

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»:
72034, 71851, 80933



Подписные индексы
по каталогу
«Почта России»:
99723, 99591

№ 1 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



Создавайте универсальную команду, делегируйте и будьте финансово готовы к кризисам

Николай Соловьёв



Профессиональная деградация: как распознать и что с этим делать?

Мария Орловская



Критика сотрудников — как преодолеть стереотипы и сделать её всем полезной

Юлия Курченкова



Критика — это не способ самоутвердиться за счет подчиненных

Алексей Оносов



Тренд для бизнеса в 2025 году — совершенствовать навыки общения

Даниил Терентьев

Главная тема номера: **Тренды 2025**

Людвиг и астролог



Людвиг XI, великий король Франции, питал слабость к астрологии. Он держал придворного астролога, которого обожал, пока в один день он не предсказал, что одна из придворных дам умрет через 8 дней. Когда предсказание сбылось, Людвигу стало страшно: либо астролог убил женщину, чтобы доказать свою правоту, либо он невероятно преуспел в своей науке.

В обоих случаях его следовало убить. Однажды вечером Людвиг вызвал астролога в комнату, расположенную в верхнем этаже замка. До его прихода король сказал слугам, чтобы по его сигналу они схватили астролога, подтащили к окну и выбросили с высоты сотни метров.

Астролог появился. Но раньше, чем дать сигнал слугам, Людвиг решил задать ему следующий вопрос: «Ты утверждаешь, что тебе известна участь других, а что говорит гороскоп о твоей собственной судьбе? Скажи мне, когда ты умрешь?»

«Я умру ровно на три дня раньше Вашего Величества», — ответил астролог.

Король так и не подал сигнал. Жизнь предсказателя была спасена. Король не только всегда усиленно охранял его, но и осыпал дарами. Астролог пережил Людвига на много лет, опровергнув свое предсказание, но подтвердив свое умение управлять людьми.

ИИ сейчас будоражит умы предпринимателей больше, чем 3D-принтеры недавно.

Они удивили, но пока далеко до революции с уходом фабрик и заводов.

А вот ИИ уже в сми, в аналитике, маркетинге, рекрутменте...

Дарим вам новые сми:

- **Мастер продаж**
- **Айти ревью**
- **Коммерческие споры**
- **Клуб главных бухгалтеров**

Заявки на получение: 7447273@bk.ru

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

Иллюстрации созданы с помощью ИИ: auth.fusionbrain.ai

Трибуна Директора

Создавайте универсальную команду, делегируйте и будьте финансово готовы к кризисам4

Николай Соловьёв

МЕНЕДЖМЕНТ

Критика — это не способ самоутвердиться за счет подчиненных10

Алексей Оносов

PAS

Вилка зарплаты у pas огромная — от 40 000 до 250 000 и выше...18

Галина Пак

НУМЕРОЛОГИЯ

6 — люди рожденные в это число, часто не доводят дело до конца20

ДИСКУССИЯ

Экспертиза МГУ не нашла признаков мошенничества в деле Аяза Шабутдинова30
RTVI САМОЕ ВАЖНОЕ

УСПЕХ В БИЗНЕСЕ

Майкел Вендертон — основатель Гербалайф ...32

ПРАВО И ИНФОРМАЦИЯ

Корректировка информации на сайте34

Василий Орленко

ВС РФ

ВС РФ: основанием для приостановления производства по делу может служить рассмотрение только такого дела, обстоятельства которого входят в предмет доказывания по приостанавливаемому делу36

Татьяна Горошко

Верховный Суд о сроке подачи заявления о взыскании судебных расходов в пользу третьего лица39

Татьяна Горошко

СКРЫТАЯ ВИДЕОСЪЕМКА

Признается ли в судебной практике допустимым доказательством скрытая видеосъемка в рамках трудовых споров?44

Нина Аржанникова

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

Чтобы выйти из операционки, нужно в нее сначала хорошо погрузиться50

Дмитрий Воловиков

НАСТАВНИЧЕСТВО

Наставничество в организации52

Алексей Максимченков

КЭДО

КЭДО: что это такое и с чем его едят?54

Татьяна Ситдикова

Проблемы внедрения КЭДО и пути их решения ..60

Любовь Черкасова

КОММУНИКАЦИИ

Критика сотрудников — как преодолеть стереотипы и сделать ее всем полезной66

Юлия Курченкова

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ**ДЕГРАДАЦИЯ**

Профессиональная деградация: как распознать и что с этим делать?70

Мария Орловская

ТРЕНДЫ 2025

Тренд для бизнеса в 2025 году — совершенствовать навыки общения74

Даниил Терентьев

Психологический микроклимат в коллективе — как он влияет на развитие Организации?76

Ригина Шелепова

НОВИНКИ БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРЫ

Люди важнее процессов: Инструменты для ресурсного лидера по управлению командами80

Антон Макаров

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Мнение экспертов на разные темы94

ЭПОХА ИИ

Миллиардер и владелец OpenAI Сэм Альтман назвал ключевой навык, необходимый для успеха в эпоху ИИ110

Николай Соловьёв,

CEO и основатель компании
Any Roads



Создавайте универсальную команду, делегируйте и будьте финансово готовы к кризисам

Делегирование — это не просто передача функций и бизнес-задач. Это, в первую очередь, менеджмент ресурсов и времени для эффективной и автономной работы команды



Как появилась ваша первая компания и первая команда?

— Я много раз задумывался о своем бизнесе, эта идея всегда была в голове. Начиная с личного дела в области финансового консалтинга. В дальнейшем участвовал в различных стартапах, где я владел частью доли вместе со своими бизнес-партнерами.

Но хотелось больше свободы в своей деятельности. Поэтому в 2022 году я решил создать собственную компанию с полноценной командой. Нашел партнеров, с которыми мы разработали работоспособную бизнес-модель. Выбрали логику как нишу, где можно эффективно развиваться и получать прибыль. Так появилась компания Any Roads.

Первая команда была группой единомышленников, партнеров по бизнесу, с которыми я работал ранее. Часть сотрудников мы наняли, с ними распределили зоны ответственности. Позже нашли людей, которые разделяли наши принципы и интересы. Подбором персонала занимался HR, а я, как руководитель, проводил собеседования. Оставляли только тех, кому важен и личный рост, и развитие компании.



Есть ли ошибки, о которых вы сожалеете?

— Ошибки в управлении компанией — вещь неизбежная.

Конечно, в каждой нише есть свои уни-

кальные проблемы, за которыми следуют неверные решения.

Но если говорить о распространенных ошибках, которые свойственны в целом для бизнеса — это:

- Применять нецелевое финансирование — вы вкладываете деньги, как вам кажется, в правильном направлении, но в дальнейшем оказывается, что инвестиции не приносят прибыль.
- Принимать неверные управленческие решения — когда вы приучаете команду к тому, что руководитель является локомотивом компании. В этом случае проблемы возникают, когда управленец отходит в сторону, а его подчиненные не понимают, что делать. Обязательно должен быть заместитель, которому можно делегировать отдельные руководящие функции.

Недостаточно автоматизировать бизнес-процессы — в случае с Any Roads мы не сразу подключили и настроили цифровые инструменты в отделе продаж.

Доверять на старте исключительно своему личному опыту — следует сразу находить сильных и опытных сотрудников.



Кстати о распределении обязанностей — какие у вас принципы делегирования?

— Делегирование полномочий — обязательный процесс в бизнесе. Казалось бы,

это жизненно важный управленческий навык для создания успешных команд. Однако практика показывает, что лишь один из четырех руководителей бизнеса и основателей компании хотя бы с одним сотрудником грамотно делегирует полномочия.

Есть несколько любопытных исследований, который наглядно показывает важность делегирования. Например, компания Gallup провела опрос 1,5 тысяч бизнесменов и выделила умение делегировать полномочия как один из 10 талантов успешных предпринимателей.

Это же исследование показало, что руководители, которые умеют передавать задачи своим подчиненным, получают на 33% больше годового дохода. А 20% предпринимателей-работодателей с высоким талантом делегирования заявили, что планируют увеличить свою базу сотрудников на 5% или более, по сравнению с 14% предпринимателей с более низким или ограниченным талантом делегирования.

Опрос Стэнфордского университета показывает, что навыки делегирования — одна из главных областей для роста среди директоров компаний. 35% руководителей заявляют, что делегирование — это то, что им критически важно улучшить. А 37% заявили, что работают над соответствующим навыком прямо сейчас.

Я уверен, что **делегирование — это не просто передача функций и бизнес-задач. Это, в первую очередь, менеджмент**

ресурсов и времени для эффективной и автономной работы команды.

В бизнес-среде часто можно услышать: «Хочешь сделать хорошо — сделай сам». Но моя практика показывает, что желание держать абсолютно все под контролем часто приводит к ошибкам. Считаю, что если

сам не сделаешь, то никто не сделает хорошо, лишаешь себя ресурса для решения стратегических задач.

Делегирование — это прежде всего доверие и чёткие задачи. Важно, чтобы сотрудники понимали, что от них требуется, и были готовы взять на себя ответственность.

КОНТРОЛИРУЙТЕ, НО НЕ ВМЕШИВАЙТЕСЬ В ПРОЦЕСС



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

Алексей Оносов,
основатель компании
«Юнисофт»
onosoff.ru



Критика — это не способ самоутвердиться за счет подчиненных

Критика сотрудников — как преодолеть стереотипы и сделать ее всем полезной

В бизнес-среде существует устойчивый стереотип, что критиковать сотрудников нельзя, а можно только хвалить. Это отчасти верно, но давайте посмотрим на ситуацию с другой стороны. Как сотрудник узнает, что делает что-то не так, если никто ему об этом не скажет?

В нашей компании мы столкнулись с этой проблемой несколько лет назад. Тогда у нас была политика «только позитивной обратной связи». Мы думали, что так создаем комфортную атмосферу в коллективе. Но на деле это привело к тому, что некоторые сотрудники перестали развиваться профессионально, а качество работы стало падать.

Пришлось пересмотреть подход. Мы поняли, что конструктивная критика необходима. Но как ее правильно давать? Вот несколько принципов, которые мы для себя выработали:

1. Критиковать приватно, хвалить публично. Никому не нравится, когда его отчитывают при всех. Поэтому критические замечания лучше делать один на один.

2. Перед критикой сначала похвалить. Начните разговор с чего-то позитивного, отметьте сильные стороны сотрудника. Это поможет ему быть более открытым к критике.

3. Говорить конкретно. Вместо общих фраз «ты плохо работаешь» четко объясняйте, что именно было сделано неправильно и как это можно исправить.

4. Критиковать действия, а не личность. «Этот отчет содержит ошибки» звучит лучше, чем «ты неграмотный».

5. Предлагать решения. Не просто указывайте на проблему, но и подсказывайте, как ее можно решить.

6. Следить за реакцией. Важно понимать, как сотрудник воспринимает критику. Если видите, что человек закрывается — попробуйте другой подход.

ны — креативность, внимание к деталям. Потом объяснил, что задержки создают проблемы для компании. Он сначала занял оборонительную позицию, начал оправдываться.

Но когда я предложил вместе подумать, как улучшить процесс его работы, он открылся к диалогу.

Мы разработали систему промежуточных дедлайнов и чек-листов для каждого этапа

И ТОЛЬКО ЕСЛИ НИЧЕГО НЕ ПОМОГАЕТ — «МОЧИМ», ТО ЕСТЬ РАССТАЕМСЯ С СОТРУДНИКОМ

Также мы используем правило «учить, лечить, мочить». Звучит жестко, но на практике работает отлично. Суть в том, что сначала мы пытаемся научить сотрудника правильно выполнять задачи. Если не получается — «лечим», то есть пытаемся понять причины проблем и устранить их. И только если ничего не помогает — «мочим», то есть расстаемся с сотрудником.

Внедрение этих принципов у нас заняло около года. Было непросто, многие сотрудники поначалу воспринимали критику в штыки. Но постепенно люди привыкли и даже стали сами просить обратную связь.

Расскажу конкретный пример. У нас работал талантливый сотрудник, но он постоянно срывал дедлайны. Сначала я закрывал на это глаза, ведь результат всегда был отличный. Но клиенты начали жаловаться на задержки.

Я решил поговорить с сотрудником. Начал с того, что отметил его сильные сторо-

работы. Сотрудник стал лучше планировать время. Через пару месяцев проблема с задержками была решена.

Этот случай показал мне, насколько важно правильно подавать критику. Если бы я просто отругал сотрудника за опоздания, он мог бы закрыться или даже уволиться. А конструктивный подход помог нам сохранить ценного сотрудника и улучшить его работу.

Еще один важный момент — регулярность обратной связи. Мы ввели практику еженедельных one-to-one встреч руководителей с подчиненными. На них обсуждаются не только рабочие вопросы, но и даются комментарии по работе за неделю. Так критика становится нормальной частью рабочего процесса, а не чем-то экстраординарным.

Конечно, бывают ситуации, когда мягкий подход не работает. Иногда приходится быть жестким. Но это крайние меры. В

большинстве случаев конструктивная критика дает отличные результаты.

Важно понимать, что критика — это не способ самоутвердиться за счет подчиненных. Ее цель — помочь сотруднику стать

тренинги по коммуникации и разрешению конфликтов.

Интересно, что после внедрения этих практик у нас снизилась текучка кадров. Люди стали чувствовать, что компания за-

ОН СНАЧАЛА ЗАНЯЛ ОБОРОНИТЕЛЬНУЮ ПОЗИЦИЮ, НАЧАЛ ОПРАВДЫВАТЬСЯ

лучше. Когда люди это понимают, они перестают бояться критики и начинают воспринимать ее как инструмент роста.

