

СТАРТАПЫ & ИДЕИ ДЛЯ БИЗНЕСА

№ 1
2026



Алексей Оносов,
основатель компании
«Юнисофт»



Александр Косенко,
основатель клиник
«Медлайн»



Екатерина Юша,
юрист, социолог,
TABURET



Марина Ускова,
ООО «Кадрофф»,
Руководитель



Татьяна Федорова,
директор ООО «ИКЦ
Арина»



Лилия Камалова,
управляющий партнер
AzareнокPRO



Руслан Сагинбаев,
Эксперт, специалист
(Китай и Индия)



Аблайхан Аяпов,
CEO imperyiacvetov.ru



Эрик Тагиров,
Владелец
УК «Эра-Авто»



Екатерина Мартьянова
директор «Космодром
для бизнеса»



Светлана Гришкина,
владелец Thai
Traditions



Дмитрий Сатаров,
основатель «Эй,
Стартапер!»

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



ГЛАВНАЯ
ТЕМА
НОМЕРА:

ФРАНЧАЙЗИНГ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



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



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

№ 2
2026

Главная тема номера: **Винный этикет на переговорах**



Винный этикет на переговорах: как управлять впечатлением за столом
Екатерина Богачева



Кривые зеркала корпоративной культуры или почему сотрудники могут воспринимать её формально
Екатерина Пинто



Стратегическая сессия: от формального заседания к мощному инструменту управления
Екатерина Котляренко



На практике часто корпоративная культура существует только на уровне формулировок
Вячеслав Козин



Ошибки в работе с документами: практика, особенности
Роман Степанов



Искусство вкуса: Полный-гид по этикету потребления коньяка
Ирина Лозьянова



Личный бренд руководителя: зачем он нужен бизнесу и как его развивать
Вероника Головина



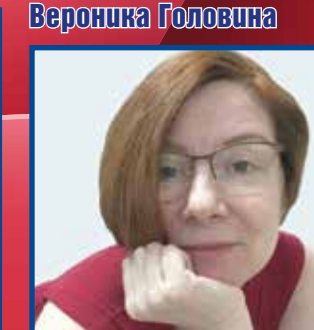
Отсутствие бесплатного питания возглавило список того, чего россиянам не хватает на работе помимо зарплаты
Елизавета Борисова



Винный этикет на переговорах
Алина Кадырова



Доверенность в бизнесе: маленький документ, из которого вырастает большой конфликт
Дмитрий Харитонов



О взыскании компенсации за неиспользованный отпуск
Татьяна Новикова

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



Хидеки Вады

«Преодоление барьера 80-тилетия»

В Японии недавно вышла книга японского психолога Хидеки Вады под названием «Преодоление барьера восьмидесятилетия», которая вызвала огромный интерес. Как только книга поступила в магазины, было продано более 500 000 экземпляров, и эксперты прогнозируют, что в ближайшие месяцы она станет бестселлером, достигнув отметки в миллион.

Доктору Ваде 61 год, он ведущий специалист по здоровью пожилых людей. Он собрал свой богатый опыт в 44 правила, раскрывая секреты спокойной и полноценной жизни после 60 лет. Эти правила кажутся простыми, но содержат в себе глубокую мудрость:

- Гуляйте каждый день.
- Когда злитесь, дышите глубже.
- Будьте в движении, не давайте телу застаиваться.
- Пейте воду летом, даже если работает кондиционер.
- Тщательно пережевывайте пищу — ум работает вместе с ртом.
- Память теряется не от возраста, а от бездействия.
- Не злоупотребляйте лекарствами.
- Без необходимости не стремитесь намеренно снижать давление или сахар.
- Одиночество может быть не изоляцией, а покоем.
- Ленился — не стыдно.
- В старости водительское удостоверение не является обязательным.
- Не запирайте себя дома.
- Делайте то, что любите, и оставьте то, что вам не нравится.
- Ешьте то, что делает вас счастливым — небольшая прибавка в весе не вредна.
- Не проводите время с людьми, которые вам неприятны.
- Не смотрите телевизор слишком много.
- Не боритесь с болезнью постоянно, а научитесь жить с ней.
- Оптимизм — лучшее лекарство.
- Фрукты, солнечный свет, свежий воздух — источники счастья.
- Говорите о том, что у вас на душе.
- Если нужно, меняйте свое мнение — это не проблема.
- Перестать учиться — это начало старости.
- Достаточно просто быть благодарным — улыбка приносит удачу.
- Старость — это не обуза, а дар.

Доктор Вада напоминает нам, что период после 60 лет — это не конец жизни, а начало простоты и мира. Это время, когда мы начинаем смотреть на жизнь ясно и становимся честными с самими собой. Вкратце:

- Живите просто, каждый день немного двигайтесь и больше улыбайтесь. Принимайте свое тело и свой возраст с любовью — и вы увидите, что счастье ближе, чем вы думали.
- Поделитесь этим с любимыми людьми — мудрость не знает возраста.
- Не восхищайтесь молодыми: мы все были молодыми.
- Восхищайтесь стариками — они повидали мир и познали жизнь.
- Восхищайтесь стариками, которые обгоняют меня на рассвете: рыбаками, грибниками, путешественниками! Восхищайтесь теми, кто по-прежнему следит за собой, за своей прической, обувью, аккуратной и элегантной одеждой.
- Восхищайтесь теми, кто не теряет радости жизни, кто видит себя в детях и внуках, кто полон желаний даже после самых тяжелых жизненных уроков.
- Не восхищайтесь молодыми! Быть молодым легко.
- Восхищайтесь стариками — они сумели остаться вечно молодыми.

Это — о нас! 🍌

Отправь это друзьям, которых не хочешь потерять в 2026 году.

Я не хочу тебя терять.

Отправь и мне в ответ.

Если к тебе вернется:

3 — у тебя мало друзей,

5 — у тебя есть настоящие, хорошие друзья 🍌

Пример того, как важны подходящие для бизнеса сотрудники, я недавно получил в Нижнем Новгороде в отделении Почты России (ул. Бринского).

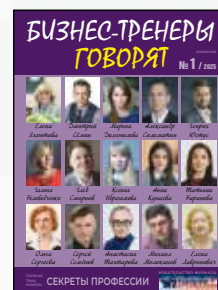
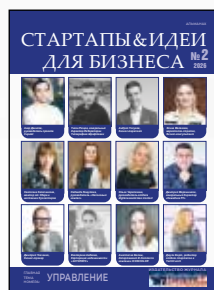
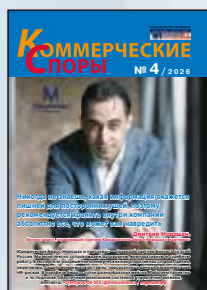
Там вдруг не оказалось очереди, девушки сотрудники улыбались, я четко отправил и получил бандероль...

Но спустя три месяца там же работали уже другие сотрудники... Вежливые, но без улыбок и с трудом осваивающие айти технологии...

Причин не знаю...

Но эксперты по продажам могут увеличить выручку, например, салона красоты лишь правильно подобрав сотрудника на ресепшен

P. S. Рекомендуем заказать ознакомительные номера наших новых СМИ:



Пишите: 7447273@bk.ru

Александр Гончаров,
главный редактор
ИД «Управление персоналом»

Иллюстрации созданы с помощью ИИ: Syntx AI; pngwing.com, alice.yandex.ru
Благодарим Pressfeed за предоставленный материал

www.sekretarskoe-delo.ru

ВИННЫЙ ЭТИКЕТ НА ПЕРЕГОВОРАХ

Винный этикет на переговорах: как управлять впечатлением за столом4
Екатерина Богачева

Винный этикет на переговорах10
Алина Кадырова

Искусство вкуса: Полный гид по этикету потребления коньяка14
Ирина Лозянова

ЛИЧНЫЙ БРЕНД РУКОВОДИТЕЛЯ

Личный бренд руководителя: зачем он нужен бизнесу и как его развивать20
Вероника Головина

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

На практике часто корпоративная культура существует только на уровне формулировок24
Вячеслав Козн

Кривые зеркала корпоративной культуры или почему сотрудники могут воспринимать её формально30
Екатерина Пинто

ТОПЫ-МАНИПУЛЯТОРЫ

Топы-манипуляторы36
Василиса Павлова

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ

Стратегическая сессия: от формального заседания к мощному инструменту управления42
Екатерина Котляренко

ДОВЕРЕННОСТЬ В БИЗНЕСЕ

Доверенность в бизнесе: маленький документ, из которого вырастает большой конфликт48
Дмитрий Харитонов

ОШИБКИ В ДОКУМЕНТАХ

Ошибки в работе с документами: практика, особенности56
Роман Степанов

КАДРОВЫЙ ЭДО

Работодатель по-прежнему несет обязанность доказать три базовых факта...62
Екатерина Кузнецова

ПИТАНИЕ СОТРУДНИКОВ

Отсутствие бесплатного питания возглавило список того, чего россиянам не хватает на работе помимо зарплаты70
Елизавета Борисова

Корпоративное питание как инвестиции: почему компании пересматривают подход к поддержке сотрудников74
Мария Шалина

«ВЫГОРАНИЕ» ПЕРСОНАЛА

Группа уже негласно договорилась: «высовываться — себе дороже»78
Надежда Бондаренко

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Когда рулевой теряет управление, уступая штурвал инстинктам84
Мария Рудакова

НЕИСПОЛЬЗОВАННЫЙ ОТПУСК

О взыскании компенсации за неиспользованный отпуск88
Татьяна Новикова

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Компенсация неиспользованного отпуска92
Анна Устюшенко, Ирина Олифирова

Компания уволила сотрудницу за 9-часовой сон97
Светлана Гринькова

Насилие, измены и 25 миллиардов: жена металлургического короля Бешенцева идет в суд98
Валентина Куделина

Налоговая массово блокирует счета компаний, если их нет по месту регистрации. Что происходит?100
Курбан Алиханов

Что делать, если мошенники оформили кредит на ваше имя?102
Антон Михайлов, Юрий Александров

Арест материнского капитала приставами105
Валентина Куделина

НОВИНКИ БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРЫ

Лекарство от выгорания106
Эмили Бальестерос

Винный этикет на переговорах: как управлять впечатлением за столом



Екатерина Богачева,
НАДЭП, эксперт по деловому и
светскому этикету

Деловые переговоры все чаще выходят за пределы переговорных комнат. Контракты обсуждаются за ужином, партнерства рождаются за бокалом вина, а решения принимаются в атмосфере, где важны не только аргументы, но и общее ощущение от человека.

В такие моменты включается то, что невозможно прописать в регламенте — культура поведения, чувство меры и умение держать себя в пространстве общения. Винный этикет здесь становится не формальностью, а тонким инструментом управления впечатлением.

За годы индивидуальной практики в работе с частными лицами, компаниями и их сотрудниками я убедилась: большинство людей не боятся переговоров — они боятся именно неформальной части. Боятся сделать «что-то не так», выбрать «не то» вино, выглядеть неуверенно. И именно этот внутренний дискомфорт часто считается сильнее любых слов.

Если посмотреть на историю, становится очевидно, что вино всегда было частью социальной коммуникации. Уже в Древней Греции симпозиумы — встречи с вином — были не столько про напиток, сколько про общение, обсуждение идей и формирование связей. В Риме за столом решались политические и деловые вопросы, а сам процесс застолья подчинялся определенным правилам. Интересно, что даже тогда ценились не знания о вине как таковые, а способность вести себя достойно: соблюдать умеренность, уважать других участников и не нарушать баланс общения.

С тех пор прошло несколько тысяч лет, но суть практически не изменилась. Изменились формы, упростились правила, но ожидания от человека остались прежними: он должен быть внимательным к окружающим и уверенным.

- умеете ли вы чувствовать контекст;
- уважаете ли других участников;
- контролируете ли себя.

Я часто вижу, как сильные профессионалы теряют часть влияния только из-за того, что за столом начинают вести себя неуверенно или, наоборот, слишком демонстративно. Винный этикет в этом смысле — это не про «знание», а про поведение.

О выборе вина: не демонстрировать, а ориентироваться

Одна из самых частых ошибок — это попытка произвести впечатление через выбор вина. Заказать что-то редкое, сложное, до-

НЕ СТРЕМИТЕСЬ ВЫГЛЯДЕТЬ ПРАВИЛЬНО — СТРЕМИТЕСЬ БЫТЬ ТАКТИЧНЫМИ

Почему это влияет на исход переговоров?

В деловой среде принято считать, что решения принимаются рационально. Но в реальности значительную роль играет эмоциональный фон: доверие, комфорт, ощущение «своего человека».

И вот здесь поведение за столом становится индикатором.

Не потому, что кто-то оценивает, правильно ли вы держите бокал, а потому что через эти мелкие детали считывается гораздо больше:

рогое — как будто это автоматически усиливает статус.

На практике происходит обратное. Когда выбор становится демонстративным, это смещает фокус с переговоров на самого человека. И партнеры начинают воспринимать это как попытку доминирования или самоутверждения.

Гораздо сильнее работает спокойная, понятная стратегия: ориентироваться на формат встречи, меню и общую атмосферу. В этом есть уважение к контексту — а именно оно и создает правильное впечатление.

Если есть сомнения, абсолютно нормально обратиться к сомелье. Более того, это часто выглядит гораздо увереннее, чем попытка «играть в эксперта». Закон подачи вина: от легких к плотным, от молодых к старым. Ароматные вина подают позже. Именно поэтому если мы планируем действительно гастрономический ужин, то лучше привлекать к этому персонал ресторана и сомелье — они смогут правильно подобрать к меню алкогольное сопровождение.

Роль принимающей стороны: невидимое управление процессом

В деловом этикете существует важное правило, о котором часто забывают: тот, кто приглашает, управляет процессом.

Это касается не только организационных моментов, но и атмосферы в целом. Выбор вина, взаимодействие с персоналом, темп ужина, вопросы оплаты — все это формирует структуру встречи.

Когда приглашенный гость начинает активно вмешиваться в этот процесс, предлагать свои варианты или спорить с выбором, он, по сути, нарушает баланс. И даже если это делается из лучших побуждений, воспринимается это как выход за рамки роли.

Я всегда рекомендую в таких ситуациях сохранять простую логику:

- если вы принимающая сторона — берите на себя ответственность спокойно и без демонстративности;
- если вы приглашены — поддерживайте, а не перехватывайте инициативу, не критикуйте выбор места и меню.

Умеренность как признак силы, а не ограничения

Тема алкоголя на переговорах — одна из самых деликатных. И здесь важно понимать: вино — это не центр события, а лишь его сопровождение.

Иногда можно наблюдать, как участники встречи начинают воспринимать бокал вина как способ расслабиться. Но в деловом контексте это почти всегда работает против человека, недаром в этикете есть правило «двух бокалов», то есть мы всегда должны помнить о количестве выпитого алкоголя.

Умеренность в данном случае — это не ограничение, а показатель внутреннего контроля. Она говорит о том, что человек держит фокус, управляет собой и остается в контексте происходящего.

На практике это выглядит очень просто: человек пьет медленно, не акцентирует внимание на вине и не выбивается из общего ритма стола. И именно это создает ощущение уверенности.

Когда знания мешают: парадокс винной «экспертности»

Любопытно, что в современном деловом этикете избыточные знания о вине могут сыграть против человека.

Я неоднократно наблюдала ситуации, когда один из участников начинал подробно анализировать винную карту, комментировать выбор или давать рекомендации. Формально это выглядело как компетентность, но фактически разрушало динамику общения.

В такие моменты разговор уходит от сути переговоров и начинает вращаться вокруг

одного человека. Это создает дисбаланс, который особенно чувствителен в деловой среде.

Гораздо сильнее работает противоположный подход — легкость. Когда человек не стремится доказать, что он разбирается, а просто органично участвует в процессе.

Современный этикет: меньше правил, больше смысла

Сегодня винный этикет стал значительно гибче. Многие жесткие нормы ушли, сочетания блюд и вина стали более свободными, а сама культура — менее формальной.

Но это не означает, что правила исчезли. Они просто трансформировались.

Если раньше акцент был на форме — «как правильно», то сегодня важнее смысл — «насколько это уместно».

И именно здесь возникает ключевой навык: чувствовать ситуацию. Понимать, когда стоит проявить инициативу, а когда — отступить. Когда добавить легкость, а когда сохранить формальность.

Из практики: что действительно работает

За годы работы с клиентами и наблюдения за деловыми ужинами я все чаще убеждаюсь в простой вещи: люди запоминают не то, какое вино было на столе, а то, как они себя чувствовали рядом с вами.

Однажды один из участников сразу сказал: «Давайте доверимся сомелье, я не хочу ошибиться». И это моментально сняло напряжение. Встреча прошла легко, и именно

этот человек позже получил предложение о сотрудничестве.

В другой ситуации участник, наоборот, пытался контролировать все — от выбора вина до комментариев по каждому блюду, даже держал бокал как сомелье и рассказывал о своем опыте дегустаций. Формально он выглядел уверенно, но эмоционально создавал напряжение. Переговоры затянулись и не дали результата.

Эти примеры хорошо показывают: дело не в вине, а в поведении.

ТОП-10 ошибок в винном этикете

1. Говорить тост экспромтом. На самом деле, любую речь нужно подготовить, мало кому дается искусство красноречия, особенно в неформальной обстановке.

2. Тянуться к партнеру с бокалом, чтобы «по-рыцарски» чокнуться. На официальных приемах звенеть бокалами не принято, это больше подходит для дружеских встреч.

3. Выпивать бокал залпом (если мы говорим о вине). Вино принято пить медленно, наслаждаясь вкусом и ароматом.

4. Держать бокал с вином за тюльпан. Правильно — за основание тюльпана или за ножку. Так мы не нагреваем вино и не добавляем к нему посторонних запахов (парфюм, крем для рук и пр.)

5. Держать бокал 4-мя пальцами, а мизинец отставлять. На самом деле бокал следует держать всеми пальцами

6. Держать бокал за подставку. На самом деле это профессиональный хват сомелье, их рабочий жест.

7. Выбирать полусладкие вина для обеда/ужина с партнерами. На самом деле сухое вино ценится выше, оно более гастрономично.

8. Забывать правило «трех бокалов». В случае с алкоголем нарушение этого правила может быть фатальным.

Вино за столом — это всего лишь часть среды. Но именно через такие детали складывается общее впечатление о человеке.

Можно идеально подготовиться к переговорам, но потерять часть доверия из-за неуверенности в простых действиях. И наоборот — спокойное, уместное поведение

СОВРЕМЕННЫЙ ЭТИКЕТ НЕ ТРЕБУЕТ ИДЕАЛЬНОСТИ. ОН ТРЕБУЕТ ОСОЗНАННОСТИ

9. Говорить «я не пью», если вы гость. Если для этого есть причина (за рулем, медицинские показания и т.д.), то достаточно поднять бокал для тоста, сделать вид, что вы отпили, а затем попросить официанта принести другой напиток или пить воду.

10. Устраивать партнеру «допрос», почему он не пьет. По правилам этикета, мы должны сделать вид, что ничего особенного не происходит. Мало ли какие могут быть причины? Зачем создавать ощущение неловкости?

способно усилить даже самую сдержанную позицию.

Современный этикет не требует идеальности. Он требует осознанности.

И если сформулировать это в одном принципе, то он будет звучать так: не стремитесь выглядеть правильно — стремитесь быть тактичными.



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 4 апрель 2026

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

Николай Немков

Главная иллюзия рынка — вера в то, что выписка из ЕГРН сама по себе дает ответ на вопрос о юридической чистоте квартиры



Николай Немков

Екатерина Кудряшова (Лапина)

Новые формы мошенничества с жильем: почему сегодня опасны не поддельные подписи, а «добровольные» сделки



Екатерина Кудряшова (Лапина)

Ольга Швец

Основная часть споров связана с нарушением границ земельных участков



Ольга Швец

Андрей Бежан

Документ как приговор: почему даже мелкая ошибка в бумагах убивает ваш судебный шанс



Андрей Бежан

Роман Степанов

Ошибки в работе с документами: практика, особенности



Роман Степанов

Винный этикет на переговорах



Алина Кадырова,
ТИГЕЗЛЕК, создатель

Когда дело доходит до деловых ужинов, обсуждения почти всегда выходят за рамки привычных таких как «договор/сроки/бюджет». На столе вдруг появляется "кино, вино и домино" и даже самый спокойный человек может поймать себя на мысли: «А правильно ли я держу бокал?», «Меня попросят выбрать сорт винограда — что говорить, если я только по цвету их отличаю?», «Что делать, если я вообще не пью?». В общем, атмосфера, которой раньше управлял здравый смысл и опыт переговорщика, неожиданно начинает подчиняться каким-то новым неписаным правилам.

И такие истории встречаются куда чаще, чем кажется на самом деле. Например, как-то моя знакомая делилась ощущениями после встречи с крупным партнёром — вдруг

весь разговор переместился в ресторан, где коллеги начали бодро обсуждать «Бургундию» и «Риоху». Она почувствовала себя школьницей на контрольной. Не потому, что чего-то не знает о своём деле. Просто прежние рабочие ориентиры тут же сменились загадочным набором социальных сигналов.

Я думаю, что такое легкое оцепенение знакомо многим. Кто-то спешит лихорадочно вспоминать термины из недочитанного гида по винам. Кто-то молчит и имитирует осведомленность. Но хорошая новость в том, что превращаться в эрудированного сомелье нет никакой нужды. Главное — освоить несколько простых принципов и не относиться к ужину с вином как к экзамену по аристократизму.

стой на самом деле, ваши коллеги (особенно те, кто прекрасно разбирается в винах) всё равно оценивают вас в первую очередь как собеседника по делу и человеку умеющему вести себя сохранным — а не по тому, насколько вы отличаете Божоле от Каберне Совиньон.

Помните, что вино — это не главный герой вечера. Самая частая ошибка думать, будто вы обязаны блистать знаниями темы лишь ради поддержания так сказать игры «свой среди своих». Вина на деловой встрече как правило, играют роль музыкального фона, то есть по сути не более чем, создают настроение — но решают далеко не всё.

Если вы чувствуете пробелы («Что заказать?», «Как правильно ответить?»), лучше

СОВРЕМЕННАЯ БИЗНЕС-СРЕДА ВСЁ МЕНЬШЕ ОРИЕНТИРУЕТСЯ НА КОЛЛЕКТИВНЫЕ “ВЫПИВАНИЯ” РАДИ РИТУАЛА

Зачем всё это надо?

Я хочу рассказать, как шаг за шагом — вести себя в ситуации с вином так, чтобы сохранить спокойствие, не растеряться и остаться верны себе (и своему стилю). Начнем, пожалуй.

Для начала нужно осознать естественность своего дискомфорта (это нормально, к слову). Чувствовать неловкость в ситуациях с негласными правилами абсолютно нормально — независимо от ваших профессиональных навыков или стажа переговоров. Столкнувшись с расставленными приборами и надвигающимся тостом, многие внутренне зажимаются: «Вдруг я сделаю что-то странное?» или же «Не буду ли выглядеть непрофессионалом?». Но здесь ключик про-

сказать откровенно, так как от вас никто не ждет каких-то блестящих знаний (вы же на экзамене в конце концов). Можно использовать, например такие фразы:

- «Я бы предпочла что-то лёгкое»
- «Доверяю вашему вкусу»
- «Сухое белое отлично подойдет»

Проще всего выходит натуральность — пусть она будет вашей броней.

Пожалуй, основной закон таких встреч — умеренность во всём. То есть один-два бокала вина максимум достаточно для долгого вечера. Это ровно тот объём, за которым концентрация пока остаётся с вами. К слову

не обязательно вообще пить! Абсолютная норма сказать спокойно: «Спасибо, я сегодня без алкоголя.» Современная бизнес-среда всё меньше ориентируется на коллективные «выпивания» ради ритуала.

Хочется также отметить правила поведения с вином (вместо запоминания тысяч сортов). По большому счёту есть буквально три-пять практических нюансов, расскажу о них ниже:

БИЗНЕС-ДОГОВОР ВСЕГДА ВАЖНЕЕ АТМОСФЕРЫ БЛАГОРОДНОГО ДЕГУСТАТОРА, В КОНЦЕ КОНЦОВ ЭТО НЕ ВСТРЕЧА С ДРУЗЬЯМИ, ГДЕ МОЖНО СЕБЕ ПОЗВОЛИТЬ МНОГОЕ, НЕ ЗАБЫВАЙТЕ ОБ ЭТОМ, ГДЕ ВЫ И ЗАЧЕМ ВЫ ЗДЕСЬ

— Бокал берём за ножку (так напиток дольше останется нужной температуры и рука выглядит аккуратно).

— До первого тоста (или инициативы старшего по статусу) держимся строго наблюдательной позиции, например к бокалу тянемся только после общего знака.

— Ни к чему чокаться со всеми подряд, очень часто на официальных переговорах достаточно легкого поднятия бокала глазами собеседников.

— Если налили больше желания пить — пригубите символически или просто пропустите следующее наполнение.

— В случае необходимости выбора вина пользуемся короткими запросами типа «Посоветуйте нейтральное белое» или «Что лёгкое у вас есть?». Официантам редко доводится слышать простые просьбы без

лишней напускной театральности (и этому они искренне радуются).

Как сохранять уверенность психологически?

Тот самый внутренний голос («Ты выглядишь нелепо! Остальные сейчас заметили!») частый спутник подобных ужинов. Здесь хорошо помогают три простых приёма:

Первое. Фокус меняем с собственной персоны обратно на содержательный разговор или общее настроение встречи.

Второе. Темп движений замедляем, уверенность всегда звучит через отсутствие суеты.

Третье. Сравнить себя со знатоками бесполезно, так как их опыт часто строился исключительно на внезапных ситуациях вроде вашей.

Что делать если кто-то давит («Ну ты выпей за успех контракта!»)?

Тут важно держать свои границы. Холодная вежливость работает безотказно, например можно использовать такие фразы:

— «Остановлюсь на воде»

— «И сегодня мне хорошо и так»

Без пояснений, полуулыбок и самое важно без лишних оправданий.

Чего делать точно не стоит!

Хочу поделиться с вами с самыми распространенными промахами:

— Пить быстро только чтобы казаться своим (ред флаг)

— Демонстрировать фальшивую осведомленность (это чувствуется сразу и этим самым можно испортить себе репутацию)

— Осуждать чужой выбор или спорить о вкусах (как говорилось в одной из реклам, о вкусах не спорят)

— Объяснять долгими пледами причину отказа (не нужно объяснять, держите границу, ваше мнение имеет место быть, даже если оно кому-то не нравится)

— Терять границы и забывать о цели встречи после пары бокалов (употребляйте такое количество, чтобы находится в “ясной” памяти так сказать)

Помните банальную истину — бизнес-договор всегда важнее атмосферы благородного дегустатора, в конце концов это не встреча с друзьями, где можно себе позволить многое, не забывайте об этом, где вы и зачем вы здесь.

Для особо тревожных людей, для тех, кто

хочет перестраховаться заранее, хочу дать несколько простых лайфхаков.

— Однократно изучите таблицу основных правил ресторанного этикета (в идеале сходиться на какой-то курс или изучить самостоятельно по книгам, например)

— Решите для себя максимальный комфортный объем алкоголя (или пусть это будет ноль, если совсем в себе не уверены)

— Придумайте одну-две нейтральные фразы для случаев, когда отказываете либо делаете заказ (можно их прям заучить из дома)

— Можно потренироваться дома или самому заказать воду вместо вина

Знаете, что самое важно, это ваша задача не соревноваться во владении хрустальными бокалами, а оставаться целостным и понятным человеком среди других людей — вот чему реально радуются по итогам делового ужина! И решать деловые вопросы (вы же сюда за этим пришли).

И напоследок хочу дать маленький совет буквально перед важной встречей, выберите какую-то одну короткую фразу-заготовку для разговора о вине («Я доверяю вашему выбору», например) — иногда именно способность быть спокойным в деталях дает то чувство контроля, которое мы все ищем среди незнакомых ритуалов ресторана. И будьте уверены, тех кто волнуется гораздо больше, чем кажется со стороны!

ИСКУССТВО ВКУСА: Полный гид по этикету потребления коньяка



Ирина Лозянова,
Филолог, эксперт по этикету.
Экс-бренд-менеджер коньяков
Lheraud, A.E.Dor
lozyanovamarketing.ru

В России коньяк долгое время был жертвой стереотипов: его принято было пить из пузатых бокалов, «грея» доньшко рукой, и закусывать лимоном. Однако мировая культура потребления этого благородного напитка выглядит иначе. Современный этикет, подкрепленный исследованиями французских экспертов из ВНПС (Bureau National Interprofessionnel du Cognac), гласит: чем старше коньяк, тем меньше он нуждается в «украшательствах».

В этой статье мы разберем все аспекты коньячного этикета: от классификации марок до выбора идеального бокала и гастрономических сочетаний, и развенчаем самые популярные мифы.

Территория закона: что имеет право называться коньяком?

Прежде чем обсуждать бокалы и оттенки вкуса, необходимо понять главное: коньяк — это не просто крепкий алкоголь, а напиток с защищенным географическим наименованием. С юридической и исторической точек зрения, «коньяком» может называться только виноградный бренди, произведенный в строго определенном регионе Франции.

Эта история началась 1 мая 1909 года, когда французское правительство издало указ, навсегда закрепившее границы винодельческой зоны вокруг города Коньяк. Сегодня эта территория охватывает департаменты Шаранта и Приморская Шаранта, а также несколько коммун в департаментах Дё-Севр и Дордонь. Весь процесс — от сорта винограда (разрешены только Треббiano, Фоль Бланш и Коломбар) до двойной перегонки в медных аламбиках и выдержки в дубовых бочках — строго регламентирован спецификацией АОС. Данная аббревиатура расшифровывается как Appellation d'Origine Contrôlée и в переводе с французского это означает «Контролируемое наименование по происхождению». АОС — это не просто красивая надпись на этикетке, а высшая степень защиты качества и географии. Простыми словами, это паспорт и сертификат качества. Если на бутылке написано «Cognac АОС», это гарантия того, что вы держите в руках настоящий французский коньяк, а не просто бренди, сделанный где-то в мире по похожей технологии. Именно поэтому французы ревностно оберегают это название. Как поясняет Национальное межпрофессиональное бюро коньяка (BNIC), их миссия — защита географического указания. На международном уровне права на имя «Cognac» защищены Мадридским договором. Любой другой дистиллят, произведенный за пределами это-

го «Золотого треугольника», с точки зрения строгого французского и европейского законодательства является бренди — пусть даже качественным, но лишь «винным дистиллятом». В России, к слову, действует собственный ГОСТ, позволяющий называть коньяком отечественные напитки с выдержкой от 3 лет, но на мировой арене титул «Короля бренди» остается только за французским напитком.

Расшифровка категории коньяка

Прежде чем говорить о вкусе, важно понимать, что именно вы пьете. Возраст коньяка — понятие условное, но строго регламентированное. Французское законодательство запрещает указывать на этикетке средний арифметический возраст. Возраст напитка определяется самым молодым спиртом в купаже. Эта система маркировки была предложена домом Hennessy в XIX веке и сегодня является мировым стандартом:

VS (Very Special): минимальная выдержка в дубовой бочке составляет 2 года. Это молодые, яркие коньяки с фруктовыми нотами. Их часто используют в коктейлях.

VSOP (Very Superior Old Pale) или Reserve: выдержка не менее 4 лет. Более мягкие и сбалансированные напитки с пряными оттенками.

XO (Extra Old) или Napoleon, Extra, Hors d'âge: это категория премиум-сегмента. Раньше минимальный возраст был 6 лет, но с 2018 года стандарт повышен до 10 лет. Такие коньяки отличаются сложным букетом: ноты шоколада, ириски, сухофруктов и выдержанного дерева.

