

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

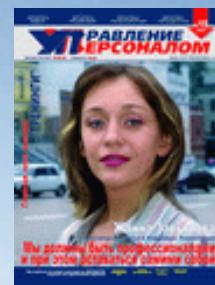
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Роспечати" – 71052, 71055, 72035;

№ 23
(627)

2021

Главная тема: **АДИЗЕС И ЕГО МУДРЫЕ МЫСЛИ**



Александр Ушаков
председатель редакционного
Совета **УП** (1999-2001 гг)

25 лет



Партнёры



НОРНИКЕЛЬ



УРАЛСИБ



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «УРАЛМАШ»



АЛЬФА СТРАХОВАНИЕ



СБЕР СЕРВИС

ГРУППА АГРОПРЕДПРИЯТИЙ
РЕСУРСУрал
ПрессDigital
Experts
Association
АССОЦИАЦИЯ ПРАКТИКОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ

SAVOY



БЕЛЫЙ ВЕТЕР

ЛюдиPeople
Повышение эффективности
и производительности без затрат

Ростелеком



СВЕТА

BASF
We create chemistry

INFOWATCH®

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**60 долларов – входной билет братьев
Бухманов из Вологды в клуб миллиардеров.**

**О них – скоро в новом журнале
КАПИТАНЫ БИЗНЕСА.**

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров,
почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»

стр.7

Н е люблю, когда врут и такого кандидата дальше никогда не буду рассматривать...

В опрос: приведите пример ситуации, когда не удалось выполнить задачу?...



Лариса Закирова,
2GIS

стр. 27

Е сли эти атрибуты будут невидимыми, они потеряют смысл — важно то, что о них знают все...

С ознание своего могущества доставляет им огромное наслаждение...



Новый деловой журнал **КАПИТАНЫ БИЗНЕСА**

ПЛАНИРУЕТСЯ К ВЫПУСКУ
В ГОРОДАХ-МИЛЛИОННИКАХ
И ОБЪЕДИНЕННЫЙ В МОСКВЕ

РУБРИКИ:

- НОВЫЕ ЛИЦА
КОМПАНИЙ И ИХ
ОСНОВАТЕЛЕЙ
- ПЕРСПЕКТИВНЫЕ
СТАРТАПЫ
- ЛИДЕРЫ РЕГИОНОВ
- ЛИДЕРЫ ОТРАСЛИ
- БИРЮЗОВЫЕ КОМПАНИИ
- РАСТУЩИЕ БИЗНЕСЫ

А ТАКЖЕ:

ИНСТАГРАМ -
ТОП КАНДИДАТЫ
YOUTUBE КАНАЛ
С ИНТЕРВЬЮ ЭКСПЕРТОВ
ДЕЛОВОЙ КЛУБ
БИЗНЕС СЕМИНАРЫ

КОУЧИНГ
для
ЛИДЕРОВ
БИЗНЕСА

БИЗНЕС
ГИГАНТЫ
ТАЛАНТЛИВЫЕ
УПРАВЛЕНЦЫ
МАРКЕТИНГ

OKR

ТЕХНОЛОГИИ
МИРОВОЙ ОПЫТ
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ

ОШИБОЧНЫЕ
СТРАТЕГИИ

ИННОВАЦИИ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

60 долларов – вход для братьев Бухманов из Вологды в клуб миллиардеров

Юлия Сурикова

7

Я давно не задаю острые вопросы на собеседовании

Лариса Закирова, 2GIS

13

Сценарии мы пишем сами, но что-то в них смущает

Александр Крымов,
Тахир Базаров

21

Мы плохо представляли ту самую свободу («Мысль изреченная есть ложь»)

Тахир Базаров

37

Как правильно выписывать себе премии при наличии ряда соучредителей?

Дмитрий Мартасов

41

Часть молодежи не учится и не работает. Кто виноват?

Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

43

Искусственный Интеллект

Комментарии юрфирм

59

Комментарий юрфирмы к новости: «Российского металлурга заставили вернуть выписанные себе премии на 339 млн рублей»

Светлана Лебедева, INTELLECT

62

9000 китайцев живут с 1984 г при полном коммунизме

Кристина Кузнецова

ФОРТУНА

HR ПРАКТИКА

К 25-ЛЕТИЮ

К 25-ЛЕТИЮ

ПРЕМИИ

ПРОФЕССИЯ

КОММЕНТАРИИ

ПРАВО

ЗА РУБЕЖОМ

Объединенная редакция

ИД



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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Дмитрий
Жирнов



Дмитрий
Карманов



Татьяна
Коженикова



Дарья
Крячкова



Михаил
Молоканов



Марина
Олешек



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

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

Подписано в печать 18.08.2021 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

60 долларов – вход для братьев Бухманов из Вологды в клуб миллиардеров



Созданная ими первая довольно простая компьютерная игра принесла доход 60 долларов. И тогда они решили, что можно взяться всерьёз за разработку игр и получать в разы больше. Помимо игр создали и скринсейверы – программы, которые показывают красивую заставку на экране, пока устройство не используется. На этом этапе они уже начали

использовать фриланс. Это и был первый шаг к созданию бизнеса.

В 2004 году братья зарегистрировали свою компанию Playrix, доход на тот момент составлял 10 тысяч долларов. С таким капиталом они поняли, что нужно открывать фирму. Сняли помещение в подвале дома и начали нанимать сотрудников.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



К концу 2007 года Playrix выпустила уже 15 игр, доход по данным App Anie составил 300 тысяч долларов.

После поездки Дмитрия в 2009 году на международную игровую конференцию разработчиков компьютерных игр GDC (Game Developer Conference), стало ясно, чтобы компания росла дальше нужно развивать мобильные игры.

Первую мобильную игру Township Playrix выпустила в 2013 году. С каждой игрой доходы компании братьев Бухманов только росли. По итогам 2019 года выручка Playrix от продажи игр составила 1,7 миллиардов долларов.

На сегодняшний день у Playrix четыре игры, они бесплатны для скачивания, но у них есть платный контент, который позволит ускорить свой игровой прогресс.

Как говорил Дмитрий Бухман в своем интервью для журнала Forbes: «Удивительно, но все игры продолжают расти». По его словам, от 65% до 70% ежегодной выручки компании приносят две игры Homescapes и Gardenscapes.

На данный момент компания Playrix является второй в мировом рейтинге издателей мобильных игр.

Двое парней из Вологды смогли достичь таких вершин, так что же оставливает тебя? Краткая биография братьев Бухманов приведена мной как пример, как мотивация для тех людей, которые думают, что миллиардерами могут стать только дети бизнесменов и чиновников, а для детей из обычных семей дороги к богатству нет. История о двух братьях-программистах доказывает обратное.

Несомненно, чтобы достичь определенных высот, нужно очень много знаний, времени, постоянного саморазвития. Нужно идти вперед, добиваться всего, что кажется таким далёким. А самое главное – учиться всегда и всему. Нужно пробовать свои силы в новом деле, ведь, сидя на диване, миллионы не заработаешь (а тем более миллиарды).

***Юлия Сурикова**

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для



Я давно не задаю острые вопросы на собеседовании

2ГИС – суперизвестная компания. Виртуально побывать на ее «кухне» подбора персонала многим интересно и познавательно.

С экспертом беседовал гл. редактор 
А. Гончаров

 Что Вам такого особого и незаменимого дают собеседования с кандидатами на позиции руководителя отдела и выше?

У разных кандидатов свой интересный опыт работы. Ты можешь научиться чему-то новому или узнать что-то новое для себя. Получается, что интервью — это некий нетворкинг.

С интересными и потенциальными кандидатами всегда держу контакт, были ситуации, что кандидат не про-



Лариса Закирова
2GIS

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



шел интервью в одну компанию. Но когда я перешла в другую компанию и у нас открылась вакансия – кандидата сразу пригласила на интервью и вакансию закрыла за неделю, хотя изначально вакансия была топ-уровня и обычно такие вакансии закрываются 2-3 месяца. Когда кандидат становится сотрудником компании, то начина-

которых мы рассказываем, сотрудники видят вакансии и рекомендуют знакомых. Кстати, благодаря этому, когда я занималась подбором на одну из вакансий, размещенной на внутреннем сайте, мне коллега порекомендовал кандидата, который у нас сейчас успешно работает.

КАНДИДАТ МОЖЕТ САМ ПОНЯТЬ, ЧТО ЕМУ ВАКАНСИЯ НЕ ПОДХОДИТ

есть с ним тесно общаться по задачам – учишься у него.

У Вас экспромт с вопросами или готовите план?

Были ситуации, когда в процессе собеседования кандидат на должность HR рассказала мне о внедренной инициативе у себя в компании – рассылка вакансий на всю компанию для сбора рекомендаций и для того, чтобы сотрудники знали, какие вакансии у них есть. И тогда это меня натолкнуло на мысль, что у нас на внутреннем портале тоже можно рассказывать об актуальных вакансиях, так как не всегда сотрудники знают, какие вакансии у нас есть, а знакомые у каждого в разных сферах всегда могут быть. И если человеку хорошо работать в компании, он всегда кого-то рекомендует. И так у нас появился на внутреннем портале в рубрике «Новые сотрудники» топ-2 актуальных вакансий на сегодня, о

— Проводим интервью по компетенциям и не важно, это должность менеджер по продажам или директор филиала.

Конечно, к каждому собеседованию готовлюсь, в зависимости от должности составляю список вопросов по компетенциям, особенно это было в начале своей деятельности. Сейчас уже все вопросы в голове и в зависимости от того, как кандидат отвечает, задаешь дальше уточняющие вопросы. Если в ходе интервью понимаешь, что надо еще что-то выяснить, то задаю дополнительные вопросы.

Бывает, что кандидат рассказывает все гладко. Если это топ позиция, то

дополнительно компетенции смотрю на ассесменте и сравниваю компетенции по итогу интервью и ассесмента.

Стрессовые вопросы не люблю, так как и так любое собеседование для кандидата уже стресс. Считаю, что кандидат, наоборот, должен расслабиться на интервью, тогда он может показать настоящего себя и тогда будет более реальная «картина опыта и навыков кандидата». Был случай, когда я проводила интервью по компетен-

кандидата при выборе компании и вакансии.

Никогда не буду дальше смотреть кандидата, если в процессе интервью понимаю, что он врет.

У Вас есть КОРОННЫЙ вопрос кандидатам?

