ ВАЛЯТЬ ДУРАКА, Я ПРИБЬЮ ИХ ЛОПАТОЙ...**



# У звёздных сотрудников уровень лояльности не высокий, уровень вовлечённости тоже оставляет желать лучшего



**Ирина Шишкина,**  
 Эксперт-практик в области  
 процессного и проектного  
 управления, руководитель  
 проектов автоматизации  
 процессов, преподаватель MBA,  
 executive коуч, собственник  
 консалтинговой студии,  
 писатель, журналист

**Как Вы определяете «звездного сотрудника» в контексте Вашей компании? Какими качествами он должен обладать на ваш взгляд?**

— Для начала необходимо определиться, что есть «звёздный сотрудник». В классической типологии сотрудников «звездой» мы считаем того, кто обладает достаточными компетенциями для выполнения своей работы, что выделяет его на фоне других сотрудников, которые, возможно, имеют дефицит компетенций или не дотягивает до определённого уровня. Однако, «звёздный сотрудник» не обладает выдающимися способностями, и в этом весь основной его прикол. Он, в целом, достаточен для работы, но не лучше. Однако, на фоне других сотрудников его выделяет именно эта достаточность, за счёт чего он испытывает определённую «звёздность». Стоит отметить, что «звёздный сотрудник» отличается определённой токсичностью для коллектива, хотя может принести и выгоды компании работодателю, о чём дальше поговорим. Также важно понимать, что сотрудник, который осознаёт свою ценность и значимость и является профессионалом не будет проявлять «звёздного поведения», а будет искать применение своим компетенциям. А «звёздный сотрудник» будет всячески отлынивать от новой работы, где он потенциально может свою «звёздность»

потерять. Какими качествами он должен обладать? Вопрос не менее интересный, поскольку помимо достаточных профессиональных компетенций у такого сотрудника должна быть завышена самооценка, либо, наоборот, занижена, что он и будет компенсировать своим поведением. Также у этого сотрудника может быть занижено чувство командности, снижено доверие по отношению к другим людям, за счёт чего, опять же, большую часть работы, он выполняет самостоятельно. Если говорить о Soft Skills, о мягких навыках, то у таких людей очень развиты коммуникативные способности,

ходиться специалисты для качественного выполнения своей работы. Стоит отметить, что сотрудник, которого мы называем «звёздным» однозначно развиваться сам не хочет уже, ведь любое развитие предполагает освоение новых знаний и навыков, что 100% снизит его звёздность, поскольку он будет неопытным и недостаточно экспертным в новой сфере. Поэтому звёздные сотрудники избегают пути развития, из-за оценки в том числе, а развитие сотрудника без ассессмента невозможно. Но, помимо примера для других сотрудников, также можно отметить, как я уже говорила

## **ТРЕТЬЯ СЛОЖНОСТЬ – НЕУВЕРЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СЕБЕ ПЕРЕД ПОДОБНЫМ СОТРУДНИКОМ, ПОСКОЛЬКУ ОН ЯВНО ОБЛАДАЕТ ЗНАНИЯМИ И КОМПЕТЕНЦИЯМИ ВЫШЕ, ЧЕМ РУКОВОДИТЕЛЬ**

поскольку он вынужден заговаривать, уговаривать или рассказывать о себе больше, чем того требуют обстоятельства, а прекрасная харизма «заставляет» испытывать уважение, симпатию и помогает звезде быстро завоевывать авторитет. Это всё длится лишь до тех пор, пока поддерживается «звёздность», то есть пока в коллективе не появляется новая «звезда».

**Какой вклад звездные сотрудники вносят в развитие и успех компании? Можете ли Вы привести конкретные примеры?**

— Звёздные сотрудники действительно могут принести определённую пользу работодателю, компании как модели, поскольку, в целом, задают тон для всей команды. Это те сотрудники, которые определяют уровень развития, на котором должны на-

в первом пункте, мягкие навыки, которыми обладают такие сотрудники, это обаяние и симпатичные отношения с клиентами либо партнёрами, что может повысить репутацию и уровень сервиса компании на рынке.

Если говорить о конкретном примере, то сотрудник-звезда в отделе продаж – это менеджер, у которого очень хорошо получается выполнять свою работу, то есть проводить встречи, создавать коммерческие предложения, проводить презентации для потенциальных клиентов, и он знает, что у него это получается хорошо. Не уникально, ни сверх того, что нам нужно, но лучше, чем у других. Это однозначно подчёркивает его звёздность. Может ли он принести пользу компании? Конечно. Он хочет проявлять свою звёздность в максимальной мере, то есть будет это делать при любом удобном

случае, а значит, при любом удобном случае, он будет рассказывать о компании, делать презентации, выступать на конференциях и так далее, делать то, чего не будут делать другие посредственные сотрудники.

### **Какие подходы Вы используете для управления и мотивации звездных сотрудников? Отличаются ли они от подходов к остальному персоналу?**

— Безусловно, отличаются. Это совершенно разные подходы, поскольку уровень потребностей, который закрывается у звездных сотрудников и у любых других сотрудников, будет отличаться. Более того, у сотрудников разная система ценностей, разный источник мотивации, и именно поэтому подходы материальной и нематериальной мотивации будут отличаться.

1. Звездный сотрудник любит признание, и это не то признание, которое реализуется через публичную похвалу или индивидуальные беседы, или любые другие проявления признания со стороны руководства. Нет, это признание, скорее, на уровне очень массовом и глобальном. Поэтому такие сотрудники охотно выступают на публике, ездят к vip-клиентам и так далее. Вот первый ваш инструмент нематериальной мотивации – предоставить такому сотруднику закрытые для других опции. То есть то, что будет доступно только ему.

2. Важная мотивация для таких сотрудников – их имя, как в рамках корпоративного мира, так и за его пределами. Поэтому, в качестве материальной и нематериальной мотивации можно предоставить такому сотруднику руководство определённым проектом, запуском нового продукта, разработкой инновационного решения, всего того, где он мог бы быть не ведущим специалистом, а именно руководителем. То есть, тем лицом, которое принимает решение,

тем лицом, которое стоит над командой и которое несёт полную ответственность за результат. Однако, этот инструмент мотивации сработает лишь в том случае, если наша «звезда» является действительно экспертом в том или ином вопросе.

3. Третий источник мотивации для таких сотрудников – это статус. Материальная и нематериальная мотивации должны подчеркнуть его статусность и тот факт, что работодатель его ценит больше остальных. Также здесь стоит озвучить предупреждение, что увлекаться мотивацией звездных сотрудников не стоит, периодически их стоит опускать на землю, поскольку это может демотивировать оставшуюся команду. Вреда от этого будет намного больше, чем пользы.

### **Какие вызовы и трудности связаны с управлением такими сотрудниками?**

— • Первый вызов – найти грань, чтобы за неё не выйти, выстроить сбалансированную систему управления, в которую будут интегрированы инструменты мотивации, как звездного сотрудника, так и других сотрудников, которые являются «нормальными». Часто руководители заигрываются, и, в итоге, вся функция, департамент или даже целый бизнес-процесс крутится вокруг единственного специалиста, который одним своим уходом или плохим самочувствием может разрушить выстроенную систему.

• Вторая сложность не является вызовом, но встречается сегодня очень часто по причине дефицита кадров и состоянии рынка труда. Проблема в том, что страх потерять такого сотрудника превышает здравомыслие, от чего руководители идут на поводу у прекрасных шантажистов и манипуляторов (коими являются зачастую звездные сотрудники). Разглядеть в этой коммуникации

**ЕСЛИ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ОЩУЩАЕТЕ  
ЦЕННОСТЬ В ТАКОМ СОТРУДНИКЕ,  
СДЕЛАЙТЕ ЕГО АГЕНТОМ ИЗМЕНЕНИЙ**



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

# Китайцы по дороге из дома на работу пересели на инвалидные коляски

Потому что на них не распространяются правила дорожного движения, обязанность соблюдать которые повесили недавно на владельцев электросамокатов. Чтобы обойти ограничения, молодежь Гуанчжоу массово пересела на инвалидные коляски с моторчиком.