ВАЖНО: если вы видите на французской бутылке обозначение Grande Champagne

или Petite Champagne, речь не идет о шампанских винах. Это названия крю (субрегионов) Коньяка — Гранд Шампань и Пти Шампань, дающих напитку тончайший цветочно-виноградный аромат.

Главное заблуждение: почему коньяк не закусывают лимоном?

Вопрос закуски к коньяку — один из самых спорных в мировой гастрономической культуре. Прежде всего следует сказать, что французы коньяк не закусывают, они подбирают подходящие гастрономические сочетания, которые могут выгодно подчеркнуть вкус напитка.

Вопреки устойчивой традиции, уходящей корнями ко двору Николая II (легенда гласит, что император заедал крепкий напиток цитрусом, потому что «под рукой не было другой закуски»), современный этикет категорически против лимона.

Лимонная кислота — агрессивный нейтритизатор вкуса. Она «оглушает» рецепторы, убивая всю палитру ароматов, ради которой и создавался выдержанный дистиллят. В профессиональной среде лимон к коньяку — признак дурного тона или попытка скрыть низкое качества напитка.

Есть важный нюанс, который часто упускают: правила гастрономических сочетаний меняются в зависимости от возраста коньяка. Чем моложе коньяк, тем он проще, «громче» и агрессивнее. У него нет той тонкой, хрупкой ароматики столетней выдержки, которую легко убить. Напротив, молодые спирты от 2 до 6 лет обладают яркими фруктово-пряными нотами и достаточно высокой спиртуозностью, которая требует «укрощения». И здесь традиционная русская кухня оказывается идеальным партнером. Вопреки мнению снобов, к ко-

ньякам категорий VS и VSOP отлично подходят практически все классические русские закуски, включая соленья и квашения.

Почему это работает?

Благодаря балансу кислоты и жира. Солёные огурцы, квашеная капуста, маринованные грибы и моченые яблоки содержат органические кислоты и соль. Кислота стимулирует слюноотделение и «освежает» рецепторы после глотка крепкого напитка, смягчая алкогольную остроту. Соль, в свою очередь, приглушает горечь дубильных веществ, делая вкус коньяка более округлым и сладким. Жирные и мясные блюда, такие как холодец, домашняя колбаса, сало, жареная свинина с чесноком — идеальные спутники молодого коньяка. Животные жиры обволакивают слизистую, нейтрализуя «жжение» и позволяя раскрыться фруктовым нотам напитка. Также к молодым VS и VSOP можно смело подавать красную рыбу, черную икру и даже классическую селедку с луком и растительным маслом.

Почему это не относится к старым коньякам?

Как только коньяк перешагивает рубеж в 10–15 лет, в его букете появляются деликатные «олдскульные» тона: выдержанное дерево, кожа, табак, сухофрукты, трюфель. Такая ароматика — хрупкая балерина. Если ее «обнять» агрессивным рассолом или чесночным шкварком, танец вкуса разрушится. Останется только спирт и горечь.

Правило «Трех С» (Les 3 C)

На родине коньяка, во Франции, сформировался классический дижестивный ритуал, известный как правило «Трех С»: Café,

Cognac, Cigare (Кофе, Коньяк, Сигара). Логика здесь проста и элегантна — кофе очищает вкусовые рецепторы после еды. Коньяк медленно потягивают, смакуя долгое послевкусие. Сигара (или шоколад — треть «С» нередко заменяют на Chocolat) за-

чем старше коньяк, тем больше он проявляет себя как дижестив, то есть напиток после еды. Молодые VS и VSOP можно подавать как аперитив, до еды, иногда даже со льдом или тоником в виде коктейля с забавным названием «Шарантское пиво». Но

ВОПРЕКИ МНЕНИЮ СНОБОВ, К КОНЬЯКАМ КАТЕГОРИЙ VS И VSOP ОТЛИЧНО ПОДХОДЯТ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ КЛАССИЧЕСКИЕ РУССКИЕ ЗАКУСКИ, ВКЛЮЧАЯ СОЛЕНЬЯ И КВАШЕНИЯ

вершает вечер, создавая идеальную вкусовую пару к древесным и табачным ноткам выдержанного напитка. Горечь какао и жирность масла какао идеально балансируют дубильные вещества и спиртозность.

элитный XO пьют только в конце вечера, без добавок.

Однако, если вы не курите, кофе уже выпит, а к коньяку хочется достойного сопро-



вождения, то помимо темного шоколада идеальной парой будут твердые сыры (комтэ, пармезан, выдержанный чеддер) или голубые сыры с плесенью (рокфор). Они создают интересный контраст. Интересно в паре с коньяком звучат десерты и фрукты — сливочное суфле, груши в карамели, миндаль, грецкие орехи, а также мясные деликатесы, такие как паштет из гусиной печени (фуа-гра) — классика французских ресторанов.

Посуда: почему «пузатый» бокал ушел в прошлое?

Раньше считалось, что коньяк нужно пить из широких снифтеров (пузатых бокалов), чтобы «греть» его ладонью. Сегодня этот подход признан ошибочным, потому что нагрев усиливает испарение спирта. Вы почувствуете только резкий запах алкоголя, который «забьет» тонкие цветочные и фруктовые эфиры. Французский эксперт Давид Буало (BNIC) отмечает, что греть коньяк — значит убивать его ароматику. Идеальный бокал для коньяка — хрустальный тюльпан, вытянутый бокал, сужающийся кверху. Форма позволяет концентрировать ароматы в верхней части, не выпуская их наружу.

Широкое дно обеспечивает достаточную поверхность для испарения «летучих» веществ, но из-за узкого верха аромат собирается в пучок. Ножка позволяет держать бокал, не нагревая его содержимое.

Оптимальная температура для подачи коньяка — комнатная (18–22 °С). Не ставьте бутылку в холодильник. Перед дегустацией налейте немного коньяка в бокал и дайте ему «подышать» 1–2 минуты из расчета на каждый год выдержки. Коньяку нужно время, чтобы раскрыться. Обратите внимание на «ножки», дорожки на стенках бокала, —

чем медленнее они стекают, тем старше и маслянистее напиток. Кстати, во Франции существует поэтичное понятие «La Part des Anges» («Доля ангелов») — это 2–6% объема коньяка, которые ежегодно испаряются через поры дубовых бочек во время выдержки. Считается, что «ангелы забирают свою дань» за качество напитка.

Миллезимные коньяки: винтаж во всей красе

Среди множества категорий коньяков существует особая, элитарная разновидность, которая стоит особняком даже на фоне выдержанных XO. Речь идет о миллезимных или винтажных коньяках — напитках, которые можно назвать «летописью урожая». Если большинство коньяков на полке — это ассамбляжные купажи, где мастер смешивает спирты разных лет и крю, добиваясь фирменного стиля дома, то миллезимный коньяк производится исключительно из виноградного спирта, дистиллированного из урожая одного, конкретного года. Это смелое и рискованное решение. Винодел не может «исправить» вкус, добавив более старые спирты или спирты из других регионов. Вся ответственность за качество ложится на конкретный урожай и мастерство дистилляции. Именно поэтому миллезимы — редкость, ведь далеко не каждый год урожай в Шаранте получается достаточно выдающимся, чтобы жить самостоятельной жизнью в бутылке.

В отличие от ассамбляжа, где указана выдержка самого молодого спирта (VS, VSOP, XO), на бутылке миллезима вы увидите конкретный год урожая (например, «Cognac 1990» или «Millésime 1993»). Иногда производитель также указывает дату розлива (например, «bottled in 2019»), что позволяет вычислить точное количество лет, проведенных напитком в дубовой бочке.

Приобретая миллезим, помните: это не просто напиток, а артефакт, запечатлевший характер конкретного года в регионе Коньяк. Его стоимость часто исчисляется сотнями и тысячами долларов, но удовольствие от соприкосновения с историей поистине бесценно.

Пить миллезимный коньяк — это не просто дегустация, это медитация. Этикет его потребления диктует особое, трепетное отношение. Форма бокала критиче-

В заключение хочется подчеркнуть, что пить коньяк правильно — значит проявлять уважение к его истории. Не нужно торопиться, не нужно «хлопать» его. Выбирайте бокал-тюльпан, откажитесь от лимона в пользу темного шоколада или сигары, и главное — чем старше коньяк, тем меньше он нуждается в гастрономическом сопровождении, он самодостаточен. А, главное, помните, что во всём необходимо знать меру. Вокруг благородных напитков часто возникает опасная иллюзия. Многие ис-

НАСТОЯЩИЙ ЦЕНИТЕЛЬ ПЬЕТ КОНЬЯК НЕ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ОПЬЯНЕТЬ, А ЧТОБЫ НАСЛАДИТЬСЯ ВКУСОМ И АРОМАТОМ

ски важна — выбирать только «тюльпан», он концентрирует сложный букет, не давая улечься тонким нюансам. Дайте коньяку комнатной температуры «подышать» в бокале 10–15 минут. Чем старше винтаж, тем больше времени ему нужно, чтобы открыться. Миллезимы — идеальные дижестивы и лучше всего звучат соло.

кренне верят, что чем старше и выдержаннее коньяк, тем он «мягче», а значит, якобы безопаснее и менее опьяняющий. Это опасное заблуждение — крепость не зависит от возраста. Настоящий ценитель пьет коньяк не для того, чтобы опьянеть, а чтобы насладиться вкусом и ароматом. Как говорят во Франции: «Le cognac ne se boit pas, il se déguste» — «Коньяк не пьют, его смакуют».

Личный бренд руководителя: зачем он нужен бизнесу и как его развивать



Вероника Головина,
Маркетолог-методолог, ведущий
ЛСК-сессий

*Т*ема личного бренда сегодня актуальна не только для экспертов или предпринимателей, но и для руководителей компаний. Всё чаще именно публичность и репутация лидера становятся фактором доверия к бизнесу. Почему личный бренд руководителя превращается в стратегический актив компании и как его развивать — об этом в статье рассказывает маркетолог-методолог Вероника Головина.

Введение

В сегодняшней реальности за сильным брендом и узнаваемостью бизнеса почти всегда стоит сильная личность руководителя. Если раньше компании делали основной фокус на развитии корпоративного бренда, то сегодня всё чаще лицом бизнеса становится сам руководитель. Клиенты, партнёры и сотрудники обращают внимание не только на компанию, но и на человека, который её

возглавляет. В современном деловом мире репутация руководителя напрямую влияет на продажи и развитие бизнеса. Его публичная позиция, ценности, экспертность и стиль коммуникации напрямую формируют восприятие компании аудиторией. Поэтому личный бренд руководителя всё сильнее становится частью стратегии развития бизнеса.

Фактически сегодня можно говорить о том, что личный бренд руководителя становится одним из нематериальных активов компании, который напрямую влияет на её доверие на рынке. Эту тенденцию также отмечают аналитики Harvard Business Review, которые описывают так называемый «CEO effect» — влияние личности руководителя на восприятие компании и её стоимость на рынке <https://hbr.org/2019/05/the-ceo-effect>

Почему личный бренд руководителя становится стратегическим активом

Личный бренд руководителя сегодня — это не просто публичность или активность в социальных сетях. Это стратегический актив бизнеса, который влияет на доверие к компании и её репутацию.

Во-первых, личный бренд усиливает доверие к компании. Людям всегда проще доверять не безличному бренду, а конкретному человеку. Когда руководитель открыто транслирует свою позицию, делится опытом и экспертностью, это повышает доверие аудитории и усиливает репутацию бизнеса.

Во-вторых, личный бренд помогает компании выделяться на высококонкурентном рынке. Во многих нишах продукты и услуги становятся похожими друг на друга, поэтому именно личность лидера становится

фактором, который усиливает бренд и делает его более узнаваемым.

Хороший пример — Илон Маск. Его личная публичность, активная позиция и постоянное участие в коммуникации с аудиторией напрямую влияют на восприятие компаний Tesla и SpaceX. Во многом именно его личный бренд усиливает внимание к продуктам и формирует вокруг этих компаний сильное информационное поле. Эту особенность неоднократно отмечали аналитики Business Insider, анализируя влияние личного бренда Маска на капитализацию Tesla <https://www.businessinsider.com/elon-musk-personal-brand-tesla-impact>

При этом существуют и обратные ситуации. На рынке нередко встречаются случаи, когда компания производит качественные товары или услуги, однако из-за негативной репутации её руководителя или топ-менеджмента аудитория начинает терять доверие к бренду. В результате часть клиентов может отказываться от продукции компании и выбирать предложения конкурентов.

Таким образом, личный бренд руководителя работает не только на его собственную репутацию, но и становится важной частью стратегии развития бизнеса.

Личный бренд руководителя компании, когда он не является собственником

Важно понимать, что личный бренд руководителя актуален не только для собственников компаний. Да, на примере Илона Маска мы видим ситуацию, когда лидер одновременно является и лицом бизнеса, и его владельцем. В таком случае развитие личного бренда выглядит логичным продолжением стратегии компании.

Однако ошибочно думать, что личный бренд необходимо развивать только собственникам. На практике это также необходимо и для наёмных топ-менеджеров. Мы живём в эпоху, когда бизнесы и бренды всё хуже воспринимаются аудиторией как безликие структуры. Люди хотят понимать, кто стоит за компанией, кто принимает решения и какие ценности транслирует её лидер.

перейти в другой бизнес или запустить собственный проект, у него уже будет сформированная аудитория, репутация и профессиональный капитал. Хороший пример такого эффекта можно увидеть у Германа Грефа, который на протяжении многих лет остаётся публичным лицом трансформации Сбера. Его активная позиция в вопросах цифровизации и технологического разви-

ЛИЧНЫЙ БРЕНД РУКОВОДИТЕЛЯ СЕГОДНЯ СТАНОВИТСЯ НЕ ПРОСТО ИНСТРУМЕНТОМ ПУБЛИЧНОСТИ, А ЧАСТЬЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Поэтому даже если собственники бизнеса не находятся в публичном поле, сильный личный бренд руководителя помогает компании стать «бизнесом с лицом». Это усиливает доверие аудитории и формирует более живое восприятие бренда.

С одной стороны, компания получает сильного публичного лидера, который усиливает доверие к бренду, формирует экспертное поле вокруг бизнеса и становится точкой коммуникации с рынком. С другой стороны, для самого руководителя развитие личного бренда также даёт серьёзные преимущества.

Во-первых, когда бренд компании начинает ассоциироваться с конкретным руководителем, его ценность внутри бизнеса значительно возрастает. Такие управленцы становятся не просто наёмными менеджерами, а важными репутационными активами компании.

Во-вторых, личный бренд даёт руководителю стратегическую независимость. Если со временем он решит сменить компанию,

то во многом сформировала современный образ компании как технологической экосистемы. Об этом неоднократно писали деловые медиа, включая РБК, анализируя цифровую трансформацию Сбера https://www.rbc.ru/technology_and_media/

Похожую роль сыграл и Сатья Наделла в Microsoft. После его назначения генеральным директором компания изменила управленческую философию, сделав ставку на открытость, сотрудничество и развитие облачных технологий. По данным аналитики McKinsey, именно эта трансформация помогла существенно изменить восприятие компании на рынке <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/microsofts-transformation-under-satya-nadella>

Как руководителю развивать личный бренд

Если говорить о развитии личного бренда руководителя, важно понимать, что это не разовая активность и не просто ведение

социальных сетей. Личный бренд — это системная работа с репутацией, экспертностью и публичной позицией.

1. Формирование собственной экспертной позиции.

Руководителю важно не просто присутствовать в публичном пространстве, а транслировать свою точку зрения на развитие рынка, бизнеса и управленческих решений. Когда лидер открыто делится опытом, аналитикой и своими взглядами на отрасль, это усиливает доверие к нему и к компании.

2. Публичное присутствие в профессиональной среде.

Это могут быть выступления на конференциях, участие в отраслевых мероприятиях, публикации экспертных статей, интервью и комментарии для СМИ. Такие форматы позволяют руководителю формировать профессиональную репутацию и усиливают его экспертный статус.

3. Системная коммуникация с аудиторией.

Сегодня одним из инструментов развития личного бренда становятся социальные сети и профессиональные площадки. Через них руководитель может делиться опытом, рассказывать о развитии бизнеса, управленческих решениях и ценностях компании. Важно, чтобы такая коммуникация строилась не только вокруг бизнеса, но и вокруг смыслов и ценностей, которые транслирует лидер.

В некоторых нишах сильный эффект дают

и офлайн-форматы: встречи с аудиторией, участие в профессиональных и общественных мероприятиях, образовательные проекты или благотворительные инициативы. Такие форматы создают более сильное ощущение личного контакта и усиливают доверие.

4. Последовательность между словами и действиями.

Личный бренд руководителя формируется не только через коммуникацию, но и через реальные решения в бизнесе. То, как лидер ведёт компанию, какие управленческие решения принимает и какие ценности поддерживает на практике, напрямую влияет на его репутацию. Именно поэтому сильный личный бренд всегда строится на совпадении публичной позиции и реальных действий.

Заключение

Сегодня бизнес больше не может позволить себе быть «без лица». Аудитория хочет видеть людей, которые стоят за компаниями, понимать их ценности, позицию и подход к ведению бизнеса.

Сильный личный бренд руководителя делает компанию более понятной и живой для рынка. Он усиливает доверие, формирует более глубокую лояльность аудитории и помогает бизнесу выделяться в конкурентной среде.

Именно поэтому личный бренд руководителя сегодня становится не просто инструментом публичности, а частью стратегического развития компании.

На практике часто корпоративная культура существует только на уровне формулировок



Вячеслав Коэн,
Эксперт в области IT и бизнес
аналитики

*К*орпоративная культура в теории должна формировать среду доверия, ответственности и развития.

Она задекларирована, но не проживается. Сотрудники знают, какие ценности «приняты», но не соотносят их с реальной работой. В результате возникает эффект «кривого зеркала»: компания транслирует один образ, а внутри действует по другим правилам.

На практике от корпоративной культуры остаются только ритуалы, поддерживающие минимальный внешний образ работы культуры.

Работники делают это, чтобы руководство от них отстало.

Это не просто вопрос атмосферы. Формальное принятие культуры напрямую влияет на эффективность, скорость работы и финансовый результат.

Где возникает разрыв

Основная причина формального отношения к культуре — несоответствие между заявленными принципами и реальными управленческими решениями.

Компания может говорить о доверии, но контролировать каждый шаг сотрудников.

Может декларировать открытость, но игнорировать неудобные вопросы. Может говорить о развитии, но не создавать условий для роста.

Сотрудники быстро считывают эти противоречия. В результате культура перестаёт восприниматься как рабочий инструмент и становится частью «официальной риторики».

НА ПРАКТИКЕ ОТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОСТАЮТСЯ ТОЛЬКО РИТУАЛЫ, ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ МИНИМАЛЬНЫЙ ВНЕШНИЙ ОБРАЗ РАБОТЫ КУЛЬТУРЫ



Люди начинают ориентироваться не на ценности, а на реальные правила игры — те, которые фактически определяют, что можно и что нельзя.

Культура как формальность вместо инструмента

Когда культура не подкреплена практикой, она перестаёт влиять на поведение. Сотрудники могут воспроизводить правильные формулировки, но в работе действовать иначе.

Например, декларируется командная работа, но система мотивации построена исключительно на индивидуальных показателях.

В такой среде сотрудничество становится невыгодным.

Или заявляется открытость к ошибкам, но при выявлении ошибки следует не ее разбор для улучшения эффективности, а наказание.

В результате сотрудники начинают скрывать проблемы, а не решать их.

Это создаёт иллюзию управляемости. Формально ценности есть, но они не работают. Внутренние процессы замедляются, увеличивается количество скрытых конфликтов и растёт стоимость ошибок.

Почему сотрудники не «покупают» культуру

Формальное принятие культуры — это рациональная реакция на среду. Сотрудники адаптируются к тому, что видят на практике.

Если человек понимает, что реальные решения противоречат заявленным ценностям, он перестаёт воспринимать их всерьёз. Возникает дистанция: «это слова компании, а вот как здесь на самом деле работают».

В такой ситуации сотрудник минимизирует риски. Он не будет брать лишнюю ответственность, предлагать нестандартные решения или открыто говорить о проблемах. Его поведение становится защитным, а не проактивным.

Это напрямую влияет на развитие компании. Инициативность снижается, инновации тормозятся, а управленческая нагрузка возрастает, потому что каждое решение приходится контролировать.

«Компания как семья» — когда концепция не работает

Идея «компании как семьи» часто используется как элемент корпоративной культуры. В здоровой интерпретации она означает наличие тыла — поддержку, доверие и готовность помогать в сложных ситуациях.

Но в искажённой форме эта концепция превращается в инструмент давления. От сотрудников начинают ожидать лояльности без соответствующих условий: переработки, отказ от границ, принятие решений «в интересах компании» без компенсации.

Если при этом отсутствует прозрачная система оплаты и возможности роста, доверие разрушается. Сотрудники воспринимают такие заявления как попытку заменить реальные условия работы эмоциональной риторикой.

В результате сама идея «семьи» дискредитируется, и семья становится абьюзив-

ной. Люди перестают верить в поддержку и начинают воспринимать её как формальность.

Развитие сотрудников: декларация без содержания

Компании часто заявляют о важности развития сотрудников, но не всегда подкрепляют это действиями.

Если обучение формально существует, но не связано с реальными задачами, если

кларативна.

Если в обычное время ценности не работали, в условиях давления они полностью исчезают. Команда распадается на отдельные субъекты со своими интересами, сотрудники начинают защищать свои позиции, усиливаются конфликты.

В компаниях, где культура выстроена последовательно, происходит обратное. Люди воспринимают проблему как общую задачу, готовы перераспределять нагрузку и искать решения совместно.

СИЛЬНАЯ КУЛЬТУРА РАБОТАЕТ ТОЛЬКО В СВЯЗКЕ С ПОНЯТНОЙ СИСТЕМОЙ ОПЛАТЫ И РЕАЛЬНЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ РАЗВИТИЯ. БЕЗ ЭТОГО ОНА НЕИЗБЕЖНО СТАНОВИТСЯ ФОРМАЛЬНОЙ

у сотрудников нет возможности применять новые навыки или расти внутри компании, развитие становится фикцией.

Сотрудник быстро понимает, что его рост не является приоритетом. В такой ситуации мотивация снижается, а компания теряет возможность формировать сильную команду внутри.

С точки зрения бизнеса это приводит к увеличению затрат: приходится чаще нанимать новых специалистов вместо того, чтобы развивать существующих.

Культура и устойчивость: что происходит в кризис

Именно в кризисных ситуациях проявляется, насколько культура реальна, а не де-

Если же культура была формальной, кризис лишь усиливает разрыв между словами и действиями. Это снижает устойчивость бизнеса и увеличивает риски потери команды.

Роль руководителя в искажении культуры

Ключевая причина появления «кривых зеркал» — поведение руководителя.

Культура формируется не через документы, а через управленческие решения. Если руководитель декларирует одни принципы, а действует иначе, сотрудники ориентируются на действия.

Если за ошибки наказывают, сотрудники перестают брать ответственность. Если

проблемы игнорируются, команда перестаёт их озвучивать. Если решения принимаются непрозрачно, доверие исчезает.

В результате формируется двойная система: официальная культура и реальная. И именно реальная определяет поведение сотрудников.

Баланс культуры, зарплаты и роста

Ещё одна причина формального отношения к культуре — попытка заменить ей базовые условия работы.

Даже сильная корпоративная культура не компенсирует отсутствие конкурентной зарплаты или возможностей для профессионального роста. Если сотрудник не видит финансовой и карьерной перспективы, он не будет воспринимать ценности как значимый фактор.

В такой ситуации культура воспринимается как надстройка, которая не влияет на ключевые условия. Это ещё больше усиливает разрыв между словами и реальностью.

Сильная культура работает только в связ-

ке с понятной системой оплаты и реальными возможностями развития. Без этого она неизбежно становится формальной.

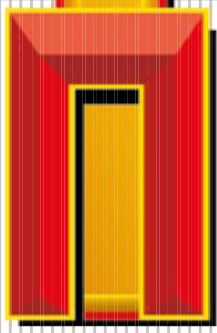
Итог

Корпоративная культура может быть мощным инструментом, влияющим на эффективность и финансовый результат. Но только в том случае, когда громкие слова о корпоративной культуре совпадают с реальной практикой компании.

Когда возникает разрыв между декларируемыми ценностями и реальными управленческими решениями, сотрудники принимают культуру формально. Она перестаёт влиять на поведение и превращается в «кривое зеркало», отражающее не реальность, а желаемый образ.

В долгосрочной перспективе это снижает скорость развития, увеличивает издержки и делает бизнес менее устойчивым.

Рабочая культура — это последовательность действий. И именно эта последовательность определяет, станет ли корпоративная культура фактором роста компании, или останется формальностью.



Татьяна Кочанова

Изменения в трудовом законодательстве за апрель 2026

Анна Димитриади

Банкротство и персонал

Чаталия Вершинина

Подводные камни и ошибки работодателей при найме иностранных рабочих

Елизавета Борисова

Отсутствие бесплатного питания возглавило список того, чего россиянам не хватает на работе помимо зарплаты

Ульяна Зеленая

Травматизм на производстве. Анализ споров

Екатерина Кузнецова

Работодатель по-прежнему несет обязанность доказать три базовых факта...

Анастасия Завадская

Кибербезопасность начинается с сотрудников: почему одних регламентов недостаточно

Татьяна Човикова

ТСитуация с работниками из СНГ в РФ. Новые правила для работодателей. Схемы обхода

Кривые зеркала корпоративной культуры или почему сотрудники могут воспринимать её формально



Екатерина Пинто,
HR-эксперт, консультант по
трудовым отношениям

Представим: большой зал на триста человек, сцена, трибуна спикера. Первый день ежегодной конференции. Все забрендировано в корпоративные цвета. Сотрудники в деловом дресс-коде заполняют зал. На экране фирменным шрифтом — логотип компании и несколько прекрасных слов: «доверие», «открытость», «инициативность», «командная работа».

Ценности вколачиваются в головы допущенных до корпоративных благ всеми возможными способами. О них твердят Кодекс поведения и плакаты на стенах. Они напоминают о себе через фирменные сувениры, которые вручают за хорошую работу. Ценностями в виде пиктограмм сквозит фон корпоративных документов. В самых продвинутых компаниях ценности красной ни-

тью проходят через ежегодную постановку целей и оценку деятельности.

Узнали? Если честно, было нам когда-нибудь скучно или немного смешно смотреть на эти лозунги? Смысл этих хороших слов иногда как будто меркнет, расплывается, становится шумовым фоном.

Иногда во время речей об открытости, доверии и уважении кто-то усмехнется, а кто-то уставится в экран смартфона. Не потому, что эти слова плохи. А потому, что сотрудники видят их отражение в реальной жизни: в поведении коллег и особенно руководителей. И бывает, это отражение не зеркала, а комнаты смеха, где формы искажаются до гротеска.

Выдающийся американский психолог, профессор теоретик менеджмента, основатель организационной психологии Эдвард Шейн предложил, пожалуй, одно из самых точных определений корпоративной культуры: «Корпоративная культура – это система разделяемых предположений, которые группа выработала, решая свои проблемы, и которые передаются новым членам как правильный способ действовать».

Проще говоря, культура — это не то, что группа заявляет о себе. Это то, что в группе считается нормальным. В компании это особенно видно по мелочам: как здороваются и обращаются, как встречают кандидата, как приглашают на встречи. Какое время ответа на имейл: руководителю, равному по уровню, клиенту, вендору.

Другой пример мелочи — офисный кофе-поинт. Как там поступают с использованными чашками? Сваливают в мойку (уборщица уберёт), составляют в посудомоечную машину или сами моют за собой?

Есть и следующий уровень: как в компа-

нии реагируют на ошибки, кто движется по карьерной лестнице, кому можно спорить с руководством, кого тихо отодвигают.

И вот тут становится интересно сравнить: написанное в кодексе, на мониторах, на кружках и футболках — и реальное. Проверять корпоративную культуру удобнее всего через её ценности, именно в них лучше всего видно, где заканчивается витрина и начинается повседневная норма. На словах — доверие, открытость, уважение. На деле — молчание, страх, двойные стандарты и разговоры, которые иногда случаются слишком поздно.

Зеркало 1. Доверие и обратная связь

Одна из самых любимых корпоративных ценностей — доверие. За ним через запятую обычно идут открытость, честность, уважение. Звучит красиво и как-то по-семейному тепло. Здесь старший (руководитель) говорит с сотрудниками уважительно, не боится сложных тем, не игнорит и не копит недосказанность. Конечно, а как же иначе!

А вот корпоративная магия.

Сотрудник месяцами работает с ощущением, что что-то пошло не так. От руководителя веет холодком, общение формальное. Никто не спрашивает: слушай, у нас как будто растёт напряжение, давай обсудим, что происходит. Никто не сверяет ожидания, не даёт нормальную честную обратную связь.

И вот что интересно: в компаниях, где декларируют доверие, обратная связь иногда бывает редкостью. Она есть в теории, в презентациях, скорее всего, в модели компетенций. А в жизни чувствуется, что никто не называет вещи своими именами. Руководитель раздражён, но молчит. Со-

трудник обижен, но тоже молчит. Команда что-то чувствует, но предпочитает не лезть или шептаться по углам.

В результате вместо нормального управленческого процесса возникает пауза длинной в несколько месяцев. Снаружи всё прилично, никто не кричит, не саботирует, не хлопает дверью. А это не мир и не рабочий процесс — просто отложенный разговор. И особенно ясно это становится при увольнении.

Вот там-то и выясняется, что сотрудник давно чувствовал несправедливость, а руководитель копил раздражение. Что была обида, ощущение обесценивания, а сотрудник просто продолжал ходить на работу, хотя внутренне уже «ушёл». Что доверия, о котором так красиво говорили со сцены, этим двоим не хватило даже на один честный разговор.

Тут «доверие» начинает выглядеть как «Мы вам доверяем, пока всё удобно. Мы за открытый диалог, но желательно без неудобных эмоций». Управленческая трусость, которую упаковали в корпоративную вежливость. В быту — лицемерие. Даже если этот узел разрубить, например, расстаться с сотрудником, команда видит, как сталкиваются декларации о культуре и реальность.

Зеркало 2. Командная работа

В компании много говорили о командной работе и взаимодействии между функциями. Рассказывали новичкам на вводном тренинге, писали в презентациях: «мы команда и объединяемся ради результата».

Новый сотрудник пришёл с проектом, в котором нужно было участие коллег из смежных подразделений. И тут оказалось, что для этого нужно заранее согласовывать дополнительные цели, оформить приказ,

определить поимённо состав, степень участия и график вовлеченности. Иными словами, чтобы начать работать вместе, нужно было сначала оформить пакет документов о том, как они будут работать вместе. По трудоёмкости согласование почти сравнилось с самим проектом.

Лозунг «мы одна команда» тихо умер под кипой бумаг, а командная работа осталась одним из заголовков в презентации для новичков. Ценность убивается не чьей-то злой волей, не интригой или отсутствием ресурсов. На словах компания приветствует сотрудничество. На практике делает его организационно невыгодным и дорогим.

Какой урок вынесут сотрудники? Простой и вредный: «не лезь в совместные проекты без крайней необходимости. Хочешь выжить — делай своё, не трогай смежников, не создавай себе проблем».

Зеркало 3. Самостоятельность и результат

В компании говорили, что главное — результат, что свои рабочие задачи они могут определять сами. На деле руководитель контролировал каждое действие, уточнял мелочи, проверял промежуточные шаги и не давал возможности действовать самостоятельно. Формально ценность звучала как автономия, а поведение руководителя доказывало ее отсутствие. Фактически он демонстрировал недоверие и контроль по мелочам.