— Коронного вопроса нет, есть любимые вопросы. Так как у меня в основном опыт связан с подбором в от-

ВОПРОС: ПРИВЕДИТЕ ПРИМЕР СИТУАЦИИ, КОГДА НЕ УДАЛОСЬ ВЫПОЛНИТЬ ЗАДАЧУ?

циям и детально разбирала ситуацию, кандидат заплакал на интервью, кстати его взяли на работу и он успешно работает.

УП Есть некий % отсева кандидатов именно благодаря собеседованиям?

— Конечно, кандидат может сам понять, что ему вакансия не подходит. Либо по компетенциям не проходит дальше. Например, по должности менеджер по продажам 30-40% отсеиваются на этапе интервью с HR. Для должности начиная от руководителей группы продаж процент ниже 10-20%, это связано с тем, что чем выше должность, тем выше осознанность

делу коммерции, а это кандидаты, у которых высокая мотивация зарабатывать, мне интересно задавать вопрос, связанный именно с их мотивацией на заработок, например, что он будет делать, если в течение месяца понимает, что не достигнет определено уровня дохода.

Кандидату без опыта работы люблю задавать вопросы о достижениях, которыми он гордится и прошу рассказать, как этого достиг.

В проведении интервью по компетенциям использую технологи STAR, считаю, что эта технология помогает докопаться до сути.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какой Ваш самый острый вопрос из практики?

— Давно их не задаю и сейчас уже не практикую в своем опыте острые вопросы, так как интервью по компетенциям в принципе сложный процесс для кандидатов.

Некоторым кандидатам, которые проходят такой вид интервью впервые, такие вопросы кажутся «остры-

ми». Но вспомнила вопрос, который у кандидата вызывает сильные эмоции, но это не мой вопрос, а вопрос, который давно-давно мне задавал один из моих руководителей.

НЕ ЛЮБЛЮ, КОГДА ВРУТ И ТАКОГО КАНДИДАТА ДАЛЬШЕ НИКОГДА НЕ БУДУ РАССМАТРИВАТЬ

ми». Но вспомнила вопрос, который у кандидата вызывает сильные эмоции, но это не мой вопрос, а вопрос, который давно-давно мне задавал один из моих руководителей.

Вопрос: приведите пример ситуации, когда не удалось выполнить задачу? Кандидат рассказывает пример, конечно, в процессе рассказа задаешь уточняющие вопросы.

Узнаешь, почему не сделал? Далее задаешь тот самый «острый вопрос»: а если бы Ваш руководитель сказал, что при невыполнении задачи в конце месяца вам отрубят палец, что бы вы сделали по-другому? И тут видишь

эмоции кандидата и интересно послушать, какие пути решения начинает искать кандидат.

УП Лишние и пустые вопросы – о чем не стоит спрашивать людей?

— Банальные вопросы, которые выучил уже любой кандидат: Кем вы себя видите через 5 лет? Расскажите о себе?

Считаю, что эти вопросы не раскрывают опыт человека, а мне жалко своего времени и времени кандидата, ведь на интервью в зависимости от должности и так отводится не так много времени, а так много необходимо узнать.

УП Что может насторожить Вас в процессе беседы?

— Когда кандидаты начинают запутываться в процессе рассказа своего опыта или ответа на вопросы, так сказать «путается в показаниях», и тут ты понимаешь, что тебе врут. Не люблю, когда врут и такого кандидата дальше никогда не буду рассматривать.

УП Что общего и чем отличаются работа спортивного тренера и Ваш труд с кандидатами?

— Разные профессии, но все мы работаем с людьми. Когда ты принимаешь на работу сотрудника, и он достигает результата, считаешь это немного и своей победой.

Скорее всего так же думает и спортивный тренер, когда его подопечный достигает результата. Ты, как и тре-

В интервью всегда есть чему учиться и как любой навык его необходимо поддерживать. Но после моих интервью мне часто говорят, что таких интервью не проходили давно, да и в целом если взять мою HR команду, то каждый из нас проводит интервью на высоте. Я давно уже не провожу интервью и занимаюсь управлением процессом работы с персоналом в филиальной сети, и сейчас лучше всего у меня получается придумывать проекты в зависимости от целей бизнеса и до-

ВОЗМОЖНО, СКОРО ОТВЕТЫ БУДЕТ АНАЛИЗИРОВАТЬ РОБОТ ПО ЗАДАННОЙ СХЕМЕ

нер, радуешься победам сотрудника, гордишься им.

УП Так в чем талант и искусство HR и почему не каждого можно научить проводить собеседования, с которых обе стороны уходят как победители?

— Всему можно научиться, если у тебя есть мотивация и любовь к тому, чем ты занимаешься. Но я считаю, что главное в сфере HR — это любовь к людям и желание искренне им помочь.

Если не любишь людей и не пытаешься им помочь, тогда, конечно, в интервью будет происходить самоутверждение.

водить их до реализации, организовывать людей.

Например, недавно побывала на одном из вебинаров и стала думать о том, как дополнительно поработать с вузами. Начали обсуждать с командой, и в итоге мы сейчас проводим мастер-класс как для студентов, так и для соискателей «как найти работу мечты».

Провели 2 мастер-класса, тем самым немного помогаем соискателем разобраться на рынке труда и найти для себя ту работу, которая будет им приносить удовольствие.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП А в Швеции собеседования на рабочие вакансии отменены законом и резюме без ФИО и возраста. Ваш комментарий?

— Швеция — это другая страна и у каждой страны свои законы. Какой тут комментарий — это правила и просто под них надо подстраивать свои процессы работы с персоналом.

УП ИИ сможет и как скоро «ОБЫГРАТЬ» кандидата как Каспарова в шахматы?

— Не сильна в сфере шахмат, видимо этот тот вопрос, на который я не смогу дать ответ.

Сейчас многие процессы стараются автоматизировать, знаю, что в некоторых зарубежных компаниях ты не проходишь интервью с HR, а отвечаешь на ряд вопросов, и твои ответы анализирует специально обученный человек и

принимает решение о том, звать тебя дальше или нет. Возможно, скоро ответы будет анализировать робот по заданной схеме. Мне пока это не близко и считаю, что ничего не сможет заменить человеческое общение.

Есть боты в Телеграме, пока не знаю компанию, которая бы полностью перешла и заменила HR. Конечно, будущее за технологиями, возможно нас заменят роботы, но думаю это будет не скоро.

*** Лариса Закирова,
2GIS**

Эксклюзивно для



Сценарии мы пишем сами, но что-то в них смущает



Александр Крымов



Тахир Базаров

В предыдущих публикациях, посвященных синдрому утраты субъектности и режиссуре корпоративных событий, мы подняли ряд вопросов, на которые только предстоит найти ответы.

Вот три «простых» вопроса:

1. Ваша компания – она всегда та же, какой была когда-то, или изменилась?
2. Когда ваша компания была «прежней», и когда стала «нынешней»?
3. Когда ваша компания станет не «нынешней», а «будущей»? И как вы это почувствуете, осознаете, определите?

Для решения нам представляется плодотворным понятие хронотопа. Введенное выдающимся советским литературоведом и философом М.М. Бахтиным, оно более чем применимо для практической психологии. Другое название хронотопа у Бахтина – «время-место». Например, хронотоп Замка, Битвы, Дороги.

Конечно, хронотоп – не физическое, а субъективное понятие. Это один из многочисленных приспособительных механизмов нашей психики. Ощуще-

ние хронотопа подсказывает нам, что мы делаем, как себя вести, чего ждать от ситуации. Например, хронотопы «планерка у начальника» и «утро субботы дома» явно отличаются. Смотрите, не перепутайте!

Хронотоп способен работать, как настоящая машина времени. Вспомним рассказ Роберта Хайнлайна «Дверь в лето». Там кот в надежде согреться царапался в дверь, которая запиралась на зиму. Он был уверен, что там лето! Не то же самое ли делаем мы, воображая, что, вернувшись в места нашего детства и юности, мы можем их вернуть? Увы, нет. Там уже другие персонажи и события... Вы там лишний.

Хронотоп – это пребывание личности или компании в определенном единстве места, времени и действия. Предыдущий и следующий хронотопы – другие сюжеты со своей драматургией.

Возьмем работу на удаленке. Она вызывает столько проблем и сложностей, потому что изменился хронотоп. Человек сидит в той же CRM и переписывается с теми же контрагентами: работа вроде не изменилась. Однако, он перебрался из хронотопа «офис» в хронотоп «дом». Тут совсем иная событийность и темпоритм, другие персонажи, раздражают домашние. Прилетает: «Кирюш, раз ты дома, вынеси

мусор!» А Кирюша как раз занят сложнейшей проблемой.

Первоначально радовала экономия времени и денег на дорогу. Ан нет, оказывается, поездки туда и обратно служили переходом между хронотопами, и его не хватает. И совсем по-другому выстроен событийный ряд. Раньше в 11.00 пили кофе и болтали, а в 13.00 шли на обед. Оба ритуала исчезли из жизни, а они, оказывается, приносили множество положительных эмоций.

Структура хронотопа: Былое, Сущее и Грядущее

Физическое время воспринимается как линейное движение из прошлого в будущее через настоящее. Для описания хронотопа продуктивнее использовать слова Былое, Сущее и Грядущее. Они кажутся устаревшими, но лежащие за ними глубинные смыслы никуда не делись, и продолжают определять нашу жизнь. Они и образуют хронотопы как личности, так и любого сообщества. В том числе, компании.

Прошое и Былое – разные понятия. Прошлое – то, что прошло. Пролетело, как безымянный поселок за окнами вагона. Не понятно, как и насколько оно влияет на настоящее. Оно ведь уже прошло! Известное изречение: «И это пройдет». Смирненное кладбище событий и смыслов.

А *Былое* – *Было*. Это путь, по которому мы достигли себя нынешних. Оно оставило след, переживаемый вновь и вновь, несмотря на прошедшие годы, и поэтому прямо и непосредственно влияет на нас здесь и теперь. Именно поэтому психотерапевты, чтобы прояснить причину нынешних состояний человека, внимательно, как археологи, изучают его *Былое*.

Для тех, кто жил в 60-х – 70-х прошлого века, частью бытия была строка: «*Просыпаемся мы. И грохочет над полночью то ли гроза, то ли эхо прошедшей войны*». С 9 мая 1945 года прошли десятилетия, но мы пребывали в хронотопе Великой Отечественной, для нас она осталась *Сущим*.