В Юнисофт мы стараемся создать культуру постоянного развития. Критика — важная часть этой культуры. Но не менее важна и похвала. Мы всегда отмечаем успехи сотрудников, причем делаем это публично. Это мотивирует людей и создает позитивную атмосферу в коллективе.

Еще один принцип, который мы используем — «критикуешь — предлагай». Если сотрудник указывает на какую-то проблему, он должен предложить вариант ее решения. Это помогает людям мыслить конструктивно и брать ответственность за улучшение рабочих процессов.

Мы также поощряем взаимную критику между сотрудниками. Но следим, чтобы она оставалась конструктивной и не переходила в личные нападки. Для этого проводим

интересована в их развитии. Даже когда им указывают на ошибки, они понимают, что это делается для их же блага.

Конечно, не все идет гладко. Бывают конфликты, обиды. Но мы стараемся решать их открыто и честно. Главное — не замалчивать проблемы, а обсуждать их и искать решения вместе.

Каждый сотрудник уникален. Кто-то лучше воспринимает прямую критику, кому-то нужен более мягкий подход. Задача руководителя — найти правильный ключ к каждому человеку.

В Юнисофт мы практикуем индивидуальный подход к критике. Для этого проводим психологическое тестирование сотрудников. Оно помогает понять, какой стиль общения будет наиболее эффективен с каждым конкретным человеком.

Еще один важный аспект — самокритика

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

**Кошки мурчат,
сокращая мышцы вокруг
голосовых связок,
что вызывает их вибрацию**



Вилка зарплаты у PAS огромная – от 40 000 до 250 000 и выше...



Галина Пак

*Жалею, всем
понятно почему
вилка такая
большая...*



Какими силами, опытом, корпоративной культурой должны обладать хорошие кандидаты на позицию PAS?

— Если мы говорим про хард скилы персонального помощника, то тут все зависит от того в какой сфере бизнеса работает руководитель: но зачастую, это аналитические данные, многозадачность как навык, критическое мышление, умение вычленить самое главное/важное из потока инфы.



От чего зависят предложения по зарплате и бонусам, соцпакет кандидатам?

— От опыта работы помощником. Есть начальный уровень (это те кандидаты, которые делают таблички, в календарь заносят встречи, организывают встречи, а есть акулы сферы (кандидаты, которые могут организовать любой сложный ивент, провести переговоры за руководителя и т.д.).



Ненормированный график у PAS — норма?

— Скорее да, так как часто помощников квалифицируют как правую и левую руководителя. Зачастую помощники с пониманием относятся к ненормированному графику.



Какие вилки по зп PAS сейчас предлагают компании?

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

6 — люди рожденные в это число, часто не доводят дело до конца

Обзор видео нумерологов не стоит принимать за аксиому. Я сравнил числа со многими своими знакомыми, сотрудниками и, увы, все иначе... Но в мыслях нумерологов тем не менее много ценного. Скорее они точные как часы, но и часы замедляют ход у магнита... Ломаются...

Крупные компании применяют на практике много нетрадиционных технологий оценки людей и бизнеса. От астрологии до нумерологии, имен, физиономики...

Удачи

А. Тончаров

Многие постоянно говорят, что 6, 15, 24 числа спокойствия.

Почему они считаются успешными? Потому что шестерка привлекает успех, любовь, наслаждение. Но шестерка является и самым ленивым числом. Потому что люди, рожденные в эти числа, часто не доводят дело до конца.

Куда направить энергию, если брать 6, 15 и 24 числа. Вас называют самородками. Пока шестёрка нежится в кровати, бог даёт ей все блага. Вам, шестёрки, очень важно высыпаться и вовремя ложиться спать. Если у шестёрки много работы, у них начинают страдать ноги и мочеполовая система. Это значит, шестёрки, что вам срочно надо уменьшить количество физического труда и побольше спать, ведь когда вы спите, вам творец посылает деньги.

Дело в том, что шестёрки должны воплощать свою энергию через творчество и красоту, генерировать идеи, писать произведения, сочинять композиции, создавать гениальные картины.

Обнимая этих людей в вашу жизнь придут деньги.

Шестерки — бриллианты общества

Шестерки — люди, рожденные 6, 15 и 24 числа любого месяца, обладают энергией Венеры и созданы для любви.

Шестерки очень тактильны, любят обниматься и ценят отношения.

Шестерки обладают мудростью и интуицией, что делает их бриллиантами общества.

Шестерки могут реализовываться в сфере инвестиций, недвижимости, психологии, красоты и турбизнеса.

Шестеркам важно много спать, чтобы погашать эмоции и получать любовь.

Шестеркам также важно много пить воды, чтобы наполняться любовью.

Шестеркам нужно учиться, получать истинные знания и трансформировать мудрость в гениальность.

Успех в 2024 году зависит от получения истинных знаний и реализации своей задачи от творца

Но когда мы говорим об успехе, мы же подразумеваем материальный успех: деньги, управление, контроль и т.д. — люди, рожденные 8, 17 и 26 числа.

Люди, рожденные 8 и 17 числа, чаще всего достигают результатов через боль, через страдания.

Это всегда непростой путь, потому что эти люди больше всех остальных замотивированы на результат. Людям числа 8 всегда будет мало. Они пришли, чтобы властвовать.

Рожденные 1, 10, 19 и 28 числа приходят, чтобы научить нас лидерским качествам.

Рожденные 2, 11, 20 и 29 числа приходят, чтобы мы научились доверять людям.

Рожденные 3, 12, 21 и 30 числа приходят, чтобы научить нас пережить опыт предательства в любви и дружбе.

Рожденные 4, 13, 22 и 31 числа приходят, чтобы научить нас стабильности и достижению целей, независимо от преград, отстаивать свое мнение и правоту.

Рожденные 5, 14, 23 числа приходят, чтобы научить нас чтить традиции, соблюдать моральные нормы, раскрыть наш духовный мир.

Рожденные 6, 15, 24 числа приходят, чтобы научить нас замечать красоту, любить себя и окружающих.

Существует 3 важных цифры, отвечающие за материальное состояние: 1, 4 и 7. На первый взгляд, если в вашей дате рождения присутствуют эти цифры, то с деньгами проблем быть не должно. Если же у вас нет таких цифр, то Линию денег можно проработать считают нумерологи

Сила единицы

Рожденные 1, 10, 19 и 28 числа, никогда ни о ком не отзываются плохо. При этом они во всем любят быть первыми.

Такие люди стремятся к покровительству, из-за это часто вмешиваются в чужую жизнь, навязывая свои мысли и ценности.

Люди, родившиеся 19 числа, относятся к Числу сознания 1. Это цари на троне. Они пришли в этот мир управлять общей массой. Они могут проявлять инициативу во всех процессах. У них присутствует такой плюс, как идеализм. Они всегда говорят — все будет хорошо.

Сложите все цифры в дате рождения и доведите до единичного числа. Если получилось 1, 3 или 8, жизнь будет преподносить тебе уроки щедрости. 1 — нужно

научиться не покровительствовать через деньги. 3 — перестать все делать только ради корыстной выгоды. 8 — научиться не быть жмотом.

Если вышла цифра 2, 4 или 9, то жизнь будет тебя испытывать на уроки в отношениях. 4 — будет учить не искать свой идеал, 9 — чтобы не ожидали благодарности.

Если вышла 6 — жизнь будет учить не оставаться в комфорте и нежелании что-то делать в ожидании роскоши и достатка в жизни.

5 — будет учить через потери денег и отношений, не искать логику в жизни, не обижаться на людей и не пытаться изменить людей.

Самые непослушные женщины сотрудники по числу рождения

3 место — женщина-пятерка, рожденная 5, 14 и 23 числа. Она та еще актриса, будет кивать головой, а делать все по-своему.

2 место — женщина-восьмерка, рожденная 8, 17 и 26 числа. Она видит мир в своих красках и считает, что принимает единственное правильное решение.

1 место — женщина, для которой послушание самый страшный грех, слушаться она точно никого не будет. И это четверка, рожденная 4, 13, 22 и 31 числа.

Самая сильная дата рождения

Самой мощной считается единица. Но семерка победит единицу. Семерка пришла в этот мир, чтобы уничтожить 1 и 2.

Семерку победит девятка. Но девятка проигрывает восьмерке. В короткой дистанции девятка своей мощью может выиграть у восьмерки. Но восьмерка, нахмутив лоб, включит аналитику и отойдет и будет ждать, пока девятка выдохнется. Девятка — это Марс, это мощь, это воинственность. Но это эмоции, и вдолгую девятка выдохнется. Поэтому самой сильной считается цифра 8. Это анализ, контроль и холодных расчет.

А рожденные 7, 16 и 25 числа. Их чувства находятся на максимуме, они совсем иначе воспринимают этот мир, более остро, более детально. Особенно остро они ощущают конфликты между родителями. Благодаря сильной и мощной энергии таких детей нужно отдавать в спорт. Семерке важно научиться дисциплине, это первостепенная задача, которая приведет затем к гениальности.

У семерок энергия льется через край, порой она не знает, куда ее девать. Поэтому часто дети создают вокруг себя много беспорядка, хаоса. Они имеют взрывной характер. Всю эту энергию можно направить на развитие вашей гениальности. Кроме того, таких детей можно смело отправлять в шоу-бизнес. Из них получаются хорошие ведущие, спикеры, блогеры. С детских лет увлекайте семерочек актерским мастерством.

Самые лучшие тактики — это люди, рожденные 9, 18 и 27 числа. Это воины, очень динамичные люди. Их эго направлено на постоянную победу. Если число 9 в минусе,

девятка сама начинает создавать проблемы, которых не существует. Она начинает создавать воинственные действия там, где нет войны. А если девятка начинает жить в дисциплине, начинает служить людям, где нужно спасать людей, применять тактические знания и быстро действовать, они четко понимают в экстремальных условиях, какие действия нужно предпринять, чтобы победить.

Самые результативные люди рождены 8, 17 и 26 числа, люди числа сознания 8. Их сознание практично, они хорошо понимают практичность этого материального мира. Их эго хочет все время контролировать и работать. Т.е. душа реализуется через труд.

Самые гениальные дети рождены в эти даты

Это дети, которые родились 7, 16 и 25 числа. С первых дней жизни они создают много хаоса, они пришли к вам с задачей изменить вас. Семерки все время находятся в поиске истины и познания мира. Такие дети хотят признания, больше принимайте и признавайте ребенка-семерку, и он будет жить так, как хотите вы. Дети с сознанием 7 могут плохо себя вести, часто истерят, выводят на эмоции. Важно понять семерку и их истинное желание. Чаще поощряйте хорошее поведение семерки, не акцентируетесь на плохом. Добавьте дисциплину и работу в жизнь семерки.

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

Этот бомж богаче тебя

Его звали Курт Дегерман. Он проживал в Швеции, питался остатками еды, найденными на помойке, и там же подыскивал себе одежду.

Каждый день Курт Дегерман собирал бутылки и банки, а после сдавал их в специальные пункты приема, за что получал небольшие денежные вознаграждения.

В отличие от остальных бомжей, Курт не растрачивал заработанные деньги на выпивку, а держал их в полной сохранности для инвестиций.

Его не стало в возрасте 60 лет. После его смерти выяснилось, что все денежные средства Дегерман вкладывал в акции лучших шведских компаний. Он даже успел составить завещание, в соответствии с которым все имущество должно было перейти его двоюродному брату, который изредка навещал его.

Как оказалось, он оставил после себя акции и прочие ценные бумаги на сумм 1 100 000 долл. США. Помимо солидной денежной суммы, у Дегермана осталась банковская ячейка, в которой хранилось 124 золотых слитка на сумм 300 тыс. долл.



Курт был одаренным ребенком, которому пророчили светлое будущее. Но, увы, в результате личного кризиса он начал вести асоциальный образ жизни. Он ходил каждый день в библиотеку и узнавал информацию о компаниях, чьи акции должны были пойти вверх в ближайшее время.

Данная история показывает, что даже спустившийся на социальное дно человек может достичь больших целей

Источник: https://youtube.com/shorts/zo5leCOlqUk?si=ZVHXJM_MyXly1Ct3

Экспертиза МГУ не нашла признаков мошенничества в деле Аяза Шабутдинова

Источник: <https://dzen.ru/a/Zg2AQTkzBi2qY0XK>

Эксперты научно-образовательного центра «Уголовно-правовая экспертиза» юридического факультета МГУ не нашли признаков мошенничества в действиях Аяза Шабутдинова. Документ есть в распоряжении R7V7.

Юридическое заключение подготовил юрист, доктор юридических наук, профессор кафедры уголовного права и криминологии Павел Яни. Он проанализировал, были ли признаки мошенничества в действиях Аяза Шабутдинова по делу «Лайк Центра».

В своем заключении Яни пишет, что «в деянии Шабутдинова признаки состава мошенничества не усматриваются». По мнению эксперта, доводы следствия и суда о том, что Шабутдинов вводил своих клиентов в заблуждение, так как не мог гарантировать слушателям своих курсов эффектив-

ность предпринимательской деятельности, несостоятельны.

«Планируя начать осуществление предпринимательской деятельности, лицо не может рассчитывать на то, что какие бы то ни было применяемые им знания и умения, которые оно приобрело на образовательных или консультационных курсах, совещаниях, в результате ознакомления с научной литературой и т. п., безусловно гарантируют достижение им положительных результатов в форме получения прибыли», — отмечает Павел Яни.

Кроме того, по мнению Павла Яни, «Центр развития предпринимательства» получил лицензию на образовательную деятельность — по закону это накладывает на компанию обязательства по обучению, но не по эффективности применения полученных знаний. В заключении подчеркивается, что законодательное определение предпринимательства предполагает рискованность этой деятельности и зависит от «многих обстоятельств, наступление которых от воли и сознания предпринимателя не зависит».