Получается, если такой руководитель возможен, значит, система это терпит, и вот уже сотрудники говорят о самостоятельности с ироничной ухмылкой. Какой урок они вынесут? Что самостоятельность в компании существует ровно до первого решения без санкции сверху. А значит, надо не думать, а согласовывать.

Зеркало 4. Экологичность и повседневная практика

Забота об экологии — одна из самых эффективных ценностей для презентаций и рассылок о корпоративной культуре. А эти зелёные листочки на каждом слайде!

Одна компания публично заявляла о бережном отношении к окружающей среде, включила экологичность в список своих ценностей, а стены в офисе были украшены постерами все с теми же листочками. При этом на региональное совещание заранее печатали полные комплекты материалов: презентации, таблицы, справки. Неважно, что почти все участники совещания пользовались ноутбуками и почти не заглядывали в бумаги.

Неважно, что после встречи стопки оставались на столах: изрисованные и заляпанные кофе. Секретарь бегала между принтером и шредером, сначала напечатав почти целый тираж, а потом уничтожая его. Печатали то, что никто не читал. Уничтожали то, что никто не открывал. Прямо под плакатами про заботу о природе.

Так и возникает настоящее кривое зеркало корпоративной культуры. Ценность убивают не злым умыслом, не скандалом, а тихо и незаметно, через повседневную практику. Никто даже не задаёт себе вопроса: а мы вообще так живём, как пишем на стенах?

Сотрудники видят чёткий сигнал. Экологичность — это красивая идея. Её можно использовать для внешнего образа компании, но не настолько, чтобы ради неё менять привычные процессы.

Бумагу печатают не потому, что это необходимо, а потому, что так принято. Так ценность, а вместе с ней постеры с дизайнер-

скими листочками, становятся предметом интерьера. Это уже не просто лозунг про экологию на плакатах. Ключевое сообщение здесь — мы говорим одно, а делаем другое, особенно когда никто не видит.

Зеркало 5. Клиент в центре — но только на слайде

В одной очень большой международной компании по производству товаров народного потребления ценность формулировалась примерно так: «мы ставим клиента в центр всего, что делаем». На практике ради маржинальности в формулах продукта сокращали долю активных ингредиентов. Себестоимость снижалась, и бизнес-логика была понятной. Только с ценностью «клиент в центре» это сочеталось так себе.

Если читатель думает, что именно это пример корпоративного лицемерия, то это не вся история. Интересное начинается дальше. На этапе запуска и активной рекламной кампании состав временно усиливали: в эти несколько месяцев продукт должен был показать эффект. Позже формулу упрощали до минимально допустимого уровня. Сотрудники шутили: средство такое безобидное, что им можно запивать обед.

Что в этом примере самое впечатляющее? Декларируемое и демонстрируемое поведение — вернее, несоответствие одного другому — проявляется на самом высоком уровне — директора, который отвечает за все операции в стране — и за производство, и за маркетинг. И уж конечно, его руководство тоже в курсе.

Все эти кейсы взяты из жизни реальных сотрудников разных компаний. Легко сейчас скатиться в рассуждения о лицемерии, о том, что за красивыми словами — пустота внутри. Но ведь разрыв между ценностями и практикой — это не случайная поломка,

а закономерность, присущая многим организациям. Во всех этих случаях важно не только само искажение, но и его причины. Они редко бывают случайными.

Во-первых, у компании часто есть два разных языка. Один — для внешнего образа и для внутренней витрины: конференций, тренингов, идентификации сотрудников с компанией. Там звучат понятия «уважение», «командный дух», «экологичность», «забота». Другой — для реальных решений. Там — сроки, риски, бюджеты, управляемость, KPI. Первый язык нужен, чтобы описывать, какой компания хочет казаться себе и другим. Второй — чтобы решения быстро принимались. И как раз именно он и есть родной язык всей системы.

Во-вторых, почти всегда перевешивают именно KPI, а не лозунги. Если сотрудник окажется в ситуации выбора между ценностью и результатом, разве не выберет он то, за что потом его спросят, продвинуто или накажут? Можно вернуться к описанным примерам и легко представить себе, что на самом деле требовалось от руководителя в каждой ситуации именно с точки зрения результата.

В-третьих, культуру задают не HR и не внутренние коммуникации, а руководители своим поведением. Не тем, что говорят со сцены, а тем, как они реагируют на ошибку, инициативу или плохие новости. Один руководитель, который унижает людей, может за пару встреч разрушить больше, чем весь HR может построить за год.

И наконец, если система не поддержи-

вает ценность, она превращается в декорацию. Есть известная фраза: «culture eats strategy for breakfast» («культура ест стратегию на завтрак»). В сущности, речь о том же самом: реальные правила сильнее декораций. Беда не в том, что компания не дотягивается до своих ценностей. Беда в том, что её настоящие ценности — другие. Не те, что написаны в Кодексе, а те, по которым здесь реально живут: не спорь, будь всегда на связи, не выноси сор из избы, будь лоялен, ошибайся тихо.

И тогда сотрудники, которые только что не кровью расписываются за знание Кодекса, тихонько глумятся над кривыми проявлениями корпоративной культуры. Перепишут в блокноте с логотипом прямо на конференции, сидя в дальних рядах «Доверие. Уважение. Развитие. Ответственность» на «Подозрительность. Унижение. Деградация. Разгильдяйство».

Как-то на тренинге сотрудникам раздали антистрессовые игрушки с названием корпоративных ценностей. Через несколько минут кто-то уже шарил под столом со словами: «Подождите, я «достоинство» потерял». В этой случайной шутке было больше правды о судьбе девизов компании, чем во всех официальных презентациях.

Так и работает комната смеха корпоративной культуры. На входе правильные слова и гладкие формулировки. На выходе — искажённое изображение, в котором сотрудники узнают уже не идеал, а повседневную правду о компании. Пожалуй, это и есть самое честное отражение.

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

ТРЕВЬЮ

ОБЗОРЫ · КОММЕНТАРИИ · ПРАКТИКА

№2/2026



**Юлия
Мицкевич**
CODE



**Денис
Коннов**
Kinescope



**Евгений
Былинкин**
WeBrain



**Федор
Задков**
gvozd.org



**Злата
Похалуева**
Бизнес-тренер



**Максим
Гаёв**
AMI-Sales



**Дмитрий
Ушаков**
«Гладиаторы ИБ»



**Елена
Назарова**
ItFox



**Дмитрий
Тулупов**
консультант



**Александр
Ожерельев**
NeoGraph.tech



**Наталья
Абрамова**
эксперт ИИ

Топы-манипуляторы

Как распознать руководителя-манипулятора: признаки и красные флаги

Василиса Павлова,
HR BUSINESS PARTNER,

В бизнес-среде принято бояться внешних угроз: экономической неустойчивости, действий конкурентов, проблем с поставщиками или логистикой.



Но есть угроза, которая часто остается незамеченной или которой не придается нужного значения — топ-менеджер-манипулятор.

Такой руководитель не нарушает правил, выполняет KPI, показывает хорошие результаты, не вступает в конфликт с собственником. Но несет риски в виде его собственной игры, подмены корпоративных целей личными амбициями, разлада коллектива, увольнения ключевых сотрудников и создания токсичной атмосферы в коллективе.

В условиях переизбытка рынка предложениями о работе и высокой конкуренции за таланты это проблема становится наиболее актуальной. С руководителем-манипулятором компания теряет способность отличить эффективный авторитарный стиль управления от токсичных манипуляций и как результат теряет лучших сотрудников, которые не имеют возможности в такой среде реализовать свой потенциал, предложить эффективные способы увеличения прибыли, внести инновации. А собственники часто не понимают, в чем причина, ведь руководитель воспринимается, как сильный.

Часть 1. Портрет манипулятора в кресле топ-менеджера: 10 красных флагов

На берегу распознать манипулятора часто сложно, потому что он проявляет свои лучшие качества: он обаятелен, компетентен и лоялен. В первые месяцы он показывает отличные результаты и располагает к себе, а проблемы начинаются позже.

Вот ключевые признаки, которые выдают деструктивный стиль управления.

1. Культ секретности и «испорченного телефона»

Компетентный руководитель умеет делегировать задачи и информирует своих сотрудников. Манипулятор же создает информационный голод. Он дает задачи таким образом, чтобы знать о всех процессах, и чтобы все задачи согласовывались лично с ним. Такой руководитель запрещает сотрудникам коммуницировать напрямую с другими отделами.

Фразы-маркеры: «Не посвящай отдел продаж в наши планы, они не поймут», «Я сам передам эту информацию собственнику, не нужно писать ему напрямую».

И первый красный флаг: такие руководители привыкли решать вопросы устно. Они стараются максимально снизить письменные коммуникации и избегают общения в мессенджерах или почте.

2. Практика присваивать достижения и делегировать провалы.

Успех команды топ-менеджер-манипулятор присваивает с гордостью себе: «я вывел отдел в плюс». Провал же транслируется как следствие саботажа. Чтобы выявить манипулятора можно спросить на собеседовании: «Назовите три личные ошибки за последний год. Что Вы из них извлекли?» Манипулятор либо не вспомнит ни одной, либо назовет ошибки, где виноваты другие.

3. Игра в «добраго и злого полицейского»

Он может наорать на подчиненного при свидетелях, а через час позвонить с «отеческой заботой»: «Ты же понимаешь, я был вынужден на тебя наехать при директоре, но на самом деле я тебя ценю. Давай обсудим, как нам вместе обмануть систему отчетности». Это создает эмоциональную зависимость и размывает границы допустимого.

4. Принцип «разделяй и властвуй»

Если в отделе или департаменте нет конфликтов, манипулятор их создает. Он намеренно дает двум сотрудникам взаимоисключающие поручения, а потом с интересом наблюдает за разборками. Он поощряет доносительство, но называет это «обратной связью».

Если в команде перестали общаться друг с другом вне рабочих вопросов, каждый «дружит» только с начальником и боится показаться слишком близким коллеге — это тот самый красный флаг, на который стоит обратить внимание.

5. Диктатура неопределенности

Задачи формулируются размыто: «Разберитесь с рынком», «Сделайте красиво», «Чтобы клиент был доволен». Когда сотрудник приносит результат, манипулятор говорит: «Я имел в виду совсем другое». Это позволяет вечно держать команду в состоянии «виноватого должника» и перекладывать ответственность.

6. Эмоциональный террор как метод мотивации

Скандалы, публичные унижения, игнорирование, угрозы увольнения «просто так, для тонуса». При этом манипулятор никогда не увольняет сам — он ждет, когда жертва уйдет «по собственному», чтобы не платить выходное пособие и не принимать решение.

7. Феномен «незаменимости»

Руководитель-манипулятор любит окружать себя слабыми, но при этом очень лояльными сотрудниками, которые не являются для него угрозой и не смогут занять его место. Ключевые пароли, базы данных, контакты клиентов хранятся у него лично.

Любая попытка передать дела наталкивается на: «Это сложно, я сам делаю, никто не разберется».

8. Манипуляция фактами в отчетах

Не прямые фальсификации, а умная подача. Например, рост выручки показан в процентах к прошлому месяцу (где был провал), но скрыто падение в годовом выражении. Или на совещании топ-менеджер оперирует цифрами «по нашей внутренней методике», которую никто не утверждал.

9. Аллергия на KPI, зависящие от мнения коллег

Такой топ-менеджер ненавидит 360-градусную оценку. Если в компании приняты опросы вовлеченности, он либо давит на команду (чтобы писали хорошо), либо обесценивает методику.

10. Культ прошлых заслуг

«Я привел эту компанию к успеху в 2018-м, без меня вы никто». Даже если результаты последних двух лет отрицательные, манипулятор живет прошлыми победами, обесценивая текущие достижения других.

Часть 2. Цена иллюзий: Бизнес-последствия управления через манипуляции

Многие собственники терпят манипулятора годами, потому что «показывает прибыль». Разберем три главных бизнес-эффекта, которые убивают компанию медленно, но неотвратно.

1. Текучесть, которую вы не считаете

Обычный HR считает текучесть в процентах. Но манипулятор провоцирует не уволь-

нения, а выдавливание. Сотрудник уходит «по собственному», указывая в анкете «нет развития» или «переезд». Истинная причина — психологическое истощение — остается скрытой.

рез который реальность искажается. Собственник думает, что клиенты довольны, а отдел логистики работает, как часы. На самом деле: клиенты уходят к конкурентам, но рекламации остаются в столе у мани-

КРАТКОСРОЧНАЯ ПРИБЫЛЬ, СОЗДАННАЯ МАНИПУЛЯТОРОМ, — ЭТО КРЕДИТ, КОТОРЫЙ КОМПАНИЯ ВЫПЛАТИТ МНОГОКРАТНО ПОТЕРЯННЫМИ ЛЮДЬМИ И РАЗРУШЕННОЙ РЕПУТАЦИЕЙ

Исследования Gallup показывают, что токсичный менеджмент (близкий к манипулятивному) повышает вероятность ухода сотрудника в 4-6 раз. Но самая главная проблема в том, что уходят от таких руководителей лучшие, а компания теряет человеческий капитал.

2. Синдром «выученной беспомощности» команды

Через 6-8 месяцев работы с топом-манипулятором инициатива умирает. Сотрудники заучивают: предложил идею — начальник либо присвоил, либо раскритиковал и заставил переделывать, поэтому в такой команде принцип: «инициатива наказуема».

Любой вопрос «Что думаете?» встречается паническим взглядом в пол. Это скрытое сопротивление — форма саботажа, которую невозможно зафиксировать, но она удорожает любой процесс в 2-3 раза. Решение, которое могло быть принято за час, продавливается неделями.

3. Потеря обратной связи для собственника

Манипулятор становится фильтром, че-

пулятора («Я сам разберусь, не отвлекайте акционера»).

В итоге собственник принимает стратегические решения на основе фейковых данных. Когда иллюзия рушится (обычно во время кризиса), исправлять уже нечего — потеряны годы и рыночная доля.

Часть 3. Оружие против тирании: Инструменты для собственника, HR и команды

Противостоять манипуляции можно только системно. Отдельно взятый смелый HR или рядовой сотрудник рискует просто быть уволенным, а точнее быть подведенным к увольнению. Нужны правила, которые помогут системе измениться.

Действия собственника

1. Убрать «серые зоны» отчетности

Внедрите обязательные дашборды по единому шаблону. Отчет по ключевым метрикам должен приходиться вам напрямую из CRM или ERP, минуя топ-менеджера. По-

пытка топ-а запретить прямой доступ финансистам к данным — приглашение к разговору.

2. Случайные встречи с командой

Раз в месяц собственник должен проводить встречи с сотрудниками без присутствия их прямого руководителя-топа. Цель таких встреч — сбор обратной связи, трансляция атмосферы открытости, прозрение идей и вовлечение сотрудников в цели компании.

3. Атмосфера доверия

Внедрите правило: любой сотрудник имеет право напрямую обращаться к топ-менеджменту без согласования с непосредственным руководителем.

Действия HR-директора

1. Честный exit-интервью

Интервью с сотрудников, который уже принял решение увольняться — отличное решение для того, чтобы узнать, что на самом деле происходит в отделе. Сотруднику уже нечего терять, кроме того, часто последствие такого управления — большое количество напряжения у сотрудников, которое необходимо снять перед их уходом, чтобы это не обернулось в виде последствий — негативных отзывов или обращения бывшим сотрудником в службы.

2. Приглашение корпоративного психолога

Корпоративный психолог — внешний сотрудник, встречи с которым строго конфиденциальны, сотрудникам гораздо легче рассказывать о проблемах в таких

безопасных условиях, а корпоративный психолог без имен и деталей имеет возможность рассказать о процессах, которые происходят в отделе и повлиять на их прекращение.

3. Внедрить 360 градусов анонимно

Это должно быть не «пожелание», а часть бонусной системы топа. 20% годового бонуса зависят от индекса доверия команды и отсутствия интриг.

4. Кадровый резерв

Если топ-манипулятор держит ключевые функции на себе, создайте теневой резерв. Выберите 1-2 перспективных сотрудников из его отдела и начните их ротировать по другим департаментам, давая им cross-функциональные задачи. Это снижает зависимость от топ-менеджера.

Для команды

1. Переход в письменную переписку

После каждого устного совещания отправляйте резюме на почту: «По итогам нашего разговора, я понял задачу так... Если я неверно понял, поправьте меня письменно». Манипулятор, который любит «менять правила после финиша», попадает в ловушку.

2. Фиксация времени и ресурсов

На просьбу «сделайте отчет к завтрашнему утру», отвечайте: «Хорошо, какую задачу из текущих я останавливаю? Приоритеты расставьте вы?». Манипулятор не любит, когда его заставляют брать ответственность за выбор приоритетов.

Важное предупреждение: Если вы в

команде — ваша цель не «победить» топ-менеджера (это работа собственника). Ваша цель — не стать его жертвой и сохранить свою профессиональную репутацию. Если манипуляции системны, и собственник их поощряет или игнорирует действия такого руководителя — выходом из этой системы может быть только увольнение.

Часть 4. Как выстроить культуру, в которой манипулятор задыхается

Манипулятор не приходит в здоровую культуру. Он либо находит больную, либо создает ее сам. Чтобы навсегда закрыть тему, нужно изменить операционную среду.

Культура радиальной прозрачности

Принцип: «Нет ничего, что нельзя было бы сказать в лицо, и ничего, что нельзя было бы сказать всем». Запрещены встречи «без протокола», запрещено обсуждение коллег за спиной. В компании должен быть единый чат, где обсуждаются сложные решения. Манипулятор, привыкший к кулуарным играм, в такой среде чувствует себя голым.

2. Информирование сотрудников о целях, результатах и планах компании

Когда цели компании и ключевые результаты видны всем, а прогресс обновляется еженедельно в общем доступе, манипулятор не может сказать: «Мы почти у цели», **если факты говорят об обратном.**

3. Четкий регламент коммуникации или корпоративный кодекс

Пропишите, что считается нарушением: сокрытие информации, перекладывание ответственности, наказание за инициативу. Но главное — не просто прописать, а создать комитет по этике с равным представительством (HR, топы, линейные сотрудники).

Заключение

Топ-манипулятор — это не «сложный характер» и не «специфический стиль управления». Это бизнес-патология. Самое опасное заблуждение собственника — думать, что можно «договориться» или «дать премию, чтобы он успокоился». Нельзя. Манипуляция не лечится деньгами, она лечится только системой правил, публичностью и решительностью.

Как только вы распознали такого руководителя:

1. Не вступайте в публичную конфронтацию без фактов и поддержки команды.
2. Создайте систему альтернативных каналов связи (собственник — команда топа).
3. Уберите ручное управление и внедрите цифровую прозрачность.
4. Если не помогает — расставайтесь, даже если «приносит прибыль».

Помните: краткосрочная прибыль, созданная манипулятором, — это кредит, который компания выплатит многократно потерянными людьми и разрушенной репутацией.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ

Стратегическая сессия: от формального заседания к мощному инструменту управления



Екатерина Котляренко,
«Телесейлз Сервис»

В современной практике управления персоналом есть один популярный инструмент, который либо становится драйвером роста подразделений и всей компании, либо превращается в дорогостоящую имитацию бурной деятельности. Речь идет о стратегической сессии. Разберем, как директор по персоналу из компании «Телесейлз Сервис» Ирина Прилепская превращает этот инструмент в источник реальной прибыли и синергии, а также избегает классических ловушек.

«Зачем это нужно: цели и задачи стратегических сессий»

• Подведение итогов за период

Мероприятие позволяет «вынырнуть из операционки» и посмотреть на результаты объективно: не просто констатировать факты («план выполнен на 87%»), но и провести глубокий анализ причин как успехов, так и неудач

• Синхронизация целей

В быстрорастущих и крупных компаниях, как наша, часто возникает эффект «лебедя, рака и щуки». Каждый отдел продаж живет своей жизнью. Стратегическая сессия — это единственное место, где топ-менеджмент может официально обозначить вектор и убедиться, что понимание миссии и стратегии у всех единое.

• Командообразование

Стратегическая сессия создает общую историю и общий контекст. Когда команда сообща решает сложную бизнес-задачу, преодолевает интеллектуальные трудности, уровень доверия растет гораздо эффективнее, чем при любых корпоративных пикниках.

• Поиск нестандартных решений

Организация стратегической сессии в новом пространстве, смена форматов и использование фасилитационных техник позволяют обнаружить скрытые резервы и найти инновационные решения, которые в офисе никогда бы не появились.

• Совместное решение проблем

Есть вопросы, которые нельзя решить в рамках одного департамента. Они требуют изменений в смежных подразделениях.

Стратегическая сессия — это площадка для взгляда на ситуацию со всех сторон.

Регламент и подготовка: о чем важно помнить

Оптимальная частота проведения стратегических сессий зависит от специфики бизнеса и динамики рынка, но золотой стандарт для нас — раз в полгода. Годовая сессия, как правило, более масштабная, ведь на ней формируется стратегия на год, утверждаются главные направления работы и ключевые цели.

Подготовка начинается минимум за месяц. И здесь роль организатора критична. Зафиксируем главные правила, которые позволят вам избежать провала:

• Бытовые моменты решают все

Мозг не может продуктивно работать, если участник не выспался, мерзнет, голоден, или ему нечем писать. Уровень лояльности к результатам сессии часто формируется через кофе-брейки, удобные кресла и отсутствие бытовых раздражителей. Если вы вывозите команду за город, позаботьтесь о комфортном транспорте, стабильном Wi-Fi и наличии достаточного количества электророзеток в главном помещении.

• Точный расчет тайминга

Ошибка новичков — пытаться объять необъятное в один день. Максимальная продолжительность продуктивной мозговой активности в группе не более 8-9 часов (с учетом перерывов).

• Заранее не значит накануне

Все участники должны получить предварительные материалы (аналитику, финан-

совые отчеты, результаты опросов) за 3-5 дней до сессии. Если мероприятие подразумевает смену выступающих, проверьте лично, что все презентации подготовлены корректно.

Частые ошибки: когда «стратегия» превращается в профанацию

Самый страшный сон HR — когда после дорогой и красивой сессии все возвращается в офис и... ничего не меняется. Это результат типичных ошибок:

- **Формализм**

Самая частая ошибка — проведение сессии для галочки («задача от собственника») или только для того, чтобы снять с себя ответственность. Если у первого лица компании нет искреннего запроса на изменения, а участники приходят с желанием отсидеться, результат будет нулевым.

- **Авторитарность**

Когда собственник или генеральный директор сам ведет сессию, возникает риск эффекта ореола. Люди соглашаются, чтобы не спорить с руководством. Гениальные идеи остаются в головах, потому что на первый план выходит желание выглядеть «достойно» в глазах начальника.

- **Отсутствие конкретики**

Сессия прошла бурно, на флипчартах написано 100500 идей, все воодушевлены. Но если в конце нет жесткой фиксации решений — энтузиазм испаряется через неделю. Воодушевление без ответственности может быть позитивным, но к результату не приводит.

Пошаговый алгоритм

Чтобы стратегическая сессия дала реальный результат, мало просто собрать людей. Нужно встроить ее в контекст корпоративной культуры и управления. Предлагаю оптимальную структуру эффективной сессии:

- **Этап 0. Проверка готовности**

Обязательно посетите место проведения за 1-2 дня до мероприятия. Проконтролируйте наличие необходимого количества стульев и столов, их правильную расстановку. Мысленно прогоните сценарий, представляя участников в этих стенах, и зафиксируйте все, что может понадобиться: бейджи, флипчарты, маркеры, ручки, блокноты. Проверьте подключение к сети и работу проектора, убедитесь, что презентации открываются, а кликер переключает слайды.

- **Этап 1. Начало: вступление и целеполагание**

Приветствие от первого лица компании и обозначение образа результата сразу придаст тонуса всем участникам.

- **Этап 2. Подведение итогов**

Обязательно включите в отчетные презентации блоки «Не получилось — по каким причинам» и «Получилось — за счет каких активностей». Это заставит участников провести глубокий анализ своих результатов уже на этапе подготовки к сессии.

- **Этап 3. Обучающий блок**

Отличная практика совместить сложную аналитическую деятельность с развитием. 2 часа после обеденного перерыва (или даже полдня, если сессия длинная) посвя-

тите обучению. Это задает тон: мы собрались не только работать, но и расти. Что это может быть: бизнес-игра, командный разбор кейсов из смежных отраслей, приглашенный эксперт с выступлением о трендах, внутренний воркшоп по новым инструментам управления или прокачка soft skills топ-команды.

- **Этап 4. Интеграция корпоративной культуры и ценностей**

Стратегия без культуры не работает. Включите в сценарий сессии часть, где стратегические цели напрямую увязываются с ценностями компании. Используйте корпоративную символику: визуализацию миссии, стикеры и значки с ценностями.

- **Этап 5. Церемония награждения (признание заслуг)**

Не ждите корпоратива в декабре. Стратегическая сессия — идеальное пространство для публичного признания тех, кто достиг выдающихся результатов в прошлом периоде. Лайфхак: свяжите номинации и награды с ценностями компании. Отметьте не просто «Лучшего продавца», а «Продавца, который проявил максимальную смелость выходом в новый сегмент рынка» или «Гуру Сотрудничества, в команде которого минимальная текучесть».

- **Этап 6. Выработка и жесткая фиксация решений («Расписка кровью»)**

Кульминация сессии — самый эмоционально насыщенный момент: достижения зафиксированы, признание получено, творческая мысль реализована. Необходимо перейти от слов к обязательствам. И здесь метафора «расписаться кровью» работает буквально (конечно, в переносном смысле). Используем простейший инструмент «Резюме решений». Оно оформляется

на флипчарте или доске в виде таблицы с тремя столбцами: «Что делаем» (конкретное действие), «Кто ответственный» (одна фамилия), «Когда будет готово» (конкретный срок). В конце сессии каждый участник (особенно топ-менеджеры, несущие ответственность за функции) публично подтверждает свое согласие с планом. Лучше всего это сделать буквальной росписью на флипчарте на глазах у всей команды. Психологически это работает как мощнейший якорь принятия ответственности.

- **Этап 7. Трансформация резюме в план и обеспечение контроля**

Самый важный этап происходит после сессии. Без него все предыдущие шаги теряют смысл. В течение 24 часов после сессии HR или ассистент собственника/Генерального директора превращает резюме решений в дорожную карту. Задачи со стратегической сессии вносятся в корпоративную систему управления задачами (Jira, Битрикс24, или просто Excel-файл). Помните про контроль! Проверьте, что каждый топ-менеджер первые 10 минут каждой операционки посвящает статусу выполнения решений стратегической сессии.

Бонус из практики: что еще влияет на результат

- **Состав участников**

Запомните и донесите до руководства главное правило: на стратегической сессии не должно быть «лишних людей». Если специалист приглашен только для того, чтобы «послушать», ему там не место. Каждый участник должен влиять на результат или обладать правом голоса/ресурсом. Идеальный размер команды для глубокой стратегической работы — от 8 до 15 человек.

- **Смена контекста**

Физическое пространство влияет на мышление. Если бюджет позволяет, вывезти команду за город — это инвестиция в качество идей. Если такой возможности нет, создайте ее сами: организуйте сессию в месте, максимально отличающемся от офиса (даже если это просто другой офис или конференц-зал в бизнес-центре).

- **Забота об участниках и управление энергией**

Даже серьезные топ-менеджеры устают и нуждаются в паузах. Включите в расписание легкую активность (прогулка, короткая

разминка) каждые 1,5-2 часа. Включайте музыку или транслируйте вдохновляющие видеоролики на экране во время перерывов. А после каждого перерыва пересаживайте участников или меняйте состав мини-групп. Если заметили, что группа устала, и участники начали по одному отлучаться, сделайте дополнительную паузу.

Вывод

Четкая подготовка, профессиональная фасилитация и, самое главное, последующий контроль превратят стратегическую сессию из формального ритуала в самый эффективный формат совместной работы».

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Персональные подборки по категории "Управление" - 71052, 71055, 72035;

WWW.TOP-PERSONAL.RU

Главная тема: Лучшие бизнес-тренеры и бизнес-консультанты



Асланов
Тимур



Былинкин
Сергей



Баранова
Татьяна



Батырев
Максим



Валинуров
Ильгиз



Ващенко
Андрей



Гаврилова
Надежда



Гандапас
Радислав



Гузенюк
Филипп



Ерин
Дмитрий



Ерохин
Александр



Жигилий
Евгений



Колотилов
Евгений



Кривулин
Игорь



Кроль
Леонид



Кукушкин
Марк



Курч
Андрей



Манн
Игорь



Мушин-
Македонский
Артем



Набок
Оксана



Непрыхин
Никита



Норка
Дмитрий



Овчаренко
Максим



Петрова
Виктория



Семенов
Сергей



Сёмин
Дмитрий



Соломатин
Александр



Ткаченко
Дмитрий



Тютин
Альберт



Габдулла
Хамитов



Юстус
Генрих



Яхонтова
Елена

Доверенность в бизнесе: маленький документ, из которого вырастает большой конфликт



Дмитрий Харитонов,
Медиатор на профессиональной
основе
<https://нетконflikта.рф>

В бизнесе есть документы, к которым относятся слишком спокойно. Доверенность — один из них.

Ее часто воспринимают как техническую формальность. Нужно забрать товар, подписать акт, съездить в банк, передать документы, представить компанию на переговорах или в госоргане — значит, «оформим доверенность». Быстро, привычно, без лишних разговоров.

Но именно в этой привычности и скрыта проблема.

Юридически доверенность — это письменное уполномочие, которое одно лицо выдает другому для представительства перед третьими лицами. Так определяет ее Гражданский кодекс. Но в бизнесе за этой простой формулой почти всегда стоят более чувствительные вещи: власть, контроль, доступ к деньгам и документам, право вести переговоры, принимать решения и представлять компанию вовне.

И пока все спокойно, доверенность кажется удобным инструментом. А когда отношения портятся, она неожиданно превращается в предмет спора: кто кому что разрешал, где проходила граница полномочий, кто злоупотребил доверием, а кто сам создал риск.

Как медиатор я часто вижу, что конфликт вокруг доверенности редко начинается с самой доверенности.

Он начинается раньше — в недосказанности, поспешном делегировании, устных договоренностях, смешении личного доверия и управленческого контроля.

Доверенность в таких случаях становится не причиной конфликта, а его проявителем. Она показывает то, о чем в компании когда-то не сумели договориться.

«Я думал, это понятно само собой»

Это одна из самых опасных фраз в деловых конфликтах.

Собственник думал, что руководитель не будет подписывать договор на таких условиях без согласования. Руководитель думал, что раз ему выдали доверенность, значит, он вправе действовать самостоятельно. Партнер думал, что второй партнер не будет выдавать полномочия сотруднику без обсуждения. Сотрудник думал, что доверенность — это знак полного доверия, а не ограниченного поручения.

В итоге каждый действовал внутри своей картины мира. А потом оказалось, что картины разные.

В юридическом смысле доверенность фиксирует полномочие. В управленческом смысле она фиксирует границу доверия. И если эта граница не проговорена и не опи-

сана, каждый начинает проводить ее там, где ему удобно.

Почему доверенность так легко становится триггером

Потому что она находится на пересечении трех тем: власти, доверия и ответственности.

Власть — это возможность действовать от имени компании. Подписывать, согласовывать, представлять, получать, передавать, договариваться.

Доверие — это ожидание, что человек будет действовать не только формально законно, но и в интересах бизнеса, с учетом негласных правил и реальных договоренностей.

Ответственность — это вопрос, который часто возникает уже после проблемы: кто теперь отвечает за последствия?

Здесь и появляется первая важная фактическая опора. Гражданский кодекс отдельно регулирует ситуацию, когда лицо действует без полномочий или с их превышением. В общем виде последствие такое: сделка считается заключенной от имени и в интересах того, кто ее совершил, если представляемый потом ее не одобрит. Иными словами, превышение полномочий — это не просто «внутреннее недоразумение», а зона реального правового риска.