В отличие от *прошлых* событий, *Былые* не всегда имели место в объективной реальности. Былое приобретает почти сакральный характер, превращаясь в легенды, мифы и архетипы, символы и реликвии. Общность *Былого* – один из мощных сигналов «свой-чужой». Незнакомец, проявивший неожиданную причастность к вашему *Былому*, автоматически становится «своим». Сакральность, символизм *Былого* – неперенный атрибут корпоративных транс-субъектов, обогащенных биографией. Не даром доски почета с фотографиями ветеранов, местные «исторические» музеи так распространены среди отечественных предприятий, оставшихся

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



с советских времен. Неофиты, демонстрируя приверженность, часто присваивают элементы Былого. Они говорят: «мы» о событиях, о которых знают только понаслышке. Таким образом они вливаются в общий хронотоп. Былое может создавать как потенциал развития, так и тормозить его, тянуть назад. Трагическая ошибка – зачеркивание Былого: «Отречемся от старого мира, отряхнем его прах с наших ног!» Былое, в отличие от прошлого, не исчезает, а продолжает проявлять себя, в том числе, в поведении людей, лично его не переживших. Поэтому, как показывает история, в критических ситуациях приходится реанимировать Былое, забирая на вооружение кроющиеся в нем силы. Не случайно в тяжелейшие годы Великой отечественной возродили униформу классического образца, заменили «шпалы» погонями. Снимали фильмы об Александре Невском и других исторических героях России.

Будущее и Грядущее – также не синонимы. Мы говорим *будущее*, имея в виду факты, действия и результаты. Грядущее скорее относится к состоянию. Грядущее, как и Былое, несет отпечаток сакральности в виде рока, судьбы. Это означает иное состояние, мир, пространство. *Грядущее* всегда масштабнее и значительнее *будущего*. Мы говорим: «*грядет зима*», но не говорим: «*грядет январь*». У выражений «*грядут перемены*» и «*будут*

перемены» разный смысловой оттенок. И вряд ли кто-то скажет «*грядет обед*», «*грядет понедельник*». Но для студента вполне допустимо выражение «*грядет сессия*», а для менеджера проекта – «*грядет дедлайн*». Будущее подлежит планированию, хотя планы, как известно, не всегда сбываются. Не сегодня и даже не вчера сказано: «Если хочешь рассмешить Бога, расскажи ему о своих планах». Сегодня привычное выражение «*планирования от достигнутого*» звучит, как злая насмешка. Грядущее мы не планируем, хотя способны интуитивно предвидеть. Будущее пытаемся планировать, но как правило ошибаемся. Тем более, в нынешнем странном мире.

Понятие настоящего – самое сложное, и, надо сказать, довольно лукавое (уместно вспомнить, какой персонаж в народе именовали «Лукавым»). Вспоминается известная песня:

Призрачно все в этом мире бушующем.

Есть только миг – за него и держись.

Есть только миг между прошлым и будущим.

Именно он называется жизнь.

(текст Леонида Дербенева)

Казалось бы, в первой строке достаточно точно описывается наше нынешнее состояние: «бушующий мир». Однако, предлагаемый рецепт не воодушевляет: в мире лирического героя прошлое и будущее отсутствуют. Прямая ассоциация: *живи сегодняшним днем*. Сейчас, буквально – «в этот час». Слово «настоящее» наводит именно на такое отношение к жизни, поскольку семантически близко к слову «реальное». Антонимы: «ненастоящее», «нереальное». Таким образом мы бессознательно вычеркиваем из реальности и прошлое, и будущее. Сейчас, настоящее — это когда? В данный момент или сегодня? Или в каком-то состоянии: возраст (сейчас я ребенок), статус (сейчас я школьник), занятие (сейчас я читаю), состояние (сейчас я не сплю), или временное пребывание где-то (сейчас я в Крыму)?

Говоря о периодах жизни человека, мы привычно выделяем детство, юность, молодость, зрелость. На самом деле это переходы личности из одного состояния в другое. Сам человек определяет периоды своей биографии в терминах статуса, а не календарного возраста; они даже не всегда укладываются в хронологическом порядке. «Когда я служил в армии», «Когда дети были маленькими», «Когда мы поженились». Это и есть хронотопы его биографии.

Понятие «настоящее» усложняется, если мы говорим о компании. В любой

момент времени ее члены пребывают в разных состояниях, занимаются разными вещами, имеют разный статус. У каждого – свое «настоящее». А что является «настоящим», читай – «реальным» для компании в целом?

На наш взгляд, проблема решается заменой понятия настоящее на Сущее, что опять-же не синоним. Однокоренные слова – «сущность», «существование», «существенность». Они определяют не факт наличия, а значительность Сущего. К «настоящему» ближе по смыслу слово *насущенный*, означающее «сегодняшний»: «Хлеб наш насущенный даждь нам днесь». «Сущий» в отличие от «настоящий» не обременено значением преходящего, одномоментного; оно может длиться как угодно долго, пока сохраняет свои смыслы и значимость. Оно же обусловлено Былым и позволяет проникнуть в Грядущее. Это позволяет совершать истинные путешествия во времени, управляя из Сущего Былым: выбирая из него существенное, нередко – бессознательно.

Хронотоп компании

Корпоративный хронотоп полезен как аналитический и управленческий инструмент, поскольку характеризует именно состояние, а не временные промежутки, которые не имеют особого значения. «Сейчас мы на подъеме» или «сейчас мы переживаем кризис»,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



«сейчас мы расширяемся» или «сейчас у нас идут сокращения» — это существенные состояния, объединяющие всех участников. Не известно, когда начавшиеся и до каких пор продолжающиеся.

Здесь как раз и пригодятся категории Былого, Сущего и Грядущего. Все описанные состояния, разумеется, Сущее. Однако, оно неразрывно связано как объективно, так и в восприятии участников с Былым. «Сейчас мы...» означает, что раньше состояние было другим. Связь с Грядущим не так очевидна. Устойчивое состояние или подъем позволяют предполагать, что так будет и далее. Стагнация или кризис вызывает оптимистичные надежды или депрессию и апатию; в любом случае мы имеем дело с Грядущим.

Изменение идентичности — это переход в новый хронотоп. «Компания стала другой» означает вовсе не смену названия, переезд офиса, автоматизацию и даже не замену топ-менеджмента. Все это факты настоящего, хотя и могут восприниматься как значимые события. Они обретают сущность, если определяют Сущее и предопределяют Грядущее. Иначе это всего лишь старые щи в новом котелке.

Смена хронотопа, как реальное изменение идентичности компании, — протяженный период, который мы

лишь условно привязываем к календарным датам и знаковым событиям. 31 декабря — всего лишь праздник, причем далеко не для всех народов, а вовсе не наступление Новой Эры, даже в 2000 году. В бизнесе о четкой привязке хронотопа к той или иной дате можно говорить лишь применительно к проектам, имеющим начало и конец, да и то условно, поскольку им предшествует предпроектная подготовка, а по окончании следует неопределенный период доделок и разборок с Заказчиком.

Текущее состояние, то есть хронотоп, в котором пребывает компания, представлен в событиях, то есть в проявлениях совместного бытия. События отличаются от фактов существенностью. «Сегодня планерка», «завтра выходной», «товар привезли» — это факты, но не события. Зато «сегодня выпускаем пробную партию» или «завтра выходит новый директор» — события, известные всем участникам, вплоть до уборщиц.

Незначительные, казалось бы, факты могут обретать событийность, обозначая хронотоп и сигнализируя участникам о состоянии транссубъекта. Событие «завезли новую мебель» хорошо соответствует Сущему «мы на подъеме». Былое — «мы бедные, у нас старая мебель». Грядущее — «мы разбогатели, завтра будет лучше, чем вчера». Востребованное сегодня ис-

кусство лидера – ловить тонкие сигналы событийности и понимать на их основе Сущее, а то и предчувствовать Грядущее.

Сценарии корпоративных хронотопов

Понять, в каком хронотопе пребывает компания, можно, наблюдая обстановку и поведение людей. Хронотоп определяется человеческим восприятием больше, чем объективными обстоятельствами. Вспомним фильм «Офисное пространство» (США, 1999, режиссер М. Джадж). Вроде бы благополучная компания, комфортные условия. Но хронотоп больше всего напоминает тюрьму или каторгу. Заключенные (персонал) подавлены и несчастны. Каждый из них заперт в своей клетушке «опен спейса». Надзиратели (менеджмент) ведут себя дружески и корректно, но на самом деле измываются над работниками, как могут, постоянно унижая их, демонстрируя свою власть. Событий вообще не происходит: только ежедневно повторяющийся унылый сценарий. Былого и Грядущего не просматривается: есть, была и будет одна и та же бессмысленная каторга. Силой обстоятельств главный герой вдруг обретает внутреннюю свободу. Он из хронотопа Тюрьмы переселяется в хронотоп Воли. И начальство теряется, не понимает, что с ним делать, ведь прежние стереотипы не работают. Совсем в другом

хронотопе обитают герои отечественного фильма «Бомба» (2019, режиссер И. Копылов). Они заперты в типичной «шарашке», их свобода ограничена. Они заняты крайне тяжелой и опасной работой по созданию советского атомного оружия. Но их хронотоп похож на восхождение на Эверест. Их Былое – научные заслуги, опыт, благодаря которому они стали участниками проекта. Сущее – постоянный труд 24/7, но наполненный событиями: творческими находками и неудачами. Грядущее очевидно – успешное испытание «изделия». Иного им не дано. И они идут к нему в одной связке, как альпинисты.

ХРОНОТОП	СУЩЕЕ	БЫЛОЕ	ГРЯДУЩЕЕ
СВАДЕБНОЕ ПУТЕШЕСТВИЕ	Нам здорово и весело, и мы не хотим прекращать это	Мы этого так ждали, и наконец получили!	Дальше - только совместное счастье
КРЕПОСТЬ В ОСАДЕ	Мы окружены врагами, и это ужасно.	Раньше все было хорошо, нормально жили, и вот напасть!	Не известно, когда и чем это закончится. Но прогнозы пессимистичны.
ФАБРИКА	День сурка. Каждый день приходим на работу и пашем-пашем-пашем...	Всегда так было	Всегда так будет
ТИТАНИК	Спасайся кто может!!!	А как было здорово!	Ужас - ужас - ужас!!! Надежда на спасение или везение.
БАЗАР	Все носятся, орут, непонятно что делают	Все носились, орали, непонятно что делали	Ничего не понятно, но что-то будет

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ПЕЙЗАЖ ПОСЛЕ БИТВЫ	Уныло бродим по разлуке после былого величия	А так много надежд и заветов! И день-ги были...	Скорее всего здесь тихо и сдохнем, ибо податься некуда... Да и поздно уже.
МУЗЕЙ (ХРАМ)	Мы с трепетом входим сюда и стараемся говорить потише. Новички должны осознавать, в какое Великое Место попали.	Великое Наследие Прошлого	Будет то же самое, что в Сущем, поскольку вечно.