UPDATED 10 ИЮЛ. 2023 Г., 3:02 PM SGT ▾



# **Задача руководителя здесь помочь каждой звёздочке найти для себя лучшее место на общем небосклоне, ярче сиять и вносить важный вклад в совместное дело**

**Ольга Терещенко**

— Звёзды в компании — это не плюс и не минус. Все зависит от того, умеете ли вы их «готовить».

У меня есть три подхода к пониманию «звёздных» сотрудников и в зависимости от подхода, будет определяться политика в отношении их.

Для иллюстрации первого подхода нам понадобится метафора звёздного неба. Смотрели ли вы на небо ясной августовской ночью? Замечали ли, что сначала видите только яркие и крупные звёзды, но, если приглядеться, можно заметить, как звёзд становится все больше?

Если посвятить разглядыванию небосвода определённое время, все небо окажется усеяно «звёздной пылью».

Что будет, если вы так же приглядитесь к вашей команде? Что если в каждом сотруднике будет обнаружена его «звездность»? Способности, таланты, вдохновение и интерес. Тогда получается, что вся команда «звёздная».

Задача руководителя здесь помочь каждой звёздочке найти для себя лучшее место на общем небосклоне, ярче сиять и вносить важный вклад в совместное дело.

раз приходилось наблюдать, как подобные сотрудники вовлекаются, почувствовав себя важной частью большого дела, осознав ценность своего конструктивного вклада в командный результат.

Еще один важный фокус в работе с таким подчинённым – ваши отношения с ним. Бывает, когда человек становится деструктивен для организации, после конфликта с руководителем или серии эпизодов, в ко-

## ЕСЛИ ПОСВЯТИТЬ РАЗГЛЯДЫВАНИЮ НЕБОСВОДА ОПРЕДЕЛЁННОЕ ВРЕМЯ, ВСЕ НЕБО ОКАЖЕТСЯ УСЕЯНО «ЗВЁЗДНОЙ ПЫЛЬЮ»

Да, может так случиться, что-то чья-то звездность не подходит именно для вашего небосклона. И если такую звезду отпустить, вероятно она найдет более подходящее пространство для своего света

Второй подход к понятию звезды - это сотрудники, которые работают хорошо, но больше лично для себя, чем для организации. Самый распространённый вопрос, который я слышу от руководителей относительно этих «звёзд»: «Как сбить с него корону?».

Проявляется такая звёздность, как самомнение и требование к себе особых условий. Так же здесь может быть капризность, саботаж изменений и инициатив других сотрудников, «разговоры в курилке» и, в худшем случае, создание неформальной группы недовольных.

торых почувствовал себя недооцененным. В этом случае один искренний разговор может все изменить.

Важно, чтобы руководитель не становился заложником таких «коронованных» сотрудников, не подстраивался под них из страха потерять ценного специалиста.

Ваша внутренняя автономность и уверенность в собственных управленческих силах – лучшая превентивная мера от появления подобных «звёзд» в коллективе.

Третий подход к звёздности предполагает наличие у сотрудника исключительных возможностей для работы. Такой сотрудник профессионален и вовлечён, готов решать задачи повышенной сложности, инициировать и проводить в жизнь изменения. Вклад такого сотрудника в развитие и успех организации весом и важен.

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

# Капсула для сна на рабочем месте в Финляндии

Так выглядят места для сна на рабочем месте в Финляндии. В них можно закрыться полностью или слегка задвинуть заслон, дневной сон на работе — это официальная рекомендация от правительства.

Таким образом, сотрудники офисов в Финляндии могут отдохнуть посередине рабочего дня и с новыми силами продолжить работу. Именно поэтому Финляндия учит предпринимателей уважительно относиться к персоналу, а не воспринимать его, как офисный планктон.



# 3 из 10 HR-менеджеров снится работа

**Юлия Моторыкина,**  
SuperJob.ru

**Ч**аще всего работа снится менеджерам по работе с клиентами и учителям, реже всего — системным администраторам и дизайнерам. В опросе сервиса по поиску высокооплачиваемой работы SuperJob приняли участие 3000 трудоустроенных представителей экономически активного населения из всех округов страны.

31% HR-менеджеров сообщили, что им снится работа, а 69% специалистов поделились, что их не посещают сны о работе.

Даже ночью о делах думают 4 из 10 россиян: о том, что им снится работа, рассказали 39% опрошенных. По сравнению с прошлым годом подобные сновидения стали посещать трудящихся чуть реже (минус 3 п.п.).

Женщины видят работу во сне чаще мужчин (44% против 34% соответственно), а респонденты до 34 лет — чаще старшего поколения (46% против 36%). Чем выше доход

россиян, тем реже их посещают сновидения о работе: если среди граждан с зарплатой менее 50 тыс. руб. об этом рассказали 45%, то среди опрошенных с доходом более 80 тыс. руб. — только 36%.

Среди представителей распространенных профессиональных групп о том, что им снится работа, чаще всего говорят специалисты, по долгу службы много общающиеся с людьми, — менеджеры по работе с клиентами (49%), учителя (47%) и менеджеры по продажам (45%). Реже всего сны о работе посещают системных администраторов (19%) и дизайнеров (20%).

Место проведения опроса: Россия, все округа

Населенных пунктов: 584

Время проведения: 1—20 июля 2023 года

Исследуемая совокупность: экономически активное население России старше 18 лет, имеющее постоянную работу

Размер выборки: 3000 респондентов

Вопрос: «Снится ли вам по ночам работа?»

Вариант ответа	Все	Пол		Возраст, лет			Ежемесячный доход, руб.		
		муж	жен	до 34	35—44	45 и старше	до 49999	50000—79999	от 80000
Да	39%	34%	44%	46%	39%	36%	45%	44%	36%
Нет	61%	66%	56%	54%	61%	64%	55%	56%	64%
Вариант ответа				2023			2022		2008
Да				39%			42%		36%
Нет				61%			58%		64%
Профессиональная группа							Вариант ответа		
							да	нет	
Менеджер по работе с клиентами							49%	51%	
<b>Учитель</b>							<b>47%</b>	<b>53%</b>	
Менеджер по продажам							45%	55%	
Воспитатель							44%	56%	
Бухгалтер							44%	56%	
Юрист							44%	56%	
Квалифицированный рабочий							43%	57%	
Программист							43%	57%	
Секретарь							43%	57%	
Кладовщик							40%	60%	
Оператор кол-центра							40%	60%	
Продавец							40%	60%	
Главный бухгалтер							36%	64%	
Водитель							35%	65%	
Экономист							35%	65%	
Врач							34%	66%	
ИТР							34%	66%	
Менеджер по закупкам							33%	67%	
Менеджер по логистике							33%	67%	
Медицинская сестра							32%	68%	
HR-менеджер							31%	69%	
Маркетолог							30%	70%	
Администратор							21%	79%	
Дизайнер							20%	80%	
Системный администратор							19%	81%	

# Несоблюдение правил корпоративной культуры — как грамотно делать замечания и прочее сотрудникам



**Светлана  
Никулина**

*М*ногие компании закрепляют правила нравственного и морального поведения персонала в локальных нормативных актах. Это значит, что все работники компании обязаны демонстрировать по отношению к коллегам, партнерам определенное отношение, соблюдать морально-этические принципы, которые руководствуется работодатель. Таким образом компании стремятся исключить конфликт интересов, обман, нечестное использование имущества компании и информации, ставшей известной в ходе исполнения трудовых обязанностей.

Если работодатель принял локальный нормативный акт, который регламентирует правила поведения работников, то он является обязательным для исполнения работниками. Если работник не соблюдает такие правила, это может рассматриваться как дисциплинарный проступок (абз. первый п. 35 постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2). Однако порой

обязательным документом-основанием на период режима самоизоляции, позволяющая следовать до места работы, была выдана истице 12 мая 2020 г. Суд пришел к выводу о наличии основания для отмены приказа о наложении дисциплинарного взыскания (определение Восьмого кассационного суда общей юрисдикции от 18.05.2021 № 88-9071/2021 по делу № 2-736/2020). В

## **СУД ПРИНЯЛ ВО ВНИМАНИЕ, ИМЕЮТСЯ ЛИ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ НАРУШЕНИЙ, О КОТОРЫХ ГОВОРИТ РАБОТНИК, А ТАКЖЕ СОБЛЮДЕНА ЛИ ПРОЦЕДУРА ПРИВЛЕЧЕНИЯ К ДИСЦИПЛИНАРНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

не очевидно, когда можно и нельзя применять дисциплинарные взыскания за этические нарушения. Разберем позиции судов по подобным спорам.