Но управленческий конфликт обычно сложнее юридической формулы. Пока результат хороший, никто не уточняет границы. Сделка прошла — молодец. Документы подписаны — удобно. Контрагент доволен — отлично. Но стоит появиться убыткам, спорным условиям, претензиям или подозрениям, как те же самые полномочия начинают рассматриваться иначе.

И здесь важно понимать: конфликт вокруг доверенности почти всегда глубже, чем спор о подписи на документе. Это спор о том, кто в системе имеет право решать.

Внутренние ограничения не всегда видны снаружи

Одна из самых болезненных проблем в бизнесе — разрыв между внутренними правилами и тем, что видит внешний мир.

Внутри компании может существовать устная договоренность: «такие сделки только после согласования с собственником». Или правило: «этот руководитель может вести переговоры, но не может менять цену». Или ожидание: «доверенность выдана для формального подписания документов, а не для самостоятельного принятия решений».

Но контрагент видит не ваши внутренние ожидания. Он видит доверенность, должность, подпись, деловую переписку, пове-

КОНФЛИКТ ВОКРУГ ДОВЕРЕННОСТИ РЕДКО НАЧИНАЕТСЯ С САМОЙ ДОВЕРЕННОСТИ



дение представителя и привычную практику взаимодействия.

В этом смысле право очень прагматично. Если полномочия представителя или органа юридического лица ограничены внутренними документами по сравнению с тем, как они выглядят в доверенности, законе или обстановке совершения сделки, то оспаривание такой сделки связано с необходимостью доказывать, что другая сторона знала или должна была знать об этих ограничениях. Это важный момент: недостаточно сказать «мы внутри так не договаривались». Нужно еще показать, что внешняя сторона понимала или должна была понимать ограничение.

Для медиатора и конфликтолога здесь важен не только юридический вывод, но и управленческий. Если компания не умеет ясно оформлять границы полномочий, она переносит внутреннюю неясность во внешний мир. А потом пытается вернуть ее обратно через конфликт.

Где чаще всего возникают споры

Самая очевидная ситуация — превышение полномочий. Человек подписал документ, согласовал условия, передал информацию, принял обязательства или сделал заявление от имени компании, а потом выяснилось, что доверитель имел в виду совсем другое.

Но есть и более тонкие конфликты.

Например, собственник выдает широкую доверенность наемному директору, потому что устал быть «бутылочным горлышком» во всех процессах. Директор начинает действовать активнее, быстрее принимает решения, самостоятельно ведет переговоры. Сначала это воспринимается как разгрузка.

Потом собственник замечает, что перестает понимать, где именно принимаются ключевые решения. Возникает тревога. Тревога превращается в контроль. Контроль воспринимается директором как недоверие. Начинается управленческий конфликт, который формально может быть связан с одной подписанной бумагой, но фактически касается распределения власти.

Другая частая история — конфликт между партнерами. Один из них выдает доверенность сотруднику, юристу, бухгалтеру, родственнику или лояльному менеджеру. Второй партнер узнает об этом позже и воспринимает ситуацию не как технический шаг, а как изменение баланса влияния. Особенно остро это происходит в семейном бизнесе, где официальные должности, реальные роли и личные отношения часто перемешаны.

Еще одна болезненная зона — увольнение сотрудников и смена команды. Человек уже не работает в компании, отношения испорчены, но доверенности, доступы, электронные подписи, контакты с контрагентами и представление о его прежнем статусе продолжают жить своей жизнью. Формально доверенность может прекратиться из-за истечения срока, отмены, отказа представителя от полномочий, прекращения юридического лица и других оснований. Но в реальности бизнес часто вспоминает об этом только тогда, когда бывший сотрудник уже успел что-то подписать, получить, отправить или заявить.

Отдельный слой — злоупотребление доверием. Здесь речь не всегда идет о прямом мошенничестве. Иногда человек просто начинает трактовать свои полномочия максимально широко. Он задерживает информацию, ведет переговоры в удобном для себя ключе, усиливает собственную позицию внутри компании, формирует прямые

отношения с контрагентами, а потом говорит: «Я же действовал по доверенности».

Формально — возможно. По сути — вопрос.

Цифровизация усилила тему, а не сняла ее

Отдельная причина актуальности темы — переход бизнеса к электронному документообороту и машиночитаемым доверенностям.

ФНС определяет машиночитаемую доверенность как электронную доверенность, созданную в структурированном виде и подписанную квалифицированной электронной подписью доверителя. Такая доверенность нужна для подтверждения полномочий представителя при электронном взаимодействии от имени юридического лица или индивидуального предпринимателя.

Кроме того, ФНС сообщает о создании единого хранилища машиночитаемых доверенностей по единому формату на базе технологии распределенного реестра; единая форма предназначена для обмена электронными доверенностями между организациями и с государственными органами.

На первый взгляд, это чисто техническая реформа. На самом деле она делает тему доверенности еще более управленческой. Потому что цифровая система может проверить формат, подпись, наличие полномочия и срок. Но она не отвечает за вас на вопрос: кому вы даете право действовать, зачем, насколько широко, с каким контролем и что произойдет при конфликте интересов.

Технология проверяет документ. Управление проверяет зрелость системы.

Доверенность как замена трудному разговору

Во многих компаниях доверенность выдают тогда, когда нужно не только оформить полномочия, но и провести разговор. Но разговор неудобен.

Собственнику неудобно сказать руководителю: «Я доверяю тебе, но не готов отдавать такие решения без согласования».

Партнерам неудобно обсуждать: «Кто имеет право говорить от имени бизнеса?»

Руководителю неудобно уточнять: «Где заканчивается моя самостоятельность?»

Сотруднику неудобно спрашивать: «Что именно я могу подписывать, а что нет?»

Поэтому делают проще: оформляют документ. А разговор и подписание регламента откладывают.

Но доверенность не заменяет договоренность. Она только создает внешнюю форму. Если внутри нет ясности, документ может даже усилить риск, потому что дает человеку ощущение права действовать, а доверителю — ложное ощущение контроля.

Почему контроль не разрушает доверие

В российской деловой культуре до сих пор силен миф: если доверяешь, не контролируешь. А если контролируешь, значит, не доверяешь.

Это опасная логика.

Зрелое доверие в бизнесе не исключает контроля. Оно как раз и строится на понятных правилах. Человек должен понимать,

что ему доверяют не «вообще», а в определенной роли, в определенных границах, с определенной ответственностью.

Контроль разрушает доверие только тогда, когда он унижает, ловит, подозревает и используется как способ давления.

Но прозрачные правила контроля — это не недоверие. Это способ защитить отношения от будущего конфликта.

Если руководитель знает, какие сделки он может подписывать самостоятельно, какие требуют согласования, где лимит суммы, какие условия нельзя менять без обсуждения, он находится не в клетке, а в понятном поле игры.

Если собственник видит, что полномочия используются прозрачно, ему легче не вмешиваться в каждое действие.

Если партнеры заранее договорились, кто и в каких случаях представляет бизнес, у них меньше поводов подозревать друг друга.

Доверенность без правил провоцирует тревогу. Доверенность с понятными границами снижает тревогу.

Что стоит делать до конфликта

Самая простая профилактика — перестать относиться к доверенности как к техническому действию.

Перед ее выдачей стоит задать себе несколько вопросов. Не формальных, а управленческих.

Зачем именно человеку нужны полномочия? Какие действия он должен совершать сам? Какие решения требуют отдельного

согласования? Какие суммы, контрагенты или типы документов являются чувствительными? Кто будет видеть, как используются полномочия? Что произойдет, если человек уволится, перейдет на другую должность или между сторонами возникнет конфликт?

Важно не только написать доверенность, но и проговорить ее смысл. Иногда десятиминутный разговор о границах предотвращает спор на долгие месяцы.

Полезно разделять разные уровни полномочий. Одно дело — получить документы или подписать типовой акт. Другое — признать долг, изменить существенные условия договора, согласовать отсрочку, отказаться от претензий, вести переговоры по крупной сделке или представлять компанию в конфликтной ситуации.

Когда все эти действия помещают в одну широкую доверенность, бизнес выигрывает в скорости, но проигрывает в управляемости.

Также важно регулярно пересматривать действующие доверенности. В компании меняются люди, роли, отношения, контрагенты, риски. Документ, который был разумен год назад, сегодня может быть опасен. Особенно после увольнения сотрудника, смены руководителя, корпоративного спора, продажи доли, конфликта между партнерами или перехода на электронный документооборот.

Что делать, если конфликт уже начался

Когда доверенность уже стала предметом спора, важно не бросаться сразу в обвинения. В конфликте это естественное желание, но оно редко помогает.

Сначала нужно отделить факты от интерпретаций.

Факт — какая доверенность была выдана, когда, кому и на какие действия.

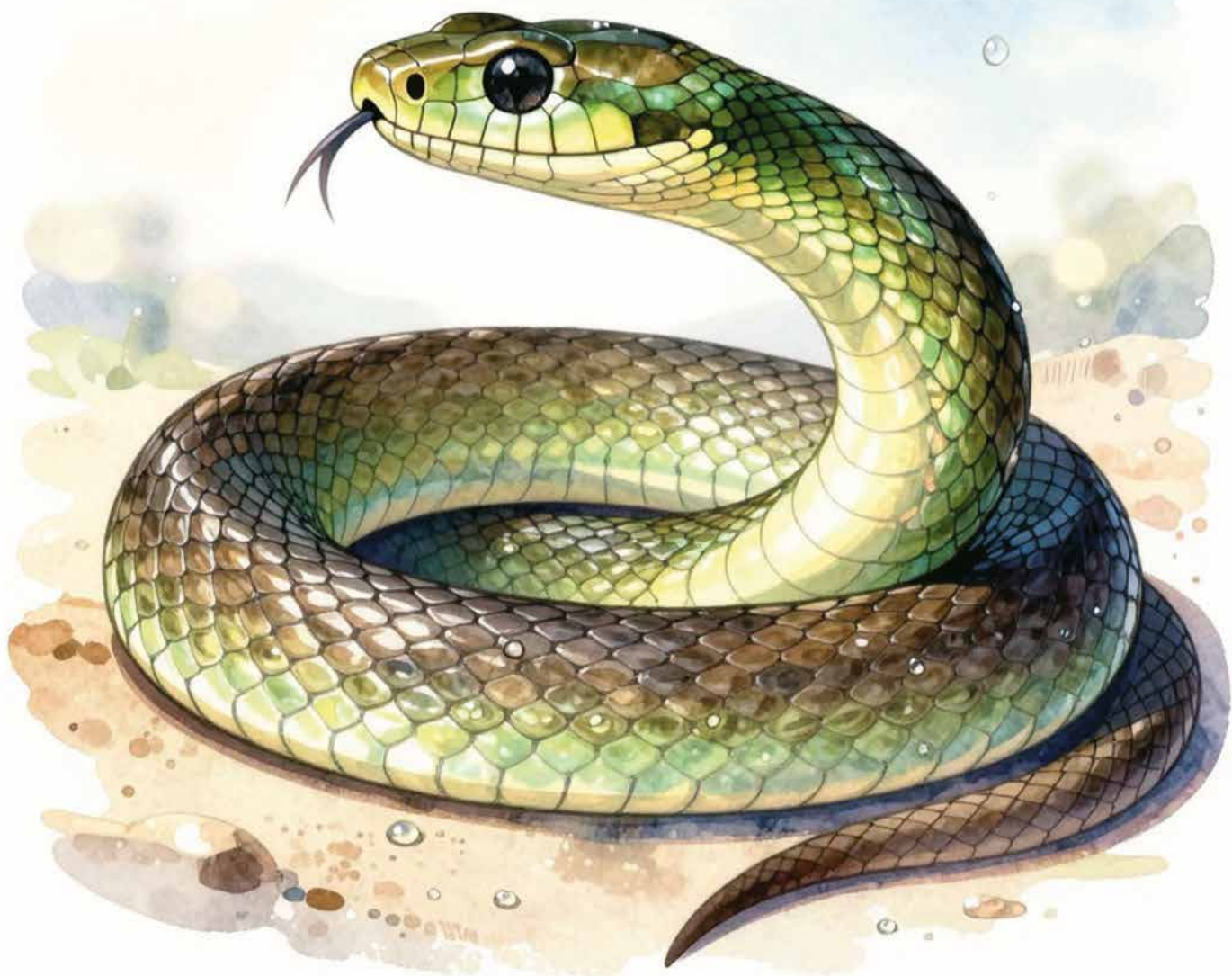
Факт — какие документы подписаны или какие решения приняты.

Факт — кто об этом знал и какие последствия наступили.

А вот «он нас предал», «вы сами все разрешили», «это было очевидно», «он воспользовался ситуацией» — это уже интерпретации. Они важны, потому что показывают эмоциональную сторону конфликта, но ими нельзя заменять анализ.

Дальше нужно остановить расширение риска: проверить действующие полномочия, отменить ненужные доверенности, уведомить ключевых контрагентов, закрыть до-

ЕСЛИ СОБСТВЕННИК НЕ ГОТОВ ДЕЛЕГИРОВАТЬ, ДОВЕРЕННОСТЬ СТАНЕТ ПОВОДОМ ДЛЯ КОНТРОЛЯ И ТРЕВОГИ



ступы, зафиксировать спорные действия и понять, какие обязательства уже возникли.

После этого можно переходить к переговорам. И здесь медиация бывает особенно полезна, потому что спор вокруг доверенности редко исчерпывается вопросом «кто прав». Обычно нужно решить, как компенсировать последствия, можно ли сохранить отношения, кто и за что берет ответственность, какие правила будут действовать дальше.

В медиативном процессе важно вернуть сторонам возможность говорить не только о документе, но и о доверии, которое было нарушено или неправильно понято.

Главный вопрос — не в доверенности

Доверенность сама по себе не плохой и не опасный инструмент. Без нее бизнес не может нормально делегировать полномочия, работать быстро, масштабироваться, распределять задачи и не замыкать все решения на одном человеке.

Опасной доверенность становится тогда, когда она оформляет то, что внутри компании не было проговорено.

Если в бизнесе нет ясных ролей, доверенность это покажет.

Если собственник не готов делегировать, доверенность станет поводом для контроля и тревоги.

Если руководитель путает самостоятельность с бесконтрольностью, доверенность даст ему возможность зайти слишком далеко.

Если партнеры не договорились о власти, доверенность может превратиться в инструмент борьбы.

Если компания не умеет корректно расставаться с людьми, старые полномочия станут продолжением старого конфликта.

Поэтому доверенность в бизнесе — это не просто документ о праве подписи. Это зеркало управленческой культуры.

Она показывает, насколько компания умеет доверять, договариваться, ограничивать власть, сохранять контроль без унижения и делегировать без страха.

И главный вопрос, который стоит задавать не юристу, а самим себе, звучит так: мы выдаем доверенность потому, что у нас есть понятная система полномочий, или потому, что мы снова пытаемся заменить трудный разговор бумагой?

Ошибки в работе с документами: практика, особенности



Роман Степанов,
ООО «Санкт-Петербургский
арбитражный управляющий».
Основатель, генеральный директор

*О*шибки в документах могут привести к разным последствиям: процесс может затянуться или в деле могут отказать. При этом документы с неточностями могут просто не принять и не учитывать в суде.

Почему документы решают исход дела

Судебный процесс — это в первую очередь работа с фактами, подтвержденными документально. Суд не ориентируется на устные пояснения, если они не подкреплены реальными доказательствами.

При рассмотрении дел по банкротству юристы и суд проверяют всю информацию о заявителе: доходы, имущество, банковские счета, сделки за предыдущие годы и семейное положение. Эти данные сопоставляются между собой и с информацией из государственных реестров, поэтому

скрыть активы или “забыть” указать счета не получится. Если в документах обнаруживаются расхождения, это всегда вызывает вопросы у специалистов. В одних случаях процесс просто приостанавливается до устранения недочетов, а в других ситуация может быть расценена как попытка намеренного сокрытия информации, что уже влечет более серьезные последствия для человека, вплоть до ответственности по статье 159.1 Уголовного Кодекса РФ о мошенничестве. При этом даже случайная ошибка никого не освобождает от проблем.

Как возникают ошибки

В большинстве случаев проблемы возникают не из-за грубых нарушений, а из-за банальной невнимательности или отсутствия опыта. Человек может неверно указать семейное положение, забыть приложить документ или использовать устаревшую справку. При этом ошибки могут появляться не только со стороны заявителя, но и со стороны суда или других участников процесса. Именно поэтому работа с документами — это не просто сбор бумаг, а полноценная проверка и анализ всей информации.

Кейсы из нашей практики

За 10 лет работы в юридической сфере специалисты компании «Санкт-Петербургский Арбитражный управляющий» уже неоднократно сталкивались с ситуациями, когда даже незначительная ошибка в документах может повлиять на ход процедуры. Ниже мы разберём реальные случаи из практики юристов нашей компании и покажем, к каким последствиям могли привести такие неточности.

Ошибка в семейном положении

В деле гражданки З. (№ А56-124055/2024) в судебном акте было указано, что она разведена и воспитывает одного ребенка. На практике выяснилось, что женщина состоит в браке и имеет двоих несовершеннолетних детей. Это повлияло бы на расчет выплат в рамках процедуры, поскольку сумма, положенная должнику, зависит от количества иждивенцев. Наши юристы подали ходатайство об исправлении описки, и суд оперативно внес корректировку. Акт теперь отражает реальное положение дел, что позволило правильно рассчитать положенные выплаты (Посмотреть исправленный акт можно здесь: [смотреть документ](#)).

Отсутствие финансового управляющего в акте

Другой пример — дело гражданки А. (№ А56-58520/2025), где в определении о введении процедуры банкротства не был указан финансовый управляющий. Без него процесс фактически не мог продвигаться: управляющий не имел права направлять запросы в государственные органы и собирать сведения о должнике. Пока ошибка не была исправлена, процесс фактически приостановился. После обращения наших юристов суд внес корректировку в акт, финансовый управляющий был назначен, и процедура продолжилась без задержек (Ссылка на документ с ошибкой: [смотреть акт](#), ссылка на исправленный акт: [смотреть акт](#)).

Указан неверный финансовый управляющий

В деле Гражданки И. (№ А56-89552/2025) в судебном акте был указан не тот специ-

алист. Это более сложная ситуация, поскольку документ формально существует, но содержит некорректные данные. Такая ошибка могла осложнить взаимодействие с банками и государственными органами, а также затруднить получение денежных средств должником. Наши юристы вовремя выявили несоответствие и обратились в суд для внесения исправлений, что позволило продолжить процедуру без осложнений (Посмотреть исправленный акт можно здесь: [смотреть документ](#)).

Все три кейса объединяет один важный момент: ошибки были обнаружены и исправлены вовремя. Это стало возможным только благодаря постоянному контролю со стороны специалистов. В практике компании такие ситуации не редкость. После выявления неточностей юристы сразу подают необходимые ходатайства и отслеживают их рассмотрение, именно поэтому у клиентов не возникает затяжных проблем.

Если же ошибки не контролировать и не исправлять своевременно, последствия могут быть серьёзными, например, выплаты могут быть рассчитаны неверно, процесс банкротства может приостанавливаться на длительное время, а взаимодействие с банками и государственными органами может быть осложнено. В некоторых случаях это приводит к финансовым потерям и дополнительным трудностям для должника, которые могли бы быть легко предотвращены при грамотном юридическом сопровождении.

Какие ошибки чаще всего допускают люди при подготовке документов

Если обобщить практику юристов, можно выделить несколько групп главных типовых ошибок, которые регулярно встречаются в

делах и могут повлиять на итоговый результат.

Ошибки в персональных данных

Первая группа ошибок связана с персональными данными должника. Даже небольшие расхождения в фамилии, имени, дате рождения или адресе регистрации могут привести к тому, что документы не будут сопоставляться между собой. Например, в практике встречались случаи, когда в одних документах должника звали Алеся, а в других — Олеся, или Алена в одном акте и Алёна в другом. Такие различия кажутся незначительными, но для системы и для суда они критичны: неправильно указанные данные могут привести к задержкам в рассмотрении ходатайств, невозможности корректно собрать сведения о должнике или ошибкам в расчетах выплат.

Поэтому крайне важно, чтобы все документы совпадали с паспортными данными. Юристы всегда проверяют, чтобы имя, фамилия, отчество и прочие персональные данные были указаны точно так же, как в паспорте, и в случае обнаружения расхождений подают корректирующие ходатайства. Это помогает избежать формальных ошибок, которые могут привести к реальным финансовым и процессуальным последствиям.

Неполный пакет документов

Вторая группа ошибок связана с тем, что заявители предоставляют неполный пакет документов. Чаще всего забывают приложить отдельные справки или прикладывают не все страницы документов. На практике это приводит к тому, что заявление оставляют без движения, а сроки рассмотрения существенно увеличиваются. Иногда суд

запрашивает недостающие документы повторно, что создаёт дополнительную нагрузку на должника и его представителей.

Юристы внимательно проверяют каждый пакет документов перед подачей и следят за тем, чтобы все необходимые справки и копии были приложены корректно. Если обнаруживается недостающий документ, специалисты оперативно подают уточнение или дополнение, что позволяет избежать остановки процесса и защищает интересы клиента.

Использование устаревших данных

Третья группа ошибок связана с тем, что заявители предоставляют документы с устаревшей информацией. Если суд обнаруживает, что информация устарела, он может потребовать обновленные документы. На практике это приводит к дополнительным запросам, задержкам в рассмотрении заявления и отсрочкам в назначении финансового управляющего или расчете выплат. Для должника это означает, что процедура растягивается во времени, а расчёт денежных средств откладывается.

Специалисты проверяют все документы на актуальность перед подачей и, при необходимости, оперативно обновляют справки и выписки. Это позволяет минимизировать риски затягивания процедуры и обеспечивает корректное взаимодействие с судом и государственными органами.

Несоответствие информации в разных документах

Четвертая группа ошибок связана с тем, что данные в разных документах не совпадают. На практике это проявляется, например, когда в одной справке указано одно

место работы, а в другой — другое или сведения о доходах не совпадают с данными из банковских выписок. Такие расхождения автоматически вызывают вопросы у суда и требуют пояснений. Процесс задерживается, поскольку необходимо объяснить причины расхождений и предоставить подтверждающие документы. Если несоответствия не будут устранены вовремя, это может привести к приостановке процедуры и дополнительным запросам.

Ошибки в описи имущества и счетов

Пятая группа ошибок связана с некорректным указанием имущества и банковских счетов. На практике встречаются ситуации, когда заявители не указывают отдельные банковские счета, забывают включить закрытые или старые карты, не отражают имущество, которое формально числится за ними (например, доли в квартире или автомобиль, зарегистрированный на родственников, но фактически используемый должником).

Важно понимать, что суд и финансовый управляющий проверяют данные через государственные базы и реестры, поэтому любые несоответствия будут выявлены, и попытки обойти систему не проходят. На практике ошибки в описи имущества могут привести к задержкам процедуры, повторным запросам документов и даже к административным последствиям для должника.

Специалисты проверяют все сведения о счетах и имуществе, сопоставляют их с официальными реестрами и при необходимости подают уточнения или исправления. Это помогает корректно оформить процедуру банкротства, избежать задержек и защитить интересы клиента.

Ошибки в документах из государственных органов

Следующая группа ошибок связана с тем, что официальные документы, полученные из государственных органов, могут содержать неточности. Это могут быть, например, справки о доходах с неправильной суммой или сведения о зарегистрированном имуществе с пропущенными объектами. Даже если документы официальные, суд и финансовый управляющий могут отклонить их или запросить уточнения, если обнаружены расхождения. На практике это приводит к задержкам процедуры, дополнительным ходатайствам и необходимости исправлять данные через государственные органы, что занимает время.

Поэтому крайне важно перепроверять все документы, полученные из госорганов, и при обнаружении ошибок сразу подавать уточняющие или исправленные справки. В нашей практике юристы всегда сверяют данные с оригиналами и реестрами, чтобы избежать задержек, ошибок в расчетах и возможных проблем для должника.

Как выстроить работу с документами, чтобы избежать проблем

Чтобы минимизировать риски ошибок и задержек, важно выстроить системный подход к работе с документами, а не просто собирать их по мере поступления. Каждый документ в деле необходимо проверять на соответствие остальным: от персональных данных до финансовых сведений. Например, ФИО и дата рождения должны полностью совпадать с паспортом, а ФИО детей — со свидетельствами о рождении. Адрес регистрации и семейное положение также должны соответствовать сведениям в государственных реестрах.

Финансовые документы требуют особого внимания. Справки о доходах должны точно совпадать с банковскими выписками и другими официальными источниками. Все счета, включая закрытые карты, должны быть отражены, чтобы избежать несоответствий. Даже правильно оформленный документ может потерять силу, если информация устарела, поэтому перед подачей в суд необходимо обновлять справки о доходах, сведения об имуществе и банковские выписки. Любая неточность, неполная страница или пропущенный документ могут привести к дополнительным запросам, задержкам и усложнению процедуры.

Не стоит забывать и о проверке документов, полученных из государственных органов. Даже официальные справки и выписки могут содержать ошибки: неверные суммы доходов, пропущенные объекты имущества или некорректные сведения о семье. Такие несоответствия нужно выявлять заранее и при необходимости подавать уточнения или исправленные документы.

Системная работа с документами и двойная проверка каждой позиции помогают не только ускорить процедуру, но и защитить интересы клиента, исключая финансовые потери и длительные задержки.

Что будет, если ошибку в документах не исправить вовремя

На практике последствия зависят от характера неточности, но чаще всего ситуация развивается по нескольким сценариям. При технических расхождениях суд может оставить заявление без движения, что приостанавливает процесс до внесения корректировок. На первый взгляд это кажется формальностью, но на деле приводит к потере времени, дополнительным судебным расходам и сдвигу всех сроков.

Если сведения неполные или противоречивые, суд вправе запросить дополнительные документы. В этом случае нагрузка увеличивается, ведь нужно не только внести исправления, но и доказать, что недостоверная информация не повлияла на общую достоверность материалов. Наиболее серьезные последствия возникают, когда расхождения касаются имущества, доходов или обязательств. Даже непреднамеренные ошибки в этих данных могут вызвать сомнения у суда в добросовестности должника.

Финансовый управляющий, участвующий в процедуре, также проверяет всю документацию. При выявлении несоответствий информация передается в суд, что автоматически усложняет процесс и может вызвать дополнительные проверки. В крайних случаях, если суд сочтет действия должника попыткой скрыть сведения, последствия могут быть административными или уголовными.

Чем раньше обнаружена неточность, тем проще и быстрее её исправить. Если же расхождение выявляется уже во время рассмотрения дела, это почти всегда ведет к дополнительным затратам времени и ресурсов. Судебная практика показывает, что проблемы с документами — одна из самых частых причин задержек в делах о банкротстве.

Поэтому не ленитесь тщательно проверять свои документы и все сведения, которые получаете из государственных органов. Сверяйте данные с паспортом, свидетельствами о рождении, банковскими выписками и официальными справками. Своевременная проверка и корректировка документов помогает избежать лишних затрат, защитить ваши интересы и ускорить весь процесс.

Работодатель по-прежнему несет обязанность доказать три базовых факта...



Екатерина Кузнецова,
налоговый ангел, эксперт по
налоговым спорам, основатель и
генеральный директор компании
ООО «Правовые и бухгалтерские
услуги»

Кадровый электронный документооборот сегодня воспринимается бизнесом как очевидный шаг к оптимизации. Компании сокращают бумажные архивы, ускоряют согласования и снижают административную нагрузку на кадровые службы.

Однако за этой эффективностью скрывается целый пласт рисков, которые проявляются не на этапе внедрения, а значительно позже — в момент трудового спора или проверки со стороны инспекции. И именно в этот момент становится понятно: система работает технически, но не выдерживает юридической оценки.

Автоматизация, которая не решает юридические задачи

Основная проблема кадрового ЭДО в том, что его воспринимают как технологию, а не как правовой механизм, как IT-решение.

Подключение сервиса, интеграция с учетной системой и запуск электронного обмена создают ощущение завершенного процесса. На практике всё сложнее. Электронный документооборот — это не про форму документа, а про изменение всей модели взаимодействия с работником.

Работодатель по-прежнему несет обязанность доказать три базовых факта:

- документ был направлен;
- сотрудник имел возможность с ним ознакомиться;
- сотрудник выразил согласие или совершил юридически значимое действие.

дамент всей системы.

На практике согласие оформляется формально:

- без конкретизации перечня документов;
- без описания видов электронной подписи;
- без объяснения порядка взаимодействия.

Работник подписывает «общее согласие», не понимая, на что именно он соглашается.

ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМА КАДРОВОГО ЭДО В ТОМ, ЧТО ЕГО ВОСПРИНИМАЮТ КАК ТЕХНОЛОГИЮ, А НЕ КАК ПРАВОВОЙ МЕХАНИЗМ, КАК IT-РЕШЕНИЕ

В бумажной системе это закрывается одной подписью. В электронной — цепочкой действий, каждое из которых должно быть зафиксировано и подтверждено.

Если хотя бы один элемент этой цепочки не доказан, юридическая конструкция рухнет полностью. И это ключевая особенность кадрового ЭДО, которую бизнес системно недооценивает.

Согласие работника как точка риска

Переход на кадровый ЭДО всегда начинается с согласия работника. Формально — это простой шаг. Фактически — это фун-

Именно это становится проблемой в споре. Сотрудник начинает оспаривать не отдельный документ, а сам факт законности электронного взаимодействия.

В результате возникает парадоксальная ситуация:

- документ есть;
- система работает;
- но правовой статус документа становится неопределенным.

И суд в такой ситуации может встать на сторону работника, поскольку бремя доказывания лежит на работодателе.

Электронная подпись: удобство против юридической силы

Следующий уровень риска — использование электронной подписи.

Бизнес стремится к удобству: логин и пароль, SMS-коды и простые подтверждения в интерфейсе. Но без четкой правовой регламентации такие способы не всегда соответствуют требованиям законодательства.

Проблема усугубляется тем, что в рамках одной системы могут применяться разные виды подписей, а правила их использова-

В бумажной модели этот вопрос решается автоматически. В электронной системе он требует отдельной настройки и контроля. Работодатель должен иметь возможность доказать не только факт отправки документа, но и то, что сотрудник действительно имел доступ к нему и мог ознакомиться.

На практике это далеко не всегда обеспечивается

Уведомления могут не открываться, сотрудники игнорируют сообщения, а система не фиксирует достаточного

В БУМАЖНОЙ СИСТЕМЕ ЭТО ЗАКРЫВАЕТСЯ ОДНОЙ ПОДПИСЬЮ. В ЭЛЕКТРОННОЙ — ЦЕПОЧКОЙ ДЕЙСТВИЙ, КАЖДОЕ ИЗ КОТОРЫХ ДОЛЖНО БЫТЬ ЗАФИКСИРОВАНО И ПОДТВЕРЖДЕНО

ния не всегда закреплены во внутренних документах. В результате возникает правовой разрыв: документ формально подписан, но процедура подписания не соответствует установленным требованиям.

В трудовом споре это означает, что сам факт подписания может быть оспорен. А значит — документ фактически теряет значение.

Факт ознакомления: слабое место всей системы

Даже при корректно оформленном соглашении и использовании электронной подписи остается еще один критический элемент — подтверждение ознакомления работника с документом.

объема данных для подтверждения действий пользователя. В результате работодатель оказывается в ситуации, когда документ направлен, но доказать ознакомление невозможно.

Любые последующие решения, основанные на таком документе, становятся уязвимыми.

Технологическая зависимость как юридический риск

Кадровый ЭДО неизбежно связан с использованием программных решений — от специализированных сервисов до интеграций с учетными системами. Это создает дополнительный слой риска, который редко оценивается заранее.