Перейдем от кинематографа к реальности. На основании личных наблюдений мы выявили несколько типичных сценариев хронотопов российских компаний. Выше в таблице мы собрали коллекцию хронотопов отечественных компаний, с которыми приходилось сталкиваться. Все названия вполне условны. Для нас было важно увидеть развертку хронотопов во времени. Честно говоря, иногда нам приходилось угадывать хронотоп через проживание времени участниками (сотрудниками компаний). В некоторых случаях мы шли обратным путем: предположив хронотоп, подтверждали его отношением ко времени. Оба варианта оказались весьма продуктивными. Остается важный вопрос, насколько компаниям удастся писать свои сценарии и жить по ним. Возможно, что автором сценария является субъект, которого нет среди

сотрудников компании с самого верха до самого низа.

Авторы будут благодарны читателям за примеры ваших наблюдений за сценариями корпоративных хронотопов. Предлагаем создавать коллекцию и обсуждать находки прямо на страницах журнала «Управление персоналом», если редакционная коллегия не будет против.

***Тахир Базаров,**

Доктор психологических наук,
Профессор МГУ имени М. В.
Ломоносова, научный руководитель
Московской школы практической
психологии

***Александр Крымов,**

кандидат психологических наук,
преподаватель Московской школы
практической психологии

Эксклюзивно для



Мы плохо представляли ту самую свободу («Мысль изреченная есть ложь»)

 для тех из нас, кто, живя при социализме, прекрасно понимал огромные возможности свободы, были неведомы те ограничения, что способствуют свободе и ее определяют во многом.

Мы знали наизусть про тяжкие оковы, которые падут, но плохо представляли ту самую свободу, которая радостно нас примет у входа. И уж совсем не понимали у входа, куда и зачем нам меч из рук каких-то братьев.

И тем не менее, время было замечательное. Вместе с рухнувшими темницами возникали новые возможности, и касались они в основном новых отношений между людьми. Наши современники поняли, что «если к другому ушла невеста, еще не известно кому повезло». Т.е. жизнь превратилась в дорогу с двусторонним движением. Стало очевидным, что организация и работник — это те самые две ладони, без каждой из которых невозможны аплодисменты. Да Бог бы с ними с аплодисментами,



Тахир Базаров



Александр Ушаков

председатель редакционного Совета  (1999-2001 гг)

даже хлопка не получишь с помощью одной ладони. Что делать организациям, когда работники сами стали полноценными субъектами?

Наступила эра гуманитарных технологий, резкого перехода от отделов кадров к управлению персоналом и намечавшимся высотами служб управления человеческими ресурсами.

Именно в это время мы с коллегами стали разрабатывать новую концепцию управления персоналом развивающейся организации. Она же легла в основу учебной программы Института госслужбы при Президенте РФ. Концепция, в силу ее прозрачности, оказалась весьма продуктивной и популярной: нет всеобщего управления персоналом, есть конкретный кадровый менеджмент, адекватный этапу развития организации и соответствующий ее актуальной ситуации. И мы с командой приступили к созданию (ни много, ни мало) новой профессии. При этом нам было известно, что любая профессия строится на двух базовых процессах — когнитивной и социальной институционализации. Первый процесс означает фокусировку на понятиях, концепциях и методах. В конечном итоге, этот процесс должен заканчиваться написанием учебников и созданием лицензированных учебных программ для подготовки специалистов. Социальная институционализация всегда предполагает создание среды, в которой но-

вые специалисты могут получить опыт профессионализма через приобщение к определенному кругу «себе подобных» или даже лучше. Для этого нужны конференции, коммуникативные площадки для профессионального и неформального общения и, конечно, специализированные профессиональные издания. Ничего из этого у нас не было, и поэтому мы обратились во вне и стали искать соответствующие интеллектуальные и организационные ресурсы. И нам сильно повезло. Именно тогда мы познакомились с журналом «Управление персоналом». И настолько прониклись взаимным уважением и неизменным интересом, что и не заметили, как доцент нашей кафедры и мой большой друг А. А. Ушаков стал председателем редакционного совета журнала.¹ Нам тогда казалось, что лучший способ вовлечь людей в нашу профессию — это рассказы (интервью) людей, которые связали свою жизнь с управлением персоналом. Началась серия таких интервью, которые публиковались на страницах журнала. Со временем увидела в свет книга А. А. Ушакова «Особенности национальной карьеры», которую можно по праву считать предтечей целого направления, столь популярного сегодня под названием «Карьерное консультирование».

¹ первым гл. редактором был Эдгар Старобинский (автор ряда книг по управлению, лектор семинаров, консультант)

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ» — ЭТО ЖУРНАЛ С ОТКРЫТОЙ ПОВЕСТКОЙ



Надо сказать, что журнал с тех самых «девяностых» полностью соответствовал (и надо сказать, до сих пор соответствует) нашим представлениям о профессиональном издании. Если попытаться ответить на вопрос, почему, то придется перечислить некоторые важные критерии, которые отличают именно этот журнал от многих других.

Во-первых, «Управление персоналом» — это журнал с открытой повесткой. Он не зашорен изначально рамками тематических областей, которые следует освещать или тех, которые не следует принимать во внимание. Отсюда — разнообразие и актуальность материалов.

Во-вторых,  — это журнал, отличающийся разнообразием жанров, легкостью подачи материала. Отсюда — диалогичность и полемичность, столь необходимые профессиональному сообществу.

В-третьих,  — это журнал, сбалансированный с точки зрения материалов, получаемых от маститых профи и начинающих талантов, теоретиков и практиков. Отсюда — каждый читатель может быть сопричастным к дискуссионным вопросам в профессиональной сфере.

И, наконец, главное. Много ли мы назовем изданий, которые в наши дни справляют свой четверть вековой юби-

лей? Знаю, что немного. Что за этим? Стабильность — признак мастерства. Умение адаптироваться к постоянно меняющимся условиям. Доверие читателей и любовь авторов и наоборот.

И всему этому журнал не в последнюю очередь обязан неутомимому творчеству и целеустремленности шеф-редактора Александра Никифоровича Гончарова, которого считаю удивительным собеседником, умеющим не только разговаривать любого профессионала, но и создать условия для совместного творчества.

В этот замечательный юбилей желаю журналу «Управление персоналом» оставаться интеллектуальным изданием, демонстрирующим образцы независимого мышления в самой перспективной и стратегически важной области человеческого знания и практики.

***Тахир Базаров,**
Доктор психологических наук,
Профессор МГУ имени
М. В. Ломоносова, научный
руководитель Московской школы
практической психологии

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для

Реструктуризация распределения обязанностей в организации необходима, но недостаточна

«**В**сякий раз, когда происходят изменения, вам приходится корректировать не только стратегию, миссию и курс, меняя распределение обязанностей в компании, но и менять структуру полномочий» – утверждает Адизес необходима, но недостаточна.

И приводит пример из практики: Менеджеры по маркетингу, которые отвечали за разные виды продукции, после изменений получили собственный бюджет, который они могли тратить на покупку услуг общих подразделений. Теперь инженерно-конструкторский отдел был вынужден откликаться

на запросы того и другого, чтобы заработать деньги.

Мы радикально изменили структуру полномочий.

Почему этого не делают компании?

Почему администрации цепляются за бюджет?

Впрочем ответ очевиден. Адизес опускает его.

*Александр Гончаров,
Главный редактор 



Обзор книги Ицхак Калдерон Адизеса «Управление в условиях кризиса: Как выжить и стать сильнее». Глава 9. Следите за деньгами

Какая часть человеческого тела наиболее уязвима?

«то не то, что вы думаете. Это карман. Если ударить человека по карману, он сразу поймет, чего вы от него хотите» – начинает с сути автор. А сорока летний опыт работы в сфере консультирования Адизеса говорит о том, что деньги мотивируют людей недели на две, не более.

Если эти атрибуты будут невидимыми, они потеряют смысл — важно то, что о них знают все. Если я назначу вас вице-президентом, но никто не будет об этом знать, это ничего не стоит.

Есть три разновидности внутреннего подкрепления по мнению эксперта

ЕСЛИ ЭТИ АТТРИБУТЫ БУДУТ НЕВИДИМЫМИ, ОНИ ПОТЕРЯЮТ СМЫСЛ — ВАЖНО ТО, ЧТО О НИХ ЗНАЮТ ВСЕ

Помню как еще в 1995 г Станислав Шекшня в бытность СЕО БиЛайн об этом и говорил в своей книге «Материальное вознаграждение» сама работа не приносит удовлетворения, а ощущение.

Есть масса других атрибутов статуса: где вы можете запарковать свою машину, далеко ли ваш офис от офиса президента, есть ли у вас личный секретарь.

Первая называется «вознаграждение, связанное с задачей». Наградой становится сама возможность выполнять свою работу.

К примеру, я люблю читать лекции и заниматься консультированием. Я могу лететь всю ночь, а потом сразу отправиться на работу, не чувствуя усталости. Я обожаю свою работу. Однако, если бы меня попросили заниматься бухгалтерией, корпеть над цифрами, я бы предпочел, чтобы меня за-

ВЫПОЛНЕНИЕ МИССИИ, В КОТОРУЮ ЧЕЛОВЕК ВЕРИТ ВСЕМ СЕРДЦЕМ

Четвертый вид внутреннего вознаграждения, который я не осознавал долгие годы, является самым важным.

Это четвертая разновидность внутреннего вознаграждения — выполнение миссии, в которую человек верит всем сердцем.



стрелили на месте. Это говорит о том, что такой вид внутреннего вознаграждения тесно связан с личными предпочтениями.

Занимаясь делом, которое вам по душе, вы ощущаете прилив сил, вы аккумулируете энергию, вместо того чтобы тратить ее. Работа, которая вам неприятна, изматывает вас. Фактором мотивации становится сама задача. Мне нравится то, что я делаю, и наградой для меня является сама возможность заниматься любимым делом.