«Лицо, предлагающее предпринимателю образовательные услуги в соответствующей

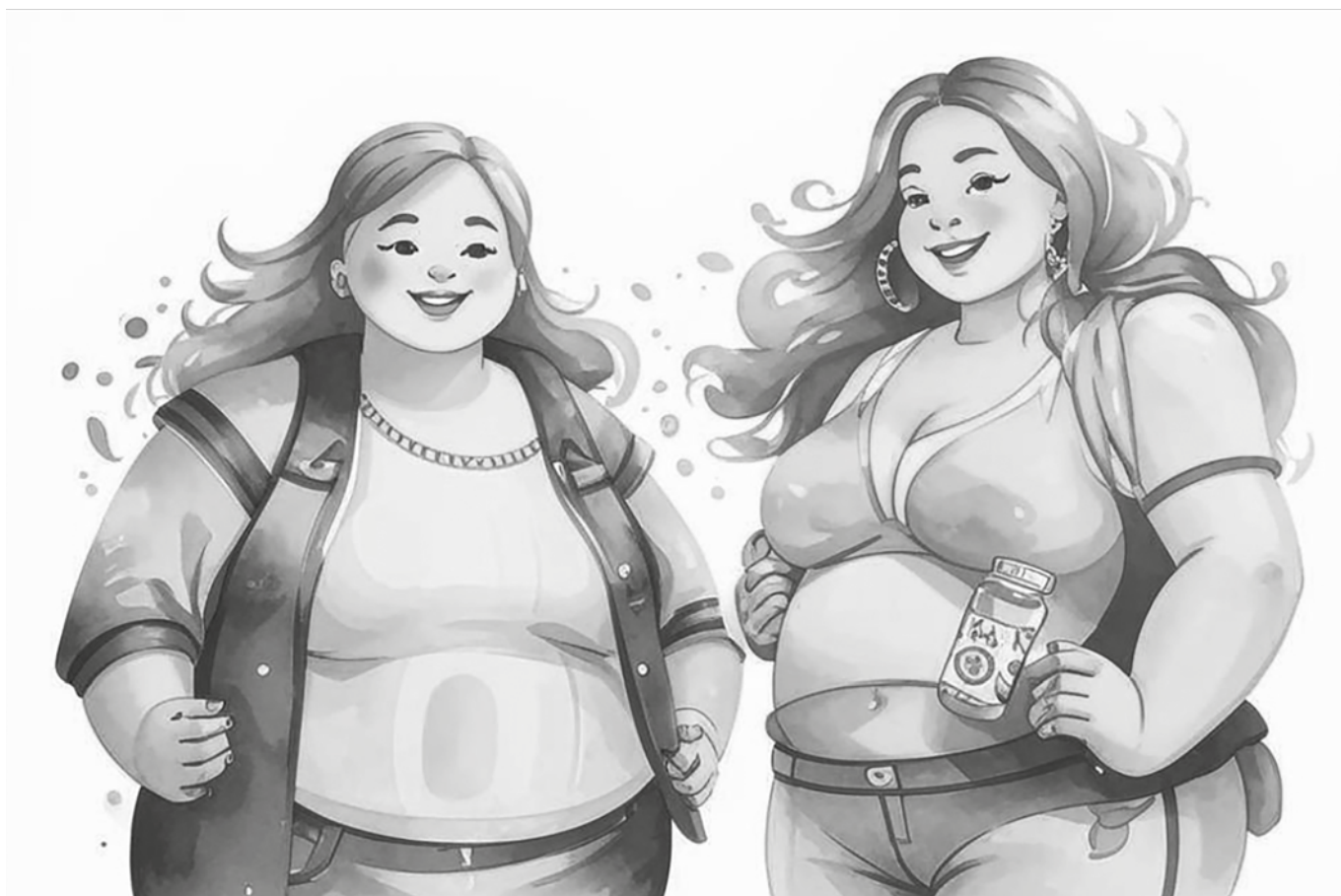
сфере <...>, правомерно рассчитывает на понимание получателем образовательных услуг того, что рисковый по самому законодательному определению характер предпринимательской деятельности может не позволить предпринимателю реализовать планы по организации прибыльной бизнес-деятельности даже на основе полученных знаний и умений», — подчеркивает Яни.

Адвокат Шабутдинова Дмитрий Григориади планирует добиваться приобщения результатов проведенной экспертизы к материалам дела.

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

Майкел Вендертон — основатель Гербалайф

«Хочешь похудеть, спроси меня как»: великие успехи и трагическая участь — так можно охарактеризовать жизненный путь основателя крупной компании Herbalife. Он стал знаменитым благодаря своим предпринимательским способностям и коммерческой грамотности, но его жизнь окончилась трагически в ранние годы.





Майкел Вендертон, основатель Гербалайф, был человеком, которому удалось достичь вершин успеха в мире бизнеса. Стратегический подход к развитию своей компании позволил ему стать мультимиллионером и приобрести мировую известность. Он был одним из первых, кто увидел потенциал в области продажи диетических добавок и нутрициологии.

Слоган компании, «хочешь похудеть сейчас, спроси меня как», стал крылатой фразой поп-культуры, которую наклеивали на пуговицы, плакаты, рекламные щиты, листовки. «Гербалайф» проводил семинары по набору персонала, на которых были представлены рекомендации по снижению веса и программная речь от гуру питания.

Однако, несмотря на свои успехи в бизнесе, личная жизнь мультимиллионера была далека от совершенства. Он столкнулся с серьезными проблемами в семье, которые привели к его зависимости от алкоголя. Страдания и печали, которые он испытывал

из-за трагедий, произошедших в его жизни, стали причиной его пагубной зависимости.

В конечном итоге, Майкел Вендертон скончался в возрасте 44 лет от последствий злоупотребления алкоголем. Его преждевременная кончина стала горьким напоминанием о том, что даже самые успешные и богатые люди могут столкнуться с немыслимыми трудностями и трагическими последствиями.

Майкел Вендертон оставил позади свое богатство и наследие в виде компании Herbalife, которая до сих пор продолжает свою деятельность и оказывает влияние на миллионы людей по всему миру. Его история поучительна нам тем, что успех не всегда приносит счастье, и что важно сохранять баланс между работой и личной жизнью. Его жизненный опыт напоминает нам о том, что важно не только стремиться к достижению финансовых целей, но и уделять внимание своему здоровью, семье и личному благополучию.

Корректировка информации на сайте

На сайте www.top-personal.ru была размещена информация о назначении топа в одном крупном банке. И вдруг сегодня этот банк начал требовать удалить ее (видимо этот топ плохо с ними расстался).



Василий Орленко,
юрист

<https://orlaw.ru>

Василий Орленко, известный юрист, даёт комментарий:

Требовать убрать это упоминание они точно не имеют права. Информация дана в разделе «Деловые новости» и датирована 2011 годом, на тот момент А. действительно работал на должности руководителя дирекции по работе с финансовыми институтами банка

Таким образом, о распространении информации не соответствующей действительности не может быть и речи. Дата для того и указана, чтобы посетители сайта видели на какую дату приведены данные об А.

Более того, указанный ими материал — это новость о назначении его на должность в в 2011. Она полностью правдива. По сути они просят «незаметно» отредактировать материалы за 2011 год.

С законодательной точки зрения их «запрос» называется цензура (в ст.3 ФЗ «О СМИ» цензура определена как требование от редакции СМИ со стороны органи-

заций (как государственных, так и частных) предварительно согласовывать сообщения и материалы) и запрещена законом.

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

ВС РФ: основанием для приостановления производства по делу может служить рассмотрение только такого дела, обстоятельства которого входят в предмет доказывания по приостанавливаемому делу



Татьяна Горошко,
юрист

В октябре 2023 года Судебная коллегия по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации в Определении от 24.10.2023 № 41-КЖ23-55-К4 снова высказалась по нюансам гражданского процесса, а именно об обстоятельствах — основаниях для приостановления производства по делу. Рассмотрим подробнее.

Это Определение примечательно не каким-то прорывным толкованием права, редкой фактурой дела, а тем удивлением, которое оно вызвало у юристов: неужели для того, чтобы исправить такую элементарную ошибку в применении процессуального права, потребовался акт Верховного суда РФ? Поэтому предлагаю обсудить не только применение нижестоящими судами норм ГПК РФ, то и в целом особенности судебных семейно-имущественных споров, так как при прочтении судебных актов я в очередной раз убедилась в своей рекомендации всем доверителям «решать все вопросы при расторжении брака сразу, не забывая ничего, иначе процесс будет бесконечным».

Истица обратилась с иском к бывшему мужу с требованием о взыскании неосновательного обогащения (денежных средств).

Ранее в июне 2021 районный суд произвел раздел совместно нажитого имущества супругов, в том числе недвижимости и доходов от договоров аренды недвижимого имущества (дело № 1, назовем его так).

Истица считала, что за её средства был проведен ремонт в личной квартире её супруга, а значит, половина потраченных на ремонт средств подлежит взысканию в ее пользу, а также половина доходов супруга от сдачи в аренду недвижимости.

В феврале 2022 года районный суд удовлетворил требования истицы частично (дело №2). В мае 2022 года областной суд отменил решение суда первой инстанции и отказал истице в удовлетворении заявленных требо-

ваний, кассационный суд поддержал доводы второй инстанции.

В сентябре 2023 года кассационная жалоба передана для рассмотрения в судебном заседании Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации.

Верховный суд рассмотрел жалобу и пришел к выводу об отмене судебных актов кассационной и апелляционной инстанций из-за нарушений процессуального права, а именно норм о приостановлении производства:

— суд первой инстанции, рассматривая дело №2, посчитал обстоятельства, изложенные в решении суда по делу №1 имущества, установленными и не подлежащими повторному доказыванию, поэтому удовлетворил исковые требования;

— суд апелляционной инстанции, рассматривая дело №2, не мог считать эти обстоятельства установленными и не подлежащими доказыванию, так как на момент рассмотрения дела №2 в областном суде решение суда по делу №1 отменено определением кассационного суда, и дело №1 отправлено на новое рассмотрение в суд первой инстанции.

Итак, если коротко изложить обстоятельства дела, то получается следующая картина:

Этап 1. Супруги прекратили фактические брачные отношения.

Этап 2. Супруги расторгли брак, обра-

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

Верховный Суд о сроке подачи заявления о взыскании судебных расходов в пользу третьего лица



Татьяна Горошко,
юрист

1. Верховный суд (а именно Судебная коллегия по экономическим спорам) 20.07.2023 вынес определение №308-ЭС21-4298 по делу № А25-884/2019, в котором высказался о сроках подачи заявления о взыскании судебных расходов в пользу третьего лица.

Отметим сразу, позже участники процесса требовали передачи надзорной жалобы для рассмотрения в судебном заседании Президиума Верховного Суда РФ, но Определением Верховного Суда РФ от 25.12.2023 №423-ПЭК23 по делу №А25-884/2019 в этом также было отказано.

Рассмотрим этот судебный спор и Определение ВС РФ подробнее

2. Предприятие аграрного сектора обратилось в апреле 2019 года в арбитражный суд с заявлением о признании недействительным решения Управления УФАС. Суд первой инстанции отказал предприятию в удовлетворении этого требования, а арбитражный апелляционный суд, Суд по интеллектуальным правам затем оставили это решение суда первой инстанции без изменения.

Заявитель обратился в Верховный суд с заявлением о передаче кассационной жалобы для рассмотрения в судебном заседании Судебной коллегии по экономическим спорам ВС РФ. Верховный суд отказал.

После этого предприятие подавало заявления об исправлении описок и опечаток, о разъяснении судебного акта, но суды отказывали в удовлетворении этих требований.

В июле 2020 это предприятие аграрного сектора снова обратилось в арбитражный суд, но уже с заявлением о пересмотре решения суда по новым обстоятельствам. Арбитражный суд в марте 2021 года прекратил производство по заявлению в связи с пропуском срока на обращение в суд и с отсутствием уважительных причин для восстановления этого срока. Арбитражный апелляционный суд (в мае 2021 года) и Суд по интеллектуальным правам (в октябре 2021 года) оставили это определение арбитражного суда о прекращении производства без изменений.

Таким образом, основной судебный процесс длился с апреля 2019 года по октябрь 2021 года.

3. Кроме заявителя, упомянутого ранее предприятия аграрного сектора, и ответчика — управления УФАС РФ, в деле участвовало также третье лицо, не заявляющее самостоятельных требований относительно предмета спора.

После последнего на тот момент судеб-

ного акта по делу (определение Суда по интеллектуальным правам октября 2021 года) это третье лицо в декабре 2021 года обратилось в арбитражный суд с заявлением о взыскании с заявителя — предприятия агросектора судебных расходов в размере около 1,4 миллиона рублей.

Суд первой инстанции взыскал все заявленные третьим лицом судебные расходы в полном объеме, арбитражный апелляционный суд и Суд по интеллектуальным правам такое определение оставили без изменения.

Верховный Суд РФ в своем Определении от 20.07.2023 прямо подчеркнул, что суды трех инстанции «...исходили из наличия доказательств, подтверждающих факт несения спорных расходов в заявленном размере, а также соблюдения процессуальных сроков на обращение с таким заявлением в суд».

4. Предприятие (заявитель по первоначальному заявлению к УФАС) не согласилось с этими судебными актами и подало жалобу в Верховный Суд РФ с требованием отменить судебные акты о взыскании судебных расходов. Верховный Суд РФ жалобу к производству принял и отметил следующее:

4.1. суды при вынесении решения о взыскании судебных расходов исходили из того, что 3-месячный срок на обращение в суд с заявлением о взыскании судебных расходов начинает течь с момента вступления в силу последнего по очереди судеб-

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

2025 — уникальное число

*М*атематики говорят: наступивший 2025-й год будет особенным, потому что цифра года уж очень особенная. А что в ней такого? Вы не поверите.