Сбои в работе системы, ошибки интеграции или временная недоступность сервиса напрямую влияют на юридическую значимость действий работодателя. При этом сама по себе техническая проблема не освобождает от ответственности. Если документ не был доставлен или не зафиксирован должным образом, это рассматривается как нарушение процедуры.

Масштабирование ошибок через автоматизацию

Интеграция с системами вроде 1С действительно ускоряет процессы и снижает объем ручной работы. Однако вместе с этим возникает эффект масштабирования, который бизнес часто недооценивает.

ПРОБЛЕМА УСУГУБЛЯЕТСЯ ТЕМ, ЧТО В РАМКАХ ОДНОЙ СИСТЕМЫ МОГУТ ПРИМЕНЯТЬСЯ РАЗНЫЕ ВИДЫ ПОДПИСЕЙ

Особенно чувствительной становится ситуация, когда компания не контролирует хранение данных и логи действий пользователей. В случае спора именно эти данные становятся ключевым доказательством.

Локальные акты: формальное соответствие без реального содержания

Внедрение кадрового ЭДО почти всегда сопровождается разработкой внутренних документов. Однако на практике эти документы часто носят формальный характер и не отражают реальные процессы.

Они описывают общие принципы работы системы, но не фиксируют конкретные действия, ответственность и последовательность операций. В результате сотрудники используют ЭДО так, как им удобно, а не так, как предусмотрено регламентом.

Это расхождение становится критичным в момент проверки или спора. Формально правила есть, но фактически они не соблюдаются, и именно это становится основанием для претензий.

Любая ошибка, заложенная в системе — будь то некорректный шаблон документа, сбой в логике формирования или неправильная настройка подписания — начинает воспроизводиться автоматически. Причем не один раз, а десятки и сотни раз, охватывая значительное количество сотрудников.

До момента конфликта такие ошибки могут оставаться незамеченными, поскольку система продолжает работать внешне корректно. Однако в спорной ситуации вскрывается их системный характер. И тогда проблема уже не ограничивается одним документом или одним сотрудником — речь идет о потенциально массовом нарушении.

Это принципиально меняет масштаб рисков. Компания сталкивается не с единичным кейсом, а с вероятностью цепной реакции претензий, где каждый аналогичный документ может быть поставлен под сомнение.

Проверки и судебная практика: где проявляются риски

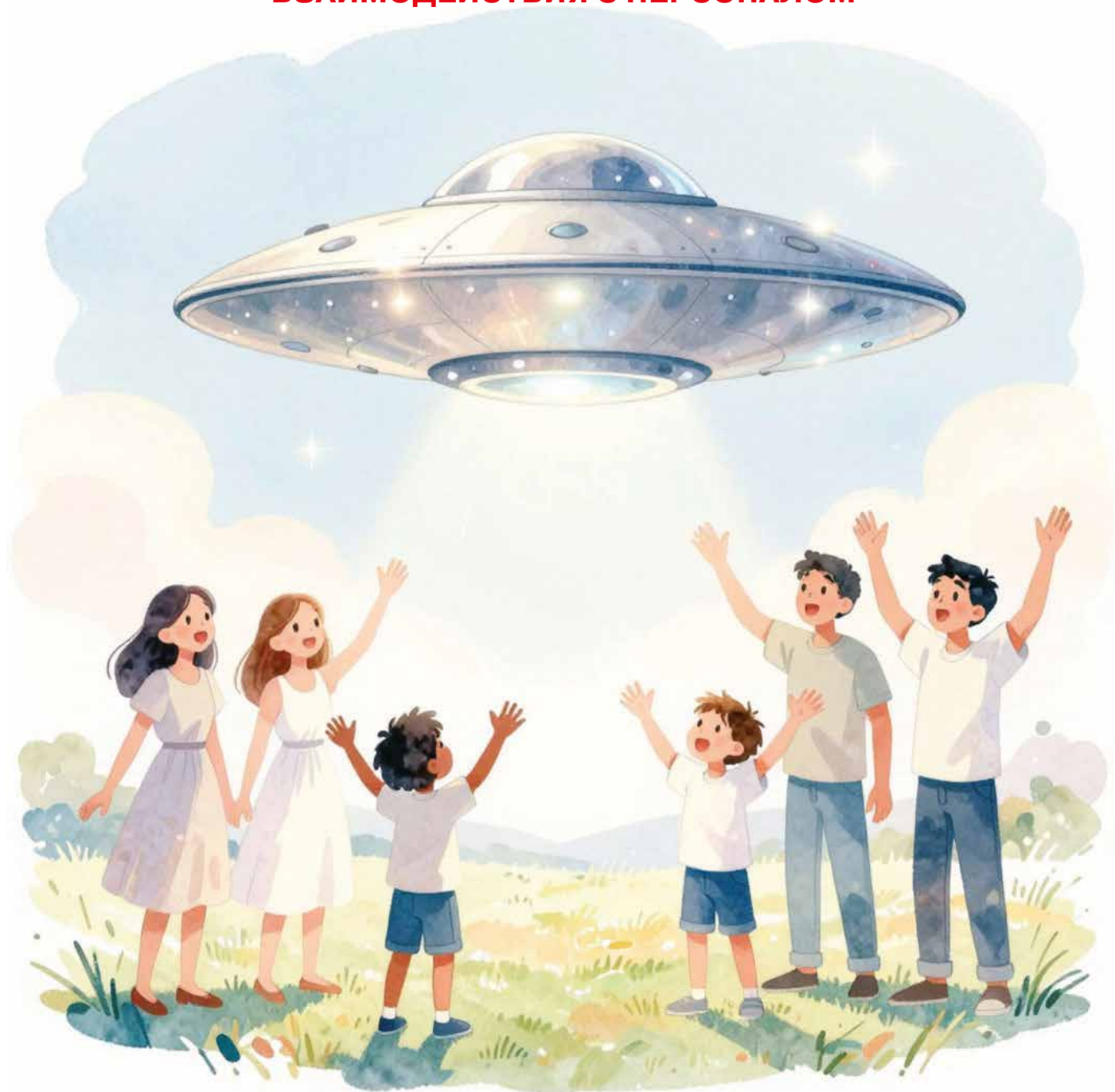
На практике основные проблемы кадрового ЭДО проявляются в двух ситуациях —

при проверке Государственной инспекции труда и в рамках индивидуальных трудовых споров. Именно в этих точках формальная корректность системы проверяется на юридическую состоятельность.

Контролирующие органы в первую очередь оценивают, насколько выстроена процедура.

Проверяется наличие и содержание со-

КАДРОВЫЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ – ЭТО НЕ ПРОСТО ОТКАЗ ОТ БУМАГИ, А ПЕРЕХОД К ИНОЙ МОДЕЛИ ЮРИДИЧЕСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПЕРСОНАЛОМ



гласий работников, корректность локальных нормативных актов, порядок использования электронной подписи и механизм фиксации ознакомления с документами. При этом внимание уделяется не только наличию документов, но и их фактическому применению.

Суд, в свою очередь, концентрируется на доказательствах. Ключевой вопрос — можно ли достоверно установить волю работ-

не ограничиваться технической проверкой, а оценить юридическую составляющую: каким образом оформлены согласия работников, какие виды электронной подписи используются и какие действия сотрудников фактически фиксируются в системе.

Отдельного внимания требуют локальные нормативные акты. Они должны не просто декларировать использование ЭДО, а детально описывать реальные процессы: по-

КОНТРОЛИРУЮЩИЕ ОРГАНЫ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ОЦЕНИВАЮТ, НАСКОЛЬКО ВЫСТРОЕНА ПРОЦЕДУРА

ника. Оценивается, подтвержден ли факт получения документа, имел ли сотрудник реальную возможность ознакомиться с ним и соблюдена ли установленная процедура.

Если хотя бы один из этих элементов вызывает сомнение, позиция работодателя существенно ослабевает. Судебная практика в таких случаях, как правило, склоняется к защите работника как более уязвимой стороны.

Что делать бизнесу: практический подход

Кадровый электронный документооборот требует не просто внедрения системы, а пересмотра всей модели процессов. Формальный запуск сервиса без юридической настройки создает иллюзию контроля, которая не выдерживает проверки в конфликтной ситуации.

В первую очередь необходимо провести аудит действующей системы ЭДО. Важно

следовательность действий, порядок подписания, распределение ответственности и алгоритмы работы в нестандартных ситуациях.

Ключевым элементом становится закрепление юридической модели подписания. Необходимо четко определить, какие виды электронной подписи применяются в компании, в каких случаях они используются и каким образом подтверждается волеизъявление работника.

Не менее важно обеспечить полноценную фиксацию действий сотрудников. Система должна сохранять не только факт отправки документа, но и данные о входе в личный кабинет, открытии документа и совершенных действиях. Без этого доказательная база остается неполной.

Отдельный блок — хранение данных. Компания должна иметь стабильный доступ к логам и архиву документов, независимо от внешнего провайдера. Резервное хранение и возможность оперативного извле-

чения информации становятся критически важными в случае спора.

Наконец, необходимо регулярно проверять интеграции и шаблоны документов. Любая ошибка, допущенная на этом уровне, может воспроизводиться системно и создавать масштабные риски, которые проявятся только со временем.

Кадровый электронный документооборот — это не просто отказ от бумаги, а переход к иной модели юридического взаимодействия с персоналом. Его ключевая особенность заключается в том, что привычные действия — подписание, ознакомление, выражение согласия — требуют иной формы фиксации и более строгого контроля.

КАДРОВЫЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ ТРЕБУЕТ НЕ ПРОСТО ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ, А ПЕРЕСМОТРА ВСЕЙ МОДЕЛИ ПРОЦЕССОВ

Финансовые последствия, о которых не думают

Юридические риски кадрового ЭДО напрямую конвертируются в финансовые потери.

При признании процедуры нарушенной работодатель может столкнуться с восстановлением сотрудника, выплатой среднего заработка за вынужденный прогул, компенсацией морального вреда и штрафами со стороны инспекции труда.

Если нарушения носят системный характер, такие расходы становятся массовыми и существенно влияют на бизнес.

Основной риск заключается в том, что бизнес воспринимает ЭДО как техническое решение, не перестраивая процессы и не оценивая правовые последствия. В результате система эффективно работает до первого конфликта, после которого становится очевидно: значительная часть документов не выдерживает юридической проверки.

Эффективный кадровый ЭДО — это не вопрос выбора сервиса. Это вопрос качества выстроенной системы, в которой каждое действие подтверждено, зафиксировано и может быть защищено.



www.TOP-PERSONAL.RU

(январь-март)

В номере:

№ 1
2026

Искусственный интеллект в системе документооборота и управления корпоративными процессами

Кибербезопасность начинается с сотрудников: почему одних регламентов недостаточно

Должностная инструкция ответственного сотрудника — допустимые требования, ошибки фирм на практике, судебные споры

Документы в банке: как работать, хранить и защищать данные в эпоху КЭДО

Увольнение главбуха: как за год подготовить безопасное расставание

CRM, мессенджеры и видеосвязь не управляют компанией. Управляют процессы

Какие документы необходимо оформить при увольнении сотрудника

При поддержке:



Отсутствие бесплатного питания возглавило список того, чего россиянам не хватает на работе помимо зарплаты



Елизавета Борисова,
велбиин-директор компании
Корпоративное благополучие,
нутрициолог, спикер Академии
Специалистов Индустрии Здоровья

В современной HR-практике вопрос организации питания давно перестал быть просто задачей для административно-хозяйственной службы. Сегодня это стратегический инструмент управления персоналом, влияющий на лояльность, физическое здоровье и, как следствие, на финансовые показатели компании.

Почему это важно.

Организация питания (или отсутствие таковой) напрямую влияет на профессиональное поведение. Когда у человека нет возможности качественно закрыть базовые потребности, лежащие в самом основании пирамиды Маслоу, о продуктивности, креативности и стратегическом мышлении говорить сложно.

Если сотрудник вместо полноценного обеда вынужден перекусывать бутербродом из автомата на ходу или за компьютером, его уровень энергии и лояльности снижается.

Это особенно критично для поколения Z, которое часто ставит комфорт выше размера зарплаты.

Статистика подтверждает тренд: отсутствие бесплатного питания возглавило список того, чего россиянам не хватает на работе помимо зарплаты (41% респондентов по исследованию «Известий»).

ЭТО ОСОБЕННО КРИТИЧНО ДЛЯ ПОКОЛЕНИЯ Z, КОТОРОЕ ЧАСТО СТАВИТ КОМФОРТ ВЫШЕ РАЗМЕРА ЗАРПЛАТЫ

Наличие льготы в этой области значительно повышает привлекательность работодателя.

Однако дело не только в лояльности. Питание на рабочем месте — мощный инструмент влияния на физическое здоровье.

Сотрудники с лучшим физическим здоровьем демонстрируют более низкие показатели абсентеизма (пропусков работы по болезни) и презентеизма (низкой эффективности из-за плохого самочувствия). Исследования, приведенные в книге «Why Workplace Wellbeing Matters», подтверждают: низкий уровень благополучия может объяснять до 11% добровольных пропусков работы, что ведет к значительным финансовым потерям. ROI программ по укреплению здоровья персонала может достигать 4 к 1.

Исходя из всего сказанного выше, решение по питанию на рабочем месте должно отвечать трем требованиям:

❖ Доступность и удобство

Если столовая далеко или обед обходится слишком дорого, сотрудники не будут ею пользоваться.

❖ Вкус и разнообразие

Еда должна приносить удовольствие, иначе вместо лояльности мы получим раздражение.

❖ Польза

Рацион должен способствовать здоровью, обеспечивая благополучие команды в долгосрочной перспективе.

Варианты решений

Есть множество вариантов того, как может быть организована система питания на рабочем месте. Ниже самые распространенные варианты.

Собственная столовая

Плюсы: полный контроль качества и рецептуры, формирование культуры, налоговые льготы.

Минусы: высокие капитальные затраты,

штат сотрудников, сложности масштабирования.

Аутсорсинг (кейтеринг)

Плюсы: передача рисков профессионалам, гибкость меню, отсутствие своего оборудования.

Минусы: меньший контроль ингредиентов, зависимость от подрядчика.

Доставка готовых рационов

Плюсы: минимальная инфраструктура, персонализация (КБЖУ, диеты), быстрое подключение.

Минусы: контроль свежести при транспортировке, логистические риски.

Карты/ваучеры питания

Плюсы: равнодоступность для удаленщиков, прозрачность учета, свобода выбора.

Минусы: риск нецелевого использования, быстрое привыкание к лимиту, обесценивание сотрудниками.

Денежная надбавка

Плюсы: простота администрирования.

Минусы: средства тратятся не на еду, льгота обесценивается, нет влияния на качество рациона, полная налоговая база.

Есть еще несколько решений, которые можно назвать гигиеническими мерами —

они не влияют на мотивацию и лояльность, но их отсутствие воспринимается как резко негативный фактор. К таким решениям относятся наличие вендинговых аппаратов или минимакретов на территории компании и команды для приема пищи с минимальным кухонным оборудованием.

Кейс АЛРОСА: аудит как точка роста

В некоторых компаниях система питания сотрудников была сформирована давно и уже не отвечает в полной мере потребностям сотрудников и современным представлениям о корпоративном благополучии.

Ярким примером реформации системы питания сотрудников служит опыт компании АЛРОСА. В конце 2023 года был проведен комплексный аудит, выявивший скрытые риски существующей системы. Меню не отвечало представлениям о рациональном питании — добавленный сахар присутствовал в большинстве блюд, отсутствовали напитки без сахара, предлагалось много переработанного красного мяса, наблюдался недостаточный выбор овощей и фруктов, локальных продуктов. Выкладка продуктов также не побуждала к здоровому выбору: сладкая выпечка и напитки с сахаром находились на первых позициях в витринах, привлекая внимание в первую очередь.

Главный принцип программы — не запрещать, а мягко направлять. Для такого подталкивания существует термин — наджинг.

Наряду с корректировкой блюд и ассортимента (внедрение зернобобовых, цельнозерновой муки, снижение сахара и использование йодированной соли с пониженным содержанием натрия), бал скорректирован подход к выкладке блюд — самые полезные блюда заняли видные места на полках

и первые строчки в меню. Внедрение цветовой маркировки «Светофор», где зеленым отмечены наиболее здоровые варианты, также влияет на выбор сотрудников.

Параллельно в Алросе проводятся программы по повышению осведомленности о принципах здорового питания через марафоны здоровья, лекции, плакаты и информацию на экранах.

В АЛРОСА также внедрена балльно-мотивационная система: сотрудники получают баллы за прохождение программ по здоровью в мобильном приложении, в том числе за здоровых выбор продуктов. Баллы можно обменять на небольшие призы.

Для реформирования системы питания не обязательно сразу закупать дорогое оборудование. Логичный шаг — начать с

аудита существующей системы. Оцените состав блюд и логику их выкладки. Поговорите с сотрудниками: что они едят и почему?

Внедряйте изменения постепенно. Уберите солонки со столов, сделайте воду бесплатной, предложите здоровый гарнир по умолчанию, используйте данные для отслеживания выбора.

Инвестиции в питание сотрудников — это вклад в человеческий капитал. Здоровый сотрудник реже болеет, меньше подвержен выгоранию и работает эффективнее. Как показал опыт АЛРОСА, комплексный подход позволяет трансформировать столовую из зоны потребления калорий в территорию благополучия. В долгосрочной перспективе это дает компании конкурентное преимущество на рынке труда.

Корпоративное питание как инвестиции: почему компании пересматривают подход к поддержке сотрудников



Мария Шалина,
директор B2B-направления
«Лента PRO»
<https://b2b.lenta.com>

Ещё недавно корпоративное питание воспринималось в бизнесе как совсем необязательная опция. Сегодня подход меняется.

В условиях дефицита кадров, роста конкуренции за персонал и развития программ благополучия сотрудников питание становится важнейшей частью HR-стратегии, инструментом мотивации и фактором устойчивости бизнеса. Все больше компаний берут на себя заботу о питании сотрудников в рамках расширенного соцпакета. При этом форматы могут быть самые разные: столовая на предприятии, вендинговые автоматы с готовыми блюдами, договоры с ближайшими кафе, заказ кейтеринга, компенсация обедов.

Работодатели все чаще рассматривают организацию питания не только как

дополнительную статью расходов, но и как инвестицию в производительность и лояльность сотрудников.

Особенно это относится к крупным компаниям с разветвленной структурой, разными графиками занятости и смешанным форматом работы, где единое решение для всех уже не работает.

Проблема заключается в том, что модель корпоративного питания стала сложнее.

Если раньше достаточно было обеспечить сотрудников столовой на производ-

ственного сотрудника и соответствует ценностям бизнеса.

Один из наиболее ярких примеров — развитие корпоративных программ, связанных со здоровым питанием.

Сбалансированное питание напрямую влияет на самочувствие, уровень энергии, концентрацию и работоспособность сотрудников.

Для компаний это означает меньшее выгорание, более активную вовлеченность сотрудников в рабочие процессы и более

ПРОБЛЕМА ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО ПИТАНИЯ СТАЛА СЛОЖНЕЕ

ственной площадке, то сегодня у одного бизнеса может быть одновременно офисный персонал, сменные команды, сотрудники на удаленке, временные рабочие площадки и филиалы в разных регионах. В такой конфигурации компании приходится решать сразу несколько непростых вопросов: как обеспечить доступность питания для всех, как сделать льготу действительно полезной и востребованной, как сохранить контроль над расходами, как избежать нецелевого использования средств.

Именно поэтому рынок постепенно уходит от единого решения в сторону адресных и более гибких форматов. Причем компании хотят зарекомендовать себя как ответственные работодатели, которые по-настоящему заботятся о своих сотрудниках. Ключевое значение играет не сам факт предоставления «плюшки», а то, насколько она подходит для каждого кон-

сильный HR-бренд, который привлекает квалифицированные кадры.

Показательный проект в этой сфере совместно реализовали горно-металлургическая компания «Северсталь» и поставщик для бизнеса «Лента PRO».

Для производственного персонала у «Северстали» уже давно действуют традиционные механизмы поддержки. Сотрудники пользуются столовыми, где предусмотрена денежная компенсация за здоровые обеды. Кроме того, на промышленных площадках расположены вендинговые аппараты, где можно купить готовые блюда. Однако для сотрудников, которые работают в удаленном или гибридном формате, потребовалось разработать другой инструмент — такой, который помог бы работодателю заботиться о питании сотрудников, но в удобной цифровой форме.

Тогда по заказу «Северстали» «Лента PRO» выпустила электронные карты ЗОЖ. Их ключевое отличие состоит в том, что средства по ним можно потратить не на любые покупки, а только на определенные категории товаров, которые относятся к здоровому рациону.

Например, в перечень включены птица, рыба, овощи, фрукты и другие продукты, соответствующие логике полезного питания. По сути, компания получила инструмент «три в одном»: механизм предоставления льгот, элемент wellbeing-программы и способ контроля целевого использования средств.

С технической точки зрения проект по выпуску электронных карт ЗОЖ потребовал большой экспертизы и поиска новых решений. Ранее «Лента PRO» выпускала только такие карты, которые распространялись на весь ассортимент. Для создания продукта с ограничением по категориям разработчикам необходимо было прописать новые процессы и их настроить. Всего на разработку и корректировку решения ушло более четырех месяцев. В результате карты получили несколько тысяч сотрудников «Северстали» в 28 городах — в Череповце, Москве, Санкт-Петербурге, Перми, Орле и городах Урала. Теперь карты выпускаются на ежемесячной основе.

Электронные карты ЗОЖ — значимый шаг для корпоративного рынка. Обычные денежные компенсации на питание и универсальные подарочные карты не гарантируют, что средства будут использованы именно по назначению. Эти инструменты не дают работодателю возможность сформировать определенную модель потребления. А благодаря электронному карте на ограниченный ассортимент сотрудник выбирает товары внутри нужных категорий, а компания получает уверенность в том, что

льгота действительно пойдет на поддержку здорового образа жизни.

При этом карты ЗОЖ не существуют изолированно от других инициатив. В случае «Северстали» они интегрированы в более широкую систему поддержки сотрудников «Для Своих». В нее входят не только финансовые инструменты, но и культурно-оздоровительные мероприятия. В частности, сотрудникам «Северстали» доступны мастер-классы и вебинары от нутрициологов. Такой подход особенно эффективен. Практика показывает, что программы благополучия работают лучше всего тогда, когда объединяют материальную поддержку с образовательными инициативами и персонализированным подходом.

Этот кейс служит наглядным примером, как меняется само понимание корпоративных льгот в современном мире. Если раньше их ценность заключалась в универсальности, то сегодня — в адресности и точности настройки. Сотрудники не хотят получать бонусы «для галочки», они хотят видеть в них реальную пользу для себя и своей семьи. Работодатель, в свою очередь, стремится к тому, чтобы вложения в соцпакет окупались лояльностью команды, а также поддерживали ценности компании. Именно поэтому сейчас растет интерес бизнеса к электронным сертификатам. По данным «Лента PRO», продажи подарочных карт для юридических лиц за 11 месяцев 2025 года увеличились на 25% по сравнению с прошлым годом. Активный рост продемонстрировал именно цифровой формат (+57%)

В более широком смысле корпоративное питание сегодня развивается сразу по нескольким направлениям. Одни компании хотят организовать централизованные поставки продуктов в столовые и кафе на предприятиях. Другие выбирают закупать

готовую еду и полуфабрикаты для объектов, где невозможно организовать стационарную кухню, например, на стройплощадках. Третьи предпочитают цифровые решения для тех, кто работает в гибридном и удаленном форматах. Одной универсальной модели больше нет, и именно в этом заключается главный вызов для работодателей и поставщиков.

Сейчас бизнес понимает, что корпоративное питание нельзя рассматривать как второстепенный вопрос. Это часть общей стратегии, которая помогает привлекать квалифицированные кадры, поддерживать лояльность персонала, улучшать атмосферу в коллективе и позитивно влиять на мотивацию команды. В современных условиях бенефиты приносят результаты, компания следует нескольким принципам: заботе о

здоровье сотрудников, гибкости форматов, адресности льгот и технологичности решений.

В итоге электронные карты ЗОЖ, разработанные «Лента PRO» по запросу «Северстали», становятся одним из самых перспективных инструментов на рынке. Они отвечают сразу нескольким запросам времени: поддерживают тренд на здоровый образ, подходят для тех, кто работает удаленно, позволяют четко контролировать целевое использование средств и органично встраиваются в цифровую HR-инфраструктуру. Для работодателей, которые хотят, чтобы корпоративные льготы учитывали потребности сотрудников, были экономически эффективными и соответствовали ценностям компании, электронные карты ЗОЖ становятся новой нормой.

Группа уже негласно договорилась: «ВЫСОВЫВАТЬСЯ — себе дороже»

Надежда Бондаренко,
Предприниматель, бизнес-тренер,
эксперт wellbeing: ментальное
здоровье и профилактика выгорания.
Создатель Академии Позитивного
Бизнеса.

**Социальный вирус в коллективе:
когда «все устали» становится
стратегической угрозой**

К 2026 году мы окончательно поняли — индивидуальное выгорание это верхушка айсберга. Настоящая проблема — воспринимаемое коллективное выгорание. Это феномен «социального заражения»: сотрудник может иметь нормальную нагрузку, но начинает «сдуваться», видя истощённых коллег.

Пример: В отделе продаж 12 человек. Трое старых сотрудников открыто жалуются на бессмысленность KPI и переработки. Новые менеджеры через месяц тоже начинают говорить: «А чего напрягаться, всё равно не оценят». План по звонкам формально выполняется, но качество обработки возражений падает, это видно по отчетам продаж (контакт есть — конверсии нет). Это и есть коллективная позиция выгорания: ещё нет саботажа, но нет и веры в результат.

Пора перестать смотреть на выгорание как на «личную печаль» одного сотрудника. Сегодня это полноценный социальный вирус.

Люди вокруг постоянно сканируют среду: если они видят коллег, которые с понедельника живут на кофе и нервах, их мозг мгновенно выставляет защиту. Включается режим жесткого энергосбережения: «Лучше замереть».

Самое опасное — это момент, когда усталость незаметно превращается в «коллективную оппозицию». Это тихий, внутренний саботаж. Команда перестает верить в успех проектов не потому, что задачи неподъемные, а потому что вирус апатии сожрал волю к действию. Энергия в коллективе — штука заразная: если пара человек начинают «фонить» едким цинизмом, они за неделю способны «погасить» десять самых лояльных сотрудников. И вот вы уже управляете не командой, а группой людей, которые внутренне объединились против любых ваших инициатив просто для того, чтобы выжить.

Что делать:

- Внедрите пульс-опросы «Насколько

вы сегодня чувствуете полным сил от 1 до 5?». Спрашивайте анонимно, раз в две недели. Падение среднего до 2,5 — красный флаг.

- Найдите «нулевого пациента» — неформального лидера, чье выгорание «заражает всех». Нужно поговорить и предложить решение: от отгула до обсуждения, какой ресурс ему нужен прямо сейчас. Как вариант — sos-решение — снижение нагрузки на 2 недели или отправить к психологу (если есть корпоративные программы поддержки).

Тихие симптомы «громкого ухода»: как не проспать точку невозврата

Сегодня мы все чаще ловим эффект «тихого увольнения». Выглядит это так: человек физически на рабочем месте, или подключается к созвонам, но ментально он уже «вышел из чата». Вся его энергия уходит на личные дела — например, на поиски репе-

НАЙДИТЕ «НУЛЕВОГО ПАЦИЕНТА» — НЕФОРМАЛЬНОГО ЛИДЕРА, ЧЬЁ ВЫГОРАНИЕ «ЗАРАЖАЕТ ВСЕХ»

КОЛЛЕКТИВНОЕ ВЫГОРАНИЕ



титора по ЕГЭ для сына или планирование отпуска. Это классическая организационная инерция. Сотрудники делают ровно столько, чтобы их не за что было уволить, но та самая «сверхнормативная активность» исчезает полностью. Никто больше не предложит идею «на перспективу», не подхватит чужую ошибку.

Это и есть главный предвестник коллективной оппозиции. Группа уже негласно договорилась: «высовываться — себе дороже».

Пример: Представьте отдел, где в порядке вещей отвечать в рабочих чатах во время обеда или поздно вечером. Если кто-то один отложит телефон, он тут же чувствует невидимый укор: «все же работают». Через пару месяцев мы получаем команду «функциональных зомби». Они выполняют задачи, но их креативность на нуле, потому что мозг в режиме выживания не способен созидать. Они уже в оппозиции к твоим новым идеям, потому что любое новшество для них — это еще одна тяжелая задача, на которую нет энерголимита.

Что делать: Инвентаризация «черных дыр»

Правило «Стоп-лист»: Раз в месяц пересматривайте и отменяйте то, что пожирает энергию: одну ненужную бюрократическую процедуру или совещание.

Правило: Отдых — это часть бизнес-задачи. Если видите, что кто-то «засиделся» до ночи и пишет сообщения в рабочий чат, это повод не для похвалы, а сигнал для перезагрузки.

Где рождается коллективная оппозиция? Три системных дефицита

Когда коллективное выгорание достигает пика, оно неизбежно переходит в стадию организационного напряжения. В этот момент люди подсознательно ищут мишень, на которую можно сбросить накопленный стресс. И, как правило, этой мишенью становится руководство. В психологии групп это работает как защитный механизм: если нам плохо, значит, кто-то

ТИХОЕ УВОЛЬНЕНИЕ

МИНИМУМ



МЕНТАЛЬНО
УШЕЛ

в этом виноват. Команда начинает расслаиваться на подгруппы: на тех, кто «в одной лодке» (страдают вместе), и тех, кто еще лоялен. Между ними и тобой вырастает невидимая, но очень плотная стена.

Оппозиция вырастает из трёх дефицитов (смотри таблицу ниже).

Пример: Внедряют новую CRM без обсуждения с менеджерами (нет контроля). На фоне аврала руководитель говорит: «Разберётесь» (нет поддержки). При этом премию дают отделу, который меньше всех работал

удобнее?». Даже малая правка форм отчетности или времени планёрки уже снижает напряжение.

- **Аудит признания:** проверьте, получил ли самый «тихий» сотрудник обратную связь и «спасибо» на прошлой неделе.

- **Объясните логику непопулярных решений:** прозрачность выбивает почву из-под подпольной оппозиции. «Да, мы не повысили оклады, потому что заморожен бюджет на квартал. Вот как мы планируем компенсировать премиями».

КОМАНДА НАЧИНАЕТ РАССЛАИВАТЬСЯ НА ПОДГРУППЫ: НА ТЕХ, КТО «В ОДНОЙ ЛОДКЕ» (СТРАДАЮТ ВМЕСТЕ), И ТЕХ, КТО ЕЩЕ ЛОЯЛЕН. МЕЖДУ НИМИ И ТОБОЙ ВЫРАСТАЕТ НЕВИДИМАЯ, НО ОЧЕНЬ ПЛОТНАЯ СТЕНА

с возражениями (несправедливость). Через месяц в закрытом чате рождается «союз сопротивления»: люди договариваются заполнять карточки формально, с ошибками. Знакомо?

Важно: на этом этапе группа ещё не в открытой оппозиции — она заняла коллективную позицию («мы против этой системы»).

Что делать:

- **Верните контроль:** «Как мы можем изменить этот процесс, чтобы вам было

- **Легализация обратной связи:** дайте людям выпустить пар официально. Когда причина дискомфорта названа вслух, она перестает быть тайным топливом для подпольной борьбы.