стимулирует соответствующее поведение.

Четвертый вид внутреннего вознаграждения, который я не осознавал долгие годы, является самым важным.

Это четвертая разновидность внутреннего вознаграждения — выполнение миссии, в которую человек верит всем сердцем.

Нельзя сказать, что эти люди трудятся во имя миссии, поскольку зача-

СОЗНАНИЕ СВОЕГО МОГУЩЕСТВА ДОСТАВЛЯЕТ ИМ ОГРОМНОЕ НАСЛАЖДЕНИЕ

Второй тип внутреннего вознаграждения называется «вознаграждение, связанное с возможностью». Получив власть над другими людьми, вы чувствуете, что вознаграждены. Иными словами, даже если вам не нравится данная работа, тот факт, что вы способны выполнять ее и контролировать других участников процесса, становится источником подкрепления. Такая работа позволяет вам насладиться своим могуществом.

скую они имеют о ней самое смутное представление.» — делает важное замечание автор.

У кого единственное вознаграждение — власть?

Кто они? Бюрократы. Им нужна лишь одна награда — власть над людьми, которые обращаются к ним за помощью. «Приходите завтра». «У вас нет нужной справки».

Третий вид внутреннего вознаграждения — ощущение причастности. Дружба, близкие отношения воспринимаются людьми как награда. Это

«Вы встали не в ту очередь». «Принесите это еще раз на следу ющей неделе». «Постойте там». «Подождите». «Вы собрали не все документы». Они

ЕСЛИ Я НАЗНАЧУ ВАС ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТОМ, НО НИКТО НЕ БУДЕТ ОБ ЭТОМ ЗНАТЬ, ЭТО НИЧЕГО НЕ СТОИТ

могут заставить вас носиться взад-вперед день напролет. Сознание своего могущества доставляет им огромное наслаждение.

«Есть ли у работников вашей компании миссия, за которой стоит нечто большее, чем просто красивые слова?» – спрашивает автор

Стремитесь ли вы делать нечто реальное для других людей?

Если у простых рабочих нет миссии, то ждите забастовок... Хорошо если итальянских.

«Дайте им почувствовать, что у них есть миссия, что их труд заслуживает признания, позвольте им быть услышанными, и они отдадут вам себя без остатка. Если люди знают, что тот, кто принимает решения, прислушивается

к их мнению, если они любят свою работу, деньги перестают для них быть главным. Но если люди не представляют, куда и зачем движется компания, если они не обладают властью и не получают признания, если их работа скучна и монотонна...», тем меньше потребность во внешнем подкреплении.

***Александр Гончаров,**
Главный редактор 



Обзор книги Ицхак Калдерон Адизеса «Управление в условиях кризиса: Как выжить и стать сильнее». Глава 10. Вознаграждение внутреннее и внешнее

Обязанности людей – наряду со стратегией и тактикой компании – не могут оставаться неизменными

Организация подобна капризному автомобилю, который легко выходит из строя из-за того, что его узлы начинают работать несогласованно, что и приводит к разного рода сбоям.

Ложные цели

Адизес наступает на нашу любимую мозоль: «Система подкрепления может поощрять тех, кто работает на ложную цель, и наказывать тех, кто идет к правильной цели».

Далее он приводит яркий пример: организация продолжает поощрять личные достижения, тогда как новая структура требует работы в команде. Все подсистемы непрерывно меняются, напоминает гуру и принимают все новый облик.

«Структура полномочий и ответственности непостоянны, они находят-

ся в непрерывном движении. Человека, с которым вы работали раньше, сменяет другой, куда более властный, чем ваш предыдущий напарник. Возможно, вы почувствуете, что это подрывает ваше влияние, и вступите в противоборство с новичком».

Именно поэтому вы не найдете организации, где сотрудники всегда довольны жизнью.

Если бы четыре подсистемы оставались неизменными — если бы все было безупречным слишком долго, это означало бы отсутствие изменений. А это, как вам известно, означает смерть.

«В жизнеспособной организации люди время от времени бывают недовольны. Если организация живет, она меняется, а изменениям всегда сопутствует стресс», — заключает автор.

**ОРГАНИЗАЦИЯ
ПОДОБНА КАПРИЗНОМУ
АВТОМОБИЛЮ,
КОТОРЫЙ ЛЕГКО
ВЫХОДИТ ИЗ
СТРОЯ ИЗ-ЗА ТОГО,
ЧТО ЕГО УЗЛЫ
НАЧИНАЮТ РАБОТАТЬ
НЕСОГЛАСОВАННО,
ЧТО И ПРИВОДИТ К
РАЗНОГО РОДА СБОЯМ**



**СИСТЕМА
ПОДКРЕПЛЕНИЯ МОЖЕТ
ПООЩРЯТЬ ТЕХ, КТО
РАБОТАЕТ НА ЛОЖНУЮ
ЦЕЛЬ, И НАКАЗЫВАТЬ
ТЕХ, КТО ИДЕТ К
ПРАВИЛЬНОЙ ЦЕЛИ**



**ОРГАНИЗАЦИЯ
ПРОДОЛЖАЕТ
ПООЩРЯТЬ ЛИЧНЫЕ
ДОСТИЖЕНИЯ, ТОГДА
КАК НОВАЯ СТРУКТУРА
ТРЕБУЕТ РАБОТЫ В
КОМАНДЕ**



**ПЕРЕСТРОЙТЕ
ОРГАНИЗАЦИОННУЮ
СТРУКТУРУ,
ПЕРЕСМОТРИТЕ
СИСТЕМУ
ПОЛНОМОЧИЙ,
ИЗМЕНИТЕ ПОДХОД К
ВОЗНАГРАЖДЕНИЮ,
РАЗРАБОТАЙТЕ ИНУЮ
СТРАТЕГИЮ, А ЗАТЕМ
НАЧНИТЕ С НАЧАЛА.
ВОТ ЧЕМ ВЫ ДОЛЖНЫ
ЗАНИМАТЬСЯ**



В компании, которая мертва, люди довольны и счастливы.

«В бюрократических организациях я непременно встречаю массу тех, кто доволен жизнью, ведь там не происходит ничего нового», – пишет Ицхак.

Далее, правда, Адизес пишет явную чушь о том, что при коммунизме, кроме космоса, ничего не менялось. Простим ему этот идеологический штамп, впитанный и им.

«Что должен делать лидер?» – спрашивает автор.

«Он должен быть умелым механиком, который постоянно занимается отладкой и регулировкой».

Но это ручное управление?!????!!

Нет.

«Перестройте организационную структуру, пересмотрите систему полномочий, измените подход к вознаграждению, разработайте иную стратегию, а затем начните с начала. Вот чем вы должны заниматься»!!!

***Александр Гончаров,**
Главный редактор



Обзор книги Ицхак Калдерон Адизеса «Управление в условиях кризиса: Как выжить и стать сильнее». Глава 11. Что может пойти не так?

Как правильно выписывать себе премии при наличии ряда соучредителей?

Каждый, кто хоть раз проходил собеседование, наверняка знает, что редко какое интервью на вакансию обходится без «любимого» вопроса рекрутеров: «Кем вы себя видите через 5 лет?»

Любая организация независимо от организационно-правовой формы и формы собственности обязана своевременно и в полном объеме оплачивать труд персонала.

Заработная плата работника может состоять из следующих частей: вознаграждение за труд, компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты.

При этом каждый работодатель самостоятельно определяет составные части заработной платы, которые определяются в локальных актах и более подробно прописываются в трудовых договорах с работниками.



Дмитрий
Мартасов

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Премия входит в систему оплаты труда, но имеет стимулирующий характер для работника. Обязанность работодателя регулярно начислять работникам премии следует из условий оплаты труда.

Руководитель организации является отдельной категорией работников, в отношении которой установлены особенности регулирования труда, в том числе и порядок их премирования.

Поэтому в рамках данной статьи опишем судебную практику, выявим тенденции и проблемы правоприменительной практики.

По общему правилу для назначения и выплаты премии работнику требуются следующие документы:

- документ, устанавливающий порядок назначения и выплаты премий – коллективный договор или локальный акт;
- приказ руководителя о выплате премии.

В Письме Минтруда России от 28.09.2020 № 14-2/ООГ-15428 пояснено, что Трудовой кодекс Российской Федерации¹ не определяет критерии установления, а также порядок начисления и выплаты премии. Особенности премирования у конкретного работодателя устанавливаются коллектив-

ным договором, соглашением, локальным нормативным актом.

При этом руководитель организации имеет особый правовой статус. Руководитель организации – это работник, трудовая функция которого в соответствии с трудовым договором состоит в руководстве организацией, в том числе в выполнении функций ее единоличного исполнительного органа.

Руководитель организации не может самостоятельно выплатить премию без согласования с работодателем. Работодателем являются учредители общества (участники или акционеры) (14-ФЗ от 08.02.19984, 208-ФЗ от 26.12.19955).

Как правило, если директор начислил и выплатил премию самостоятельно без согласования с работодателем, то с директора (работника) могут быть взысканы убытки.

В качестве примера приведем материалы судебной практики.

1. Директор не обладал полномочиями по выплате себе премий произвольно, по собственному усмотрению.

2. Решение о премировании директора уполномоченный орган общества не принимал, доказательств последующего одобрения такого премирования не представлено.

При этом существует противоположная судебная практика по данному вопросу.

1. Отсутствие согласования органов управления компании при выплате премии директору по делам о взыскании убытков не во всех случаях является нарушением порядка выплаты премии директору.

Пример из практики: Юридическое лицо обратилось в суд с требованием о признании недействительными действий по выплате генеральному директору ежемесячных и разовых премий. Истец сообщил, что начисление премий должно осуществляться по решению общего собрания и тем самым работник самостоятельно начислял себе премии без согласия работодателя и причинил ущерб компании.

Решение суда: С учетом положений трудового законодательства само по себе начисление генеральным директором премий, не повлекшее негативных последствий для юридического лица, при отсутствии доказательств недобросовестности и неразумности действий единоличного исполнительного органа при управлении хозяйствующим субъектом, не является основанием для удовлетворения требований.

По другому делу назначение и выплата премий президенту компании

была признана обоснованной, так как не доказан факт недобросовестности директора и его выход за пределы своих полномочий.