ЗАГАДОЧНЫЙ КВАДРАТ

Напишем все цифры от 0 до 9. То есть вообще ВСЕ цифры. Потому что число — это число, их бесконечное количество. А цифра — это знак. Их всего десять. Других-то нет.

Итак,

0..1..2..3..4..5..6..7..8..9

Суммируем

$0+1+2+3+4+5+6+7+8+9 = 45$

А теперь возведем в квадрат:

$45 \times 45 = 2025$.

Потрясающе, правда?

И вы понимаете, что такого никогда не было, и больше никогда не будет. Другие квадратные годы тоже есть (мы об этом поговорим), но они не полноценные. Скажем, 44 в квадрате (1936) — все цифры, но без единички. А тут вообще все.

2025

Признается ли в судебной практике допустимым доказательством скрытая видеосъемка в рамках трудовых споров?



Нина Аржанникова,
юрисконсульт

Цифровизация общества неизбежно накладывает отпечаток и на реализацию трудовых отношений, а также на возникающие из трудовых отношений трудовые споры.

На практике часто можно увидеть, что работники в целях защиты своих трудовых прав при возникновении конфликтной ситуации (например, когда работодатель по-нуждает написать заявление об увольнении по собственной инициативе и пр.) предпринимают попытки записать на видео своего работодателя с намерением использовать данный материал в качестве доказательства в суде.

Встречается и обратная ситуация, когда работодатель использует методы скрытой видеозаписи с камер наблюдения в качестве средств доказывания. Признается ли в судебной практике допустимым доказательством скрытая видеосъемка?

Оценка видеозаписи, как средства доказывания в рамках трудовых споров

При разрешении трудового спора суд в силу статей 55, 59 и 60 ГПК РФ вправе принимать любые средства доказывания, предусмотренные процессуальным законодательством (п. 18 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 29.05.2018 № 15). Так, в соответствии со ст. 55 ГПК РФ, аудио- и видеозаписи входят в исчерпывающий перечень средств доказывания, применяемых при рассмотрении и разрешении дела (наряду с объяснениями сторон и третьих лиц, показаниями свидетелей, письменными и вещественными доказательствами, заключением эксперта).

Здесь остановимся на таких средствах доказывания в трудовых спорах, как аудио- и видеозаписи. Данные доказательства также имеют ряд трудностей в их использовании. В отношении них законом устанавливаются определенные требования, которые могут ограничить возможность

признания записей допустимыми. Следует учитывать осведомленность стороны о проводимой аудио или видеозаписи и ее согласие, что непосредственно связано с правом стороны на неприкосновенность частной жизни.

Как следует из п. 16 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 31.10.1995 № 8 «О некоторых вопросах применения судами Конституции РФ при осуществлении правосудия», доказательства должны признаваться полученными с нарушением закона, если при их собирании и закреплении были нарушены гарантированные Конституцией РФ права человека и гражданина, порядок их собирания и закрепления, а также если собирание и закрепление доказательств осуществлено ненадлежащим лицом или органом либо в результате действий, не предусмотренных процессуальными нормами.

Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации (далее ГПК РФ) определяет доказательства как полученные в предусмотренном законом порядке сведения о фактах, на основе которых суд устанавливает наличие или отсутствие обстоятельств, имеющих значение для правильного рассмотрения и разрешения дела (п. 1 ст. 55 ГПК РФ).

Из чего следует, что по смыслу ч. 1 ст. 55 ГПК РФ необходимо наличие «предусмотренного законом порядка» на создание и производство видеозаписи, которое в данное время не предписано законодателем. Следовательно, видеозаписи должны соответствовать требованиям, указанным в ГПК РФ, а также, при предоставлении их в судебный процесс в качестве доказательств, заявителю необходимо выполнить определенные условия, в частности, разъяснить:

- как была получена запись,

- место и время данного события,
- какие стороны участвовали в разговоре, либо выполняли определенные действия или бездействия.

Судьи должны быть уверены, что произведение такой записи не было сопровождено нарушением законодательства. В частности, возникает вопрос: «признается ли в судебной практике допустимым доказательством видеосъемка, полученная без согласия второй стороны?» Существующая

снование требований истец пояснила суду, что написала заявление об увольнении под давлением руководства (ответчик). В последующем обратилась лично к директору с заявлением, в котором она просила отозвать заявление о своем увольнении (указанный факт был подтвержден видеозаписью). Однако, работодатель проигнорировал отзыв и уволил истца по п. 3 ст. 77 ТК РФ.

В своих возражениях ответчик ссылался на то, что данная видеозапись получена с нарушением пункта 8 статьи 9 Федераль-

СКРЫТЫЕ ВИДЕО И АУДИОЗАПИСИ МОГУТ ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ В СУДЕ ПРИ УСЛОВИИ, ЕСЛИ ЗАПИСЬ БЫЛА СДЕЛАНА С ЦЕЛЬЮ РАЗРЕШЕНИЯ СПОРА И КАСАЛАСЬ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО СПОРНЫХ ОТНОШЕНИЙ

законодательная база не позволяет дать однозначного ответа на этот вопрос, поэтому целесообразно обратиться к судебной практике.

Судебная практика по вопросу приобщения к делу скрытой видеозаписи

Брянский областной суд рассмотрел дело № 33-4188/18, где работница (истец) просила восстановить её в должности. В обо-

ного закона от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ, согласно которому запрещается получать информацию о частной жизни, в том числе информации, составляющей личную или семейную тайну, помимо воли гражданина (физического лица), если иное не предусмотрено федеральными законами.

Однако ответчиком не учтено, что видеозапись момента передачи заявления и разговора с руководителем была произведена одним из лиц, участвовавших в этом разговоре, и касалась обстоятельств, связанных с трудовыми отношениями между

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

Водитель в Зимбабве перевозил «гнездо Кукушки»

В 1997 году в Зимбабве водителю было поручено перевезти 20 психически больных пациентов из одной клиники в другую из Хараре в Булавайо. И все шло хорошо, пока водитель автобуса не решил остановиться. Ему просто захотелось выпить пива.

Вернувшись к автобусу, водитель понял, что его пассажиры как-то открыли дверь и сбежали. Он пробежал вокруг, но нашел только нескольких пациентов. Тогда он доехал до ближайшей автобусной остановки и, пообещав бесплатный проезд, посадил в автобус еще несколько человек. Водитель сообщил всем, что по пути заедет в автопарк, но привез автобус прямо в психбольницу. Более того, он сказал, что пациенты склонны к агрессии и побегу.

Персоналу больницы потребовалось три дня, чтобы разобраться в ситуации. На водителя и на больницу подали множество исков. Сбежавших настоящих пациентов так и не нашли.

Источник: https://youtube.com/shorts/8KC9Gi4atm4?si=_OoweWEY7IfWJhI3

Чтобы выйти из операционки, нужно в нее сначала хорошо погрузиться

Дмитрий Воловиков,
профессиональный бизнес
и executive coaching



Самый частый запрос, с которым вообще приходят к вам предприниматели?

— Это, конечно, запрос о том, как выйти из операционки.

А ведь *из нее на 100%, на мой взгляд, выйти невозможно, потому что бизнесом все-таки нужно управлять.*

А для того, чтобы из нее выйти, нужно в нее сначала хорошо погрузиться, настроить процессы, внутренние наладить работу команды, и тогда из операционки возможно выходить.

Этим я с клиентами и занимаюсь.

Сначала мы делаем в общем такой разбор бизнеса, бизнес-процессов внутренних, владельца компании, чем он занимается, на что больше уходит его времени.

Потом переходим на блок именно коммуникации с командой.

Если у него замы, то чем занимаются, какие направления, как он им ставит задачи, в каком виде он им их ставит.

Потому что часто сейчас все перешли в мессенджеры, просто голосовые указания записывают, и вот в этом и заключается постановка задач.

Мало каких-то программ CRM, где отслеживается исполнение задач, мало кто использует CRM.

Даже сами предприниматели все держат в голове. Кто-то говорит, по старинке — «еще есть у меня блокнот».

Соответственно, много задач забываются, и срок исполнения задач забывают контролировать, как вспомнили, так и спрашивают.

Коммуникация с сотрудником чаще проходит на словах в мессенджерах.

Соответственно, работая над повышением этой эффективности, я рекомендую записывать как минимум в Google Календарь.

И можно прямо по блокам время записывать, что, когда, какие встречи, где какие задачи.

Рекомендую часто нанять ассистента, если нет такого сотрудника, чтобы ему текучку передавать, снять с себя задачи, даже бытовые. Где-то что-то заказать, какую-то доставку, решить вопрос для супруги, с детьми решить какой-то вопрос, чтобы ассистент позвонил, договорился и все это сделал.

Рекомендации

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

Наставничество в организации

*С*истема наставничества содействует организации в том, чтобы сделать работу сотрудников результативной, сделать их адаптацию на новом месте «безболезненной» и рационально использовать ресурсы.

Алексей Максимченков,
основатель «Бизнес Факта», инвестор



Виды наставничества

Наставничество может быть двух видов:

- Внешнее. На проектную занятость приглашается тренер со стороны. Он помогает решить определенную задачу: например, найм сотрудников или обучение методам собеседования.
- Внутренне. Наставниками для сотрудников компании становятся их старшие коллеги: работает система мастер — подмастерье. Некоторые компании даже прописывают в должностных обязанностях топ-менеджеров необходимость обучать специалистов на более низких грейдах. Внутреннее наставничество постепенно погружает нового сотрудника в процессы работы компании и сближает с коллективом.

Наставничество — это личный процесс

Наставничество — это личный процесс: за одним человеком закреплен один наставник. Но есть и групповое наставничество, которое формально превращается в систему тренингов и лекций.

Наставничество можно сравнить с обучением, оно имеет схожие инструменты: задания для сотрудников, введение системы отчетов, приспособление к рабочим площадкам. Все это помогает сотруднику ближе познакомиться с организацией и позволяет отслеживать прогресс.

Рекомендации

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

КЭДО: что это такое и с чем его едят?

КЭДО или кадровый электронный документооборот — это система, которая позволяет работодателю и сотрудникам обмениваться почти всеми кадровыми документами в электронном виде, соблюдая трудовое законодательство.



Татьяна Ситдикова,
администратор проектов
smart-itcom.ru

Плюсы КЭДО

Электронный документооборот не только экономит ресурсы, но и делает взаимодействие с документами максимально удобным и прозрачным. Рассмотрим ключевые преимущества использования этого инструмента, которые сделают работу компании более эффективной и привлекательной как для сотрудников, так и для работодателей:

- **Экономия времени** специалистов, **денег** на закупку канцтоваров, картриджей для принтера, конвертов, доставку документов. Особенно актуально для компаний, в которых большая часть сотрудников работает на удаленке по всей стране;
- **Простота и удобство** использования сервиса и хранения документов — мож-

но подписать документы в любое время и с любых устройств (компьютер, смартфон, планшет). За счет хранения документов в электронном хранилище их проще найти и при соблюдении правил кибербезопасности риск потери минимален;

- **Прозрачность кадровых процессов** — у сотрудников есть время спокойно ознакомиться с документами, которые им прислали на подпись, если настроены маршруты согласования/подписания документов, то сотрудник видит на какой стадии находится документ;

- **Повышение лояльности** к работодателю — для сотрудников это показатель того, что компания идет в ногу со временем и ценит их время.

Минусы КЭДО

Несмотря на все преимущества электронного документооборота, у этого решения есть и свои недостатки.

- Дополнительные расходы на внедрение системы КЭДО, выпуск электронных подписей, использование сервиса;

- Сотрудники могут отказаться от взаимодействия с работодателем через КЭДО.

- Не все документы можно подписать;

Какие документы нельзя подписывать в КЭДО?

Некоторые виды документов необходимо оформлять исключительно в бумажном виде и подписывать “живой” подписью. Например:

- Акт о несчастном случае на производстве.

- Приказ (распоряжение) об увольнении работника.

- Документы, подтверждающие прохождение работником инструктажей по охране труда (журналы регистрации вводного инструктажа, целевого инструктажа, инструктажа на рабочем месте).

- Трудовые книжки и формируемые в электронном виде сведения о трудовой деятельности работников.

Как перейти на КЭДО?

1. Назначить ответственных за внедрение.

Это могут быть специалисты из разных подразделений:

- кадровые специалисты,
- HR-менеджеры,
- системные администраторы или другие технические специалисты,
- руководители подразделений.

В небольшой компании ответственность за внедрение может быть возложена на одного человека. Однако, если ему не хватает необходимых компетенций, всё равно потребуется консультироваться с другими специалистами.

2. Выбрать систему кадрового электронного документооборота.

Изучите кадровые процессы в компании

и функционал разных систем КЭДО, определите требования к системе.

Решите какой вид электронные подписи вы будете использовать:

- *Простая электронная подпись (ПЭП)*, формируется при помощи кодов, комбинаций логинов и паролей. Она подтверждает авторство, но не защищает документ;

- *Усиленная неквалифицированная электронная подпись (УНЭП)*, вид электронной подписи, который содержит средства криптографической защиты информации — сертификат и ключ проверки;

- *Усиленная квалифицированная электронная подпись (УКЭП)*, по юридической силе приравнивается к собственноручной подписи и является самым надежным видом электронной подписи.