Чек-лист: 5 шагов к вовлеченности (по методике Пирта)

Если вы чувствуете, что связь сотрудников с компанией ослабевает, используйте эти рекомендации для снижения напряжения в коллективе:

Дефицит	Как выглядит в коллективе
Низкий контроль	Требуют результат, но не дают права менять процесс
Низкая поддержка	Руководитель не спрашивает «чем помочь?», только «когда сдашь?»
Несправедливость	Одни тащат, другие получают плюшки, признание размыто

- **Дайте прозрачность (связь с целями).**

Люди не должны работать «в вакууме». Максимально четко покажите, как ежедневные задачи каждого сотрудника влияют на глобальные цели компании. Когда человек понимает: «Я делаю это, чтобы мы достигли X», уровень неопределенности и сопротивления падает.

- **Ставьте на сильные стороны (таланты)**

Выгорание часто случается там, где человек постоянно борется со своими дефицитами. Пересмотрите задачи: пусть люди делают то, что у них получается драйвово и легко. Сделайте тест на Сильные стороны (VIA) и обсудите это в команде.

- **Расширьте автономию (право решать)**

Помните цифру: сотрудники на 43% реже выгорают, если у них есть право самим определять, как и когда выполнять свою работу.

- **Внедрите систему признания (сопричастность)**

Поддержка и вовремя сказанное «спасибо» — это не просто вежливость, а инструмент снижения кортизола.

- Транслируйте смыслы (миссия) Даже самая рутинная работа становится ценной, если в ней есть смысл.

«Легализация ошибки»: как создать психологическую безопасность

Страх оступиться — это самый прожор-

ливый «поглотитель» энергии и зачинщик прокрастинации. Если в компании процветает культура поиска виноватых, сотрудники тратят ресурс на защитное поведение. Они множат согласования и мастерски переключают ответственность друг на друга. В такой среде выгорание наступает мгновенно, потому что люди постоянно находятся в режиме «бей или беги».

Скажите команде, что ошибка — это как «налог на развитие». Когда у людей есть право сделать ошибку, исчезает стресс, а на его место возвращается азарт и вовлечение.

Что делать: Техника «3 единицы опыта»

Вместо того чтобы устраивать разгром по поводу сорванного дедлайна внедрите привычку разбирать неудачи на планерках через три вопроса. Это переключает мозг из режима «выживания» в режим «обучения».

Что я теперь знаю, чего не знал раньше?

Какой мой навык прошел проверку на прочность, а какой нужно усилить?

Какая новая возможность открылась из-за того, что старый путь закрыт?

Когда руководитель открыто говорит: «Я тут ошибся, и вот чему это меня научило», люди видят в нем человека, и уходит внутреннее противостояние.

Руководитель как камертон: ролевая модель «благополучия»

«Упряжка бежит по самому слабому». Если лидер сам «в дефиците» и на грани

КОЛЛЕКТИВНОЕ ВЫГОРАНИЕ



срыва, он автоматически становится тем самым слабым звеном, которое тормозит всю систему.

Подумайте, что ваше состояние — это камертон, по которому настраивается весь отдел. Если вы транслируете работу «до победного», отвечаете в чатах в два часа ночи и демонстративно не берете отпуск — вы не герой. Вы — ролевая модель самоэксплуатации, и идеи о том, что выгорание здесь обязательно. Выгоревший лидер физически не может управлять сопротивлением команды, потому что у него нет ресурса на эмпатию. Самая большая ошибка — «лечить» сотрудников, когда «болеет» сама рабочая среда.

Что делать: Внедрять «Экологию лидерства»

Правило: Сначала маску на себя!

Аудит собственной батарейки: «На сколько процентов я заряжен?». Если там меньше 30% — любое ваше решение будет продиктовано усталостью, а не стратегией.

Предотвращение «коллективной оппозиции» — это не «утихомирить недовольных», это создание среды. Только признав коллективную ответственность за психологическое здоровье команды, мы можем построить бизнес, который не «сжигает» людей, а дает энергию.

Список литературы:

- González-Morales, M. G., et al. (2012). Perceived collective burnout: A multilevel explanation. О том, как выгорание коллег «заражает» сильнее, чем личная нагрузка.
- Aronsson, G., et al. (2017). A systematic review and meta-analysis of the work environment and burnout. Фундаментальный разбор того, как контроль и поддержка на работе спасают от истощения.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of burnout. Ранние индикаторы того, что система начала давать сбои.
- Santarpia, F. P., et al. (2026). Exploring Co-Regulation in Teams. Данные о том, как команды могут коллективно справляться со стрессом.

Когда рулевой» теряет управление, уступая штурвал инстинктам

Мария Рудакова,

Эксперт в области событийного маркетинга и операционного управления командой.

Предприниматель:

Соучредитель компании **Авантаж**

Проджект

Соучредитель Академии Событийной Индустрии (АСИ)

Соучредитель **Moscow iMovie Production**

Соучредитель ПРЕМИИ **MICE Excellence**

<https://eventsindustryacademy.ru>

Прокрастинация — это не проблема тайм-менеджмента, а сбой в системе нейробиологической саморегуляции.

Если сильно упростить, наш мозг — это поле боя двух «игроков»:

— префронтальной коры, которая отвечает за логику, долгосрочное планирование и силу воли — наш «рулевой»

— и лимбической системой, требующей немедленного удовольствия и избегающей любого дискомфорта — как часто её называют, «обезьянка сиюминутного удовольствия».

Так вот, в чистом остатке, прокрастинация — это состояние, при котором лимбическая система блокирует действия префронтальной коры, потому что задача кажется слишком «болезненной», неопределенной или лишенной быстрого дофаминового вознаграждения. В этот момент, наш внутренний «рулевой» теряет управление, уступая штурвал инстинктам, которые стремятся любой ценой защитить нас от стресса. А мозг просто выбирает самый безопасный путь — сиюминутное удовольствие.

Импульс прокрастинации не возникает на пустом месте. Это результат автоматической оценки задачи вашим мозгом. Когда зона мозга, отвечающая за выживание, распознает в рабочей задаче угрозу и блокирует рациональное действие.

Основные триггерные точки:

❖ Отсутствие «быстрого дофамина»

Если цель масштабная (например, «масштабировать агентство»), мозг не понимает, когда он получит награду. Ему проще пойти в соцсети, где дофамин выдается мгновенно.

❖ Страх и когнитивная нагрузка

Слишком сложные задачи мозг считывает как угрозу выживанию. Лимбическая система включает режим «замри» или «беги» (беги в сторону «не страшных» дел, разумеется).

❖ Перфекционизм

Установка «сделать идеально или никак» — парализует. Префронтальная кора перегружается анализом рисков, и действие блокируется.

Понимая, что прокрастинация — это не лень, а защитная реакция лимбической системы на страх и неопределенность, становится очевидным, что победить её простым усилием воли практически невозможно. Чтобы сдвинуть дело с мертвой точки, нужно не «давить на газ», а снизить сопротивление среды.

Самый эффективный способ сделать это — лишить лимбическую систему её главных триггеров: страха перед масштабом и отсутствия награды.

Именно здесь на помощь приходит методология Agile-спринтов, описанная в книге Катерины Ленгольд «Agile Life». Вместо того чтобы заставлять «рулевого» и «обезьянку» воевать за штурвал, мы создаем условия, в которых обоим игрокам становится выгодно двигаться вперед.

Суть метода проста: мы обманываем внутреннее сопротивление, превращая пугающий «глобальный проект/задачу» в серию коротких, понятных и безопасных отрезков.

Однако, деление на короткие отрезки — это не всё. Для полноценной интеграции методологии Agile-спринтов, необходимо подключить еще несколько принципов работы:

❖ Принцип «достаточно хорошо»

Чтобы отключить перфекционизм, нужно разрешить себе сделать первый прототип «на троечку». Это снижает порог входа, и лимбическая система перестает видеть в задаче угрозу.

❖ Дофаминовая подкормка

Необходимо праздновать даже промежуточные успехи.

Это приучает мозг к тому, что работа над сложным проектом тоже приносит дофамин, просто порциями.

❖ Управление энергией

У каждого человека есть свои пики когнитивной активности. Определяются эти пики нашими циркадными ритмами — внутренними биологическими часами, которые регулируют уровень гормонов (кортизола, мелатонина) и температуру тела.

В быту, мы понимаем эти понятия под разделением людей на жаворонков и сов.

Поэтому рекомендуется планировать самые энергозатратные / морально сложные задачи на пик когнитивной активности.

Прокрастинация в масштабах компании — болезненный симптом

Каждый час, который сотрудники тратят на борьбу с внутренним сопротивлением

— это прямая потеря денег (деньги капают, задачи стоят).

Дайте команде понятные алгоритмы, право на ошибку и адекватный график нагрузки.

Ведь в конечном итоге, побеждает не та компания, где работают больше всех, а та, где умеют беречь «мыслетопливо» и вовремя «подкармливать» дофамином за реальные достижения, не давая команде выгореть.

МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 3 / 2026



Наталья Моденова
генеральный директор
SBS Agency



Константин Злобин
коммерческий
директор Астерра



Альберт Тютин
хакер продаж, тренер
по продажам



Евгений Воронин
предприниматель,
ИП Воронин



Левон Мусоян
Основатель МБС



Никита Злобин
Операционный
директор ATU For-
warding



Алексей Никонов
основатель
мебельной компании
Бренсис



Вадим Балашов
Основатель сети
магазинов
«Твоя Полка»



Любовь Тунева
HR-эксперт, основатель
HR агентства



Олег Блинов
Адвокат Коллеги
адвокатов
«Юстина»



Ульяна Павлова
сооснователь
«Агентство
Маркетинговых
Стратегий Макс»



Павел Бородкин
руководитель
Бизнесбезопасность.рф



Юрий Швыдко
коммерческий
директор компании
giper.fm



Дарья Василевская
СМО (ecommerce)



Максим Жирнов
Яндекс Пэй

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



О взыскании компенсации за неиспользованный отпуск



Татьяна Новикова,
юрист

Реально ли взыскать с работодателя компенсацию за несколько лет неиспользованного отпуска? Аргументов «за» и «против» наберется достаточно. Подробно разберем дело гражданина Р., которое вызвало живой интерес заинтересованных лиц, поскольку подобное исковое требование поддержали три инстанции суда.

Гражданин Р. двадцать пять лет проработал в хозяйственном обществе — научно-производственном внедренческом предприятии. Начал карьеру контролером, завершил — управляющим торговым комплексом и уволился по собственному желанию. При увольнении ему выплатили около 60 тысяч рублей компенсации за неиспользованный отпуск. Гражданин категорически не согласился с суммой компенсации, поскольку считал, что компенсировать ему должны 578 дней за период 2001 г., 2002 г., с 2004 года по день увольнения 11.12.2023 г.

Аргументы работника:

- Ежегодный оплачиваемый отпуск работодателем не предоставлялся.

- Отсутствие ежегодного отпуска подтверждено справками 2НДФЛ за спорный период.

- Расчет суммы компенсации за неиспользованный отпуск: 2008,33 руб. (среднедневной заработок) x 578 дней (количество дней отпуска, за которые положена компенсация) = 1160814,74 руб. — 59587,15 руб. (выплаченная сумма компенсации за неиспользованный отпуск при увольнении) = 1101227,59 руб.

- В спорный период дни отдыха имели место, но за счет подмены со сменщиком. Руководством подмены не запрещались.

Аргументы работодателя:

- Фактически отпуск Р. предоставлялся ежегодно, но официально его не оформляли, «просто начислялась заработная плата».

- Свидетель подтвердил в суде, что ему и другим сотрудникам, включая Р., ежегодно предоставлялся отпуск, но по договоренности с директором отпускные дни не оформлялись как ежегодный оплачиваемый отпуск.

- В качестве доказательств работодатель приобщил к делу фотографии Р., на которых тот отдыхает за пределами границ РФ.

- Просил применить срок исковой давности к заявленным требованиям о взыскании компенсации за неиспользованные отпуска с 1998 г. по 2018 г.

Мнение суда 1 инстанции: иск подлежит удовлетворению по следующим основаниям.¹

¹ Решение Жуковского городского суда Московской области от 23 января 2025 года по делу № 2-23/2025 (2-2025/2024;) ~ М-1920/2024.

- Денежная компенсация за все неиспользованные отпуска выплачивается работодателем при его увольнении работника.²

- Продолжительность основного оплачиваемого отпуска, который предоставляется ежегодно³, составляет 28 календарных дней.⁴

- При прекращении трудового договора выплата всех сумм, причитающихся работнику от работодателя, производится в день увольнения работника.⁵

- При увольнении работнику выплачивается денежная компенсация за все неиспользованные отпуска.⁶

- За спорный период Р. должны предоставить 616 дней отпуска, а, согласно документам, предоставлено 38 дней.

- По запросу суда ФСБ России предоставила сведения о пересечении Р. Государственной границы РФ: истец делал это неоднократно. Однако работодатель не представил относимых и допустимых доказательств нахождения Р. в указанные периоды в ежегодном отпуске, кроме единственного приказа о предоставлении отпуска на 14 календарных дней. Поэтому довод работодателя о предоставлении Р. ежегодных отпусков суд счел бездоказательным, как и довод о невозможности представить документы, подтверждающие использование истцом ежегодного отпуска в связи с неполучением их от прежнего ди-

² В соответствии со ст. 127 Трудового кодекса Российской Федерации.

³ В соответствии со ст. 122 Трудового кодекса Российской Федерации.

⁴ Согласно ст. 115 Трудового кодекса Российской Федерации.

⁵ В соответствии со ст. 140 Трудового кодекса Российской Федерации.

⁶ Согласно ст. 127 Трудового кодекса Российской Федерации.

ректора, поскольку данные документы не могут находиться у работника. Работник не может нести негативные последствия из-за отсутствия у работодателя надлежащей документации, на которого возложено бремя доказывания вышеуказанного обстоятельства.

- Довод работодателя о необходимости применения срока давности обращения в суд отклонен. Срок давности Р. не пропущен. Согласно ст. 392 ТК РФ за разрешением индивидуального трудового спора о невыплате или неполной выплате заработной платы и других причитающихся работнику выплат, он имеет право обратиться в суд в течение года со дня установленного срока выплаты указанных сумм, в т. ч. в случае невыплаты или неполной выплаты заработной платы и других причитающихся работнику при увольнении выплат. Прием на работу⁷, смена должностей, увольнение подтверждены записями в трудовой книжке Р.

- Суд проверил представленный истцом расчет и нашел его арифметически верным.

Суд апелляционной инстанции⁸ изменил решение суда первой инстанции только в части взысканной суммы:

- 2 008,33 руб. (среднедневной заработок) x 548,5 дней (количество дней отпуска, за которые положена компенсация) (586,5 дней — 38 дней) = 1101569 руб. — 59 587,15 руб. (выплаченная сумма компенсации за неиспользованный отпуск при увольнении).

7 Согласно трудовому договору Р. установлена пятидневная рабочая неделя с гибким графиком с двумя выходными, продолжительностью рабочего времени 25 часов в неделю, ежегодным основным оплачиваемым отпуском 28 календарных дней, заработной 60 тыс. руб.

8 Апелляционное определение судебной коллегии по гражданским делам Московского облсуда от 18 июня 2025 года по делу № 33-21913/2025.

- В остальной части суд апелляционной инстанции согласился с нижестоящим судом: юридически значимые обстоятельства определены правильно, оценка представленных доказательств дана верно.

Кассационный суд общей юрисдикции⁹ оставил решение суда первой инстанции (в неизменной части) и апелляционное определение судебной коллегии по гражданским делам без изменения, отклонил доводы жалобы:

- Работодатель заявлял о злоупотреблении правом, но судами установлено отсутствие доказательств предоставления в спорные периоды истцу отпусков.

- Ссылка на выезд Р. за границу в определенные периоды, как на подтверждение предоставления последнему отпусков, безосновательна, поскольку работодателем не представлено ни одного доказательства (приказов и иных первичных документов) в том числе, за указанные дни, подтверждающих оформление истцу отпуска и выплаты отпускных в связи с указанными обстоятельствами.

- Нарушений норм материального права при определении размера компенсации за неиспользованный отпуск не установлено. Оснований для иной оценки выводов судов в данной части не имеется.

Рассматривались ли ранее подобные дела? Безусловно. Результаты рассмотрения были разными.

Так две судебные инстанции¹⁰ отказали в

9 Определение Первого кассационного суда общей юрисдикции от 24 ноября 2025 года по делу № 88-29715/2025.

10 Решение Заводского суда Саратовской области от 08.10.2024 года по делу № 2-3245/2024. Определение СКГД Саратовского облсуда от 27.02.2025 года по делу № 2-1764/2024.

компенсации за неиспользованный отпуск в размере 324 тыс. руб. директору хозяйственного общества — гражданину А. Согласно представленным истцом документам, им не использовано 119 дней отпуска, гарантированного ему трудовым договором.

Суд сделал запрос в авиакомпанию и получил ответ о том, что гражданин неоднократно вылетал из города, где осуществлял трудовую деятельность, на продолжительное время, хотя, судя по таблице учета рабочего времени, данные периоды засчитаны и оплачены как полные рабочие дни. Суды обеих инстанций пришли к выводу, что А. в нарушение требований ТК РФ и трудового договора, использовал свое право на отдых, не оформлял отпуск надлежащим образом, получал заработную плату за отработанные дни, отсутствуя на рабочем месте.

Еще один пример. Суды¹¹ рассмотрели иски гражданки С. — бухгалтера ТСЖ о компенсации за неиспользованный отпуск. Решением суда первой инстанции иски удовлетворены частично: взыскана компенсация в размере 149,6 тыс. руб., но вышестоящий суд решение отменил и принял новое — об отказе в удовлетворении исковых требований. Гражданка С., работая в ТСЖ с 2012 по 2022 год, использовала только 45 дней отпуска. При увольнении ТСЖ выплатило С. компенсацию за неиспользованный отпуск за 2 года.

Суды высших инстанций расценили длительный отказ бухгалтера, который в силу специфики правового статуса обладает соответствующим положением в коллективе и

необходимыми знаниями, от права на ежегодный оплачиваемый отпуск без уважительных причин работника как злоупотребление правом.

Напомним...¹² Суд, устанавливая основания для удовлетворения исковых требований в ходе рассмотрения индивидуального трудового спора о выплате работнику денежной компенсации за неиспользованные отпуска, оценивает всю совокупность обстоятельств конкретного дела:

- причины, по которым работник своевременно не воспользовался правом на ежегодный оплачиваемый отпуск;
- наличие либо отсутствие нарушения права со стороны работодателя;
- специфику правового статуса работника, его место и роль в механизме управления трудом у конкретного работодателя;
- возможность как злоупотребления влиянием на документальное оформление решений о предоставлении работнику ежегодного оплачиваемого отпуска, так и фактического использования отпусков, формально ему не предоставленных в установленном порядке.

Вывод: своевременно и правильно оформляем кадровую и расчетную документацию, заботимся о ее хранении и доступности архивов. Так, в первом рассмотренном случае, будь документация работодателя в порядке, он не понес бы такие потери, учитывая перспективу обращения других сотрудников с подобными исками.

11 Решение Ивантеевского горсуда Московской области от 20 марта 2023 г. по делу № 2-291/2023. Апелляционное определение судебной коллегии по гражданским делам Московского облсуда от 7 августа 2023 г. по делу № 33-26834/2023. Определение Первого кассационного суда общей юрисдикции от 15 января 2024 года по делу № 88-1637/2024.

12 Постановление Конституционного Суда Российской Федерации от 25 октября 2018 г. № 38-П «По делу о проверке конституционности части первой статьи 127 и части первой статьи 392 Трудового кодекса Российской Федерации в связи с жалобами граждан М.В. Данилова, К.В. Кондакова и других».

Компенсация неиспользованного отпуска

В Питере управляющий магазина получил 1,1 млн рублей за неиспользованные дни отпуска. Мужчина отдыхал всего один раз за 25 лет работы. В компании он трудился с 1998 года, начав с должности охранника. Перед увольнением руководство предложило ему только 60 тысяч рублей за 578 неиспользованных дней, но мужчина не согласился и пошёл в суд. Компания пыталась доказать свою правоту фотографиями сотрудника из соцсетей, утверждая, что он выезжал за границу и отдыхал, однако ни графиков отпусков, ни приказов, ни подтверждённых выплат представлено не было. В итоге суд встал на сторону работника: фирму обязали выплатить 1,1 млн рублей.

@bankoffo



Анна Устюшенко,
партнер юридической фирмы
INTELLECT, руководитель группы
практик «Коммерческое и трудовое
право»

Компенсация неиспользованного отпуска

Статья 127 Трудового кодекса РФ обязывает работодателя выплатить работнику при увольнении денежную компенсацию за все неиспользованные отпуска.

Важно, что законодательство не делает исключений из этого правила: денежная компенсация выплачивается в любом случае, к какой бы категории работник ни относился и по какому бы основанию он ни увольнялся, даже если увольнение производится за виновные действия со стороны работника, причинение ущерба и пр.

Правило о полном возмещении неиспользованных отпусков тесно связано с другим правилом — о своевременном предоставлении работнику отпуска. В силу статьи 122 ТК РФ оплачиваемый отпуск должен предоставляться работнику в каждом рабочем году. Первый рабочий год начинается в день приема на работу и заканчивается через 12 месяцев, включаемых в стаж, дающий право на отпуск. Следующий рабочий год начинается

сразу после окончания предыдущего периода. Это означает, что каждые 12 месяцев с момента трудоустройства работник должен побывать в отпуске — восстановить здоровье, накопить сил.

Нарушить правило о периодичности предоставления отпусков можно только в исключительных случаях, когда отпуск в текущем рабочем году может неблагоприятно отразиться на нормальном ходе работы компании-работодателя. Но даже тогда предоставить отпуск полагается не позднее следующего года. А вот не отправлять работника в отпуск в течение двух лет подряд статьей 124 ТК РФ прямо запрещено.

Итак, если работодатель соблюдает правило предоставления отпусков, то, по логике законодателя, работник не сможет накопить огромное количество дней неиспользованного отпуска. А уж коль накопил — значит, был сбой в системе отпусков и контроля за их использованием. В этом случае логично возложить на работодателя обязанность возместить издержки здоровья работника рублем.

Однако на практике нередко случается другое: отпуск может фактически предоставляться, но не оформляться как следует. Почему? Причины могут быть разные:

- неудобно соблюдать правило о слитном предоставлении 14 дней отпуска подряд, если работа требует частой вовлеченности сотрудника в процесс,
- нет возможности за три дня до отпуска выплачивать отпускные — когда работники просят дать им отпуск срочно, вне графика, потому что «горящая путевка»,
- во время отпуска требуется присутствие работника, а оформлять отзыв из отпуска не хочется,

- не настроена кадровая работа, некому оформлять приказы на предоставление отпуска и производить выплату отпускных. В результате работник фактически отдыхает, но в табелях учета рабочего времени ему продолжают ставить рабочие дни и производить выплату зарплаты дважды в месяц.

В последнем случае работник обычно не теряет в деньгах, если по договоренности с работодателем ему сохраняется не только оклад, но и премия за период, когда он фактически не работал. Однако у работодателя накапливаются перед работником «отпускные обязанности», которые не беспокоят его ровно до момента увольнения сотрудника из компании.

Приведенный пример по взысканию суммы в пользу управляющего магазином — яркое тому подтверждение. Видимо, работодатель пустил на самотек кадровый учет, не оформлял отпуска должным образом, в связи с чем получил постановленное судом решение.

Законно ли решение? Законно. Учет рабочего времени, составление графика отпусков и контроль за его исполнением — исключительные обязанности работодателя. В общей системе правил решение суда просто не могло быть иным.

Справедливо ли решение суда? Вопрос сложный, поскольку добросовестный истец, который фактически использовал дни отпуска, не должен обращаться с иском для повторного получения блага. Однако и добросовестный работодатель, который должным образом ведет учет, был бы защищен от необоснованных притязаний.

Между тем в данном споре просится применение свежего подхода судов к вопросу взыскания компенсации, когда суды

усматривают злоупотребление правом со стороны работников, стремящихся накопить отпуска и при увольнении получить значительную сумму.

Так, Определением Третьего кассационного суда общей юрисдикции от 19.03.2025 № 8Г-2870/2025 сотруднице отказано в компенсации за 20 лет отпусков. Суд указал на злоупотребление правом: сотрудница не воспользовалась правом на отпуск, не обращалась за защитой прав заранее, не представила уважительных причин, по которым не использовался отпуск. Кроме того, была установлена ее роль в управлении организацией (супруга директора) и возможность влиять на документацию по отпускам.

Приведенный случай не единичный. Например, Определением Третьего кассационного суда общей юрисдикции от 07.04.2025 по делу № 8Г-3974/202 истцу, который взыскивал компенсацию за 6 лет, отказано во взыскании всей суммы. Суд указал на то, что сотрудница замещала должность председателя правления ЖСК, а причин, по которым истец своевременно не воспользовался своим правом на ежегодный оплачиваемый отпуск, не установлено.

В Определении Восьмого кассационного суда общей юрисдикции от 12.11.2024 по делу № 8Г-20827/2024 взыскания компенсации требовал начальник отдела кадров. Суд уменьшил сумму компенсации в связи с применением сроков на обращение в суд, обратив внимание на следующие факты: истец с 2018 года занимала должность начальника отдела кадров, в связи с чем не могла не знать о наличии у нее права на ежегодный оплачиваемый отпуск, непосредственно занималась кадровым сопровождением, имела возможность воспользоваться правом на отпуск, однако данное право не реализовала, при этом не представила до-

казательств невозможности использовать отпуска по уважительной причине.

В Определении Первого кассационного суда общей юрисдикции от 15.01.2024 по делу № 88-1637/2024 суд также расценил длительное неиспользование отпуска бухгалтером как злоупотребление правом.

А в Определении от 21.10.2024 по делу № 8Г-18616/2024[88-21004/2024] Третий кассационный суд общей юрисдикции пошел еще дальше: истец замещала должность консультанта, при увольнении заявила требование о взыскании компенсации более чем за 20 лет. Суд отказал, подчеркнув, что истец с заявлениями о выплате компенсации за неиспользованный отпуск не обращалась, достоверно зная о том, что ее право на предоставление ежегодного отпуска нарушено.

Отмечу, что правовым основанием для вынесения таких решений во всех случаях служит Постановление Конституционного Суда РФ от 25.20.2018 № 38-П, в силу которого суд должен оценить всю совокупность обстоятельств конкретного дела, включая:

- причины, по которым работник своевременно не воспользовался своим правом на ежегодный оплачиваемый отпуск,
- наличие либо отсутствие нарушения данного права со стороны работодателя,
- специфику правового статуса работника, его место и роль в механизме управления трудом у конкретного работодателя,
- возможность как злоупотребления влиянием на документальное оформление решений о предоставлении работнику ежегодного оплачиваемого отпуска, так

и фактического использования отпусков, формально ему не предоставленных в установленном порядке, и т.д.

Таким образом, во всех случаях отказа работникам во взыскании имеет значение вопрос, какую должность замещал работник, мог ли он влиять на использование отпусков, имел ли отношение к оформлению кадровой документации.

В приведенном примере о взыскании

компенсации в пользу управляющего магазином, который, как видится, мог самостоятельно влиять на предоставление отпуска, указанная практика может быть использована для изменения состоявшегося решения. Если же работодатель заявлял подобные доводы, но не был судом услышан — есть вероятность наличия особых обстоятельств, о которых в публичном пространстве неизвестно. Для определения перспектив требуется изучить решение суда.



Ирина Олифирова,
судебный юрист

Работник проработал в компании с 1998 г. на разных должностях, начинал с должности контролера и дорос до управляющего торговым комплексом. За всё это время официально он был в ежегодном оплачиваемом отпуске лишь один раз, в итоге у него накопилось 578 неиспользованных дней.

При увольнении по инициативе работника ему была выплачена компенсация за неиспользованный отпуск в размере 59 587, 15 рублей.

Работник с этим не согласился и обратился в суд с иском о взыскании с работодателя компенсации за неиспользованный отпуск.

В ходе судебного разбирательства работодатель попытался доказать, что работник всё-таки отдыхал и выезжал для этих целей за границу. В качестве доказательств были предоставлены соответствующие фотографии из социальных сетей работника. Однако, для суда этого оказалось недостаточно.

Для судов решающим стал факт того, что работодатель не смог документально подтвердить оформление отпусков и выплату работнику отпускных. Не были предоставлены ни приказы, ни другие первичные документы, которыми обычно оформляют отпуск и его оплату. Ссылки на «косвенные» при-

знаки отдыха, включая выезды за границу, суды не приняли: без документов нельзя считать доказанным, что отпуск был оформлен и оплачен.

В итоге суд первой инстанции обязал работодателя выплатить компенсацию в размере 1 101 227 рублей 59 копеек за неиспользованные 578 дней отпуска, из расчета: 616 (количество положенных дней отпуска) — 38 (количество использованных дней отпуска) = 578.

Апелляционная инстанция, изменяя решение суда первой инстанции в части взысканной суммы, произвела самостоятельный расчет компенсации за неиспользованный отпуск, который составил 1 041 981, 85 рублей, исходя из следующего: 2 008, 33 рублей (среднедневной заработок) x 548, 5 дней (количество дней отпуска, за которые положена компенсация) (586, 5 дн. — 38 дней) = 1 101 569 рублей — 59 587, 15 рублей (выплаченная сумма компенсации за неиспользованный отпуск при увольнении).

Кассация в итоге оставила судебные акты нижестоящих судов без изменения

(Определение Судебной коллегии по гражданским делам Первого кассационного суда общей юрисдикции от 24 ноября 2025 г. по делу N 8Г-29725/2025[88-29715/2025]).

В итоге, если работник годами не бывает в отпуске, то ответственность за это лежит на работодателе, а не на работнике. Суды уделяют большое внимание именно документам работодателя, которые могут подтвердить официальное оформление отпуска и выплату отпускных работнику. Если такие документы не сохранились или они вообще не оформлялись, то работодатель оказывается в очень слабой позиции, что и подтвердил вышеуказанный судебный акт.

Поэтому важно для компаний своевременно отправлять работников в ежегодный оплачиваемый отпуск и надлежащим образом оформлять соответствующие документы, а также хранить их таким образом, чтобы быстро при необходимости восстановить картину по каждому работнику и периоду: основание предоставления отпуска, расчет отпускных и подтверждение выплаты. Иначе существует большая вероятность проигрыша в случае судебных разбирательств.

Компания уволила сотрудницу за 9-часовой сон



Светлана Гринькова,
HR.SERVICE директор, HR-эксперт
| Exclusive search | Консультант по
портфельной карьере |

Вопрос, который чаще всего обсуждается после случившегося — является ли круглосуточная доступность частью “ функций” аналитика, или это просто культурная норма конкретной компании.

На мой взгляд этот кейс не столько про сон, сколько про несостыковку ожиданий и конфликт между культурой сверх нагрузок и

современным пониманием благополучия сотрудников, а также о том, как HR-практики и юридические нормы должны меняться вместе с рынком:

❖ **Ожидания должны быть ясными и документированными.** Любые условия, которые существенно влияют на характер работы, обсуждать на старте и фиксировать в договоре.

❖ **Диалог и минимизация рисков.** Слушать запросы сотрудников и искать компромиссы — это не только про отношения, но и уменьшение рисков HR бренда.

❖ **Изменение культуры точно для одного сотрудника невозможно.** Она поддается изменению комплексно, начиная с уровня ценностей компании и по инициативе лидеров.

Российское трудовое законодательство защищает работника от дискриминации (статья 3 ТК РФ), а также обязывает учитывать состояние здоровья и ограничения при оформлении на работу. Прямого требования обеспечить сон 8-9 часов работодателю предъявить невозможно, но есть нормы, обеспечивающие режим труда и отдыха. В целом разбирательства из-за дискриминационных условий крайне редки. Обычно такие конфликты решаются внутри компаний.