В одном деле специалист была привлечена к дисциплинарной ответственности в виде выговора за отсутствие на рабочем месте 6 мая 2020 г. и 7 мая 2020 г. Оспаривая в суде взыскание, она заявила, что приказ считает незаконным, так как она своевременно не получила ответ на свои обращения к работодателю с заявлениями о разъяснении порядка работы.

Суд принял во внимание, имеются ли подтверждения нарушений, о которых говорит работник, а также соблюдена ли процедура привлечения к дисциплинарной ответственности. Выяснилось, что приказ о переводе всех сотрудников на обычный режим рабочего времени был направлен сотруднице на адрес ее электронной почты 7 мая 2020 г. в 11.25 час. Справка работодателя установленного образца, являющегося

этом деле были и другие нюансы, которые сыграли против работодателя. В частности, суд принял во внимание, что на иждивении работницы находится малолетний ребенок, который находился дома и не посещал дошкольное учреждение в условиях самоизоляции.

Неэтичным считается поведение работника, которое нарушает не только правовые, но и моральные общепринятые нормы. Оно может включать в себя: грубые замечания, ненормативную лексику, агрессивный стиль общения. Если обязанности, как должны вести себя работники, не закреплены в локальном нормативном акте или работодатель не ознакомил с ними работника надлежащим образом, то взыскание за некорректные поступки будет легко оспорить.

Так, за отказ от выполнения должностных обязанностей, хамство и грубость работнице был объявлен выговор (апелляционное определение Нижегородского областного суда от 03.03.2020 № 33-2262/2020). С

указанным приказом работница не согласилась. Она отметила, что из приказа не ясно, какие именно должностные обязанности она отказалась выполнять. Это делает его необоснованным и незаконным. Суд встал на сторону работницы. Он учел, что указание в приказе о привлечении к дисциплинарной ответственности о том, что работником допущена грубость и хамство не свидетельствует о наличии оснований для привлечения истца к дисциплинарной ответственности. В том числе суд обратил

Пример: суд встал на сторону работодателя и признал законным выговор за некорректное поведение работника в отношении других сотрудников (определение Четвертого кассационного суда общей юрисдикции от 17.03.2022 № 88-9906/2022 по делу №2-1485/2021). Как было установлено, вместо урегулирования конфликтных ситуаций руководитель обособленного подразделения сам стал участником конфликта на рабочем месте, пренебрегал корпоративной этикой, публично оскорблял подчиненную. Соглас-

## **ЕСЛИ ОБЯЗАННОСТИ, КАК ДОЛЖНЫ ВЕСТИ СЕБЯ РАБОТНИКИ, НЕ ЗАКРЕПЛЕНЫ В ЛОКАЛЬНОМ НОРМАТИВНОМ АКТЕ ИЛИ РАБОТОДАТЕЛЬ НЕ ОЗНАКОМИЛ С НИМИ РАБОТНИКА НАДЛЕЖАЩИМ ОБРАЗОМ, ТО ВЗЫСКАНИЕ ЗА НЕКОРРЕКТНЫЕ ПОСТУПКИ БУДЕТ ЛЕГКО ОСПОРИТЬ**

внимание на то, что дисциплинарный проступок — виновное, противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение работником возложенных на него трудовых обязанностей, тогда как понятия «грубость» и «хамство» являются субъективными оценочными понятиями, характеризующими способ общения, а не проступок.

Не допускайте в приказе о наложении дисциплинарного взыскания общих фраз о нарушении работником трудовой дисциплины. Указывайте конкретную норму трудового договора или локальных нормативных актов компании, которую нарушил сотрудник. Если в локальном нормативном акте прописана обязанность вести себя корректно с клиентами и коллегами, не мешать другим работникам, то к грубияну можно применить дисциплинарное взыскание.

но приказу работодателя, дисциплинарный проступок работника выразился в нарушении Правил внутреннего трудового распорядка, которые устанавливали обязанность: строить отношения с коллегами на принципах субординации, уважения и доверия; не допускать некорректного поведения в отношении других работников, руководителей, партнеров, клиентов (угрозы, грубость, насилие, нецензурные выражения). В связи с этим, работодатель сумел доказать суду, что у него имелись законные основания для привлечения работника к дисциплинарной ответственности в виде выговора.

В Правилах внутреннего трудового распорядка работодателя могут запрещать работникам давать средства массовой информации интервью о деятельности работодателя без согласования с ним, а также

не использовать и не распространять в неслужебных целях информацию, ставшую известной в связи с исполнением должностных обязанностей, другую информацию, которая может нанести вред работодателю или поставить под сомнение его деловую репутацию. Суды относятся к таким условиям ЛНА неоднозначно.

Например, в одном деле работник получил выговор за то, что дал интервью СМИ без согласования с работодателем. Этим поступком он нарушил требования трудового договора и Положения об этике и служебном поведении. В интервью он раскрыл

свободу мысли и слова. По условиям локальных нормативных актов истец обязался соблюдать установленные работодателем на предприятии правила предоставления информации и публичных выступлений. Таким образом, привлечение к ответственности за дачу несогласованной информации правомерно (определение Седьмого КСОЮ от 04.05.2022 по делу № 88-6684/2022).

Аналогичное мнение суд высказал и в решении по другому делу. Он отметил, что если трудовым договором предусмотрено обязательное согласование дачи интервью о деятельности работодателя, привлечение

## **УКАЗАНИЕ В ПРИКАЗЕ О ПРИВЛЕЧЕНИИ К ДИСЦИПЛИНАРНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ О ТОМ, ЧТО РАБОТНИКОМ ДОПУЩЕНА ГРУБОСТЬ И ХАМСТВО НЕ СВИДЕТЕЛЬСТВУЕТ О НАЛИЧИИ ОСНОВАНИЙ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИСТЦА К ДИСЦИПЛИНАРНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

детали производственного процесса, а также предоставил фотоматериалы, сделанные на территории компании. В соответствии с Положением «Об этике и служебном поведении работников» работник был обязан воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении предприятия, ее руководителей; соблюдать установленные на предприятии правила предоставления информации и публичных выступлений. С указанными правилами работник был ознакомлен под подпись.

к дисциплинарной ответственности за нарушение этой обязанности правомерно. При этом не имеет значения тот факт, что работник давал интервью о деятельности работодателя в рабочее или нерабочее время (определение Третьего кассационного суда общей юрисдикции от 28.07.2021 № 88-10519/2021).

Однако есть и противоположные мнения судов, которые считают, что свобода мысли и слова не может быть предметом ограничения локальных нормативных актов. На-

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

# Если проблему можно решить деньгами, то это не проблема, это расходы

**Андрей Орлов,**  
архитектор по ИТ-инфраструктуре  
компании ЕВРАЗ

*Эксперт трудится в огромной компании ЕВРАЗ на должности архитектора по ИТ-инфраструктуре, связанной с большими данными. В его департаменте около 1 тысячи айтишников 960 человек. Роль айти сегодня часто выше новых технологий.*

## **Я так понимаю, что все ваши 1000 сотрудников почти все интроверты?**

— Все очень разные на самом деле. Как я говорю, чистых интровертов или чистых экстравертов нет, все зависит от разных моментов, от настроения людей. Другое дело, что я всё время приходил в уже работающую структуру. Тут все механизмы отлажены. А самое главное, первое, что сделать — это не навредить, это не влезть, не начать что-то менять очень резко, потому что мне так видится. То есть я всего полгода здесь работаю и думаю, что ещё минимум некоторое количество времени я буду просто наблюдать за тем, как это работает.

Потому что руководителю, который приходит в новую организацию любого уровня, я считаю, нужно как минимум полгода – год просто, чтобы разобраться в том, как вообще устроены связи между людьми в организации, потому что это очень важ-

– год точно. Когда я приходил на эту должность, я говорил, что буду полгода – год разбираться, не ждите каких-то свершений, я их просто делать не буду. Потому что, когда вы заходите в космический корабль, у вас 100 тыс. рычагов управления, если вы начнёте их дёргать просто потому, что вы считаете, что всё знаете, вы сломаете быстрее, чем что-то исправите.