Работодатель должен подписывать документ только УКЭП. Сотрудник может подписывать документы ПЭП, УНЭП и УКЭП, но ПЭП можно подписывать не все кадровые документы и ее легко подделать, а УКЭП дорого обойдется компании для каждого сотрудника и получить ее можно только в удостоверяющих центрах. Оптимальным вариантом подписи для сотрудника является УНЭП.

В нашей компании решающими факторами при выборе системы КЭДО были:

- интуитивно понятный интерфейс;

- возможность интеграции с 1с ЗУП Фреш (чтобы не вести две системы одновременно);

- стоимость ПО.

На момент внедрения, к сожалению, не все распространённые системы КЭДО имели интеграционные модули, которые успешно проходили аудит сервиса Фреш. Это значительно ограничило наш выбор подходящей системы.

3. Разработать и принять локальные нормативные акты:

Для успешного внедрения КЭДО в компании важно заранее подготовить ряд документов, которые регулируют его использование:

- Положение об ЭДО.
- Регламент по использованию электронных подписей (ЭП).
- Соглашение между работником и работодателем об использовании ЭП.
- Приказы о внесении изменений в коллективный и трудовой договоры, а также другие локальные нормативные акты.

ВАЖНО! Некоторые поставщики систем КЭДО предлагают готовые шаблоны этих документов, что значительно упрощает процесс подготовки.

4. Протестировать КЭДО на рабочей

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

**Частое потребление сладких
газированных напитков
повышает риск перелома
конечностей**



Проблемы внедрения КЭДО и пути их решения



Любовь Черкасова,
LDM

Какие основные проблемы возникают при внедрении КЭДО в компаниях с множеством юридических лиц, и как их можно систематически решать?

— Первая проблема внедрения кадрового электронного документооборота (КЭДО) — различия в бизнес-процессах. У каждой компании свои подходы и привычки, которые проще сохранить, чем менять. Многие ошибочно предполагают, что ведение кадрового электронного оборота на предприятиях строится по единому принципу. Однако это не так.

Вторая проблема — сотрудники, работающие в нескольких юридических лицах. При бумажном документообороте они подписывают все документы разом, не замечая особой разницы. В электронном формате некоторые системы требуют отдельных учетных записей для каждого юрлица, что накладывает определенные неудобства. Решает проблему создание единого личного кабинета, где все документы будут собраны в одном месте и доступны для подписи с любого устройства.

Третья проблема — использование разных учетных систем: 1С, SAP, БОСС-Кадровик и других. Интеграция КЭДО с та-

кими системами требует технической настройки и создает нагрузку на IT-отдел. Поддержка множества систем увеличивает расходы и усложняет управление. Предпочтительнее работать с единым поставщиком: это унифицирует технологии, упрощает обслуживание и снижает затраты.

Как распределить зоны ответственности между юридическими лицами при разработке единой стратегии внедрения КЭДО?

— При внедрении единой системы КЭДО для нескольких юридических лиц важно максимально сохранить привычные процессы. Например, если сотрудники привыкли, что генеральный директор согласовывает все отпуска, лучше оставить это правило, чтобы избежать сопротивления. Попытки полностью перестроить процессы под единую модель могут усложнить внедрение.

Система должна быть гибкой и учитывать существующие привычки пользователей в рамках трудового законодательства. Негативные практики, такие как подписание документов задним числом, нужно устранить, но то, что можно сохранить, стоит оставить на усмотрение организаций.

Внедрение КЭДО — сложный процесс, особенно при масштабных изменениях. Однако единая система позволяет стандартизировать процессы, получать аналитику и выявлять проблемные зоны. При выборе решения важно учитывать юридические и структурные особенности вашей компании, найти баланс между унификацией и гибкостью, сохранив удобство для пользователей. К примеру, в нашей системе LDM.КЭДО настроены сквозные процессы для работы с документами по множеству юрлиц, что упрощает взаимодействие

сотрудников и HR-отдела, а также положительно влияет на производительность компании в целом.

Какие подходы позволяют добиться стандартизации процессов при сохранении гибких настроек для каждого юрлица?

— Процессы могут быть стандартизированы, когда для всех действует единый маршрут движения документов. Например, если мы хотим ознакомить сотрудников всего холдинга с локальным нормативным актом, используется стандартный маршрут.

Однако маршрут может быть и гибким, когда к стандартным этапам добавляются индивидуальные настройки. Это актуально в случаях, когда согласование нужно только для определенной организации, подразделения или даже отдельного сотрудника. Например, отпуск может утверждаться исключительно руководителем проекта или отделом маркетинга.

Такой подход позволяет сочетать стандартизацию с гибкостью, оставляя пространство для индивидуальных решений и здравого смысла.

Как переход на КЭДО помогает минимизировать финансовые риски при увольнении сотрудников, особенно в сложных структурах холдингов?

— Правильно оформленная процедура увольнения помогает снизить риски оспаривания в суде. Очень важно, особенно при спорных увольнениях, зафиксировать, что сотрудник подписал все документы, согласился с условиями, не отозвал свое решение и ознакомился с необходимыми актами. Именно поэтому приказ об увольнении остается на бумаге — это критически важ-

ный документ, который невозможно полностью перевести в электронный формат.

Кроме того, у нас есть интеграция с коллегами по холдингу, занимающимися управлением талантами. Например, когда сотрудник пишет заявление об увольнении, система позволяет определить, кто из коллег обладает аналогичными компетенциями и может взять на себя его задачи. Это помогает минимизировать задержки в работе и упрощает передачу дел, снижая риски, связанные с уходом сотрудника.



А если смотреть в общем, то как внедрение КЭДО помогает минимизировать или сократить финансовые потери?

— Ключевая проблема — взаимодействие с удаленными сотрудниками. Например, в холдинге один сотрудник работает в трех юридических лицах, и каждый документ приходится оформлять для всех. Это приводит к значительному объему бумаг: кадровый документ занимает полторы страницы, изготавливается в двух экземплярах — для работодателя и сотрудника — и умножается на три юрлица. Документы приходится перемещать между сотрудником и офисом, что создает значительные затраты.

Затраты на бумагу часто недооценивают, но при большом количестве удаленных сотрудников (например, 50%) они становятся ощутимыми. К этому добавляются расходы на логистику и трудозатраты HR, который вручную отслеживает отправления в громоздких таблицах. Потери документов, на-

пример Почтой России, вызывают стресс, дополнительные расходы и убытки.

Проблема затрагивает не только удаленных сотрудников, но и распределенные офисы. При бумажном документообороте сотрудники вынуждены посещать центральный офис, теряя время и продуктивность, что приводит к дополнительным расходам как для компании, так и для персонала.



Какие новые технологии или методы вы видите перспективными для развития КЭДО в многосоставных компаниях (например, искусственный интеллект, блокчейн)?

— Конечно, тема искусственного интеллекта сегодня у всех на слуху. Особенно оперативный ИИ, который способен интеллектуально составлять документы. Традиционные инструменты работают по шаблонам, передавая в них данные, но стандартизировать все кадровые заявления невозможно — их слишком много, а некоторые пишутся в свободной форме.

Идея состоит в том, чтобы сотрудник мог обратиться к системе кадрового документооборота через чат. Например, написать роботу: «Мне нужно заявление о материальной помощи». Система предложит подходящий шаблон, автоматически подставит необходимые данные и подготовит документ.

Однако пока это только планы. Хотя для

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

**Крестьяне в Индонезии верят,
что лежание
на железнодорожных путях
излечивает от многих
болезней**



Критика сотрудников — как преодолеть стереотипы и сделать ее всем полезной



Юлия Курченкова,
эксперт-психолог
Телеграм-канал «Личная норма»
https://t.me/personal_norm

Есть мнение, что в повседневном общении критика без запроса может привести к ухудшению отношений. Однако в рабочих делах без критики сложно обойтись, так как общая задача коллектива — и руководителя и подчиненных — двигать компанию вперед. При этом межличностные отношения уходят на второй план. Как руководителю использовать критику для продвижения интересов компании, при этом не принижая достоинство сотрудников расскажет Юлия Курченкова, эксперт-психолог и руководитель в сфере ресторанного бизнеса.

Критика — одна из форм взаимодействия между людьми. Сложность заключается в том, что в иерархически выстроенных компаниях подразумевается, что критикой может пользоваться только вышестоящий сотрудник, а работник ниже по рангу критиковать работу старшего по должности не имеет права. В таких условиях руководителю следует быть деликатным в высказываниях и не злоупотреблять своим положением.

рывать к аргументу «Потому что я так сказал». Возможно, в таком случае стоит таким же методом всеобщего собрания делать и «работу над ошибками».

2. В высказывании критики важно быть конгруэнтным — чтобы постоянный стиль общения соответствовал и критическому высказыванию. Начальнику не стоит четко разделять роли хорошего полицейского и плохого полицейского. Важно оставаться

АССЕРТИВНОЕ ОБЩЕНИЕ — ЭТО ГИБКИЙ СПОСОБ КОММУНИКАЦИИ, БАЛАНСИРУЮЩИЙ МЕЖДУ ПРОДВИЖЕНИЕМ СОБСТВЕННЫХ ИНТЕРЕСОВ И УМЕНИЕМ ПОСТАВИТЬ СЕБЯ НА МЕСТО ДРУГОГО ЧЕЛОВЕКА

Принято считать, что критика в целом неэффективный способ общения между людьми. Попробуем разобраться как донести до сотрудников критическое высказывание так, чтобы оно было услышано и при этом не испортить отношения.

1. Формат высказываемой критики должен определяться стилем лидерства, которого придерживается начальник в общении с подчиненными, а также от того какой формат общения сформировался между ним и работниками. Если привычным делом является общий мозговой штурм и каждый сотрудник имеет право голоса, при неудачном выполнении задачи будет странно апелли-

с собой и в момент когда разговор идет о чем-то неприятном.

3. Любому человеку хочется общаться на уровне позитива, критика же подразумевает негативное настроение — акцент делается на том, что не получилось. Чтобы разбавить этот негатив, можно сначала заострить внимание сотрудника на том, что ему особенно хорошо удалось при выполнении задачи, потом перейти непосредственно к тому, что не получилось, а затем снова удержать фокус на положительном, чтобы замотивировать исправить или доработать задачу.

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

**Добавление небольшого
количества соли в кофе
устраняет его горечь**



Профессиональная деградация: как распознать и что с этим делать?



Мария Орловская,
основатель и управляющий партнер
TeamSonance

*П*рофессиональная деградация часто начинается незаметно и может проявляться в нескольких формах: от устаревших знаний до утраты мотивации. Важно вовремя распознать первые сигналы и принять меры, чтобы оставаться востребованным на рынке труда. Однако наиболее опасный аспект деградации — это потеря мотивации. Без внутреннего желания учиться и развиваться все остальные усилия теряют свою эффективность.

Когда мозг перестает получать стимулы для обучения и развития, снижается выработка дофамина — гормона, отвечающего за интерес и удовольствие от работы. Это запускает цепочку: отсутствие вызовов → снижение энергии → избегание сложных задач → профессиональный застой. Потеря мотивации усугубляет эту динамику, делая человека пассивным участником своей карьеры.

Признаки профессиональной деградации

1. Постоянное откладывание задач. Даже важные дела вызывают апатию, выполнение задач сопровождается ощущением бессмысленности.

2. Отсутствие интереса к новым возможностям. Предложения о проектах или обучении не вызывают энтузиазма.

4. Эмоциональное выгорание. Чувство усталости, которое не проходит даже после отдыха, и отсутствие энергии для новых вызовов.

5. Потеря мотивации. Уменьшение вовлеченности, избегание сложных задач, ощущение бесполезности своих усилий и отсутствие стремления к развитию.

6. Сложности с освоением новых технологий. Вам становится трудно изучать или применять новые инструменты и подходы, которые уже используются в вашей отрасли.

7. Снижение качества работы. Вы реже стремитесь к лучшему результату и предпочитаете «делать минимально необходимое».

8. Избегание ответственности. Вы стараетесь избегать сложных проектов или задач, которые требуют новых знаний или

**НАИБОЛЕЕ ОПАСНЫЙ АСПЕКТ ДЕГРАДАЦИИ — ЭТО ПОТЕРЯ
МОТИВАЦИИ. БЕЗ ВНУТРЕННЕГО ЖЕЛАНИЯ УЧИТЬСЯ
И РАЗВИВАТЬСЯ ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ УСИЛИЯ ТЕРЯЮТ СВОЮ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

3. Рутинность вместо целей. Работа выполняется «по инерции», без понимания смысла.

усилий.

9. Потеря уверенности в своих си-

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

**В Бразилии считается нормой
опаздывать, приход вовремя
может быть воспринят
как невежливость**



Тренд для бизнеса в 2025 году — совершенствовать навыки общения

Меньше всего мне хочется говорить о том, как важна коммуникация. Вроде все и так понимают, что судьба отношений с коллегами, клиентами, проверяющими органами целиком зависит от общения.



Даниил Терентьев,
CEO компании Logum — клуба
тренировок навыков общения

Однако мы повсеместно видим халатное отношение к навыкам коммуникации. Как понять, что в вашей организации что-то не так?

Основной симптом — деградация целей коммуникации. Психика нас защищает от разочарований, поэтому при стабильно низком уровне коммуникации люди начинают заменять необходимые цели более простыми.

Представьте себе начинающего охотника. Он полон энтузиазма и, разумеется, ставит перед собой большие цели. Однако ему не хватает навыка, он возвращается ни с чем. От раза к разу его цели будут становиться все скромнее и скромнее. В конечном итоге, приятная прогулка по лесу без единого выстрела уже будет доставлять ему полное удовлетворение.