Насилие, измены и 25 миллиардов: жена металлургического короля Бешенцева идет в суд

Источник: <https://dzen.ru/a/aZ1EVNSrMzjM3lms>



Валентина Куделина,
руководитель офиса юридической
компании «Центр Правосудия»
(г. Краснодар), специалист по
коммерческим спорам



ЦЕНТР ПРАВОСУДИЯ
ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ

Насилие, измены и 25 миллиардов: развод металлургического короля

Дело Бешенцевых — яркий пример «золотого развода», где за фасадом роскоши скрываются домашнее насилие, алкоголизм и борьба за миллиарды. Анастасия Бешенцева подала в суд на развод с Евгением Бешенцевым, владельцем металлургической империи, требуя 25 млрд руб. — половину совместного имущества за 18 лет брака. Обвинения в побоях, изменах и даже покушении шокируют, но юридически определяют исход.

Предыстория конфликта

Евгений Бешенцев (ИНН 772272274830), 40 лет, унаследовал бизнес от отца Сергея, стартовавшего в Череповце с металлообработки и лесоторговли. Братья-близнецы Евгений и Юрий развили империю: ООО «Проф Строй», «Квенгит», «СМЗ» приносят миллиарды на профиле, оконной фурнитуре. Семья жила в дворце на Рублевке (1700 м², бассейн, люксовые авто), но Анастасия заявила: годы «ада» — пьянство мужа, побои,

измены. Евгений предлагал 12,5 млн руб./мес. + особняк за 3 млрд, но жена пошла в суд. Заседание — 26 февраля 2026 г.

Юридический разбор: раздел имущества
По СК РФ, имущество, нажитое в браке, делится поровну, включая бизнес-активы, если нет брачного договора. Дворец, машины, счета — под раздел. Но ключ: насилие и алкоголизм. Если доказаны побои (справки, свидетели, видео), суд учтет «интересы семьи», возможно, даст Анастасии больше 50%. Покушение — уголовная ответственность (ст. 105 УК РФ), усиливает ее позицию.

Риск для мужа: вывод активов
брату Юрию (основные доли за ним) могут расценить как сокрытие. Суд обяжет раскрыть все: ЕГРЮЛ, выписки, аудит. Эксперты видят стратегию — здоровье Евгения (алкоголь) под вопросом. Дети (трое) — алименты до 50% дохода, но при миллиардах это символично.

Насилие в элите: системная проблема

Эта история типична: жертвы в богатых семьях молчат из-за стигмы. Анастасия публично вышла на ТВ — смелый шаг, активировавший общественное осуждение.

Практика показывает, что суды в 2025–2026 стали реагировать на подобные дела жёстче: 70% дел о разделе с насилием — в пользу жен.

Прогноз и советы

Анастасия получит 10–15 млрд + дворец, если докажет насилие (медэкспертиза, свидетели). Евгению — репутационные потери, бизнес под угрозой, могут отвернуться партнеры. Для элиты: брачный договор *must-have*. Жертвам: собирайте доказательства, обращайтесь в кризисные центры (8-800-7000-400). Развод — не конец, а перезапуск.

Налоговая массово блокирует счета компаний, если их нет по месту регистрации. Что происходит?

Источник: <https://dzen.ru/a/aY2bJ7QyR0fE9he8>



Курбан Алиханов,
старший юрист, коллегия адвокатов
«Магнетар», Москва



По закону в России ФНС не может инициировать процедуру блокировки банковского счета компании из-за несоответствия ее фактического адреса и адреса юридического лица, указанного в ЕГРЮЛ. Если подобное происходит с вашей компанией, вы можете смело обращаться в суд за защитой своих прав. Налоговый кодекс РФ содержит всего несколько оснований, по которым ФНС может инициировать приостановление операций по банковским счетам:

— непредставление налогоплательщиком-организацией налоговой декларации (пп. 1 п. 3 ст. 76 НК РФ),

— несоблюдение правил электронного документооборота (пп. 1.1 п. 3 ст. 76 НК РФ),

— в качестве обеспечительной меры в рамках исполнения решения налогового органа о взыскании налоговой задолженности (п. 1 ст. 76 НК РФ), о привлечении к налоговой ответственности (пп. 2 п. 10 ст. 101 НК РФ), если у налогового органа имеются достаточные основания полагать, что принятие этой меры может затруднить или

сделать невозможным в дальнейшем таких решений.

А вот банк вполне имеет право расторгнуть в судебном порядке договор с лицом, которое не предоставило ему сведения об изменении своего фактического местонахождения либо о смене юридического адреса. Если компания не уведомила банк о своем переезде, это вполне можно

квалифицировать как существенное нарушение договора банковского счета, поскольку такие сведения крайне важны для исполнения банками законодательства о противодействии легализации и отмывания доходов.

Пояснение: приведенная в статье (по ссылке) ситуация касается Республики Беларусь.

Что делать, если мошенники оформили кредит на ваше имя?

Источник: <https://dzen.ru/a/aOUa3-GObzXgqe3z>



Антон Михайлов,
генеральный директор компании
«Банкрот-Сервис»



Несмотря на то, то в данный момент борьба с дистанционным мошенничеством идёт полным ходом — банки запускают различные приложения для противодействия мошенничеству и государство проводит активные информационные кампании, призывающие граждан быть начеку, случаи мошенничества без участия человека всё равно имеют место быть.

И, если в крупных банках получить кредит мошенникам уже практически невозможно, то в небольших региональных МФО, которые не так усердно следят за своей информационной безопасностью — это до сих пор реально. Схема получения мошеннического займа проста: в интернете покупается база с данными действующих паспортов (это может быть база данных страховой компании, банковская, даже коллекторы торгуют такими базами), в микрокредитной компании оформляется мошеннический личный кабинет, привязывается, как правило, обезличенная банковская карта и специально купленный для такого случая телефон. Мошенники проходят верификацию и спокойно получают деньги. Безусловно, учитывая постоянно ужесточающуюся политику ЦБ в отношении МФО, в том числе, и в части информационной безопасности, получить таким образом займ стано-

вится всё сложнее. Однако, схема адаптируется к изменениям, и мошенники идут «в ногу со временем».

Обычно, жертва узнаёт о мошенничестве после звонка коллекторов, которые находят её истинный номер телефона по своим каналам.

Доказать, что кредит был оформлен мошенническим путём — можно, но для этого нужно запастись терпением. Для начала в МФО Вас попросят дать разъяснения в письменном виде (в некоторых компаниях для таких случаев есть специальные бланки, в некоторых — Вас попросят это сделать в свободной форме). Далее, служба безопасности будет проводить внутреннюю проверку, по результатам которой займ должны будут списать, а в НБКИ отправить данные на корректировку. Все эти манипуляции обычно занимают 1-2 месяца. Но, это в том случае, если МФО настроено на диалог и совместное решение проблемы.

Если же в компании остаются глухи к Вашим уведомлениям о том, что кредит оформлен мошенническим путём — начинать действовать необходимо быстро. Во-первых — направлять жалобы во все инстанции, которые способны воздействовать на кредитора извне: в данном случае это СРО МиР (саморегулируемая организация для микрофинансистов) и ЦБ. Эти ведомства обязаны реагировать на все обращения граждан и МФО, так или иначе, придётся заняться Вашим вопросом. Во-вторых, всё время, пока будут идти разбирательства — Вам будут звонить коллекторы, которым также необходимо говорить о том, что к займу Вы не имеете никакого отношения.

Говоря объективно, доказать, что займ на Вас оформлен мошенническим путём, можно. Однако, процесс это трудоёмкий, и затратный — придётся потратиться на письма с уведомлением, эти расходы Вам никто не возместит.



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



Мошенники, действительно могут оформить кредит или займ от имени человека без его ведома, на практики таких случаев очень много.

Это возможно различными путями:

- взлом банковского приложения;
- подделка паспорта и оформление кредита по нему в банке;
- подделка доверенности.

Узнать о том, что мошенники оформили на человека кредит, возможно из разных источников:

- получение повестки в суд по делу о взыскании долга;

— получение по почте судебного приказа о взыскании долга;

— появление в госуслугах либо на сайте ФССП информации о возбужденном исполнительном производстве;

— появление на сайте судов информации о судебном деле;

— звонки от банков и коллекторов;

— блокировка карт и появление арестов на другом имуществе.

Во всех подобных ситуациях, необходимо разобраться был ли у гражданина такой долг в действительности. Если его не было, то следует понять не является ли ошибкой появление такой информации, иногда бывает так, что информация о долгах приходит полным тезкам, хотя деньги взыскиваются с реального должника. Если все же выясняется, что долг возник в результате действий мошенников, то необходимо в этот же день обратиться в правоохранительные органы с заявлением о возбуждении уголовного дела по ст. 159 УК РФ.

Если долг был взыскан по судебному приказу либо заочному решению суда на основании подделанного бумажного договора, то необходимо в течении 7 дней с момента получения информации о нем подать в суд заявление об отмене судебного приказа либо заочного решения, где указать, что займ был оформлен мошенниками и заявить о фальсификации подписи на договоре. Если займ был оформлен, путем взлома банковского приложения, то необходимо также подать заявление об отмене решения либо судебного приказа со ссылкой на то, что приложение было взломано, и в рамках этого же дела необходимо предъявить встречный иск о признании недействительным кредитного договора (п.12 «Обзора судебной практики по делам о защите прав потребителей» (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 23.10.2024).

Если же кредитный договор заключен, но долг еще не взыскан в суде, то необходимо предъявить самостоятельный иск о признании договора недействительным (ст. 168, 179 ГК РФ).

Арест материнского капитала приставами



Валентина Куделина,
руководитель офиса юридической
компании «Центр Правосудия»
(г. Краснодар), специалист по
коммерческим спорам



Суд подтвердил незаконность ареста материнского капитала приставами, защищая семью от произвола.

Решение логично и соответствует ст. 101 ФЗ №229 «Об исполнительном производстве»: маткапитал — неприкосновенная выплата из госфондов (п.12 ч.1). Суды (ВС РФ, обзоры 2016–2026) последовательно запрещают взыскание, кроме ипотеки по ФЗ №256. Причина ареста — техношибки (смешанные счета) или халатность приставов, но практика жесткая: арест снимают по жалобе в 2 дня.

Плюсы для граждан: Пострадавшие снимают блокировку через заявление приставам (с справкой СФР, выпиской банка) или суд (ст. 122 ФЗ №229). Это предотвращает обналичку через мошенников (ст. 159.2 УК РФ).

Минус: задержки использования на жилье/детей до разблокировки.

Рекомендации гражданам

При аресте: требуйте акта идентификации средств, подавайте жалобу ФССП/суд.

Храните маткапитал отдельно.

Решение укрепляет защиту — кредиторы не смогут «дотянуться» до пособий.

Лекарство от выгорания

Как перестать быть удобным для всех и не работать на износ

Эмили Баллестерос



Благодарим Альпина Паблшер за предоставленный отрывок

альпина  книги

ГЛАВА 3

Мировоззрение

Может, вся проблема во мне?

Мэнди присоединилась к видеоконференции на пять минут раньше назначенного времени; я сразу же заметила, что перед ней на столе лежит открытый блокнот, поэтому меня не удивили ее слова о том, что она «фанатик контроля». В школе девушка стремилась быть круглой отличницей, потом она усердно училась в университете, а в 20 с небольшим уже основала свой бизнес. Формально она достигла в карьере всего, о чем мечтала. У нее был стабильный высокий доход, работа, которая ей нравилась, а также все атрибуты успеха, к которым она стремилась (свой дом, машина и много подписчиков в соцсетях), но, несмотря на это, она выгорала все сильнее и сильнее. Мэнди работала 24 часа в сутки, все время думала о своем бизнесе и не позволяла себе расслабиться. Со стороны ее жизнь казалась идеальной, но в действительности это была каторга. Проблема Мэнди заключалась в том, что, добившись успеха, она так и не смогла преодолеть свой страх перед неудачами и трудоголизм, которые помогли ей достигнуть вершин. Девушка верила, что все ее достижения — результат непосильно-

го труда, поэтому нельзя почитать на лаврах, нельзя работать меньше, потому что так она рискует все потерять.

Многие люди, добившиеся успеха потом и кровью, не могут перестать выжимать из себя все соки, даже когда они достигли всего, к чему стремились, и уже можно сбавить обороты. Мэнди усвоила определенные взгляды и привычки, на отказ от которых ей пришлось бы потратить немало времени. А отказаться нужно было обязательно, чтобы изменить свое отношение к жизни и избавиться от стресса, который теперь не приносил ей никакой пользы и только приближал к выгоранию. Завышенные ожидания от себя и постоянные переработки позволили девушке обеспечить себе достойный уровень жизни, так что вполне понятно, почему она так не хотела менять свои привычки.

Мэнди выгорала из-за перенапряжения, хотя ее статус позволял ей жить спокойно и непринужденно. Она чувствовала удовлетворение, только когда ей удавалось выполнить все свои задачи. Само слово «удовлетворение» казалось ей синонимом самодовольства. Мне практически сразу стало очевидно, что выгорание Мэнди не было связано с ее неумением управлять своим временем, отстаивать личные границы или противостоять стрессу, — оно объяснялось ее мировоззрением.

Все переживания делятся на два вида: внутренние и внешние.

Внутренние переживания невидимы — это мысли и чувства, а также стратегии управления ими. Внешние, напротив, видимы, под ними понимается реакция на все объективные явления жизни. Допустим, вы произносите речь и сильно нервничаете в этот момент. Ваши внутренние переживания — это попытки подбодрить себя, сконцентрироваться на правильном дыхании. Тем временем внешне ваши

переживания выражаются в четкой речи и грамотном донесении информации до аудитории. Окружающие видят только внешние, осязаемые детали ваших переживаний, в то время как вы взаимодействуете и с внешними, и с внутренними их составляющими.

С внешними переживаниями у Мэнди был полный порядок: девушка прекрасно справлялась с рабочей нагрузкой и личными обязательствами. Однако она все равно чувствовала напряжение, когда думала о том, какие задачи ей еще предстоит выполнить. Ей все время казалось, что она делает недостаточно, ведь всегда можно было бы лучше реализовать свой потенциал, взять больше проектов и помочь большему количеству людей. Несмотря на то что объективно она замечательно справлялась со всеми задачами, внутри она ощущала, будто у нее все валится из рук. Если бы вы могли залезть в ее голову и прочесть ее мысли, вы бы подумали, что перед вами человек, у которого гора проблем, и ему действительно нужно вкалывать, чтобы не потерять свой бизнес. Но мы с вами знаем, что это неправда.

Многие выгоревшие люди отлично справляются с внешними аспектами своих переживаний: они все успевают, у них нет нерешенных дел, они прекрасно расставляют приоритеты — со стороны кажется, что у них все просто офигенно. А вот со своими внутренними переживаниями они справляются гораздо хуже. Вы прекрасно знаете, что можно казаться офигенно успешным, но при этом не чувствовать контроля над своими эмоциями — терзаться критическими мыслями, постоянно думать об ошибках, быть слишком требовательным к себе. Со стороны очень тяжело определить, что творится у человека в голове. Например, недавно после публичного выступления мой друг, спускаясь со сцены, пробормотал себе под нос: «Это провал!» — хотя людям в зале его речь очень даже понравилась. Внешне он превосходно справился со своей задачей:

его презентация была интересной, а ответы на вопросы — тактичными и обдуманными. Но внутренне он корил себя за то, что не все прошло идеально. Похвала окружающих не заботила моего друга, потому что его самочувствие больше зависело от внутренних переживаний, а не от того, как другие смотрели на него со стороны.

Мировоззрение можно описать по-разному — как мысли, жизненную позицию или условные рефлексy, — но в контексте выгорания мировоззрение — это то, как вы справляетесь со своими внутренними переживаниями. Размышление о том, как вы мотивируете себя, выстраиваете свой внутренний диалог и управляете своей жизнью, поможет вам понять, способны ли вы скорректировать свой образ мышления. Если вы изводите себя критикой и мыслями о том, что не выкладываетесь на все сто, попробуйте сделать свой внутренний голос мягче и оптимистичнее, и тогда вы перестанете бояться внешних переживаний и начнете наслаждаться ими.

Давайте представим, что две девушки — назовем их Кэти и Эрин — пришли в спа-салон и заказали одинаковые процедуры. Кэти весь день была сосредоточена на получении удовольствия. Она думала: «Господи, как же классно! Я посвятила этот день только себе, и мое тело обязательно скажет мне за это спасибо». Хорошо отдохнув в спа, счастливая девушка упорхнула домой. Тем временем Эрин не могла забыть о делах, которые ей нужно выполнить, чувствовала себя виноватой за то, что решила уделить время себе, и в целом мысленно находилась где-то в другом месте. После процедур она не почувствовала никакого расслабления. Как видите, внешние переживания Кэти и Эрин совпадают, но внутренние отличаются, потому что девушки концентрировались на разных вещах.

Ваше мировоззрение — это линза, через которую вы смотрите на окружающую реаль-

ность. Если она искажает изображение и заставляет вас критиковать себя, переживать о том, что о вас подумают другие, стремиться к недостижимому идеалу и постоянно испытывать недовольство, тогда вы, скорее всего, выгорите, а циклы выгорания у вас будут повторяться гораздо чаще, чем у других. К счастью, нейропластичность мозга — его способность изменяться под воздействием стимулов — позволяет нам корректировать свои воззрения, мысли и поведение¹. Теперь вы знаете все о вашем текущем стиле управления своими внутренними переживаниями, а значит, вам под силу изменить его, стать добрее к себе и обрести надежду. Доктор Хиллари Тиндл, автор книги «Веселей! Как позитивное мышление может повлиять на здоровье и процесс старения» (Up: How Positive Outlook Can Transform Our Health and Aging), говорит, что мы можем научиться быть оптимистами, даже если с рождения считаем, что наш стакан всегда наполовину пуст. Правда, для этого придется приложить немало усилий. Механизмы формирования привычек работают в обе стороны — они могут как создать основу для развития позитивных мыслей, так и направить нас по пути негатива. И все же, по словам Тиндл, при большом желании мы можем приучить мозг жадно искать то, что делает нас счастливее. Думая в оптимистичном ключе, вы программируете мозг на счастье². Знаете, почему это полезно? Оптимисты не только реже страдают от выгорания³, но также отличаются пониженным уровнем гормонов стресса в крови⁴; у них лучше работает иммунная си-

1 Richard J. Davidson and Bruce S. McEwen. Social Influences on Neuroplasticity: Stress and Interventions to Promote Well-Being. *Nature Neuroscience* 15, no. 5 (April 2012): 689–695, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3491815/>.

2 Rick Hanson. *Hardwiring Happiness: The New Brain Science of Contentment, Calm, and Confidence*. New York: Harmony, 2013.

3 James B. Fowler et al. The Correlation of Burnout and Optimism Among Medical Residents. *Cureus* 12, no. 2 (February 2020), <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32181095/>.

4 Joelle Jobin, Carsten Wrosch, and Michael F. Scheier.

стема⁵, а также снижены риски развития диабета⁶ и инсульта⁷. Иными словами, влияние мировоззрения не ограничивается разумом — оно простирается на весь организм в целом.

Внутренние переживания большинства из нас — это мешанина из того, чему нас учили родители и другие значимые взрослые (учителя, родственники, тренеры), мнений людей, с которыми мы сейчас проводим много времени, индивидуальных особенностей (наследуемые черты вроде экстраверсии и честности и прочие личностные характеристики), системы взглядов и смыслов, которые мы усвоили из массовой культуры. Чаще всего эти факторы упоминаются в контексте дискуссии о био-генетизме и социогенетизме. Мы рождаемся с определенным характером. Исследователи считают, что характер человека состоит на 25–50% из черт, которые передались ему по наследству⁸, но управлять своими внутренними переживаниями мы учимся — то есть наши мысли нам подвластны. Вспомните, что вы обычно говорите себе, когда совершаете ошибку, что думаете о трудностях, как пытаетесь поддержать себя в тяжелые дни. Все это — усвоенные способы поведения, из которых состоят ваши внутренние переживания.

Associations Between Dispositional Optimism and Diurnal Cortisol in a Community Sample: When Stress Is Perceived as Higher Than Normal. *Health Psychology* 33, no. 4 (April 2014), <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4151978/>.

- 5 Suzanne C. Segerstrom and Sandra E. Sephton. Optimistic Expectancies and Cell-Mediated Immunity: The Role of Positive Affect. *Psychological Science* 21, no. 3 (March 2010): 448–455, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20424083/>.
- 6 Sara Puig-Perez et al. Optimism Moderates Psychophysiological Responses to Stress in Older People with Type 2 Diabetes. *Psychophysiology* 54, no. 4 (December 2016): 536–543, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/psyp.12806>.
- 7 Hilary Tindle. *Up: How Positive Outlook Can Transform our Health and Aging*. New York: Avery, 2013. Pp. 6–10.
- 8 Thomas J. Bouchard, Jr. Genes, Environment and Personality. *Science* 264, no. 5166 (June 1994): 1700–1701, <https://www.science.org/doi/10.1126/science.8209250>.

Если вам трудно сформировать концепцию своего мировоззрения, попробуйте представить, что все ваши мысли — это другой человек, который круглосуточно к вам привязан. Какие у вас с ним отношения?

Он критикует вас и грубит?

Он вежлив, понятлив, участлив?

Ему за вас стыдно?

Он верит в вас и вдохновляет рисковать?

Он вселяет в вас страх?

Он способствует вашему саморазвитию?

Если привязанный к вам человек (то есть ваше мировоззрение) — это хулиган, который дает вам тумаков за любую оплошность, тогда понятно, почему, столкнувшись с трудностями, вы каждый раз сильно переживаете. Поскольку мировоззрение является частью внутреннего мира, вы можете серьезно недооценивать его влияние на процесс выгорания. Гораздо легче работать с более осязаемыми и понятными вещами вроде управления временем и заботы о себе. Но, к сожалению, от заботы о себе не будет никакого толку, если ваш внутренний голос будет подвергать сомнению все, что вы делаете. Ваш образ мыслей способен свести на нет любые усилия, поэтому сначала вы должны разобраться с ним, а потом уже переходить к решению других проблем. Вам нужно усвоить привычку прислушиваться к мыслям, которые формируют ваши внутренние переживания, и научиться менять их на более позитивные.

Представим, что вы забыли сделать что-то по работе. Заметив это, вы инстинктивно начнете себя упрекать. Вам будет стыдно, и вы подумаете: «Черт, как можно было про это забыть?! Теперь все будут думать, что я ни на что не гожусь». Каждый сталкивался с

чувством стыда, когда, как нам кажется, мы должны были поступить лучше. Такое самобичевание позволяет негативным мыслям захватить контроль над нервной системой и провоцирует активную выработку гормонов стресса, которые заставляют нас чувствовать тревогу. И все же негативная реакция никак не способна изменить произошедшее — она просто ухудшает самочувствие и не дает забыть про ошибку. Более того, она мешает нам исправить ее, потому что под воздействием чувств мы становимся менее сообразительными. Это подтверждают слова исследовательницы Шан Бейлок⁹, которая обнаружила, что в тревожном состоянии человек хуже справляется с вычислениями и запоминанием информации.

Попробуйте подавить свою первоначальную негативную реакцию и напомнить себе, что ставки не так высоки, как кажется: «Ничего страшного, я все исправлю. Мне всю жизнь работать — промахи неизбежны». Спокойный, обдуманый ответ приведет к такому же итогу, что и самобичевание (вы исправите свою ошибку), но только в этом случае вы не будете подвергать себя излишнему стрессу и критике. Также более мягкий и доброжелательный внутренний голос внушает больше оптимизма¹⁰, благодаря чему вы можете найти несколько вариантов выхода из возникшей ситуации. Вне зависимости от того, где вы научились строгости к себе — в семье, на учебе, где вам не прощали ошибок, или на работе, где от вас слишком много требуют,

9 Gerardo Ramirez et al. Math Anxiety, Working Memory, and Math Achievement in Early Elementary School. *Journal of Cognition and Development* 14, no. 2 (May 2013): 187–202, <https://psycnet.apa.org/record/2013-16742-002>; Andrew Mattarella-Micke et al. Choke or Thrive? The Relation Between Salivary Cortisol and Math Performance Depends on Individual Differences in Working Memory and Math Anxiety. *Emotion* 11, no. 4 (August 2011): 1000–1005, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21707166/>.

10 Christina N. Armenta, Megan M. Fritz, and Sonja Lyubomirsky. Functions of Positive Emotions: Gratitude as a Motivator of Self Improvement and Positive Change. *Emotion Review* 9, no. 3 (July 2016), <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1754073916669596>.

— вы можете разучиться критиковать себя и выработать более жизнеутверждающий образ мыслей. А пока мы с вами работаем над этим, не изводите себя завышенными ожиданиями, прошу вас. Вы добились всего благодаря вашему нынешнему мировоззрению, но в дальнейшем оно будет вам только мешать.

ТРИ ОБРАЗА МЫСЛЕЙ, КОТОРЫЕ ПРИВОДЯТ К ВЫГОРАНИЮ

Моя склонность к выгоранию во многом определяется тем, что у меня синдром отличника. Стремление к достижениям давно не дает мне покоя. Хотя общество ценит таких людей, им самим нелегко жить с таким мировоззрением. До того, как я научилась лучше относиться к себе, я была своим главным критиком: мне всегда казалось, что я ленивая (теперь я знаю, что по-настоящему ленивые люди так о себе не думают) и поэтому не могу полноценно реализовать свой потенциал. Такое самовосприятие позволило мне довольно быстро добиться успеха, но для этого мне пришлось пожертвовать душевным спокойствием.

Я выделила три образа мыслей, которые чаще всего приводят людей к выгоранию: синдром отличника, мышление удобного человека и ментальность жертвы. Каждый из них склоняет к поведению, которое со временем провоцирует выгорание. Не вдаваясь в детали, можно сказать, что люди с синдромом отличника перегружают себя работой ради достижений, удобные люди не умеют отстаивать свои личные границы, а те, кто выработал ментальность жертвы, думают, что не могут противостоять обстоятельствам. У вас могло развиться сразу несколько образов мышления (да-да, классно), но проработать их при помощи одной универсальной стратегии не получится. Ниже вы найдете детальное описание каждого из трех мировоззрений — ознакомьтесь с ним, чтобы понять, какие ведущие к выгоранию убеждения вы усвоили.

Те, кто страдает от синдрома отличника, обычно считают, что их достоинство определяется их достижениями. Больше всего они себя ценят, когда добиваются хороших результатов и приближаются к успеху в традиционном его понимании (это может быть слава, богатство, впечатляющая должность, большой дом, социальный статус, власть, влияние). Такие люди могут выгореть, потому что всегда стараются выложиться на максимум. Они сравнивают себя только с самыми успешными знакомыми и предъявляют к себе исключительно завышенные требования. Скорее всего, жертв синдрома отличника воспитывали родители, считавшие высокие показатели и целеустремленность главными вещами, за которые можно любить ребенка. Попал на Доску почета — получи мороженое, не попал — получи ремня. Люди с синдромом отличника педантичны, хорошо планируют наперед¹¹ и часто не любят учиться в группах и работать в команде¹². Стремясь быть лучше и работать больше, они вырабатывают паттерны поведения, которые дают краткосрочные результаты и вызывают у них неудовлетворенность, даже несмотря на то, что объективно у них все как минимум неплохо.

Вопреки тому, что синдром отличника ускоряет темпы развития выгорания, сама по себе внутренняя мотивация человека превзойти всех, несмотря ни на что, вызывает восхищение. Именно из тех, кто ставит во главу угла свои достижения, и выходят самые известные врачи, олимпийские чемпионы и новаторы. Проблемы возникают лишь тогда, когда ради результата мы начинаем жертвовать благо-

получаем в других сферах, в которых рост и развитие важны не меньше, чем в профессиональной жизни.

Я каждый день общаюсь с успешными людьми (многие отдали бы все за то, чтобы оказаться на их месте) и очень часто слышу жалобы вроде «У меня нет жизни вне работы». Они целыми днями вкалывают, все ими восхищаются, а коллеги им завидуют. Никто даже не догадывается, какую цену они платят за успех. Мои клиенты говорят: «Я не провожу время с детьми», «Я не вижу свою супругу», «Меня беспокоят проблемы со здоровьем», «Я был гораздо счастливее, когда после работы мог поиграть в баскетбол с друзьями», «У меня нет никаких хобби», «Если бы у меня было больше свободного времени, я не знал бы, куда его деть». Когда мы видим успешных людей, нам кажется, что они достигли всего, о чем только можно мечтать. В действительности же у них зачастую нет ничего, кроме работы. Запомните: если за свои достижения вы платите балансом в других областях жизни, значит, цена успеха слишком высока. Дорогие мои товарищи по несчастью, отличники, если вы хотите обрести душевное спокойствие, получать удовольствие от жизни и отдыхать, не чувствуя за это вины, вам придется отказаться от некоторых привычек.

Самое полезное (и вместе с тем сложное), что может сделать для себя отличник, — это определить свои ценности (помимо достижений) и отдать им приоритет. Если вы поймете, что, кроме работы, доставляет вам удовольствие и повышает самооценку, вы перестанете ассоциировать себя исключительно с работой и достижениями. Не все, что приносит радость, должно вызывать восхищение у других и быть эффективным. Никто не заставляет вас выбирать хобби, которое не приносит вам удовлетворения и не имеет ценности. Раньше я заставляла себя дочитывать каждую начатую книгу — даже если мне было страшно ее читать. Теперь я понимаю, как же бездарно я

11 Characteristics of High and Low Achievers. Perspectives and Resources, Iris Center, Peabody College Vanderbilt University, <https://iris.peabody.vanderbilt.edu/module/ss1/cresource/q1/p01>.

12 Hye-Jung Lee, HyeKyung Kim, and Hyunjung Byun. Are High Achievers Successful in Collaborative Learning? An Explorative Study of College Students' Learning Approaches in Team Project-Based Learning. *Innovations in Education and Teaching International* 54, no. 5 (November 2015): 418–427, <https://eric.ed.gov/?id=EJ1157285>.

тратила свое время (типа... вы читали «Преступление и наказание»? Самое главное наказание там — это 500 страниц текста). В конце концов я перестала читать, только чтобы произвести на кого-то впечатление или удовлетворить странное чувство долга, и начала делать это исключительно ради удовольствия (я прочла, наверное, все романы про хоккеистов, которые существуют; они не принесли мне никакой выгоды, но зато доставили уйму радости). Перестав обращать внимание на продуктивность и пытаться произвести впечатление, я наконец-то научилась по-настоящему наслаждаться литературой.

Если бы вы просто жили для себя, а не для других, чему бы вы уделяли больше внимания? Может быть, вам хотелось бы проводить больше времени с близкими, заняться хобби, которое никак не связано с личностным или профессиональным развитием, или, может, вы бы просто делали то, что вам хочется, здесь и сейчас, забыв про жесткие ограничения? Дерзайте! Постепенно меняйте свою рутину. Отложите в сторону книгу, которая вам не нравится, запишитесь на занятия по рисованию, о которых вы давно думали, или возьмите отгул на работе и просто отдохните дома. Думайте о своих ощущениях, а не о мнении других.

Мышление удобного человека чаще всего развивается у тех, кто еще в раннем возрасте усвоил, что их любят, только когда они покладисты и чутки к запросам других¹³, а если они не уделяют должного внимания окружающим, тогда оказываются в изоляции или не чувствуют себя в безопасности. Повзрослев, удобные люди часто вступают в отношения, которые убеждают их в правильности сформировавшихся у них взглядов: чем больше отдаешь другим, не требуя ничего взамен, тем больше тебя любят. Тем не менее нельзя сказать, что

13 Daniel B. M. Haun, Yvonne Rekers, and Michael Tomasello. Children Conform to the Behavior of Peers; Other Great Apes Stick with What They Know. *Psychological Science* 25, no. 12 (October 2014), <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0956797614553235>.