ВЫВОД

Исходя из анализа судебной практики, можно сделать следующие выводы:

1. Премия директору должна быть утверждена на общем собрании участников (акционеров) путем принятия соответствующего решения, либо должна быть предусмотрена системой оплаты труда, которая должна быть указана в локальном акте организации и продублирована в трудовом договоре работника.

2. Участниками (акционерами) должно определяться следующее:

- показатели, при выполнении которых директору положена премия;
- виды и размер премии, а также источник выплаты;
- источник выплаты премии;
- порядок выплаты премии.

3. Необходимо учитывать последние изменения, которые были внесены в Гражданский кодекс Российской Федерации. С 01.07.2021 расширяются

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



возможности дистанционного участия в собраниях гражданско-правовых обществ. Решение собрания может быть принято без проведения заседания (заочное голосование) посредством отправки, в том числе с помощью электронных либо иных технических средств, не менее чем половиной от общего числа участников соответствующего гражданско-правового сообщества документов, содержащих сведения об их голосовании. При этом решение считается принятым, если за него проголосовало большинство напавивших эти документы участников гражданско-правового сообщества.

4. Премия директору компании оформляется протоколом. С 01.07.2021 протокол составляется в письменной форме, в том числе с помощью электронных либо иных технических средств. В случае принятия решения в результате заочного голосования протокол подписывается лицами, проводившими подсчет голосов или зафиксировавшими результат подсчета голосов.

Также со своей стороны отметим, что судебная практика по вопросу назначения и выплаты премии директору неоднозначна. Каждый случай индивидуален и подлежит отдельному рассмотрению и анализу, который должен быть основан на всестороннем, полном, объективном и непосредственном исследовании имеющихся в деле до-

казательств. Будем и дальше следить за судебной практикой по данной категории дел.

***Дмитрий Мартасов,**
практикующий юрист, эксперт XVIII
Всероссийского конкурса «Моя страна
– моя Россия»

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для



Часть молодежи не учится и не работает. Кто виноват?

В августе 2021 года по информации Министерства труда России не работали и не учились 10% от трудоспособного населения в возрасте от 18 до 24 лет. Это около одного миллиона человек. Конечно, реальная цифра молодых людей, не желающих работать будет гораздо ниже, так как Мин труд не учитывает работников с «черной» зарплатой. Согласно оценке экспертов, порядка 32,5% трудоспособного населения вовлечены в «теневую» занятость. И, именно, молодежь чаще, чем зрелые люди соглашается на работу без официального трудоустройства. На это есть две основные причины:

1. Несерьезное отношение двадцатилетних к пенсионным отчислениям
2. Дискриминация со стороны работодателей по отношению к кандидатам без опыта работы

Но, даже с учетом «серого» трудоустройства, получается цифра в полмиллиона человек, которые по мнению Министерства труда России не желают работать или учиться.



Дмитрий Жирнов
«Бридж ту ЭйчАр»
www.bridge2hr.ru

Психологи считают, что человек стремится удовлетворить свои потребности, в первую очередь, базовые: пища, одежда, жилище, безопасность. И, если

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



эти потребности не закрыты, то человек испытывает дискомфорт, что в свою очередь должно стимулировать к труду, ну или к более простым и быстрым способам добыть деньги. Вероятно, базовые потребности части молодых людей продолжают закрывать их родители, что в купе с ошибками в воспитании приводит к нежеланию трудиться.

В стране практически не осталось профессиональных училищ, где можно освоить рабочую профессию за счет бюджета. Дети из семей с низким достатком не имеют возможности получить образование и профессию. Возможно, они бы и рады выучиться, а потом работать, но нигде. Им остаются вакансии пеших курьеров, грузчиков, разнорабочих.

На собеседованиях, молодые люди, которые стремятся подняться с социальных низов выгодно отличаются от других кандидатов. Они демонстрируют высокую мотивацию, желание развиваться, меньше заиклены на компенсационных пакетах. В комментариях к резюме, мы всегда рекомендуем нашим заказчикам обращать внимание на таких кандидатов. При правильной адаптации из них вырастают мотивированные, лояльные и эффективные специалисты. Один из наших клиентов, транспортная компания, именно таким образом строит кадровую политику в части линейного персонала: за счет компании они обучают своих грузчиков управлению вилочными по-

грузчиками и штабелерами, молодых людей из числа грузчиков, демонстрирующих системное мышление, обучают складскому учету и работе со специализированными программами. То есть дают им новые профессии.

Что же касается доли молодых людей, не желающих ни учиться, ни работать, то тунеядцы были и будут всегда, при любом экономическом строе. Они не представляют никакой ценности для работодателей. Так как работник должен не только уметь работать, но и хотеть работать. Эту проблему нужно решать системно и комплексно, в семье и на уровне государства, привлекая СМИ, задействуя политтехнологов. Нужно формировать культуру труда, воспитывать детей соответствующим образом. Для этого должна появиться «психологическая гигиена» в семье, молодым родителям нужно знать не только как обрабатывать пуповину после выписки из роддома и когда вводить прикорм грудничку, но и как формировать правильное мировосприятие у своих детей. Этого пока у нас нет.

***Дмитрий Жирнов,**
руководитель Кадрового агентства
Bridge2HR
www.bridge2hr.ru

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для

Искусственный Интеллект

.....

При решении вопроса об использовании систем видеонаблюдения, GPS-трекеров для разъездных работников и иных технических средств контроля за сотрудниками важно обеспечить баланс между интересом работодателя эффективно контролировать рабочий процесс и правом работника на неприкосновенность частной жизни и защиту персональных данных.

Учитывая, что наибольшее число вопросов возникает при введении системы видеонаблюдения, более подробно будет рассмотрено именно это техническое средство контроля.

Порядок осуществления видеонаблюдения за работниками действующим законодательством прямо не урегулирован. В некоторых случаях видеонаблюдение осуществляется работодателем в целях соблюдения возложенных на него обязанностей. Например, организации, эксплуати-

рующие опасные производственные объекты (шахты, газовые заправочные станции, энергетические станции и т.п.) обязаны создавать системы наблюдения, оповещения, связи и поддержки действий в случае аварии и поддерживать указанные системы в пригодном к использованию состоянии. В других случаях установка видеонаблюдения в основном обусловлена интересом работодателя в повышении эффективности труда и соблюдении работниками трудовой дисциплины.

Однако несмотря на отсутствие прямого регулирования порядка осуществления видеосъемки, в правоприменительной практике сформирован ряд требований, которые следует учесть работодателю при введении системы видеонаблюдения.

1 требование – видеосъемка должна осуществляться открыто. Данное требование связано с правом работника на полную достоверную информацию об условиях труда (ч. 1 ст. 21 Трудового кодекса РФ), поэтому работода-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



телю следует регламентировать порядок осуществления видеонаблюдения в локальных нормативных актах и ознакомить с ними работника под подпись, а места установки видеокамер оборудовать информационными табличками. Учитывая, что видеосъемка может рассматриваться как обработка персональных данных, в локальном нормативном акте о порядке видеонаблюдения следует, в частности, отразить следующие сведения:

- * цели осуществления видеонаблюдения (к примеру, контроль осуществления рабочего процесса, предотвращение нанесения материального ущерба имуществу работодателя и работников),

- * порядок хранения и использования полученных в ходе видеосъемки данных (например, возможность использования видеоматериалов для служебных расследований),

- * принимаемые меры для защиты персональных данных работников от неправомерного использования и разглашения,

- * круг лиц, имеющих доступ к получаемым данным, их обязанности и ответственность за допущенные нарушения,

- * обязанности работников, связанных с введением системы видеона-

блюдения (например, не препятствовать исправной работе технических средств осуществления видеосъемки). Мы также рекомендуем после ознакомления работников с локальными нормативными актами их согласие на использование систем видеонаблюдения отразить в дополнительном соглашении к трудовому договору),

- * места установки систем видеонаблюдения, оборудованные специальными графическими и текстовыми уведомлениями об осуществлении видеосъемки и т.п.

2 требование – видеонаблюдение не должно нарушать гарантированную ст. 23 Конституции РФ неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну. Поэтому недопустима установка видеокамер в душевых, в туалетах, раздевалках.

3 требование – уведомить работников за два месяца до установления системы видеонаблюдения. Так, согласно разъяснениям Роскомнадзора «О вопросах отнесения фото- и видео- изображения, дактилоскопических данных и иной информации к биометрическим персональным данным и особенности их обработки» при ведении видеонаблюдения в рабочих помещениях работники должны быть уведомлены об изменении условий трудового договора по причинам, связанным с изменением организацион-

ных или технологических условий труда (введением видеонаблюдения), под роспись.

Однако данная позиция разделяется не всеми судами (напр., Восьмой кассационный суд общей юрисдикции в определении от 10.11.2020 № 88-16003/2020, Московский городской суд в апелляционном определении от 04.08.2016 № 33-30048/2016 пришли к выводу о том, что наличие или отсутствие видеонаблюдения рабочего места не отнесено к существенным условиям труда, в связи с чем ссылки на положения ст. 74 Трудового кодекса РФ несостоятельны).

Из указанного следует, что увольнение сотрудника по п. 7 ч. 1 ст. 77 Трудового кодекса РФ из-за несогласия работать в измененных условиях может быть успешно оспорено работником. Поэтому мы рекомендуем заранее уведомить сотрудников о введении системы видеонаблюдения, но не использовать специальную процедуру увольнения из-за несогласия работников продолжать работу в измененных условиях.

В свою очередь, если работодатель выполнит вышеуказанные требования в части порядка осуществления видеонаблюдения, результаты видеосъемки могут быть использованы им как доказательства ненадлежащего исполне-

ния трудовых обязанностей работника и влечь за собой дисциплинарную или материальную ответственность работников.

Ответственность работодателя

При несоблюдении работодателем вышеуказанных требований существует риск привлечения его к административной ответственности в виде штрафа от 60 000 до 100 000 рублей, а для должностных лиц – от 10 000 до 20 000 рублей, а за повторное нарушение санкции для юридических лиц увеличены до 300 000 рублей, для должностных лиц – до 50 000 рублей (ч. 1, 2 ст. 13.11 КоАП РФ).

Скрытое видеонаблюдение влечет также риск привлечения к уголовной ответственности по ст. 137 УК РФ.