Парадоксально, но зачастую большой опыт означает не больший уровень навыка, а более «реалистичные» цели. Постоянное упрощение — неизбежный путь к выгоранию и потере смысла, ведь понятие «цель» ассоциировано с понятием «желание». Проще говоря, цель надо хотеть добиться. Если у сотрудников деградируют цели коммуникации, у них деградируют желания. Не надо потом удивляться, почему ваши сотрудники ничего не хотят.

простым опросом сотрудников. Спросите, какие цели люди ставят в коммуникации с клиентами и между собой. Проверьте, действительно ли это то, что является желаемым итогом.

Что делать, если результаты опроса — неутешительные?

Ответ один — разговаривайте. Выясняйте, что мешает сотрудникам достигать

**БОЛЬШОЙ ОПЫТ ОЗНАЧАЕТ НЕ БОЛЬШОЙ УРОВЕНЬ НАВЫКА,
А БОЛЕЕ «РЕАЛИСТИЧНЫЕ» ЦЕЛИ. ПОСТОЯННОЕ УПРОЩЕНИЕ —
НЕИЗБЕЖНЫЙ ПУТЬ К ВЫГОРАНИЮ И ПОТЕРЕ СМЫСЛА, ВЕДЬ
ПОНЯТИЕ «ЦЕЛЬ» АССОЦИИРОВАНО С ПОНЯТИЕМ «ЖЕЛАНИЕ»**

Если человек знает, чему и как учиться, он может усовершенствовать свой навык и начать достигать больших результатов. То же самое происходит в коммуникации.

Выяснить, на каком уровне находится коммуникация в вашей компании, можно

реальных целей. Общайтесь в доброжелательном тоне, говорите искренне и воздержитесь от язвительных комментариев и поучений. Только так вы сможете получить представление о том, с какими трудностями сталкиваются сотрудники, чего им не хватает для их преодоления.

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

Психологический микроклимат в коллективе — как он влияет на развитие Организации?

В этой статье поговорим о такой важной теме, как микроклимат в коллективе, его ключевых факторах и об эффективных методах улучшения для повышения продуктивности и благополучия сотрудников.



Ригина Шелепова,
эксперт Академии Лидерства Lavin
Solution Lab, г. Москва

Микроклимат — это эмоциональная и психологическая атмосфера, формирующаяся между коллегами. Он напрямую влияет на удовлетворённость работой, мотивацию и вовлечённость сотрудников. Когда сотрудники чувствуют себя ценными и уважаемыми, они реже задумываются о смене места работы и работают эффективнее.

Почему микроклимат так важен?

Негативные изменения в атмосфере коллектива могут привести к серьёзным последствиям, включая высокую текучесть кадров, снижение производительности и даже психологическое выгорание. Поэтому важно своевременно выявлять и устранять факторы, негативно влияющие на микроклимат.

Что разрушает микроклимат?

1. Низкая зарплата и неудовлетворительные условия труда.

Низкая зарплата и неудовлетворительные условия труда снижают мотивацию сотрудников, ухудшают качество работы и способствуют высокой текучести кадров, что негативно влияет на общую производительность и стабильность коллектива. Сотрудники, не видящие перспектив для роста и улучшения условий, начинают искать более выгодные предложения.

2. Некомпетентное руководство.

Некомпетентное руководство приводит к неправильным решениям, снижению эффективности команды и демотивации сотрудников, создавая нестабильную и нездоровую рабочую среду, что затрудняет достижение высоких результатов и развитие бизнеса. Неспособность руководителя четко формулировать задачи, обеспечивать поддержку и принимать обоснованные решения подрывает доверие и мотивацию сотрудников.

3. Отсутствие признания.

Отсутствие признания является одной из ключевых причин снижения мотивации и вовлеченности сотрудников. Когда работники не получают должного признания за свой труд, им начинает казаться, что их усилия остаются незамеченными и недооцененными.

4. Недостаток обратной связи.

Недостаток обратной связи препятствует пониманию сотрудниками своих профессиональных качеств и зон роста, затрудняя их развитие и снижая уверенность в собственных силах.

5. Конфликты и напряжённая атмосфера.

Конфликты и напряженные отношения в команде мешают эффективной работе, нарушают взаимодействие между коллегами и усиливают недопонимание и отсутствие взаимопомощи, что в целом снижает продуктивность и удовлетворённость работой.

6. Перегрузка и стресс.

Перегрузка и стресс являются серьезными проблемами, возникающими в условиях, когда объем задач значительно превышает возможности сотрудников справиться с ними в установленные сроки. Это может происходить по разным причинам: нехватка ресурсов, высокая интенсивность работы, нереалистичные ожидания со стороны руководства или отсутствие четких приоритетов. Работа на пределе возможностей приводит к выгоранию, ухудшению здоровья и снижению качества работы.

Как улучшить микроклимат?

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

Никогда не говори так, чтобы тебя уважали

1. Не говорите «Извините, я задержался», говорите **«Спасибо, что подождали»**.

2. Не говорите «Извини за беспокойство», говорите **«У меня к вам вопрос, уделите мне пару минут»**.

3. Не говорите «Да, это была моя ошибка», говорите **«Благодарю, что вы заметили»**.

Люди важнее процессов: Инструменты для ресурсного лидера по управлению командами

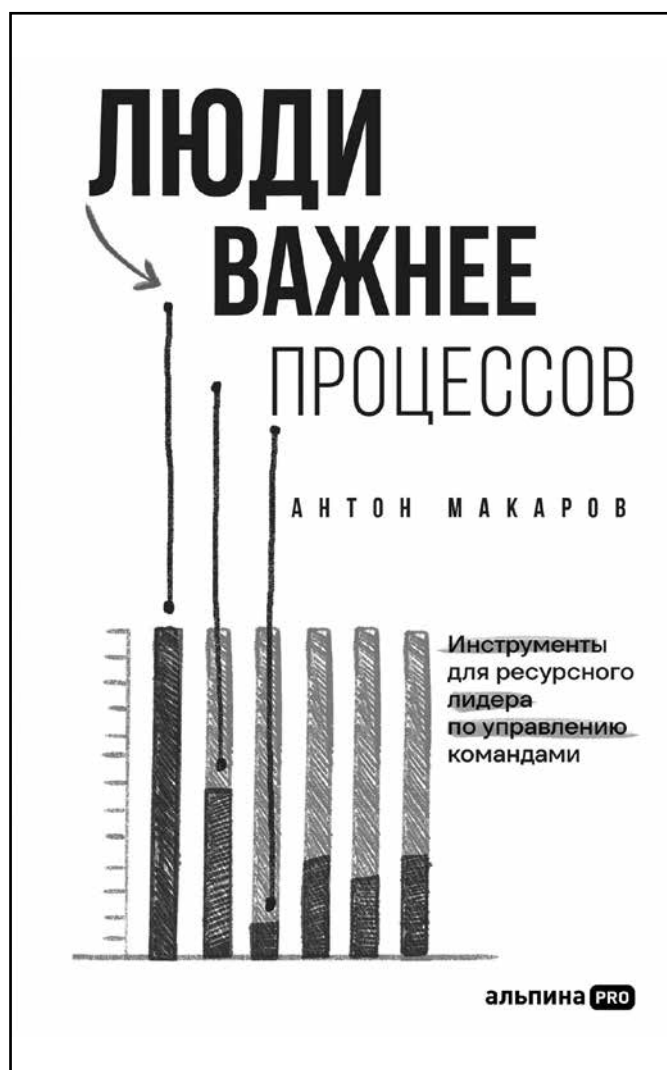
Антон Макаров

Часть 3

ЛИДЕР И КОМАНДА ВО ВРЕМЕНА ПЕРЕМЕН

Сегодня мир сталкивается с постоянными и неизбежными изменениями. «А что такое изменения и с чем они связаны?» — спросите вы. Изменения — это преобразования, возникающие в ответ на потребности, которые появляются у общества под действием глобальных перемен, происходящих сейчас и прогнозируемых в будущем. Постоянно развивающийся технический прогресс, беспрецедентные изменения в мировой экономике и геополитической ситуации.

Достаточно вспомнить невероятные темпы развития технологий, включая виртуальную и дополненную реальность и искусственный интеллект, которые расширили привычные границы нашего мира. То, что казалось фантастикой всего десять лет назад, — уже новая реальность. Циклы «стабильность — нестабильность» стремительно сокращаются, что делает процесс постоянных изменений современной нормой. Это,



в свою очередь, привело к серьезным социальным переменам, перераспределению влияния и, соответственно, к необходимости не просто выживать, а продолжать развитие в непривычных и не всегда понятных условиях.

Стабильный SPOD-мир с его устойчивостью (Steady), предсказуемостью (Predictable), простотой (Ordinary) и определенностью (Definite) уступил место VUCA-миру. Нестабильному (Volatility), неопределенному (Uncertainty), сложному (Complexity) и неоднозначному (Ambiguity). Термин VUCA-мир возник не вчера. И я считаю эту концепцию максимально полной и объясняющей реальность (все остальные скорее производные от нее, в них подробнее раскрывается только одна из характеристик). Этому подходу почти сорок лет. А преобразования, вошедшие в его основу, начались и того раньше. Но до определенного периода мы не так сильно ощущали их влияние или просто старались не замечать его, продолжая двигаться по инерции. Однако сегодня можно с уверенностью сказать, что давно проторенные пути и когда-то успешные методики перестают работать в современном мире. Нам необходимо быть адаптивными и творческими, чтобы успевать, а временами и опережать текущую реальность.

- **Нестабильность** проявляется в настолько быстро меняющейся ситуации, что порой невозможно среагировать на нее вовремя и предотвратить все угрозы.

- **Неопределенность** не позволяет четко спрогнозировать, во что выльется та или иная ситуация, результаты крайне непредсказуемы, а потому прогнозы зачастую приобретают окраску со знаком минус.

- **Сложность** вызывается наложением множества ситуаций, факторов, возникаю-

щей путаницей, когда проанализировать и выделить важное и главное становится все труднее.

- **Неоднозначность** как следствие всего вышеперечисленного. Где свои, а где чужие, что правильно, а что нет, где причина, а где следствие. И здесь появляются не обоснованные гипотезы, а предположения, больше похожие на гадание на Таро.

Мы оказались в переходном периоде, о поведении людей в котором американский когнитивный психолог Джером Брунер говорит так: «В переходные периоды, когда возрастает неопределенность жизни в обществе, человеку требуются дополнительные внутренние силы для преодоления разнообразных сложностей и проблем. Большинство людей, испытывая страх и даже отвращение перед неизведанным, неясным, новым, стремятся уйти от таких ситуаций, лишь некоторым это может даже доставлять удовольствие. При этом они явно обладают каким-то преимуществом. Считается, например, что те, кто стремится к определенности, обладают стереотипностью мышления, преувеличенным уважением к власти, неумением понимать людей и анализировать их поступки, а также наличием серьезных личностных проблем».

И действительно, если для отдельных людей все эти события могут пройти практически незамеченными (благодаря возможности забыться и отойти в сторону), то к лидерам они предъявляют новые требования. Ведь им необходимо не только меняться самим, но и вдохновлять на изменения целые команды.

Лидерам настоящего и будущего необходимо не просто мыслить стратегически и глобально, перестраивать команды, руководствуясь устоявшимися ценностями и видением, добиваясь эффективности и

высоких финансовых результатов, но и использовать новые методы, которые помогут идти в ногу со временем, развивать гибкость и нестандартное мышление, которые очень пригодятся там, где проверенные инструменты не работают просто потому, что они устарели. А это уже требует перестройки мышления. Не только личного, но и всей команды.

Лидер нужен там, где нужно управлять переменами

У этой известной фразы есть продолжение: «Если перемены не нужны, можно ограничиться менеджментом».

Лидеру необходимо работать со сложившимися убеждениями, парадигмами и развивать новые модели поведения, которые помогут команде адаптироваться к меняющимся условиям. Это процесс изменений, идущих изнутри вовне, и от того, какие смыслы видит лидер и какие цели ставит, насколько он готов справляться с вызовами, эмоциями и перераспределять свою энергию и энергию команды, будет зависеть успех в управлении изменениями. И эти изменения предполагают совместные действия лидера и команды, высокую вовлеченность и поддержание ее уровня вопреки неопределенности, страхам и множеству бесконечно меняющихся факторов.

Лидер не может себе позволить не реагировать на происходящее, закрываться от угроз или, что еще хуже, проваливаться в параноидальные настроения. Он должен искать решения и возможности, а это требует системного подхода. Так в ответ на трудности VUCA-мира возникли VUCA-решения: бдительность (Vigilance), понимание (Understanding), ограничение (Containment) и ловкость (Agility).

• **Бдительность** позволяет нам сосредоточиться и оперативно реагировать на новые вызовы.

• **Понимание** — глубже смотреть на проблемы и предсказывать нестандартное развитие ситуаций при выборе различных путей решения.

• **Ограничение** помогает сдерживать проблему, лучше проанализировать ее и избежать скорых нежелательных последствий.

• **Ловкость**, или адаптивность, выражается в умении подстроиться под ситуацию и снизить отрицательный эффект прогнозов.

Это фундамент для системного анализа, который позволяет рассмотреть сложную ситуацию как систему, сделать ее понятной для изучения и поиска решения. Системный анализ — это количественное сравнение альтернатив: стоимости, результатов, эффективности, — а также понимание рисков и ценности. Так предполагаемые решения складываются в систему, неотрывную от множества факторов, влияющих на нее. И именно в системе проявляется то, что принято называть эмерджентностью, — возникновение свойств, не присущих отдельным частям системы.

Для реализации такого подхода лидер, безусловно, должен обладать набором определенных качеств и компетенций, о которых мы уже не раз говорили в книге. Здесь я хочу поделиться подходом, на который часто опираюсь в своей практике. Поведенческая модель лидера, управляющего изменениями, содержит три аспекта.