## **Есть такое мнение на западе о том, что, скажем, производственные компании в будущем на 98% будут состоять из айтишников. Ваше мнение?**

— Мне иногда кажется, что само понятие айтишник сейчас очень сильно расширяется. У меня IT-инфраструктура, но при этом ещё АСУ ТП — Автоматизированная система управления технологическим процессом. И это никогда в жизни к IT не относилось. То есть это автоматизаторы, т. е.

## **Я ВСЕГО ПОЛГОДА ЗДЕСЬ РАБОТАЮ И ДУМАЮ, ЧТО ЕЩЁ МИНИМУМ НЕКОТОРОЕ КОЛИЧЕСТВО ВРЕМЕНИ Я БУДУ ПРОСТО НАБЛЮДАТЬ ЗА ТЕМ, КАК ЭТО РАБОТАЕТ**

но. На этом в принципе всё работает. Ведь сразу не видны все эти информационные потоки, в них надо разобраться, а разобраться — значит их надо поучаствовать. А поучаствовать сразу во всём у вас никогда не получится. Должно пройти время. И это нормально.

В ЕВРАЗЕ сам президент и вице-президент работают десятилетиями. И это правильная история, по моему мнению. Можно взять человека со стороны, и это тоже правильно, и это тоже нормально, но результатов от него нельзя ждать первые полгода

люди, которые обслуживают исполнительные механизмы, сигнальные механизмы. И электроника сама по себе приходит во все сферы жизни, эта электроника проникает в нашу жизнь, а в систему автоматизации она идёт очень широко, как и сама система автоматизации развивается довольно быстро. Мы сейчас занимаемся тем, что развиваем именно автоматизацию и роботизацию систем. И в принципе технология выплавки стали не изменилась, изменился подход в том плане, что вы больше контролируете сам процесс, вы получаете более чистый, более правильный продукт с меньшими

затратами, например, каких-то важных компонентов. Вы дозирование, например, сделали не лопатой, как это было 20 лет назад, а специальный механизм придумали. И этим достигается не только экономия дорогостоящих добавок, но и более правильный выход металла. У нас, например, когда плавка идёт, у каждой плавки есть номер. Потому что, по сути, каждая плавка в чане — это свой сорт стали, потому что состав её уникален, а уникален он потому, что вы по-разному туда набросали всего. Я не металлург, честно скажу, я к металлургии имею отношение только по отношению к маркам стали как инструментальщик. В изготовлении стали и изготовлении чугу-

роботизации.

**Вы допускаете такую возможность, что все будут делать 3D-принтеры?**

— Если вернуться к автомобилям, то моё мнение — да. Электрические автомобили вытеснят двигатели внутреннего сгорания, потому что сейчас уже видно, что технологически из двигателей внутреннего сгорания выжили уже все, что можно, и они не развиваются уже лет, наверное, 30. Моё мнение, что электрические автомобили вытеснят обычные машины, наверное, за исключением каких-то отдельных машин, которые работают на севере, либо специ-

## В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ДОБЫВАЮЩИХ КОМПАНИЯХ ВСЁ ИДЕТ В СТОРОНУ РОБОТИЗАЦИИ

на, к сожалению, я небольшой специалист и могу не очень верно всё рассказать, но общий смысл такой вот. И поскольку всё это проникает все шире и шире туда, можно сказать, что айтишников, людей, которые должны в этом разбираться и обслуживать, становится всё больше. Но тем не менее, процент именно айтишников в нашей компании невелик.

Насчет того, что многие станут айтишниками, я не знаю, не могу давать такие прогнозы. Мне кажется, что в производственных добывающих компаниях всё идет в сторону роботизации. Но я не могу предсказать, когда, например, у нас будут пол-

ализированного транспорта, такие как карьерные грузовики — они электрические, но у них стоит дизель генератор. То есть это гибрид уже с самого начала.

По поводу 3D-принтеров я, честно говоря, пока не вижу особого их использования в таких масштабах, кроме как НИОКР какого-то. В том плане, что лаборатория, например, по производству каких-то деталей может быстро что-то себе напечатать и проверить в работе. Мне кажется, что пока в серьезном производстве 3D-принтер не используют, я знаю, что дома печатают, но я пока не видел этих домов.

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

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: 7447273@bk.ru**

# Книга Джулии Галеф «Мышление без слепых зон» 8 навыков для принятия правильных решений» для тех, кто хотел бы узнать, как это можно сделать

Анастасия Насонова



*П*риходилось ли вам ловить себя на том, что вы выдаете желаемое за действительное, отстаиваете идеи, в которые верите, и защищаетесь от тех, в которые не верите? Если это так, то вам, как и многим, свойственно мышление солдата. Но чтобы принимать правильные решения, нужно тренировать мышление разведчика. Разведчик не бросается в бой. Он выходит, осматривает территорию и возвращается с точными данными. Его главная цель — узнать истину.

Люди, мыслящие как разведчики, чаще принимают правильные решения не потому, что они умнее других или знают больше. Просто они вооружены привычками и определенными навыками, которые, впрочем, может освоить каждый. Книга Джулии Галеф «МЫШЛЕНИЕ БЕЗ СЛЕПЫХ ЗОН. 8 навыков для принятия правильных решений» для тех, кто хотел бы узнать, как это можно сделать. Правда автор признается, что сама далека от идеального примера взгляда разведчика и только работает над этим аспектом.

Взгляд разведчика — это стремление видеть мир таким, как он есть, а не таким, каким хочется его видеть. Именно взгляд разведчика позволяет замечать собственные ошибки, искать свои слепые пятна, проверять предположения и менять маршрут. Именно он подталкивает задавать себе неудобные вопросы.

«Поймите, что правда не мешает достижению других целей». Многие люди ста-

раются не видеть реальности, поскольку считают, что объективное восприятие помешает им достигнуть намеченных целей: счастья, успеха и власти. Они думают, что для достижения всего этого следует смотреть на себя и на мир через искажающий объектив.

Одна из целей этой книги — выправить искажение. По свету гуляет множество мифов о самообмане, и некоторые из них даже рекламируются известными учеными.

В этой книге полно инструментов, которые помогут овладеть взглядом разведчика. Эти инструменты очень важны, но автор старается дать и кое-что еще кроме них, так как может показаться, что видеть жизнь как она есть, со всей ее неопределенностью и разочарованиями, — довольно мрачная перспектива. Но в этой книге вы увидите примеры «разведчиков» и обнаружите, что они вовсе не находятся в угнетен-

ном состоянии духа. По большей части они спокойны, бодры, игривы и решительны.

Все потому, что мировоззрение разведчика благотворно действует на эмоциональную сферу, хотя сначала это далеко не очевидно. Вы осознаете собственную силу, когда поборете искушение обмануть себя, когда уверитесь, что можете взглянуть в лицо фактам, даже неприятным.

виде «обязательных» убеждений, принесет освежающую легкость.

Научившись ценить такие изменения в эмоциональной сфере, вы сможете закрепить у себя взгляд разведчика.

Может быть, вы никогда не слышали термин «мотивированное рассуждение», но с самим явлением наверняка знакомы.

## ЧТОБЫ ПРИНИМАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ, НУЖНО ТРЕНИРОВАТЬ МЫШЛЕНИЕ РАЗВЕДЧИКА



Понимая свои шансы на успех, и сознательно идя на заранее оцененный риск, человек сохраняет удивительное хладнокровие. А чувство, что вы способны рассмотреть любую идею и следовать за фактами, куда бы они ни привели, без кандалов в

Оно встречается повсюду под разными именами: нежелание признавать факты, склонность выдавать желаемое за действительное, предвзятость подтверждения, партийная лояльность, поиск рациональных отговорок, самооправдание, чрезмерная

самоуверенность, заблуждение. Мотивированное рассуждение так глубоко заложено в нас, что иметь специальное название для него кажется даже немного странным; может быть, его следует называть просто рассуждением.

Сложность с мотивированным рассуждением в том, что его легко заметить со стороны, но изнутри никогда не чувствуешь, что рассуждаешь мотивированно. Когда мы рассуждаем, нам кажется, что мы объективны. Справедливы. Беспристрастно рассматриваем факты.