***Светлана Виногорова,**
старший юрист ООО «Юридическое
бюро «Григорьев и Партнеры»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Установить на рабочем месте систему видеонаблюдения или иные технические средства контроля за сотрудниками в России можно. Но нужно помнить о необходимости соблюдения прав работников на неприкосновенность частной жизни, личной и семейной тайны, тайну переписки и телефонных переговоров. Чтобы их нарушить, работодатель должен учесть ряд важных моментов.

Во-первых, подобный контроль должен быть непосредственно связан с исполнением сотрудниками трудовой функции. Очевидно, что не следует устанавливать камеру, например, в туалете или душевой кабине. Но видеонаблюдение вполне допустимо с целью проверки исполнения работниками их обязанностей, обеспечения сохранности имущества, безопасности персонала и т.п.

Во-вторых, следует разработать внутренний документ – локальный нормативный акт, в котором подробно описать порядок и механизмы контроля за сотрудниками. В нем можно указать цели установки технических средств, помещения, в которых они будут расположены, порядок и срок хранения данных, список лиц, имеющих доступ к записям и иные сведения. С новыми правилами работников нужно ознакомить под подпись.

Необходимо помнить, что нельзя наблюдать за сотрудниками скрыто. По закону запрещается использование спе-

циальных технических средств, предназначенных для негласного получения информации неуполномоченными на то лицами. Иными словами, работодатель не должен заниматься оперативно-розыскной деятельностью. Работников нужно поставить в известность о способах контроля, то есть предоставить им полную и достоверную информацию об условиях труда. Поэтому установленные видеореамеры должны быть видны, а сотрудников нужно заранее уведомить о том, как за ними будут наблюдать.

Желательно разместить в помещениях с камерами соответствующие информационные таблички о технических средствах контроля.

В-третьих, следует предупредить работников о том, что на рабочем месте они не должны заниматься личными делами, не относящимися к выполнению трудовой функции. То есть обсуждать на работе по телефону частную жизнь или семейную тайну не следует. Можно включить подобные обязанности в трудовые договоры.

В-четвертых, нужно соблюдать требования законодательства о защите персональных данных при обработке видеозаписей работников. Хотя некоторые суды и считают, что подобная съемка не относится к обработке персональных данных и не подпадает под действие главы 14 ТК РФ, рекомендуем перестраховаться.

Если работодатель будет контролировать сотрудников с помощью технических средств незаконно, это может повлечь для него неблагоприятные последствия.

Прежде всего, будет сложно при необходимости подтвердить нарушение работником трудовых обязанностей, поскольку доказательства, полученные с нарушением закона, не имеют юридической силы и не могут быть положены в основу решения суда, т.е. работник сможет оспорить привлечение к дисциплинарной ответственности.

За некоторые нарушения работодатель или его должностные лица могут понести административную или даже уголовную ответственность. Не исключена и подача гражданского иска к работодателю из-за сбора информации о частной жизни работника.

.....

Использование технических средств контроля за действиями сотрудников в законодательстве РФ прямо не регламентировано. Исходя из анализа общих положений трудового законодательства, мы можем прийти к выводу, что это допустимо. При этом работодателю необходимо прописать порядок, условия и цели использования технических средств в локальных

В заключение отметим, что полностью перенять опыт Amazon по установке умных камер с проставлением баллов, от которых зависят суммы штрафов и премий, не получится. В России работодатели не вправе штрафовать работников за неисполнение трудовых обязанностей. Как правило, к работникам можно применять лишь такие дисциплинарные взыскания, как замечание, выговор и увольнение. Однако некоторые компании ставят возможность премирования в зависимость от наличия или отсутствия нарушений трудовых обязанностей работниками.



КАЧКИН И ПАРТНЕРЫ

***Ольга Дученко,**
Адвокат, старший юрист
АБ «Качкин и Партнеры»

нормативных актах, а также уведомить об этом сотрудников.

Трудовые отношения и иные непосредственно связанные с ними отношения регулируются не только ТК РФ, иными нормативно-правовыми актами, но также коллективными договорами, соглашениями и локальными нормативными актами (ст. 5 ТК РФ).

Согласно ст. 22 ТК РФ работодатель вправе требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей, а также соблюдения правил внутреннего трудового распорядка. Корреспондирующей обязанностью работника является добросовестное исполнение своих трудовых обязанностей, соблюдение правил внутреннего трудового распорядка и трудовой дисциплины (ст. 21 ТК РФ).

Если работодатель издаст локальный нормативный акт о необходимости использования технических средств контроля на рабочем месте, то работникам придется подчиниться данному требованию.

При этом в настоящее время активно используются различные программы учета рабочего времени сотрудников, т.к. в соответствии с ч. 4 ст. 91 ТК РФ работодатель обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым работником. В ТК РФ не сказано, каким образом работодатель обязан вести данный учет, поэтому многие используют различные программы учета рабочего времени.

Важно понимать, что контроль за действиями сотрудников должен иметь под собой основания. Если мы используем скрытые видеорекамеры, программы отслеживания действий сотрудников на рабочих ПК, то необходимо обосновать, для чего это нужно. Если

целями внедрения новых технологий является обеспечение информационной безопасности на предприятии, повышение уровня обслуживания, предотвращение количества аварий (как в случае с Amazon), то подобные действия работодателя оправданы.

Работодателю следует издать локальный нормативный акт (правила внутреннего трудового распорядка, регламент или положение), издать приказ о введении в действие систем контроля. Согласно абз. 7 ст. 21 ТК РФ работник имеет право на получение полной достоверной информации об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте. Работодатель обязан под роспись ознакомить работника со всеми принимаемыми локальными нормативными актами (абз. 10 ч. 2 ст. 22 ТК РФ).

Если условия локального нормативного акта непосредственно затрагивают условия трудовых договоров, то необходимо соблюсти порядок внесения изменения, установленный ст. 72, 74 ТК РФ.

Контролировать сотрудников можно только в рабочее время, контроль за пределами рабочего дня не допускается.

Нельзя устанавливать специальные программы на личные технические средства сотрудников. Если работо-

датель хочет использовать какую-то специальную программу (например, по отслеживанию местоположения сотрудников в случае разъездного характера работы), то он обязан выдать корпоративную технику.

Использование программ контроля связано также с законодательством о защите персональных данных. Ведь в ходе контроля работодатель собирает, обрабатывает и хранит персональные данные.

Согласно п. 1 ст. 3 ФЗ «О персональных данных» под персональными данными понимается любая информация, относящаяся к прямо или косвенно определенному или определяемому физическому лицу (субъекту персональных данных). В законе нет четкого перечня информации, которая может быть отнесена к персональным данным, поэтому обычно к персональным данным относится любая информация, которая позволяет идентифицировать человека.

Работодателю необходимо принять положение о порядке обработки персональных данных или дополнить уже существующий локальный акт, где прописать:

- порядок и способы обработки данных сотрудников при применении средств контроля;

- цели обработки;

- возможность передачи данных третьим лицам (например, в случае, когда служба поддержки является сторонней компанией, а не сотрудниками);

- порядок и способы защиты данных;

- сведения об ответственных лицах за соблюдение порядка сбора и обработки данных.

Содержание и объем обрабатываемых персональных данных должны соответствовать заявленным целям обработки. Обрабатываемые персональные данные не должны быть избыточными по отношению к заявленным целям их обработки. Например, если целью работодателя является контроль за качеством обслуживания посетителей путем установки видеочкамер, недопустимо использовать полученную информацию в рекламных целях.



***Марина Дячук,**
ведущий юрист компании
«Лексфорт»



Российское законодательство и судебная практика предоставляют работодателю возможность установки видеокамер в рабочих помещениях, а также в кабинетах транспортных средств. Основным нормативным актом, который регулирует возможность обработки видеозаписей, является Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных». Видеоизображения подпадают в категорию биометрических персональных данных. Роскомнадзор в своих разъяснениях указывает: «исходя из определения, установленного Федеральным законом «О персональных данных», к биометрическим персональным данным относятся физиологические данные (дактилоскопические данные, радужная оболочка глаз, анализы ДНК, рост, вес и другие), а также иные физиологические или биологические характеристики человека, в том числе изображение человека (фотография и видеозапись), которые позволяют установить его личность и используются оператором для установления личности субъекта». Согласно ст. 11 указанного закона, такие данные могут обрабатываться только при наличии согласия в письменной форме субъекта персональных данных.

При этом, как следует из разъяснений Роскомнадзора, если компания с помощью видеозаписей не будет впоследствии устанавливать личности изображенных на них людей, то

письменное согласие работников на обработку их персональных данных не требуется. Но если планируется применять их как доказательства ненадлежащего исполнения работниками должностных обязанностей или совершения правонарушения для передачи в правоохранительные органы, то здесь уже будет устанавливаться личность провинившегося работника и, соответственно, будет осуществляться обработка биометрических персональных данных. Значит, работодателю придется заранее получить письменное согласие сотрудника на обработку персональных данных.

Роскомнадзор указывает: «необходимо отметить, что при ведении видеонаблюдения в рабочих помещениях оператора с целью фиксации возможных действий противоправного характера согласно ст. 74 Трудового кодекса Российской Федерации работники должны быть уведомлены об изменении условий трудового договора по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда (введением видеонаблюдения), под роспись... Видеонаблюдение может осуществляться только для конкретных и заранее определенных целей. Эти цели должны быть обусловлены соответствующими нормативными правовыми актами, устанавливающими правовые основания видеонаблюдения (видеосъемки)».

<Разъяснения> Роскомнадзора «О вопросах отнесения фото- и видео- изображения, дактилоскопических данных и иной информации к биометрическим персональным данным и особенности их обработки» (<https://legalacts.ru/doc/razjasnenija-roskomnadzora-o-voprosakh-otnesenija-foto-i/>)

Таким образом, установка видеонаблюдения на рабочих местах сотрудников (и водителей) вполне допустима. Однако необходимо придерживаться установленных законом правил.

В первую очередь, необходимо принять локальный нормативный акт или внести изменения в имеющийся (указать цели видеонаблюдения, порядок организации видеонаблюдения), ознакомить с ним работников/поставщиков услуг (водителей у агрегаторов). Во-вторых, следует получить согласия работников/поставщиков услуг/водителей на обработку биометрических персональных данных. Кроме того, следует установить таблички/указания о ведении видеонаблюдения. В отношении работников Роскомнадзор рекомендует работодателям также вносить изменения в трудовые договоры в одностороннем порядке в соответствии со ст. 74 ТК РФ, но судебная практика далеко не всегда разделяет данный вывод, тем более что условие о ведении видеонаблюдения не относится к обязательным условиям тру-

дового договора и этот вопрос может регулироваться внутренним положением организации (или входить в общие условия оказания услуг, применяемых к исполнителям по гражданско-правовым договорам).