Наличие указанных компетенций поможет лидеру пройти переходный период без надрыва, не растеряв свою энергию не гарантирует отсутствия сопротивления со сторо-

ны команды. А откуда оно берется? Вернее, как возникает и работает?

Аспект	Проявления
Когнитивный компонент	• наличие системного, концептуального, критического и творческого мышления; • способность принимать решения и открытость к их вариативности
Социальный компонент	• высокие навыки слушания, устного и письменного общения; • владение методами фасилитации; • умение вести переговоры; • умение убеждать и воодушевлять
Мотивационно-волевой компонент	• стремление к результату; • внутренняя устойчивость к влиянию различных факторов; • способность эмоционально поддерживать команду; • способность к самообучению и фокус на развитие команды; • адаптивность и гибкость

Ответы на эти вопросы дал Ричард Бекхард — американский организационный теоретик, адъюнкт- профессор Школы менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте. В 1950-х Бекхард вывел формулу, которой подчиняются изменения в организациях. Но обо всем по порядку.

Природа сопротивления изменениям

Человеческий мозг устроен сложно. И представляет триединую модель: мозг рептильный, мозг эмоциональный (лимбическая система) и новый, или думающий, мозг (неокортекс). Такая модель была предложена американским физиологом Полом Маклином в 1970-х. Пусть вас не пугает, что объяснение возникло позже формулы Бекхарда, ведь идеи витают в воздухе. Но именно Маклин смог теоретически обосновать, как человек сопротивляется изменениям. И мы обращаемся к нему, чтобы показать этот процесс, происходящий на уровне физиологии.

Итак, разберемся, как действует каждый мозг.

Мозг рептильный отвечает за инстинкты и выживание. Первое и необходимое условие существования. Так, чувство холода и голода заставляло наших далеких предков отправляться на охоту, чтобы добыть пропитание и одежду.

Мозг эмоциональный позволяет ощущать и «осознавать» на уровне предчувствия какие-либо изменения. Тем же предкам, к примеру, чувство страха помогало не бросаться в сомнительные авантюры в поисках базовых средств выживания.

Мозг эмоциональный запечатлевает то, чего мы даже не способны осознать по-настоящему при участии неокортекса. Соответственно, и воспроизводятся эти реакции так же — без участия сознания. Особенность эмоционального мозга — это стремление к постоянству, комфорту, безопасности и однообразию. Он сопротивляется новому и неизвестному — тому, на что как раз и работает неокортекс.

Новый, или **думающий, мозг** (неокортекс) — центр обработки чувственных сигналов, где информация, приходящая от органов чувств, «переваривается»: так запускается мыслительный процесс. В неокортексе происходят работа по принятию решений, аналитика и исследовательская деятельность, постановка целей и разработка планов. Джефф Хокинс¹ в книге «Об интеллекте» утверждает, что главная функция этого мозга и основа разума — «предсказание» будущего.

Но иногда сопротивление рептильного и эмоционального мозга настолько силь-

¹ Джефф Хокинс — основатель двух компаний: Palm Computing (изобретатель Palm Pilot) и Handspring (изобретатель Treo). Обе компании производят карманные персональные компьютеры. После этих крайне успешных проектов он оставил их и ушел в нейробиологию. В 2002 г. основал Redwood Center for Theoretical Neuroscience (Центр теоретической нейробиологии «Рэдвуд»).

но, что человек не может «заглянуть в будущее». В этом случае выигрывает то, что безопасно и привычно.

И здесь самое время вернуться к формуле перемен Ричарда Бекхарда: DVFR — Dissatisfaction, Vision, First steps, Resistance to change. Она состоит из четырех компонентов, у каждого из которых своя нагрузка.

В русскоязычной версии формула выглядит так:

Н + В + П > С, где

Н — недовольство ситуацией, текущим положением дел;

В — видение будущего, или визуализация перспектив;

П — первые конкретные шаги к изменениям, которые могут быть предприняты для реализации будущих перспектив;

С — сопротивление изменениям, то есть сила, которую необходимо преодолеть, чтобы изменения произошли.

Для наступления изменений совокупность первых трех переменных должна быть настолько мощной, чтобы суметь преодолеть сопротивление. Если любое из первых трех значений близко к нулю, то сопротивление будет доминировать над изменениями. А давление рептильного и эмоционального мозга крайне велико.

Таким образом, если недовольство ситуацией не достигло пика, в дефиците окажется **Н**. Даже если нас не особо устраивает текущее положение дел, мы не станем искать другого будущего, потому что не знаем как (дефицит **В**). А если и представим, то будем бояться сделать первый шаг

(дефицит **П**). В конечном счете сопротивление окажется сильнее, и изменений не произойдет.

И лишь четкая коммуникативная стратегия лидера способна продвигать изменения. Как именно — обсудим дальше.

Трансформация без надрыва

Перемены называют по-разному, но чаще всего для их определения используют слово «кризис». И в этом кризисе лидеру важно прокладывать путь к изменениям на трех уровнях: личном, командном и организационном.

Личный уровень помогает ответить на ряд важнейших вопросов:

- Какие вызовы стоят передо мной в данный момент и как я с ними справляюсь?
- Какова моя роль и что я должен делать иначе?
- Какой стиль лидерства мне выбрать, чтобы способствовать изменениям в данный момент?
- Как мои предпочтения влияют на окружающих?

Уровень команды ставит новые вопросы:

- Как я помогаю сотрудникам справляться с изменениями и даю ли им выбор?
- Как я воспринимаю различные точки зрения, реакции и чувства, как отзываюсь на них?
- Как я выстраиваю отношения и мотивирую поддерживать изменения?

А уровень организации должен дать ответы на вопросы:

- Как управлять командными изменениями?
- Как формировать культуру изменений?
- Как добиваться общей пользы от изменений?
- Как поддерживать энергию команды и свою личную в этом непрекращающемся процессе?

Печальный факт — изменения зачастую не происходят по банальной причине: лидер хорошо освоил структурную и операционную часть изменений, но мало внимания уделяет их личностному аспекту. А между тем чем раньше лидер осознает его важность, тем больше шансов у команды принять изменения и выйти на новый уровень. Однако процесс не будет сиюминутным и легким — большинство сотрудников выступят против изменений в надежде на то, что проблема либо исчезнет сама по себе, либо со временем все вернется обратно. Тем не менее важно с чего-то начать.

Как трансформироваться вместе с командой

Для начала нужно ответить на вопрос, какой вы лидер: консерватор, реформатор или прагматик. Лидеры, которые обраца-

ют внимание на предпочтительный, то есть более удачный в данный момент, стиль изменений, могут точнее прогнозировать поведение команды. Это позволяет легче справляться с сомнениями и тревогой из-за предстоящих перемен, повышать общую эффективность, а также при необходимости скорректировать или адаптировать свой стиль.

Итак, **консервативный стиль** предполагает преемственность существующей структуры и процессов. Такие лидеры придерживаются постепенных изменений и улучшений в рамках сложившейся бизнес-модели.

Реформаторский стиль бросает вызов существующим системам. Лидер-реформатор фокусируется на новых возможностях и стратегическом видении.

Прагматичный стиль настроен на решение задач в процессе работы. Прагматичные лидеры ориентируются на целесообразность изменений и гарантию результата. Они ближе к консерваторам, но могут разделять реформаторские взгляды, если присутствует четкое экономическое обоснование.

Теперь необходимо определить факторы, которые сдерживают изменения, и учитывать их:

- **привычка плыть по течению:** команда не готова к инновациям и выходу из зоны комфорта, плохо адаптируется к изменениям;

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

**Альбатросы могут спать
во время полета, отключая
одну часть мозга,
в то время как другая
остается активной.**



Бастрыкин: Шесть офицеров устроили имитацию ранений 45 военнослужащих

Источник: https://m.dzen.ru/news/story/477c2cad-a691-585d-9290-793e41f0352e?lang=ru&from=main_portal&fan=1&annot_type=trust&t=1733673221&persistent_id=3064975858&clurl=bf7b8d13da6a2854d9c574f0f4183b3d&tst=1733673669&story=a4acca67-1b8c-5401-9393-68ec937488c5&utm_referrer=m.dzen.ru



Евгений Корнев,
адвокат, эксперт адвокатского
бюро «Бажинов и Партнеры»
(www.beladvokats.ru)

Бывают ли имитации травм на производстве?

Производственный травматизм является актуальной проблемой не только в России, но и во всех странах мира. Российский государственный экономический сектор несет большие потери из-за неудовлетворительных условий труда, несоответствия системы управления охраной труда современным экономическим и трудовым отношениям. Очень часто работодатели намеренно экономят, а иногда и полностью игнорируют многие средства обеспечивающие безопасные условия труда работников. При этом, согласно статистике, выплаты предприятий на пособия и больничные, связанные с несчастными случаями на производстве и др. достигают 30 млрд. рублей в год. Лидирующими видами деятельности по зарегистрированным случаям профессиональной заболеваемости и травматизма являются: добыча полезных ископаемых, обрабатывающие производства и транспортировка и хранение.

В последние несколько лет, в том числе, из-за «кадрового голода», специалисты наблюдают тенденцию к снижению травматизма, но в тоже время в отдельных субъектах РФ и отдельных видах деятельности стали регистрировать увеличение численности несчастных случаев со смертельным исходом.

Самые распространённые причины травм на производстве: нарушение требований безопасности, неудовлетворительная организация производства работ, неудовлетворительное техническое состояние зданий, территорий, недостатки в обучении безопасности труда и в организации рабочих мест, неосторожные действия работников предприятия, отсутствие необходимых средств защиты или неправильная их эксплуатация, нарушение технологического процесса, иные причины, в том числе суицид.

Другой, не менее актуальной проблемой, в сфере трудовых отношений является имитация работниками травм и болезней, полученных на производстве. Некоторые исследователи называют это явление профессиональное притворство — намеренное симулирование болезни или травм работниками с целью получения незаслуженной финансовой выгоды. Обеспокоенность по поводу этой формы симуляции возросла в конце XIX века в связи с появлением новой индустриальной экономики и института страхования работников.

2 июня 1903 года был принят первый общероссийский закон «О вознаграждении потерпевших вследствие несчастных случаев рабочих и служащих, а равно членов

их семейств, в предприятиях фабрично-заводской, горной и горнозаводской промышленности». Он вводил обязательное страхование рабочих. Согласно ст. 2 закона 2 июня 1903 г., издержки по обеспечению пострадавшего рабочего падали на работодателей.

Принятие этого закона послужило катализатором имитации производственных травм на производстве в России, несмотря на весьма существенную оговорку в указанной статье 2 закона, гласившую, что в случае злого умысла или грубой неосторожности рабочего предприниматель освобождался от обеспечения пострадавшего.

Как суды наказывают за такое?

Исследования, в историко-правовом контексте, показывают, что медицинские заключения о симуляции производственных травм в большинстве случаев ставят врачей в затруднительное положение между интересами работодателей и работников в многочисленных судебно-медицинских спорах. Из-за неопределённости в отношении истинной причины многих профессиональных заболеваний и напряжённой социальной обстановки, в которой выносятся медицинские заключения, на мнение врачей о симуляции часто влияют культурные, политические, экономические факторы.

Современная судебная практика по трудовым спорам, в общей своей массе, основана на приоритете интересов работника

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

Миллиардер Галицкий лишил дочь наследства. С его аргументами трудно не согласиться

Источник: <https://dzen.ru/a/Z2ZwJH7nKAkE3SRz>



Юрий Александров,
Директор юридической компании
А.Лигал, г. Санкт-Петербург

При оценке ситуации о лишении наследства Сергеем Галицким своей дочери Полины следует иметь ввиду следующее.

В соответствии с п.6 ст. 93, п.1 ст.1176 ГК РФ, п.8 ст. 21 Федерального закона от 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» доли в бизнесе входят в наследственную массу и могут быть унаследованы по общим правилам наследования.

В соответствии со ст. 1111 ГК РФ наследование осуществляется по завещанию, по наследственному договору и по закону. Наследование по закону имеет место, когда и поскольку оно не изменено завещанием.

В соответствии со ст. 1118 ГК РФ распорядиться имуществом на случай смерти можно путем совершения завещания или заключения наследственного договора. В соответствии со ст. 1119 ГК РФ завещатель вправе по своему усмотрению завещать имущество любым лицам, любым образом определить доли наследников в наследстве, лишить наследства одного, несколь-

ких или всех наследников по закону, не указывая причин такого лишения, а в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, включить в завещание иные распоряжения. Завещатель вправе отменить или изменить совершенное завещание. Завещатель не обязан сообщать кому-либо о содержании, совершении, об изменении или отмене завещания.

Соответственно, вопрос о лишении наследства путем составления завещания является правом Сергея Галицкого, которое может быть им реализовано.

Следует оговориться, что право на лишение наследства ограничено необходимостью оставить обязательную долю в наследстве (ст. 1149 ГК РФ) несовершеннолетним или нетрудоспособным детям наследодателя, его нетрудоспособным супругу и родителю, а также нетрудоспособным иждивенцам наследодателя, но указанное правило не относится к описанной ситуации.



Георгий Габолаев,
генеральный директор юридической
компании «Группа-А»

Также лишение доли в бизнесе может быть реализовано посредством включения в устав общества положения о запрете перехода доли наследникам.

В случае если, Сергей Галицкий пересмотрит свою позицию, то он вправе в любой момент отменить, изменить завещание либо внести изменения в устав общества.