Однако ниже уровня сознания мы, как солдаты, обороняем свои убеждения от угрожающих им фактов. В сущности, образ дискуссии как битвы с врагом зашит прямо в языке, поэтому о рассуждении трудно говорить, не скатываясь в военную терминологию.

Именно взгляд разведчика не позволит вам впасть в самообман, когда дело касается трудных вопросов, которые люди склонны затушевывать якобы рациональными отговорками. Именно взгляд разведчика побуждает нас ставить под вопрос свои предположения и испытывать на прочность планы. «Когда предлагаешь что-либо изменить, обязательно сначала узнай, почему оно сейчас устроено именно так».

В этой книге предлагается своего рода реформа. Автор утверждает, что во многих, если не во всех, случаях нам пойдет на пользу переход с установленного в нас по умолчанию мышления солдата на мышление разведчика. «Солдат» и «разведчик» — архетипы. На самом деле чистых «разведчиков» не бывает, как не бывает и чистых «солдат». В разные дни, в разных контекстах мы вооружаемся то одним, то другим взглядом. Каким бы полезным ни казался нам взгляд разведчика, любые аргументы

в его пользу будут неполными, пока мы не узнаем, откуда вообще взялся взгляд солдата.

Он складывается из шести функций: психологический комфорт, самооценка, моральный дух и мотивация, убедительность, поддержка имиджа, ощущение принадлежности к группе.

Человек с мышлением разведчика руководствуется вопросом «Правда ли это?», чтобы видеть истинную картину окружающей действительности и на ее основе принимать правильные решения: устранять проблемы, замечать благоприятные возможности, высчитывать, стоит ли идти на тот или иной риск, решать, как он хочет провести свою жизнь, а иногда просто лучше понимать мир, в котором он живет, для удовлетворения собственного любопытства.

Поскольку мы все время торгуемся, подсознательно ища компромиссы между взглядом солдата и взглядом разведчика, стоит спросить: а хорошо ли у нас получается? Умеем ли мы интуитивно взвесить все «за» и «против» и понять, что выгоднее для нас в конкретной ситуации: узнать правду или верить в ложь? Гипотеза о том, что человеческий разум в ходе эволюции научился находить оптимальные компромиссы в такой ситуации, называется гипотезой рациональной иррациональности.

Иными словами, если мы рационально иррациональны, мы умеем подсознательно выбрать ровно такой уровень эпистемологической иррациональности, чтобы достичь своих социальных и эмоциональных целей, но при этом не слишком сильно исказить истинную картину мира. Рационально иррациональный человек будет отрицать наличие проблемы, когда выигрыш от отрицания достаточно высок, а шанс решить проблему достаточно низок.

Как итог, мы очень далеки от рациональной иррациональности. В нашем процессе принятия решений есть несколько крупных изъянов, несколько способов, которыми мы систематически обманываем себя, выясняя истину и оценивая плюсы и минусы этого действия.

Мы переоцениваем немедленный выигрыш от мышления солдата. Одна из самых прискорбных человеческих черт — умение мешать самим себе двигаться к цели.

вания привычек разведчика. Выигрыш состоит в том, что вы укрепляете полезные привычки и навыки. Даже если вы рассуждаете о чем-нибудь не влияющем на вас непосредственно, вроде зарубежной политики, на вас все же косвенно влияет ваш ход мыслей, поскольку вы укрепляете в себе привычку рассуждать определенным образом.

Мы недооцениваем последствия самообмана. Один обман порождает другой

## **АВТОР ПРИЗНАЕТСЯ, ЧТО САМА ДАЛЕКА ОТ ИДЕАЛЬНОГО ПРИМЕРА ВЗГЛЯДА РАЗВЕДЧИКА И ТОЛЬКО РАБОТАЕТ НАД ЭТИМ АСПЕКТОМ**

Причина этого самосаботажа — так называемый эффект переоценки быстрой выгоды, называемый также гиперболическим дисконтированием: человек, принимая интуитивные решения, склонен считать очень важными кратковременные последствия решения и несущественными, маловажными — долговременные. Иными словами, мы нетерпеливы, и наше нетерпение тем больше, чем ближе потенциальная награда.

Чрезмерно высокая оценка собственных положительных черт эффективнее всего работает в самом начале отношений (романтических, рабочих и других). Чрезмерный оптимизм по поводу собственных шансов на успех дает вспышку мотивации. Однако эта мотивация со временем уменьшается, а может даже привести к болезненной отдалке, если успех не приходит в ожидаемый срок. Как сказал Фрэнсис Бэкон, надежда — хороший завтрак, но плохой ужин.

Мы недооцениваем пользу от выработки

— избитый сюжетный ход, часто встречающийся в ситкомах. Если вы прибегли к лжи, никак нельзя предсказать, на что вы обрекаете свое завтрашнее «я». Когда мы обманываем себя, дело обстоит точно так же: последствия нарастают, как сходящая с горы лавина. На самом деле очень трудно предсказать, как именно снежный ком, запущенный одним мелким актом самообмана, ударит по вам в будущем, да и случится ли это вообще. Эффект снежного кома — еще одно доказательство из многих, что мы недооцениваем вредные последствия самообмана и потому выбираем мышление солдата слишком часто, а мышление разведчика — недостаточно часто.

Мы переоцениваем возможный проигрыш в социальном плане. Это еще один аспект, в котором наше интуитивное восприятие плюсов и минусов сильно искажено. Мы переоцениваем важность того, как нас воспринимают окружающие. Ущерб в социальном плане от неправильного поведения, на-

пример, когда мы ведем себя странно или попадаем впросак, кажется нам значительно выше, чем на самом деле. В реальности другие люди думают о вас гораздо меньше, чем вам кажется, а их мнение о вас не так сильно влияет на вашу жизнь, как вы думаете.

Главный фактор, мешающий чаще использовать мышление разведчика, — наша уверенность, что мы и так уже его используем. И, разумеется, нельзя точно знать, как вы рассуждали бы в иных обстоятельствах. К сожалению, нельзя слетать в па-

раллельную вселенную и посмотреть, что там происходит. Но можно сделать почти то же самое, заглянув в нее виртуально в ходе мысленного эксперимента.

В книге рассмотрено пять разных типов мысленных экспериментов: проверку на двойные стандарты, тест постороннего, тест на конформизм, тест избирательного скептицизма и тест на предубеждение статус-кво.

Ваша сила как разведчика — это способность сопротивляться искушению, отодви-

## **РАЗВЕДЧИК НЕ БРОСАЕТСЯ В БОЙ. ОН ВЫХОДИТ, ОСМАТРИВАЕТ ТЕРРИТОРИЮ И ВОЗВРАЩАЕТСЯ С ТОЧНЫМИ ДАННЫМИ**



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

# Обзор экономических телеграм каналов

## Анастасия Насонова

### **Банки, деньги, два офшора** (<https://t.me/bankrollo>)

На канале публикуются короткие выжимки из новостей больших изданий. Канал освещает экономику, финансы, банковскую сферу, основная часть канала заявленной тематике соответствуют, но встречаются новости политической направленности. Коротко о главном - так можно охарактеризовать данный канал.

### **Spydel finance** ([https://t.me/spydell\\_finance](https://t.me/spydell_finance))

Телеграм канал о инвестициях. Автор канала анализирует последние новости и выдвигает предположения, каким образом они могут сказаться на инвестиционной деятельности. Аналитика развернутая и подробная, с конкретными цифрами и графиками. Под каждой записью идёт обсуждение анализа в комментариях,

### **Жирные коты** (<https://t.me/FatCat18>)

Канал освещает тему биржи, акций и курса валют. Контент несколько разбавлен последними новостями о ключевых событиях и действиях с пакетами акций как российских, так и мировых компаний-гигантов, обновлений от Минфина, обзоре на курс доллара относительно различных валют.

### **Bitcogan** (<https://t.me/bitcogan>)

Канал освещает широкий спектр экономических новостей и богат на полезную, практическую информацию. На канале выходят интересные статьи - тут конкретные цифры, факты, причины, графики и личное мнение автора, все это разбавлено юмором, иногда несколько провокационным и острым.

**Бо́льшая экономика** (<https://t.me/bolecon>)

Канал, освещающий экономические новости и происшествия. Комментарии понятные и дельные, разбавлены юмором и экспертным, иногда острым мнением. Есть интересная аналитика и указания на мелкие факты, дополняющие картину рынка.