стремление угодить другим однозначно плохо, ведь оно развилось у людей в ходе эволюции, чтобы было проще взаимодействовать в группах (даже младенцы демонстрируют склонность к общению). Реальные проблемы начинаются, когда, пытаясь угодить другим, мы забываем о своих потребностях. Мышление удобного человека требует, чтобы мы заботились в первую очередь о счастье окружающих, а не об уважении наших границ и нас самих. В результате разочарование в себе кажется более приемлемым, чем неудовлетворенность другого человека, поэтому мы пытаемся никого не подвести, жертвуя своим счастьем (сном, отдыхом и возможностями). В конце концов это приводит к выгоранию. Некоторые люди и вовсе настолько неконфликтны, что испытанные ими во время ссоры стресс и разочарование можно проследить по изменениям в их нейронных связях, которые заметны на снимках фМРТ. Забота о чужих потребностях не просто обременяет удобных людей — не имея возможности заявить о своих чувствах, они ощущают напряжение, которое может привести к возникновению физической реакции на стресс и эмоциональным проблемам. Как видите, желание угодить всем вредно не только в социальном плане, но и в физиологическом.

Сложнее всего заявлять о своих потребностях женщине. Ей страшно показаться «тяжелым человеком», поэтому она не признается, что ей неуютно в ресторане, который нравится ее партнеру, не скажет коллеге, что его идея вряд ли сработает, не намекнет менеджеру, что у нее нет времени (или желания) заниматься обучением стажеров. Девочек заботиться об удовлетворении чужих желаний в ущерб своим потребностям. Такое воспитание вредно по множеству причин, в том числе и потому, что оно создает образ женщины как удобного человека. Постепенно тенденции в воспитании девочек меняются в лучшую сторону, но мы еще далеки от идеала: от старых привычек сложно отказываться.

В книге «Неукротимая» Гленнон Дойл пишет: «Каждый раз, когда перед вами встает выбор: разочароваться или огорчить другого человека, вы обязаны выбрать второй вариант. Ваша главная задача в этой жизни — расстроить как можно больше людей, чтобы не разочароваться самой»¹⁴. Этот совет может напугать удобного человека, ведь он прямо противоречит его жизненным принципам. И все же вы должны поверить в то, что ваши социальные связи не порвутся, если вы начнете отстаивать свое мнение и личные границы. Людям, которые хотят всем угодить, тяжело избавиться от своей вредной привычки, потому что они всегда вели себя так и не знают, что многим они нравятся и без этого. Мы приобретаем уверенность, только убедившись в чем-то на собственном опыте.

Чтобы понять, что мы не обязаны угождать другим, нужно получить положительный опыт общения с людьми на равных. Если в прошлом окружающие сердились на вас, когда вы ставили на первое место себя, то вы усвоили, что не нянчиться с человеком — значит разозлить его. Вы не можете исцелиться в том окружении, которое привело вас к болезни. Люди, которые сделали вас удобным человеком, скорее всего, не будут рады, если вы перестанете угождать всем вокруг. Поэтому вам нужно найти другое, более адекватное окружение, в котором вы сможете перестать волноваться о других и уделять больше внимания себе.

Возьмем, к примеру, мою клиентку Триш — учительницу, чья склонность печась о других позволяла ей замечательно справляться с работой, но в то же время делала ее уязвимой перед эмоционально несбалансированными отношениями. Одну ее подругу, Молли, можно было описать в лучшем случае как созависимого человека, а в худшем — как прилипалу и мастера вызвать чувство вины. Триш

продолжала дружить с ней лишь из привычки и жалости. Подруга нуждалась в ней — каждый раз, когда Триш пыталась указать ей на свои личные границы, Молли чувствовала, что та ее отвергает, и прямо говорила Триш, что обиделась. Решив потренировать навык отказа в более спокойных условиях, моя клиентка написала нескольким более уравновешенным друзьям, что не может созвониться с ними или прийти на назначенную встречу. Так Триш хотела проверить их реакцию на отмену планов (ей было важно получить адекватный ответ на ее отказ). Все друзья отнеслись к ней с пониманием и согласились перенести общие планы на другой день. С каждым полученным ответом моя клиентка становилась все увереннее. Убедившись, что ей не за что чувствовать себя виноватой, она стала таким же образом защищать свои личные границы и в общении с Молли, ее более эмоционально зависимой подругой. Молли это, естественно, не понравилось, но Триш было все равно: она теперь не думала, будто она что-то должна подруге. Со временем девушки отдалились друг от друга, потому что каждая тянула одеяло на себя и это не устраивало обеих.

Когда перестанете быть удобным человеком, вы поймете, что наличие собственного мнения или потребностей не лишает вас нравственности — это часть вашей природы. Многие понимают, что иногда людям необходимо сконцентрироваться на себе. Те же, кто видит в вас тряпку, о которую можно вытирать ноги, обязательно заявят об этом, так что вы либо подготовитесь дать им отпор, либо будете впредь их избегать — это лучший вариант.

Если вы всю жизнь были удобным человеком, то стоит начать с поиска ответа на вопросы: «Что я думаю на самом деле? Что я чувствую? Какого развития ситуации я жду?» Не стесняйтесь говорить, что вам нужно.

Давайте представим, что ваш шурин (или деверь) попросил вас забрать его детей из

14 Дойл Г. Неукротимая. — М.: Лайвбук, 2021.

школы, но, чтобы это сделать, вам придется перенести поход к врачу, который вы и так уже дважды переносили. Подобные ситуации — кошмар для любого удобного человека. Внутренний голос вопит: «Не бывает чужих детей! Он бы никогда не отказал мне в такой просьбе!» В то же время вы осознаёте, что заранее вас никто об этом не просил, и любой здравомыслящий человек понимает, что у других не всегда есть возможность прийти на помощь по первому зову; сейчас вам нужно разобраться со своими делами. Вы не должны жертвовать своими интересами ради других. Конечно, вы можете сделать это иногда, но не постоянно. Главное здесь — заметить, как часто и насколько быстро вы отказываетесь от своих планов, когда вас о чем-то просят. Между бескорыстным и безрассудным поведением есть определенная грань, которую легко переступить, если вы не заботитесь о себе.

...

Наконец третий образ мыслей, который приводит к выгоранию, — это ментальность жертвы. Под этим термином понимается состояние, при котором вы в течение долгого времени ощущаете безнадежность и неуверенность в том, что сможете найти счастье в будущем. Если в прошлом все часто шло не так, как вам хотелось, вы могли потерять веру в успешность своих текущих и будущих начинаний и в свою способность на что-либо повлиять. Также, возможно, вы считаете все внешние факторы препятствиями на своем пути¹⁵ и верите в то, что с вами обязательно случится что-то плохое. Чтобы понять, свойственна вам ментальность жертвы или нет, задайте себе вопрос: «Когда мне предлагают какой-то план, я сразу же начинаю искать в нем недостатки или соглашаюсь с ним?»

¹⁵ Scott Barry Kaufman, *Unraveling the Mindset of Victimhood*, *Scientific American*, June 29, 2020, <https://www.scientificamerican.com/article/unraveling-the-mindset-of-victimhood/>.

Допустим, ваша подруга говорит, что хочет по вечерам ходить на свидания с мужем, но они не знают, как поступить с детьми. Вы предлагаете ей разные варианты того, как все можно организовать, но она их отвергает. «Наймите няню». — «Это дорого, и я никому не доверю своих детей». — «Может, тогда стоит подождать, пока они заснут, а потом заказать доставку из ресторана и устроить ужин дома?» — «Ну и какое это тогда свидание? Тем более дети могут проснуться». — «Вы можете попросить кого-нибудь из родственников посидеть с детьми утром, пока вы будете завтракать в ресторане». — «Не хочу никого обременять. Да, про романтику можно забыть...» Чувствуете: человек прямо настаивает на том, что он стал заложником своего положения? Все ответы вашей подруги действительно обоснованны, но она концентрируется исключительно на проблемах и даже не думает об их решениях.

Обращайте внимание на свои мысли и пытайтесь понять, когда ваша беспомощность не более чем ошибка восприятия. Это будет ваш первый шаг на пути к избавлению от привычки сгущать краски. Поскольку люди с ментальностью жертвы скептически относятся к счастью, нередко создается впечатление, что они хотят быть несчастными и специально ищут проблемы. Тем не менее не стоит забывать, что ментальность жертвы, как и многие другие паттерны поведения, — это то, что мы усваиваем в процессе жизни, поэтому не стоит судить себя слишком строго. Лучше честно признаться себе: вы точно уже все испробовали? Не бывает вообще безнадежных ситуаций, из которых нельзя было бы придумать выход. Когда происходит что-то плохое — вы застряли в пробке или вашего коллегу повысили вместо вас, — не нужно думать: «Ну конечно же, это должно было случиться именно со мной». На самом деле событий, которые затрагивают нас напрямую и требуют сильного эмоционального отклика, в жизни не так уж и много. Чаще всего мы просто оказываемся

в ненужное время в ненужном месте. Иными словами, мы не жертвы ситуаций — мы их участники. Люди с ментальностью жертвы часто выгорают из-за того, что на любую неприятность реагируют чересчур негативно и это наносит им серьезный эмоциональный и физический ущерб. Если вам кто-то нагрубил в магазине, значит, вам просто нагрубили в магазине; этот человек ничего о вас не знает. Если кто-то хочет скорее закончить разговор по телефону, значит, он куда-то спешит; это не говорит о том, что ему неприятно с вами разговаривать. Если кто-то не замечает ваших стараний, значит, он просто не обратил на них внимания; он не одержим желанием испортить вашу репутацию. Повторю: все это происходит не из-за вас — вам просто «посчастливилось» попасть под горячую руку. Только вам выбирать: принять ли все на свой счет и тем самым омрачить себе день или же не увидеть в ситуации ничего личного, забыть про нее и продолжить заниматься своими делами.

Вам нужно выработать привычку искать выход из ситуации, а не думать о самой трудности. Или, как сказал бы мой отец: «Научись говорить “я могу” вместо “я не могу”». Мысленная установка «я могу» — позитивный, обдуманый подход к решению проблемы — не просто помогает достичь лучших результатов, но и положительно влияет на самочувствие. Вы поймете, какой позиции придерживается человек, уже через 30 секунд разговора с ним. Если он настроен на поиск решения («я могу»), то вы услышите от него слова вроде «Как я могу помочь?», «Что ты собираешься делать? Давай обсудим варианты». Такие люди обычно изобретательны, упорны и оптимистичны. Человек, который решил, что ничего не может, скорее будет все время говорить о самой проблеме: «Понимаешь, проблема в том, что...» — или сделает вывод: «Это точно не сработает». При этом он никогда не предложит варианты, которые могли бы подойти. Люди с такой мысленной установкой ищут недостатки в любой идее и даже не пытаются

ее осуществить, из-за чего может возникнуть ощущение, что человек вообще не хочет решить проблему.

Я не говорю о том, что вы должны преуменьшать серьезность проблем или смотреть на все сквозь розовые очки. Жить тяжело. Причин для разочарования предостаточно. Кругом царит неравенство. Несмотря на все усилия, не все получается так, как мы задумали. Но... когда вы сталкиваетесь с бытовыми трудностями, только от вас зависит то, как вы на них отреагируете; выбрав настрой «я могу», вы допускаете развитие ситуации по самому благоприятному сценарию. Опять же, ментальность жертвы — всего лишь паттерн поведения, который человек усвоил со временем, потому что посчитал его в какой-то мере полезным. Например, благодаря такому образу мышления человек может занижать собственные ожидания, что помогает ему не расстраиваться сильно, когда у него что-то не получается¹⁶. Я прямо чувствую, как некоторые из вас сейчас обзывают меня нехорошими словами, поэтому спешу заметить: я написала этот раздел книги не для того, чтобы вас обидеть, а для того, чтобы вы подумали, касается ли вас проблема ментальности жертвы. Если да, я помогу вам понять, что нужно сделать, чтобы от нее избавиться.

Какой бы из этих трех видов мировоззрения ни привел вас к выгоранию, вы можете изменить его и вместе с ним свою жизнь. Вам действительно под силу перепрограммировать ваши базовые реакции. Жизнь одна, и никто не поможет вам ее наладить. Итак, что вы хотели бы изменить?

ЧТО ВЛИЯЕТ НА МИРОВОЗЗРЕНИЕ?

Помимо трех образов мыслей, к выгоранию также могут привести и некоторые факторы, влияющие на ментальность. Чаще всего миро-

¹⁶ Ibid.

воззрение складывается под влиянием других людей или привычек, которые вы приобрели в ходе жизни и сохранили. Когда узнаете, что именно оказывает на вас сильное влияние, вы заметите, как та или иная сила ведет вас к выгоранию, а также научитесь принимать более осознанные решения.

Культурный конформизм

Выслушав историю Чарльза, консультанта в области информационных технологий из Нью-Йорка, я растерялась. «Судя по всему, с рабочей нагрузкой у вас проблем нет, так почему вы задерживаетесь на работе допоздна?» — спросила я у него. Он помотал головой и ответил: «У нас все задерживаются допоздна. Если уйду вовремя, все подумают, что я плохо работаю». Мне стало интересно: «Вы справляетесь со всеми своими задачами в рабочие часы. Разве это не говорит о вашей эффективности?» Усмехнувшись, Чарльз сказал: «Как ни странно, нет». Тогда я поняла, что нам нужно разобраться в том, как корпоративная культура влияла на его мировоззрение и провоцировала выгорание.

Корпоративная культура — идентичность, ценности, ожидания и традиции, которые определяют, как в компании поставлено дело, — сильно влияет на поведение сотрудников. Изначально Чарльз пришел ко мне, чтобы научиться лучше управлять своим временем, но после нескольких бесед с ним я поняла, что на самом деле причина его выгорания кроется в его мировоззрении. Ему приходилось работать сверхурочно, чтобы вписаться в рамки сумасбродной корпоративной культуры компании, и, естественно, переработки нарушали его баланс работы и личной жизни. В свое рабочее время Чарльз выкладывался по максимуму, но ему все равно было стыдно уезжать домой вовремя. Каждый вечер, когда рабочий день подходил к концу, среди сотрудников начиналось негласное соревнование, в котором проигрывал тот, кто уходил из офиса

первым. Несчастный, который вставал из-за своего стола раньше всех, подвергался тихому коллективному осуждению, после чего все вздыхали с облегчением: жертва принесена, значит, теперь можно потихоньку закругляться. В лучшем случае жертва находилась уже через 15 минут после окончания рабочего дня. Обычно ее роль играл сотрудник, который убегал из офиса, оправдываясь тем, что ему очень нужно забрать детей из школы или попасть на прием к врачу, — будто это было чем-то предосудительным. Как рассказал мне Чарльз, однажды, когда на работе был аврал, это глупое противостояние и вовсе продлилось до 21:00. И в это время ушел только первый сотрудник!

Чарльз оставался на работе допоздна, потому что боялся испортить свою репутацию. Однако зачастую то, чему мы больше всего боимся навредить, уже находится под угрозой из-за других факторов (подробнее об этом мы поговорим в разделе о личных границах). В случае Чарльза выгорание было главной силой, которая разрушала его психическое здоровье и ставила под вопрос его будущее в компании.

У Чарльза было два варианта действий: либо игнорировать чужое мнение и перестать работать сверхурочно, либо продолжить жить в прежнем режиме, окончательно разочароваться в работе и уволиться. Он выбрал первый вариант и стал тем, кто уходит из офиса раньше всех. Для этого Чарльз изменил свой образ мыслей — теперь он думал не о том, как стыдно первым уезжать домой, а о том, что коллеги будут благодарны ему за то, что он регулярно дает им «разрешение» не засиживаться в офисе до ночи. И знаете, коллеги потом действительно отблагодарили его за это.

Правда, к сожалению, при следующей оценке эффективности труда он получил самый низкий балл за все время работы в

компании. Однако Чарльз понимал, что хуже трудиться он не стал и такая оценка — всего лишь попытка начальства заставить его отказаться от новой привычки. Но ему уже было все равно: теперь он хотел нормально жить, а не быть идеальным сотрудником. Его зарплата никак не зависела от рабочих показателей, поэтому он продолжил и дальше уходить с работы ровно в 17:00. Благодаря новой привычке он чувствовал гораздо меньше раздражения и моральной усталости. В этой организации Чарльз продержался еще год. Потом он получил выгодное предложение от другой фирмы — по его словам, если бы он продолжил бездарно просиживать каждый вечер на работе, то не смог бы даже ответить на звонок их представителя. Как думаете, какой вопрос Чарльз задал в конце собеседования? «Во сколько ваши сотрудники обычно уходят из офиса?»

Корпоративную культуру создают люди. Поверьте, и пары токсичных негодяев на руководящих постах будет достаточно, чтобы испортить жизнь всей организации. Если вас окружает нездоровая корпоративная культура, то следующие слова вам точно будут знакомы:

«Мы замечаем, кто остается сверхурочно...»

«Вся отрасль придерживается этих стандартов. Мы не исключение».

«Когда вы соглашались на работу, вы должны были понимать, что ради нее придется чем-то жертвовать».

По сути, подобные заявления означают, что сотрудник, который не отстаивает свои границы, выигрывает. Вопрос только в том, что именно он выигрывает. Конечно, иногда таких трудяг повышают (но давайте будем честны, это происходит не так уж часто, чтобы оправдать все их жертвы). Однако чаще всего наградой за все усилия служит более высокая оценка продуктивности, похвала, которая не

оказывает никакого влияния на развитие их карьеры, или мнимое признание, сладкое по-слевкусие которого проходит быстро и заставляет их желать еще большего.

Другие работники тоже вливаются в игру в «корпоративную культуру» — они оказывают друг на друга социальное давление, бросая косые взгляды на тех, кому хватило дерзости уйти на полноценный обеденный перерыв или воспользоваться заработанными отгулами. Это давление нужно, чтобы все придерживались правил. Но из-за него люди перестают доверять друг другу, критикуют окружающих и отказываются от личной жизни в угоду работе. Стоит одному сотруднику испытать это давление, как у него тут же возникнет желание насадить корпоративную культуру остальным. Так разрушительные привычки распространяются на весь коллектив, вселяя в каждого его члена страх поставить что-то превыше работы.

Когда корпоративная культура провозглашает труд самой главной ценностью, легко забыть, что работа — это просто предоставление услуг в обмен на деньги. Любой труд стоит определенную сумму денег. Мы не работаем по доброте сердечной: нам нужно платить за крышу над головой и еду в холодильнике. Однако в последние годы наше отношение к работе сильно изменилось и мы стали забывать, что это в первую очередь обмен. Теперь она кажется нам отдельной экосистемой, мини-вселенной со своими правилами, отношениями и культурой.

О важности корпоративной культуры заговорили лишь в 1980-х годах, когда исследователи обнаружили, что она оказывает сильное влияние на эффективность и успешность организации¹⁷. До этого открытия под термином

17 Ralph H. Kilmann, Mary Saxton, and Roy Serpa. Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review* 28, no. 2 (Winter 1986): 87–94, https://kilmanniagnostics.com/wp-content/uploads/2018/04/Kilmann_Issues-Culture.

«культура»¹⁸ чаще всего подразумевали отказ от курения, вопиющей дискриминации и сексуальных домогательств на рабочем месте. Однако в 2000-х годах это определение расширилось и стало включать в себя все сферы рабочей жизни — от планировки офисного пространства до поощрения равноправия и повышения выплат сотрудникам.

Вполне логично, что мы так сильно привязываемся к работе, организации и коллегам. Человек проводит практически треть жизни на работе, поэтому было бы странно, если бы мы не придавали ей сакрального значения. И все же развитие корпоративной культуры в последние 10 лет — рост ожиданий, увеличение рабочих часов, проникновение работы в наши дома и гаджеты — заставляет нас забыть о том, что мы работаем, потому что подписали договор, согласно которому мы должны выполнять определенные задачи за определенное денежное вознаграждение. Трудно понять, чего ожидать, когда в трудовом договоре говорится одно, а корпоративная культура требует другого.

В договоре может быть написано, что вы будете работать с понедельника по пятницу с 9:00 до 17:00. Правда, если ваши коллеги приходят в офис на час раньше, уезжают домой на час позже и работают без перерывов на обед, то соблюдать условия договора — все равно что плыть против течения. Вам даже может быть стыдно требовать справедливости. Более того, начальство может осудить ваше стремление поддержать баланс между работой и личной жизнью. Поэтому вместо того, чтобы противостоять корпоративной культуре, многие просто принимают ситуацию, все больше отдаляясь от условий, на которые они подписались.

18 Aine Cain. The Progression of Office Culture from the 50s to Today. Insider.com, October 2018, <https://www.businessinsider.com/office-culture-then-and-now-2018-5>.

Отсутствие законов, защищающих интересы трудящихся, только способствует размыванию грани между работой и жизнью граждан США. Для развитой страны, которая гордится своей экономикой, наше законодательство слишком слабо отстаивает интересы тех, за чей счет вся эта экономика работает. В Португалии в 2021 году приняли закон, запрещающий работодателям выходить на связь с подчиненными в нерабочие часы¹⁹. В Великобритании женщина может уйти в декретный отпуск на год, при этом в течение девяти месяцев она будет получать не менее 90% своей обычной зарплаты²⁰. В Австралии все рабочие имеют право как минимум на 30 дней оплачиваемых отгулов в год²¹. Тем временем у американцев нет права ни на обязательный декретный отпуск²², ни на оплачиваемые отгулы²³, ни на защиту от работодателя²⁴, который нарушает личные границы своих сотрудников. Лучшее, на что нам приходится рассчитывать, — это на работу в компаниях, которые стремятся конкурировать с гигантами, но при этом не оказывают нам даже минимальной поддержки (а если вы ее потребуете, вас обвинят в неблагодарности). Поэтому, если вы не нашли работодателя мечты, вам придется научиться защищать себя от связанного с работой выгорания.

19 Portugal: A New Law on Remote Work Prohibits Contact with Employees After Working Hours. Industrial Relations and Labour Law Newsletter, International Organisation of Employers, December 2021, <https://industrialrelationsnews.ioe-emp.org/industrial-relations-and-labour-law-december-2021/news/article/portugal-a-new-law-on-remote-work-prohibits-contact-with-employees-after-working-hours>

20 Statutory Maternity Pay and Leave: Employer Guide, <https://www.gov.uk/employers-maternity-pay-leave>.

21 Annual Leave. Australian Government, Fair Work Ombudsman, <https://www.fairwork.gov.au/leave/annual-leave>.

22 Family and Medical Leave (FMLA), U. S. Department of Labor, <https://www.dol.gov/general/topic/benefits-leave/fmla>.

23 Vacation Leave. U. S. Department of Labor, https://www.dol.gov/general/topic/workhours/vacation_leave.

24 Employee Overtime: Hours, Pay and Who's Covered. OSHA Education Center, <https://www.oshaeducationcenter.com/articles/employee-overtime/>.

Чтобы противостоять негативным проявлениям корпоративной культуры, нужно постоянно напоминать себе, что работа — это обмен ваших услуг на деньги. Ведь в конечном счете вы закрываете какую-то потребность бизнеса. Если вы покинете компанию (давайте будем откровенны, это может случиться и по причине вашей смерти), вам сразу же начнут искать замену. Я не пытаюсь обесценить ваш труд или сказать, что вас не уважает начальство; просто это бизнес — он сможет справиться и без вас. В некоторых организациях прямо обожают людей, которые забывают, что рабочие отношения — это сделка. Их руководители часто оправдывают завышенные требования, на которые сотрудники изначально не подписывались, лозунгами вроде «Мы — семья!» и «Место в нашей сфере еще надо заслужить». И мы ведемся на их уловки, принимаем их корпоративную культуру за норму, потому что все работают — и ничего страшного, потому что мы даже верим в ее ценность. Ведь нам очень нравится быть частью чего-то, что нас восхищает, что соответствует нашим карьерным целям (а если повезет, и нашим ценностям). В том, что вы любите свою работу и хотите выкладываться на ней по полной, нет ничего плохого. Просто не забывайте, что именно вы — не ваш начальник или коллеги — несете ответственность за то, как складываются ваши отношения с ней.

Зачастую мы даже не замечаем, как нас склоняют к принятию нужных моральных установок и паттернов поведения. Подумайте о своем настрое и ожиданиях от работы, которые у вас были в начале карьеры в нынешней компании. Если бы вас тогда резко переместили в сегодняшнюю рабочую обстановку, были бы вы встревожены? Что-нибудь показалось бы вам неправильным или несправедливым? Возможно, вы не замечаете плохих вещей, потому что теперь они просто кажутся нормальными. Корпоративная культура и групповое мышление необязательно должны

быть явными, чтобы оказать воздействие на мировоззрение отдельно взятого человека, — иногда они проникают в наш разум тихо, незаметно.

Усвоенные взгляды и поведение легко могут показаться нормальными, поэтому мы должны всегда быть начеку, чтобы вовремя заметить то, что кажется правильным, но на самом деле таковым не является. Также важно обладать достаточной силой воли, чтобы понимать, что мы способны найти выход из ситуации.

Ограничивающие убеждения: раскраска с несуществующими контурами

Словосочетание ограничивающие убеждения нужно воспринимать буквально: как убеждения, которые нас ограничивают. Чаще всего это рамки, которые мы сами же себе обозначили. Обычно мы придерживаемся этих убеждений, потому что достаточно часто удостоверились в их объективности. Вам встречались люди, которые выражают свое мнение так, будто это истина в первой инстанции?

«Найти новую работу будет крайне сложно», — говорит человек из совершенно иной области с совершенно иными связями, который за последние 10 лет ни разу не пытался сменить работу.

«Нужно хотя бы год проработать в этой компании», — замечает человек, которому не нужно каждый день ходить на вашу работу.

«Если начнешь отстаивать свое мнение, все подумают, что ты просто не хочешь работать», — учит человек, который постоянно перерабатывает, все время жалуется и в целом кажется довольно несчастным.

Честно говоря, многие несут полную чушь. Никто не знает о вашей жизни и о ваших границах больше вас, и ничье мнение не может

быть правдивее вашего только потому, что оно выражается с большей убежденностью.

Мы склонны разделять мнения, которые часто слышим от друзей или в СМИ, и считать их правдой. Особенно быстро мы это делаем, когда боимся, что, поступив иначе, пойдем по пути наибольшего сопротивления. Если вы хотите преодолеть выгорание, вам нужно пересмотреть свои убеждения, которые вас к нему привели.

Прекрасной иллюстрацией предрасположенности жить в соответствии с принципами, которые больше не являются истинными (или никогда таковыми не были!), служат результаты многочисленных экспериментов. Как обнаружили ученые, иногда беспомощность может быть выученной — мы приспособляемся к изначальным условиям²⁵, а когда они меняются, все равно продолжаем жить по-старому. Давайте рассмотрим это явление на реальном примере. Исследователь помещает блох в банку, и те практически сразу же из нее выпрыгивают. Затем он возвращает их в банку и закрывает ее крышкой. Блохи вновь пытаются выпрыгнуть, но теперь бьются о крышку. Через какое-то время ученый снимает крышку с банки, и как думаете, что происходит? Блохи все еще прыгают, но не выше того места, где раньше была крышка! Несмотря на то что препятствия на их пути больше нет, они все равно ведут себя так, будто оно никуда не делось.

Я не хочу сказать, что мы так же беспомощны, как блохи в банке, — просто у нас действительно есть склонность смотреть на настоящее и будущее сквозь призму прошлого опыта. С одной стороны, это разумно, разве нет? Если вы съели слишком много сыра и у вас разболелся живот, то в следующий раз не будете слишком налегать на сыр (а может, и

25 J. Bruce Overmier and Martin E. Seligman. Effects of Inescapable Shock upon Subsequent Escape and Avoidance Responding. *Journal of Comparative and Physiological Psychology* 63, no. 1 (1967): 28–33, <https://psycnet.apa.org/record/1967-04314-001>.

будете; ваше отношение к сыру — ваше дело). Отвращение, которое мы чувствуем к сильным неприятным ощущениям, более чем полезно, потому что оно на биологическом уровне поддерживает наше желание избегать боли. В ходе исследований ученые выяснили, что отрицательные чувства и негативные воспоминания сохраняются в долгосрочной памяти гораздо дольше, чем нейтральный и положительный опыт²⁶. С другой стороны, когда под воздействием пережитого в прошлом у нас формируются взгляды, которые неприменимы к текущей ситуации, мы сталкиваемся с серьезными проблемами. Поэтому, когда окажетесь в очередной банке, всегда прыгайте как можно выше, чтобы проверить, есть над вами крышка или вы ее просто придумали, исходя из прошлого опыта.

Многие мои клиенты чувствуют себя виноватыми, если до них нельзя дозвониться в нерабочее время. И это ощущение не всегда связано с требованиями, которые к ним предъявляют в текущей организации: довольно часто оно сформировалось на прошлом месте работы. Они держат ноутбуки и телефоны рядом во время ужина, а после пробуждения первым делом проверяют электронную почту. Они выработали эти привычки, чтобы приспособиться к ожиданиям, но вот условия изменились, а их действия остались прежними. Такие люди не смогут спокойно принять новые паттерны поведения, пока не разберутся с ограничивающим их убеждениями, а для этого сначала нужно признать их ошибочность.

26 K. N. Ochsner. Are Affective Events Richly Recollected or Simply Familiar? The Experience and Process of Recognizing Feelings Past. *Journal of Experimental Psychology: General* 129, no. 2 (June 2000): 242–261, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10868336/>; L. Cahill and J. L. McGaugh. A Novel Demonstration of Enhanced Memory Associated with Emotional Arousal. *Consciousness and Cognition* 4, no. 4 (December 1995): 410–421, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/8750416/>.

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

МАСТЕР ПРОДАЖ

№ 1 / 2026

ОБЗОРЫ · КОММЕНТАРИИ · ПРАКТИКА

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

Хороший маркетолог — это тот, кто ничего не знает заранее, а постоянно тестирует и пробует новое

Мария Родина,
основатель студии интернет-рекламы «МАРКЕТОЛОГИЯ»

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

МАСТЕР ПРОДАЖ

№ 2 / 2026

ОБЗОРЫ · КОММЕНТАРИИ · ПРАКТИКА

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

МАСТЕР ПРОДАЖ

№ 3 / 2026

ОБЗОРЫ · КОММЕНТАРИИ · ПРАКТИКА

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

МАСТЕР ПРОДАЖ

№ 4 / 2026

ОБЗОРЫ · КОММЕНТАРИИ · ПРАКТИКА

Илон Маск — пример успешного конструктора будущего

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Зачем Вы теряете деньги?

От снижения затрат на персонал к формированию центров прибыли

НПО ЭТАЛОН впервые в СНГ представляет метод и инструментарий, позволяющий организациям и предприятиям всех видов собственности

- максимально быстро и эффективно снижать затраты на персонал и организационное развитие
- превращать службу персонала в центр прибыли

Прецедентные экспертные системы с искусственным интеллектом

Предлагаемый инструментарий уникален своими возможностями - им может воспользоваться не только специалист по управлению персоналом, но и руководитель любого управленческого звена.

Огромное количество реальных жизненных ситуаций в памяти системы.

Схема «Попробуй и посмотри» перед принятием решения об использовании:

- проводятся учебно-практические выездные семинары, на которых вы можете опробовать наши системы в деле - поработать с ними вживую, провести реальное обследование и получить результаты.

Возможны как приобретение системы, так и абонементное обслуживание.

Такого раньше вообще не было, а теперь есть. И ждет Вас!

НПО ЭТАЛОН - 24 года успешной работы в России и за рубежом

+7 915 010-46-90

www.npo-etalon.ru