Отсудить, бизнес будет возможно если признать завещание в суд недействительным, но для этого нужны доказанные основания, например доказанный факт того, что наследодатель на момент составления наследства находился в состоянии когда он не понимал значение своих действий, либо составил завещание под влиянием обмана либо заблуждения. Но доказать такие факты, в описанной ситуации вряд ли получится. Поэтому вероятность успешного оспаривания завещания в суде крайне мала.

В последнее время в СМИ широко обсуждается новость о том, что известный миллиардер Галицкий лишил свою дочь наследства. Этот случай вызывает множество вопросов относительно прав наследников и возможностей судебной защиты в подобных ситуациях. В частности, интересует вопрос: Сможет ли дочь отсудить бизнес себе после смерти отца?

Анализ ситуации

Прежде чем ответить на поставленный вопрос, важно рассмотреть несколько ключевых аспектов российского законодательства о наследовании и правовых механиз-

мов, которые могут быть задействованы в данном случае.

- **Основы наследственного права в России**

Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации, наследование регулируется как завещательным, так и законом. Если завещание отсутствует, наследство распределяется по закону между ближайшими родственниками. В случае, если завещание есть, оно должно соответствовать установленным требованиям, чтобы быть признанным действительным.

- **Право на обязательную долю**

В российском законодательстве предусмотрена обязательная доля наследства для ближайших родственников, включая детей. Это означает, что даже если завещание предполагает иное распределение наследства, ребенок имеет право на определенную часть имущества независимо от воли завещателя.

- **Исключение из наследства**

Исключение наследника из наследства возможно только в строго определенных случаях, предусмотренных законом, таких как совершение тяжких преступлений против завещателя. Лишение наследства должно быть оформлено в завещании с указанием причин, соответствующих законодательству.

Ответ на вопрос: Сможет ли дочь отсудить бизнес себе после смерти отца?

Да, дочь имеет законное право оспорить завещание и потребовать свою обязательную долю наследства, включая бизнес-активы, если были нарушены ее права. Для этого необходимо предпринять следующие шаги:

- **Подача искового заявления в суд**

Дочь должна обратиться в суд с иском о признании завещания недействительным и восстановлении своих прав на наследство. В иске необходимо подробно описать обстоятельства, при которых произошло лишение ее наследства.

- **Доказательство нарушений**

Для успешного исхода дела потребуются доказательства, подтверждающие, что завещание составлено с нарушением законодательства. Это могут быть свидетельства давления, недееспособности завещателя на момент составления завещания или иные обстоятельства, препятствующие свободной воле наследодателя.

- **Юридическая поддержка**

Важно иметь квалифицированную юридическую поддержку для подготовки и ведения судебного процесса. Опытные адвокаты помогут правильно оформить документы, собрать необходимые доказательства и представить интересы клиента в суде.

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

Жительница Красноярска обманула Wildberries на ₽1,2 млн. Ей грозит срок

Источник: <https://dzen.ru/a/ZxZdyXI3kiED7a-L>



Андрей Жолудев,
адвокат, член коллегии адвокатов
«Московский юридический центр»

Суть дела

- 23-летняя жительница Красноярска обнаружила технический сбой на сайте Wildberries.
- Благодаря этому сбою товары отмечались как «оплаченные» без реального списания денег.
- Девушка намеренно воспользовалась ошибкой и заказала товаров на 1,2 млн рублей.
- Полученные товары она перепродавала для погашения долгов.

Юридическая квалификация

Действия девушки квалифицированы как мошенничество в особо крупном размере (статья 159 ч.4 УК РФ). Почему именно мошенничество?

- Был умысел на хищение (она осознанно эксплуатировала ошибку системы).

- Использовался обман (эксплуатация технического сбоя).
- Причинен значительный материальный ущерб (более 1 млн рублей).

Что грозит

- До 10 лет лишения свободы.
- Штраф до 1 млн рублей.
- Возмещение причиненного ущерба в полном объеме.

Важные нюансы

- То, что это был технический сбой, не освобождает от ответственности.
- Осознанное использование ошибки системы для получения неправомерной выгоды — это тоже форма обмана.
- Цель использования денег (погашение долгов) не является смягчающим обстоятельством.
- Перепродажа похищенного — отягчающий фактор.

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

Череповецкий ФМК поделился промежуточными эффектами цифровой трансформации ТОиР

Что такое ОЭЕ, или общий показатель эффективности оборудования, еще год назад на Череповецком фанерно-мебельном комбинате знали только два человека. Сегодня для одного из крупнейших деревообрабатывающих предприятий России это не просто термин, а реальный показатель с ростом в 10 п. п. Илья Радченко, генеральный директор компании, рассказал, как самая непрозрачная бизнес-функция ТЛОиР превратилась из узкого места в зону роста и какую роль в этом сыграло ЕАМ-решение 1С:ТЛОиР КОРП.

Почему ТЛОиР — черный ящик

В прошлом году Череповецкий фанерно-мебельный комбинат запустил комплексный проект цифровой трансформации бизнес-процессов. Он начался с реорганизации структуры ремонтной службы, а также построения единой экосистемы ИТ-решений на платформе «1С:Предприятие». На данный момент компания реализует три проекта цифровизации. Два из них начались в прошлом году — это внедрение «1С:ERP

Управление предприятием» и ЕАМ-решения «1С:ТЛОиР Управление ремонтами и обслуживанием оборудования КОРП» с привлечением команды Деснола, разработчика и интегратора программного продукта. В этом году началось внедрение 1С:ЗУП и планируется интеграция с 1С:ТЛОиР КОРП и мастер-системой.

По мнению Ильи Радченко, генерального директора АО «Череповецкий фанерно-мебельный комбинат» (далее — Череповецкий

ФМК), работа над повышением эффективности ремонтных служб — наиболее интересный проект. Здесь практически нет бенчмарка по техническому обслуживанию и ремонту (ТОиР) оборудования в отличие от финансов, продаж, закупок или логистики, показатели по которым можно сравнить с конкурентами или лучшими практиками на рынке. Многие предприятия бюджет на ТОиР, как правило, планируют ретроспективно: взяли данные прошлого года и приплюсовали инфляцию. Еще берут +10% тонн продукции и прибавляют этот процент к бюджету.



*Илья Радченко, ЧФМК.
Источник: Пресс-служба Деснола*

«ТОиР — это черный ящик любого промышленного предприятия. Затраты на него — вторая или третья по величине статья расходов. При планировании бюджета данные здесь, как правило, основаны на личном опыте главного инженера или технического директора, которые всегда готовы объяснить, почему у станка много простоев, а подшипники больше не выпускают, — говорит Илья Радченко. — В итоге если вы и можете сделать бенчмарк, то только внутренних: сравнить себя с самим собой в прошлом. При этом не всегда ремонты являются переменной, составляющей себестоимость продукции. Часто это условно-

постоянные расходы. Как все это выстроить в понятную и прозрачную картину? Начать все досконально считать и планировать — просто, работу, людей».

История про бедность

Как показывает практический опыт топ-менеджера, порядка 90% ремонтных служб считают, что им всегда не хватает денег. Однако объем выделяемых средств не является причиной дефицита фондирования. Причина — в отсутствии культуры планирования, которая должна не только учитывать опыт сотрудников и данные прошлого года, но и основываться на трех главных китах — людях, процессах и технологиях.

Здесь показательна история компании Toyota, которая в послевоенном мире и стране, лишенной ресурсов, начала развивать концепцию бережливого производства, применять принцип «Дзидока» Сакити Тойода и метод «5 почему». Есть еще два подхода, которые позволяют внедрять изменения, в том числе для повышения эффективности ремонтной деятельности. Первый — авторитарный, когда руководитель компании контролирует каждый шаг на пути к изменениям, используя административные рычаги влияния. Второй — вовлечение в происходящие изменения персонала, как это произошло и с компанией Toyota. Череповецкий ФМК выбрал именно этот путь.

«Для нас важно, чтобы каждый сотрудник стал хозяином положения. Людей нужно сделать своими сообщниками, провести тотальное обучение, организовать регулярные встречи в рабочих клубах, начать разговаривать на одном языке, привлекать, если нужно консультантов, находится в едином информационном поле, рассказывать об опыте ключевых участников проекта в

корпоративной газете и объяснять, как результат повлияет на работу и рост качества жизни каждого, — рассказывает Илья Радченко. — Мы знаем на личном опыте, что все это помогает достигать эффективности. Что такое OEE (от англ. Overall Equipment Effectiveness — общая эффективность оборудования) еще год назад на нашем заводе знали только два человека, сегодня этим показателем не только оперирует большинство сотрудников, но и предприятие в целом: с момента старта проекта цифровой трансформации OEE вырос на 10 п. п.».

Акцент на процессы

Еще одним промежуточным показателем эффективности стал рост организационной эффективности у 25% ремонтного персонала. Еще до старта проекта руководство компании заручилось поддержкой членов совета директоров в том числе в вопросах реорганизации структуры ремонтной деятельности и оптимизации трудозатрат. Так, комбинат ушел от классической оргструктуры к структуре, симметричной производству, когда начальник ТОиР становится визави начальнику цеха и отвечает за обслуживание и ремонт оборудования в конкретном цеху.

Всего таких цехов на предприятии три и в каждом — свой начальник ТОиР и начальник цеха. При этом у начальника ТОиР находятся в управлении ремонтный персонал, а также инженеры по планированию и

надежности — новые единицы в штатном расписании комбината.

«Начальнику цеха больше не нужно ждать долгих и многочисленных согласований со службой главного инженера, где слесари, электрики и инженеры КИПиА могут очень долго решать, кто должен выполнять те или иные работы, — отмечает Илья Радченко. — Бюджетом ТОиР управляет его визави — начальник ТОиР. В его распоряжении находится оперативная бригада, которая может быстро среагировать на инцидент и устранить неисправность. Его же команда отвечает за планирование ремонтов, контроль показателей надежности и работу с подрядчиками».

В результате проекта цифровой трансформации стало эффективнее кросс-функциональное взаимодействие между производством и ремонтной службой. Специалисты начали больше погружаться в процессы и специфику оборудования, находящегося за пределами одного цеха. Стимулировало такое отношение сотрудников в том числе повышение заработных плат (цели проекта включают рост зарплат от 10 до 25%) и образовательная программа Деснола, который зарекомендовал себя как российский центр практической экспертизы по цифровой трансформации ТОиР. Эксперты компании-разработчика помогли вовлечь ключевых участников проекта не только в процессы автоматизации, но и обучить инструментам планирования и надежности, объяснили на примерах из практики, как все это помогает достигать KPI.

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

Фильм-телеспектакль «Письма с Фронта»

Серия «Отцы и дети», документального фильма «Отцы Донбасса», информационным спонсором которого является журнал «Управление Персоналом», отобран для фестиваля «Лучезарный Ангел».

Его показ состоялся 4 ноября в 19:00 в зале «Конев» по адресу: Москва, Площадь Победы, д. 3, ст. метро «Парк Победы», «Минская». Фильм получил высокие оценки зрителей и кино-критиков и уже стал призером нескольких кинофестивалей.

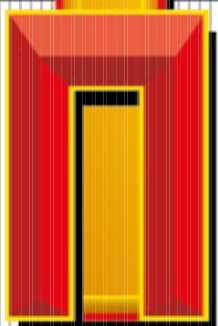
Скоро фильм-телеспектакль «Письма с Фронта». В сюжете спектакля переплетены истории разных поколений одной российской семьи времен Великой Отечественной Войны и СВО.

Премьера телеспектакля планируется к 23.02.2025 года. Продюсеры: Анна Ревякина, Сергей Пономарёв. Режиссёр: Константин Зайцев.

Производится при поддержке ПКФИ.

**В холодной среде помидор
теряет свои полезные
свойства и вкус**





ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 2 (295)

ФЕВРАЛЬ 2025

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

Татьяна Кочанова

**Изменения в трудовом законодательстве
январь 2025 года**

Олеся Забелина

**Для успеха в компании необходимо иметь
«своего человека» в каждом отделе**

Любовь Черкасова

**Внедрение КЭДО – сложный процесс, особенно
при масштабных изменениях**

Татьяна Кочанова

**Можно ли уволить женщину в отпуске по уходу
за ребёнком? Свежая судебная практика**

Василий Орленко

**Мошенничество врачей с точки зрения Уголовного
кодексу и практики Верховного Суда**

Евгений Муваев

**Какие документы на случаи споров
по деятельности с клиентами важно сохранять
и как, как доказательную базу (билеты, квитанции,
фото, аудио, видео, и т.д.)**

Ольга Анисимова, Светлана Алексеева, Ирина Олифирова, Диана Халитова

**Интересный момент с выплатами при увольнении
сотрудника**



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 2 февраль 2025

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

Ульяна Зеленая

Обязательное межевание и регистрация всех строений

Чина Аржанникова

Может ли застройщик приостановить передачу объекта до исполнения участником долевого строительства обязанности по уплате? Анализ правоприменительной практики

Татьяна Човикова

Автостоянки и автомойки

Светлана Кавиева

Зачем регистрировать баню

Светлана Кавиева, Евгений Корнев

Как Экскроу счета перевернули рынок? Что будет с рынком в 2025 году?

Георгий Таболаев

Падение «Самолета»: что происходит с самым крупным застройщиком России?

Дарья Плотникова, Наталья Гребнева

Налог на недвижимость по-новому с 1 января 2025 года нужно будет платить при продаже земли

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Ведомые издания: по каталогу "Роснотис" – 71052, 71055, 72035;

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ **01**
(765)
2025

Главная тема: **КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА**



**Настало время проведения
переаттестации кадров
по нравственным законам!**

Сергей Пронин

ЗАКАЖИТЕ В ПОДАРОК



Электронные версии всех наших деловых журналов
(ниже указаны и есть на сайте www.top-personal.ru)