**Coin Post** ([https://t.me/Coin\\_Post](https://t.me/Coin_Post))

Деньги, инвестиции, биткоин - основная тематика канала. В постах объясняются стратегии, даются советы, предостерегают от непродуманных действий. Канал освещает новости о крипто-валбтах и обо всем, что с ними связано.

**Мысли-НеМысли** (<https://t.me/mislinemisli>)

Канал рассказывает о новых тенденциях и интересных событиях в мире. На канале можно почитать свежие экономические новости, ознакомиться с деятельностью банков, изучить увлекательную инсайдерскую информацию и даже увлечься обзорами фильмов или сериалов.

**Банкста** (<https://t.me/banksta>)

Канал про банки, главные новости экономики, валютный рынок, криптовалюты, инсайды из финансового мира. Публикации на канале сопровождаются конкретными цифрами и графиками, встречается аналитика и личное мнение автора. В постах можно встретить ссылки, по которым с информацией можно ознакомиться более подробно.

**MoneyHack** (<https://t.me/moneyhack>)

Авторский канал с грамотной аналитикой, последними новостями экономики, авторскими лайфхаками и рекомендациями по сохранению и умножению личных финансов. Посты, написанные живым и интересным языком, будут полезны каждому: от обывателей до предпринимателей и инвесторов.

**Прайм** (<https://t.me/prime1>)

Прайм – информационное агентство, уполномоченное финансовой службой ЦБ на раскрытие информации о различных эмитентах ценных бумаг. На канале в режиме реального времени публикуются новости на стыке политики, экономики и инвестиций – все, что помогает строить прогнозы.

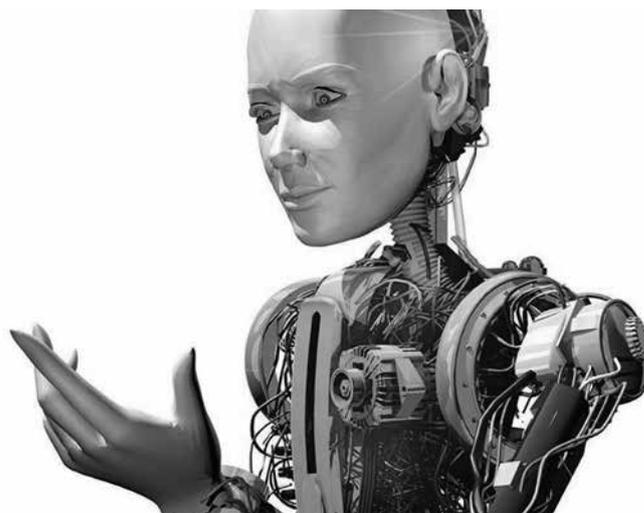
# ИИ еще рано радоваться



**Жанна Завьялова,**  
бизнес-тренер

Отношения — форма существования живого и разумного. ИИ — просто программа, поэтому отношений и эмоций никаких нет. А вот позиция есть, ибо задана она целями разработчика и запросами заказчика.

Может ли ИИ врать? Конечно, если это инструмент реализации запрограммированной цели и если код таков формы работы с информации входит в программный код.



Мне удивительно наблюдать за интересом людей к общению (обращению) с ИИ. Сама я равнодушна к этому явлению. Мне больше нравятся поисковые системы интернета. Использую их в своей работе. И наблюдаю за деятельностью и результативностью людей, использующих ИИ. Когда они подберут оптимальный формат использования ИИ и получат результаты, которые мне тоже нужны, тогда я поучусь у них. А свое время жизни тратить на это нет никакой мотивации.

## 5 вещей, из-за которых у тебя никогда не будет денег

1. Окружение — как правило, это нытики и критики, у которых ничего не получилось, и они сделают все, чтобы ты тоже был неудачником.
2. Слив времени — на телевизор, социальные сети, бестолковые телефонные разговоры.
3. Экономия на СЕБЕ — зачем деньгам приходить в вашу жизнь, если вы и так проживете.
4. Бездействие — за вас никто не сделает результат, особенно в деньгах.
5. Неумение брать ответственность — запомните: большие деньги там, где большая ответственность.

# Основатель АВВУУ Давид Ян стал соучредителем стартапа, развивающего ИИ для общения путем расшифровки языка сердца, тела и мозга

Источник: <https://dzen.ru/a/ZMpq1vNcQQhXUQyI>

В начале августа 2023 года стало известно о том, что Давид Ян, основатель международной компании АВВУУ, стал соучредителем стартапа Inau, разрабатывающего технологии на основе искусственного интеллекта для общения путем расшифровки языка сердца, тела и мозга.

На сайте проекта Inau говорится, что, помимо Яна (также является одним из основателей Yva.ai и участником Band of Angels), в состав учредителей Inau вошла бывший член правления Международной ассоциации генетических заболеваний кожи (страны СНГ) Ирина Соковнина-Михельсон. Она была руководителем отдела по сбору средств для международного фонда «Обнаженные сердца», ориентированного на детей с аутизмом. Третьим соучредителем стартапа стала инвестор и предприниматель Марина Авербух. Она основала регио-

нальный офис Walt Disney, отвечала за развитие всех направлений бизнеса и брендов компании на территории стран СНГ.

В качестве научных партнеров Inau выступают Йельская медицинская школа, Хьюстонский университет, Университет Карнеги-Меллона, Тель-Авивский университет и Иерусалимский университет. Инициатива поддерживается ведущими исследователями в области аутизма, а также учеными-нейролингвистами. Стартап разрабатывает ИИ-систему, «говорящую на языке людей с особыми умственными потребностями». Inau планирует создать специализированный ИИ-коммуникатор, который поможет общаться людям с теми или иными психическими отклонениями. В перспективе решение будет интегрировано в различные онлайн-сервисы, включая банковские...



## Родион Мартынов, ведущий руководитель проектов дирекции лаборатория данных, компания «Синимекс»

«В мире есть тренд на инклюзивность по ментальным и физиологическим аспектам. Биотехнологии при этом весьма востребованы и стремительно развиваются, исследования и проекты Neuralink подтверждают запрос на нейроинтерфейсы «мозг-машина». Последние разработки в сфере ИИ, например большие языковые модели и генеративные диффузионные модели, в целом доказывают, что почти все может быть достигнуто при должных ресурсах.

Перспективы проекта на данной стадии сложно оценить, так как пока нет конкретных измеримых результатов или хотя бы концепта разработки. Также нужно учитывать, что это во многом благотворительный проект».



## Артем Валов, старший специалист по анализу данных дирекции лаборатория данных, компания «Синимекс»

«Относительно создания ИИ: для интерпретации анализа движений, сигналов мозговой активности и сердцебиения нужны достаточные объемы данных, которых на данный момент может и не хватать, так что это долгосрочные перспективы. Более того, для интеграции в целевые системы, данные «языка тела» должны быть доступны для оценки с помощью соответствующих устройств, что усложняет масштабирование вне лабораторных исследований. Однако есть и успешные примеры решения такого рода задач, например приложение Welltory анализирует физическое и ментальное состояние пользователя по показателям его сердцебиения, которое считывается камерой обычного смартфона.

Смежные области использования технологии будет проще оценить после стадии MVP и получения работающего прототипа, но потенциально могут быть затронуты следующие темы помимо облегченной коммуникации:

- применение в области образования — адаптация людей с нарушениями и помощь в терапии;
- медицина — выявление факторов недомогания, поводов для обращения при невозможности либо нежелании выражать беспокойство;

- продвинутая психология — мониторинг внутреннего состояния во время и после сеанса;
- ассистент управления — для помощи при взаимодействии с гаджетами».



## AMDG

**Светлана Коробова,**  
директор по маркетингу AMDG

Создание такого стартапа является важным шагом в развитии коммуникационных технологий. Эта инициатива, в которой участвуют такие уважаемые научные и образовательные учреждения, как Йельская медицинская школа, Хьюстонский университет и другие, представляет собой значимый прогресс в области медицины.

Использование искусственного интеллекта для создания специализированного ИИ-коммуникатора может принести огромные выгоды, облегчая общение и улучшая качество жизни людей с особыми потребностями.

Мы живем в такое интересное время, когда технологии из одной области (например, медицинской) можно и нужно распространять и на другие сферы. Внедрение такой технологии в различные онлайн-сервисы, включая банковские, может сделать их более доступными и инклюзивными для всех пользователей. Ждем результатов работы и надеемся, что разработки стартапа Inau окажут значительное влияние на область коммуникаций и помогут улучшить жизнь многим людям.



 agenda media  
group

## Алексей Парфун, CEO Agenda Media Group

Давид — успешный и известный предприниматель, который довольно активно реализовывает свои проекты на западе. Я считаю, что проект, о котором идет речь, обладает огромным потенциалом. Использование ресурсов искусственного интеллекта для улучшения жизни людей с ограниченными возможностями — это поистине замечательно. Получится или нет? Я уверен, что да, но насколько быстро и эффективно — сложно предсказать, так как пока нет конкретных деталей. Важно понять, как будет реализован этот проект и насколько доступен для широкой аудитории при наличии довольно дорогого набора инструментов.

Наверняка в будущем будет всё больше таких решений, это в тренде. Я говорю об интеграции искусственного интеллекта в различные сферы жизни, такие как медицина, образование и искусство. Применение таких технологий в здравоохранении, медицине и промышленности обещает быть очень перспективным и, пожалуй, важным для людей.

# Противодействие феномену фаббинга: социальный и правовой аспект



**Александра Ратушная,**  
младший юрист GRATA International  
(Санкт-Петербург)

Мобильные телефоны стали неотъемлемой частью жизни каждого человека, обретая статус личного помощника, справочного центра и средства общения. Однако с появлением дополнительных возможностей возникает и большое количество неприятных побочных эффектов, одним из которых является фаббинг, т.е. использование телефона во время разговора с другим человеком. Подобная привычка стала распространенной среди большого числа людей и вызывает серьезные вопросы как с точки зрения межличностного взаимодействия, так и в контексте трудовых отношений.

Распространенность фаббинга как социального явления негативно влияет на развитие коммуникации между людьми, поскольку фаббинг может рассматриваться как один из видов социальной изоляции. Когда человек прерывает разговор, чтобы ответить на звонок или проверить уведомление, это побуждает собеседника чувствовать себя социально изолированным и исключенным из непосредственного взаимодействия. Кроме того, использование телефона во время разговора снижает эмоциональную связь между людьми, создает впечатление незаинтересованности собеседника в разговоре, а также приводит к нарушению коммуникационной динамики, снижению уровня доверия и эмпатии.

Чрезмерное использование гаджетов в целом, а при общении с людьми в частности, оказывает негативное влияние не только на повседневную жизнь, семейные и дружеские отношения, но также оставляет отпечаток и в структуре деловых отношений, влияя на производительность и качество работы.

Использование работником телефона во время исполнения трудовой функции может рассматриваться одним из видов проявления нарушения трудовой дисциплины. Трудовая дисциплина является основой успешного функционирования любой организации, которая предполагает соблюдение

определенных правил и норм поведения на рабочем месте, направленных на эффективное выполнение обязанностей и поддержание порядка.

Руководители многих компаний придерживаются идеи, что использование мобильных телефонов на рабочем месте отвлекает работников от выполнения своих должностных обязанностей.

В здоровом балансе между предоставлением свободы работникам и поддержанием трудовой дисциплины, запрет использования мобильных устройств на работе может быть оправданным решением. Вмешатель-



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



и 0,09% Carlsberg Deutschland GmbH (немецкая «дочка» Carlsberg).

Такой переход был принят компаниями настороженно в свете переговоров по продаже российских активов. Carlsberg заявляли о готовности продать активы при условии наличия регуляторных одобрений, а Danone – о ведении переговоров по продаже с потенциальными покупателями. В качестве потенциальных покупателей активов Danone в разное время называли ГК «Русагро», группу «Черкизово», ГК «Черноголовка», ГК «ЭкоНива», «Румелко», Агрокомплекс им. Н.И. Ткачева и АФК «Система» (владеет агрохолдингом «Степь»).

Сразу стоит оговориться, введение внешнего управления не подразумевает национализации активов иностранных собственников. Речь идет об отстранении от корпоративного управления иностранных собственников и назначении управляющего. Собственник не лишается права на получение доходов от деятельности компании, а внешний управляющий не вправе распоряжаться имуществом юридического лица – совершать крупные сделки, отчуждать интеллектуальную собственность, объекты недвижимости, значимое оборудование. Заявлено, что бенефициары будут получать доход по результатам работы такой временной администрации. Однако пока что о примерах таких выплат не сообщалось.

Оставляет существенные вопросы и потенциальная эффективность такого управления. Иностранное производство всегда оставались наукоемкими, зависимыми от определенного сырья, запасных частей, расходных материалов для оборудования, интеллектуальной собственности. Если после введения внешнего управления поставки иностранного сырья и комплектующих прервутся, то это также причинит ущерб предприятиям. Вызывает опасение и то, что на смену лидерам рынка в определенных сферах могут прийти управляющие, не обладающие достаточным опытом, что также создает препятствия для сохранения бизнесов иностранных компаний.

Предполагается, что внешнее управление позволит провести инвентаризацию имущества, активов и обязательств уходящих с рынка Российской Федерации компаний перед последующей продажей. Однако, уже сейчас очевидно, что внешнее управление не ускорит продажу активов иностранных компаний, уходящих из России, а только создаст дополнительные риски при приобретении таких активов. Риски, связанные с внешним управлением, – недостаточная компетенция антикризисных управляющих, отсутствие релевантного опыта вкупе с прекращением поставок иностранного сырья, комплектующих и расходных материалов, могут привести к существенному снижению стоимости таких активов или банкротству предприятий.

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

**Intana**

## **Сергей Казаков, Руководитель отдела «Трудовое право», Intana Legal**

Уход Danone с российского рынка и, связанный с этим потенциальный выкуп 75% бизнеса, никак не должен повлиять на рядовых работников. По меньшей мере, в среднесрочной перспективе рабочие места, скорее всего, будут сохранены за персоналом.

Исключение составляют лица, перечисленные в ст. 181 Трудового кодекса Российской Федерации.

Если смена собственника бизнеса повлечет расторжение трудовых договоров с руководителем (единоличным исполнительным органом), его заместителями и главным бухгалтером, им должны быть выплачены компенсации не ниже трехкратного среднего месячного заработка.

Описанные выше правила распространяются и на ситуации в отношении компании «Балтика».

Однако, в силу того, что точные сроки окончательного завершения продажи активов неизвестны, то и наступление последствий остается в неизвестности.

Вполне вероятно (как альтернатива) новый собственник не станет менять работников, включая ТОП-менеджмент, оставив все как есть.

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



**Melling  
Voitishkin  
& Partners**

**Евгений Рейзман,**  
адвокат. Советник юридической  
фирмы «Меллинг, Войтишкин  
и Партнёры», <https://mv.legal/>  
(практика российского трудового и  
миграционного права)

Формально введение внешнего управления не влияет на трудовые отношения работников с компанией – работодателем: трудовые договоры и локальные нормативные акты (ЛНА) продолжают действовать в текущей редакции. Тем не менее, на практике для работников могут наступить последствия, как благоприятные, так и не очень...

Не секрет, что многие иностранные компании, действующие в России, распропаганяют на своих российских работников действие своих «глобальных кадровых политик», то есть нормативных актов всей группы или конкретной зарубежной компании, устанавливающие некие внутрикорпоративные правила в отношениях с работниками, даже если эти акты не локализованы в России, то есть не приняты российскими «дочками» в качестве своих ЛНА. Многие из таких «политик» устанавливают допол-

нительные льготы и привилегии работникам, в том числе весьма существенные для персонала российских предприятий, в том числе достаточно высокий уровень покрытия полисов добровольного медицинского страхования, доплаты к пособиям по временной нетрудоспособности до уровня оклада или среднего заработка работника (если максимум пособия оказывается меньше), доплаты или неденежные льготы за стаж работы в данной компании/группе компаний или для менее защищенных категорий работников, повышенные компенсации командировочных расходов и многие другие.

Если такие дополнительные льготы не были подтверждены в ЛНА российских компаний, у нового руководства таких компаний не будет основания эти льготы предоставлять. Если же ЛНА эти льготы предусматривает, но финансовое состояние российской компании не позволяет предоставлять их полностью, новое руководство будет вынуждено вносить изменения в ЛНА и ограничивать объем таких льгот. Самыми устойчивыми» будут те дополнительные льготы, которые предусмотрены в трудовых договорах работников, с учетом текущей судебной практики по делам о применении ст. 74 ТК РФ (одностороннее изменение работодателем условий трудового договора) новому руководству будет непросто отказать от предоставления таких льгот, и придется договариваться с работниками. Но в условиях ухудшающегося финансового состояния компании, когда для избежания банкротства руководство вынуждено будет решительно сокращать расходы, в том числе и путем сокращения штата, у работников может оказаться не так много вариантов для выбора...

Прекращение действия «глобальных политик» и полномочий иностранных менеджеров иногда может принести и об-

легчение. Уже не надо будет объяснять иностранному управленцу, руководящему российскими коллегами из офиса какой-нибудь страны англо-саксонской группы, да еще и на иностранном языке, почему в России нужно сделать именно так, как написано в законе или положено на практике, а не так, как принято в международной группе компаний. Иногда это бывает непросто... Можно будет (наконец-то!) привести названия должностей и специальностей к российским стандартам, особенно в случаях, когда стаж работы в определенной должности или по определенной профессии дает льготы при выходе на пенсии. Мы помним знаменитые списки работ, производств, профессий, должностей, специальностей и учреждений ... дающих право на досрочное пенсионное обеспечение, издаваемые начиная еще с 1956 года. А вот менеджеры иностранных компаний далеко не всегда принимали их во внимание, и с упорством, достойным лучшего применения, использовали свои иностранные названия должностей и профессий, правильно или неправильно переведенные на русский. В этих случаях работникам таких компаний приходилось в индивидуальном порядке добиваться досрочной пенсии.

Мы также знаем из практики, что некоторые «глобальные политики» устанавли-

вали правила для работников, которые не всегда соответствовали нашему трудовому законодательству. Такие политики, например, грозили увольнением за нарушения, которые по ТК не давали основания для такой реакции работодателя. Это иногда вызвало острое непонимание между работниками российских кадровых служб и их иностранными кураторами, и очень часто это непонимание требовало вмешательства обслуживающих российских подразделений международных юридических фирм, потому что своих российских кадровиков и корпоративных юристов иностранные менеджеры тоже слушали с недоверием.

Были и «глобальные политики», которые просто не коррелировали с законодательством в иных отраслях, не говоря уже об общепринятых этических нормах нашего общества. Переход управления в руки российской стороны решает эту проблему кардинально.

На практике введение внешнего управления свидетельствует об интересе государства в сохранении иностранной компании, ее производства и деятельности ее российских специалистов в России, поэтому есть все основания полагать, что новая администрация будет очень внимательно относиться к интересам работников.

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

# Мосгорсуд приговорил основателя Group-IB Сачкова к 14 годам колонии по делу о госизмене

Источник: [https://m.dzen.ru/news/story/Mosgorsud\\_prigovoril\\_osnovatelya\\_Group-IB\\_Sachkova\\_k14\\_godam\\_kolonii\\_podelu\\_ogosizmene--2e9fc4e229f098d9be13490dc4446d93?lang=ru&from=main\\_portal&fan=1&stid=FVys01hfqqSsjZ\\_\\_94u&t=1690371109&persistent\\_id=2731010946&tst=1690371778&story=60e07537-bdc5-52e8-a1b9-d1434d422e1f&issue\\_tld=ru&utm\\_referrer=m.dzen.ru](https://m.dzen.ru/news/story/Mosgorsud_prigovoril_osnovatelya_Group-IB_Sachkova_k14_godam_kolonii_podelu_ogosizmene--2e9fc4e229f098d9be13490dc4446d93?lang=ru&from=main_portal&fan=1&stid=FVys01hfqqSsjZ__94u&t=1690371109&persistent_id=2731010946&tst=1690371778&story=60e07537-bdc5-52e8-a1b9-d1434d422e1f&issue_tld=ru&utm_referrer=m.dzen.ru)



**Владимир Китсинг,**  
управляющий партнер "Китсинг и партнеры", <https://kitsing.ru/>

Уголовное дело в отношении руководителя крупной IT-компании Ильи Сачкова, которого 26 июля 2023 года Московский городской суд приговорил к 14 годам колонии строго режима со штрафом в размере 500 тыс. руб., пополнило список растущих за последние 2 года уголовных дел о государственной измене (ст. 275 УК РФ): согласно Данным судебной статистики Судебного департамента при Верховном Суде Российской Федерации<sup>1</sup> число осуждений по ст. 275 УК РФ с 2020-го года выросло более чем в 2 раза — если в 2020-м году по данной статье осудили 6 лиц, то в 2021-м уже 14, а в 2022-м — 16.

Дать правовую оценку вынесенному Московским городским судом решению сложно по причине отсутствия приговора — приговоры по ст. 275 УК РФ практически никогда не публикуются ввиду того, что:

- предмет данного преступления об-

<sup>1</sup> <http://www.cdep.ru/?id=79>.

разумеют сведения, составляющие государственную тайну,

- на основании п. 1 ч. 2 ст. 241 УПК РФ допускается проведение разбирательства в закрытом заседании, если рассмотрение дела может привести к разглашению государственной тайны,

- согласно правовой позиции судов<sup>2</sup> «в случае рассмотрения уголовного дела в закрытом судебном заседании или в случае рассмотрения уголовного дела <...> о преступлениях, предусмотренных <...> статьями 275, 276, 279 и 281 Уголовного кодекса Российской Федерации, на основании определения или постановления суда могут оглашаться только вводная и резолютивная части приговора».

На основании информации известной из СМИ, а также оглашенной резолютивной части приговора можно лишь дать оценку предположительного характера — и то, такая оценка не будет касаться ключевых моментов по делу: так, известно, что Сачкова обвинили в отправке представителям разведки США секретной информации, которая впоследствии попала в ФБР, однако что именно это была за информация, которая составляет предмет преступления и образует основу уголовного дела, знают только обвиняемый, его защитники, свидетели, следствие, прокурор и суд. По оглашенному перечню вещественных доказательств можно понять, что значимые доказательства по делу содержались в электронных переписках, изъятых с ноутбука Asus, мобильного телефона iPhone 4, а также в оптических дисках, предположительно с аудиофайлами — однако с фактической стороны это мало

что дает.

По данным некоторых СМИ<sup>3</sup>, а также по информации от самого Сачкова, главным свидетелем обвинения по делу выступил руководитель 2-го отдела управления Центра информационной безопасности ФСБ Сергей Михайлов, осужденный в 2019-м году к 22-м годам лишения свободы также по делу о госизмене — в его деле Илья дал против него свидетельские показания.

Поверить в то, что все уголовное дело строится на одних лишь показаниях ранее осужденного свидетеля можно: к сожалению, в судебной практике встречаются такие дела и не только по ст. 275 УК РФ — так, в последнее время все чаще появляются налоговые уголовные дела, квалифицируемые по ст. 187 УК РФ, в основе которых лежат лишь данные против налогоплательщика показания ранее осужденных «обнальщиков» — они заключают со следствием сделку и в обмен на уменьшение объема обвинения как свидетели уличают налогоплательщика в переводе поддельных платежных поручений на фиктивные организации<sup>4</sup>.

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

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# МОГИЛА ЖУРНАЛИСТА ВИКТОРА НУАРА

*М*огила журналиста Виктора Нуара – одна из главных достопримечательностей парижского кладбища Пер-Лашез. Виктор прожил всего 22 года и был застрелен в 1870-м Пьером Бонапартом (родственником Наполеона).

На могиле лежит изваяние самого погибшего журналиста, в натуральную величину и очень реалистичное – будто его прямо тут и убили и он просто упал. Рядом валяется его цилиндр. Эта статуя со временем приобрела огромную славу как символ фертильности. В районе ширинки на штанах усопшего угадывается большой бугор. Вот к нему-то десятилетиями не зарастает женская тропа. Считается, что если принести Виктору цветы, поцеловать его в губы и потереться о тот самый бугор, очень скоро ты выйдешь замуж, а если уже замужем, то забеременеешь.

Работает безотказно. Сами видите, лицо и член Виктору отполировали до зеркального блеска, совсем как бронзового петуха на станции метро «Площадь революции» в Москве.