Интересная судебная практика:

Видеонаблюдение на рабочих местах, в производственных помещениях, на территории работодателя является правомерным, если работодателем соблюдены следующие условия: видеонаблюдение осуществляется только для конкретных и заранее определенных правомерных целей, связанных с исполнением работником его должностных (трудовых) обязанностей; работники поставлены в известность о ведении видеонаблюдения (таким образом, реализовано право работника на полную и достоверную информацию об условиях труда); видеонаблюдение ведется открыто, в помещениях, где установлены видеонаблюдения, имеются соответствующие информационные таблички в зонах видимости камер.

Ссылки апелланта на то, что введение работодателем на рабочем месте работника видеонаблюдения нарушает право истца на личную жизнь и охрану персональных данных, несостоятельны, поскольку видеозапись рабочего (трудового) процесса не является раскрытием персональных данных работника.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Определение Новосибирского областного суда от 15 января 2019 г. № 33-653/2019

Введение работодателем системы видеонаблюдения не приводит к изменению условий трудового договора и не требует отражения в нем соответствующей информации:

Ссылка в апелляционной жалобе на нарушение положений ст. 57 ТК РФ ввиду несогласования с работником возможности ведения видеонаблюдения также не может служить основанием для отмены решения суда, поскольку установка системы видеонаблюдения в кабине вагона трамвая, то есть на рабочем месте истца, не является изменением определенных сторонами условий трудового дого-

«Нет ничего твоего, кроме нескольких кубических сантиметров в твоем черепе», Джордж Оруэлл «1984». В эпоху цифровизации данная фраза становится еще более актуальной.

Сегодняшний день, как и вчерашний, что уж говорить о завтрашнем, все больше становится похож на фантастические рассказы и фильмы из детства. Цифровые технологии окружают человека повсюду. Иногда уже начинаешь

вора, так как связана с обеспечением безопасности, в силу чего также не является и источником получения персональных данных работника по смыслу, заложенному в Федеральном законе от 27.07.2006 года N 152-ФЗ «О персональных данных».

Определение Московского городского суда от 08 декабря 2016 г. N 33-49698/16.



***А. Е. Карпухин,**
Партнер **Five Stones Consulting**

сомневаться, что «Большой брат не следит за тобой», когда ты находишься у себя дома.

Выйдя из дома в мегаполисе, уже практически на каждом «уважающем» себя доме находятся средства видеオフィкации, что уж говорить о дорогах и прочих публичных местах. Однако этим дело не заканчивается, неизвестно, что работодатели в целях контроля, в том числе дисциплины и эффективности работников, устанавливают видеонаблюдение на своих предприятиях.



Резюмируя сказанное, хочется обратиться к уже «затертой до дыр» Конституции Российской Федерации, а именно к статье 23, где в части 1 говорится о том, что каждый имеет право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту своей чести и доброго имени.

Сразу необходимо отметить, что, не смотря на всеобщую любовь к Конституции, осуществлять видеофиксацию рабочего места в соответствии с действующим российским законодательством можно. Но нельзя делать это тайно.

Осуществлять негласное наблюдение и получать информацию, составляющую личную и семейную тайну, возможно только в случаях, предусмотренных законодательством, например, в соответствии с Федеральным законом от 12 августа 1995 года № 144-ФЗ «Об оперативно-розыскной деятельности». Так, согласно нормам названного Закона запрещается использование специальных и иных технических средств, предназначенных (разработанных, приспособленных, запрограммированных) для негласного получения информации, не уполномоченными на то настоящим Федеральным законом физическими и юридическими лицами.

Очевидно, если на своем рабочем месте вы обнаружите, что работодатель установил средства видеофикса-

ции без вашего ведома, такие действия будут считаться нарушающими закон.

Необходимо понимать, что само по себе видеонаблюдение может и не считаться нарушением закона, если вы были предупреждены об этом. Однако такое допустимо, пока зафиксированные видеоизображения не будут признаваться биометрическими персональными данными. До передачи видео для установления личности снятого человека они не являются биометрическими персональными данными, обработка которых регулируется общими положениями Федерального закона «Федеральный закон от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных», поскольку не используются оператором (владельцем видеокамеры или лицом, организовавшим ее эксплуатацию) для установления личности.

Обработка биометрических персональных данных может осуществляться только при наличии согласия в письменной форме субъекта персональных данных, за исключением случаев, предусмотренных указанным выше Законом, предусматривающей исключения, связанные с реализацией международных договоров Российской Федерации о реадмиссии, в связи с осуществлением правосудия и исполнением судебных актов, а также в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации об обороне, о безопасности, о противо-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



действии терроризму, о транспортной безопасности, о противодействии коррупции, об оперативно-розыскной деятельности, о государственной службе, уголовно-исполнительным законодательством Российской Федерации, законодательством Российской Федерации о порядке выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию.

Каждый работодатель вправе самостоятельно решить организационные вопросы при установлении видеофиксации, однако, стоит обратить внимание на ряд существенных моментов, о которых стоит при этом помнить.

Роскомнадзор в своих разъяснениях не раз обращал внимание, что видеонаблюдение может осуществляться только для конкретных и заранее определенных целей. Эти цели должны быть обусловлены соответствующими нормативными правовыми актами, устанавливающими правовые основания видеонаблюдения (например, в целях контроля за дисциплиной и эффективностью работы). Кроме того, использование полученного видео следует использовать также только в указанных же целях.

В целях установления дополнительных гарантий соблюдения прав самих работников и сотрудников должны быть приняты внутренние документы, которыми должны быть предусмотрены по-

рядок и сроки хранения видеозаписей, а также ответственные лица, имеющие доступ к системе видеонаблюдения. Также необходимо предусмотреть возможность информирования о системе видеонаблюдения путем размещения информационных табличек в зонах видимости камер.

Как указал все тот же Роскомнадзор в своих разъяснениях, необходимо отметить, что при ведении видеонаблюдения в рабочих помещениях оператора с целью фиксации возможных действий противоправного характера согласно ст. 74 Трудового кодекса Российской Федерации работники должны быть уведомлены об изменении условий трудового договора по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда (введением видеонаблюдения), под роспись.

Видеонаблюдение может осуществляться только на рабочих местах и только в рабочее время.

Видеофиксирующие девайсы не должны относиться к техническим средствам, предназначенным для негласного видеонаблюдения.

Кроме того, работодателям следует принять или внести изменения в ряд документов:

- факт принятия решения о введении видеонаблюдения следует оформить приказом;

- разработать внутренний документ, который бы регламентировал порядок осуществления видеонаблюдения, положения о видеонаблюдении можно также включить в правила трудового распорядка;

- в указанных документах обязательно необходимо указать ограниченный перечень лиц, которые будут иметь доступ к видеоматериалам, с таким лицами, кроме всего прочего, следует дополнительно в письменной форме зафиксировать обязательство о неразглашении персональных данных работников;

- в местах осуществления видеонаблюдения установить соответствующие опознавательные знаки (таблички);

- ознакомить всех работников с принятыми документами в связи с введением видеонаблюдения, а также получить согласие каждого работника на видеофиксацию и обработку полученных материалов в установленных целях.

Что касается использования иных технических средств в целях контроля за работниками, то принципы их использования аналогичные вышеназван-

ным, но самое главное – их применение возможно только в рабочее время, только на рабочем месте и только согласно обусловленным целям.

На практике наиболее популярны следующие способы отслеживания деятельности работников в корпоративных инструментах:

- мониторинг эффективности работы с помощью специального программного обеспечения, который позволяет отслеживать количество времени, потраченное на работу, соцсети и прочее;

- использование сервисов для обратной связи работников о работе других работников;

- системы учета рабочего времени каждого из работников (система Timesheet и аналогичные ей ПО).



***Руслан Маннапов,**
Юрист ЮФ
«Ильяшев и Партнеры»



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



А mazon будет контролировать своих водителей умными камерами, о чем проинформировала служба доставки Amazon, сообщает-ся, что организация установила ум-ные камеры для контроля водителей в кабинах своих машин. Устройства фиксируют нарушения ПДД и разгово-ры по телефону во время езды. Искус-ственный интеллект камер оценивает поведение водителей и выставляет им баллы, от которых зависят суммы штрафов и премий. Многие шоферы расценили нововведение как вмеша-тельство в частную жизнь и уволились.

В век развития технологических воз-можностей и внедрения средств, осно-ванных на технологии искусственного интеллекта, во все сферы обществен-ной жизни подобные нововведения все же правило, нежели исключение.

Сразу отметим, что в правовом ре-гулировании комментируемой темы законодатель запаздывает, в настоя-щий момент порядок видеонаблюде-ния за работниками законом прямо не урегулирован.

Постараемся разобраться, какие по-ложения действующего законодатель-ства Российской Федерации и иных правовых актов так или иначе косвен-но можно применить к описываемым отношениям.

Сведения, которые характеризуют физиологические и биологические особенности человека, на основании которых можно установить его лич-ность (биометрические персональные данные) и которые используются опе-ратором для установления личности субъекта персональных данных, могут обрабатываться только при наличии согласия в письменной форме субъ-екта персональных данных, за исклю-чением случаев, предусмотренных ча-стью 2 настоящей статьи.

Исходя из определения, установ-ленного Федеральным законом «О персональных данных», к биометриче-ским персональным данным относятся физиологические данные (дактилоско-пические данные, радужная оболочка глаз, анализы ДНК, рост, вес и дру-гие), а также иные физиологические или биологические характеристики человека, в том числе изображение человека (фотография и видеозапись), которые позволяют установить его личность и используются оператором для установления личности субъекта.

Обнародование и дальнейшее ис-пользование изображения гражданина (в том числе его фотографии, а также видеозаписи или произведения изо-бразительного искусства, в которых он изображен) допускаются только с со-гласия этого гражданина. После смер-ти гражданина его изображение может использоваться только с согласия его



законных представителей (супруги, дети, родители).

При ведении видеонаблюдения в рабочих помещениях оператора с целью фиксации возможных действий противоправного характера согласно ст. 74 Трудового кодекса Российской Федерации (далее – «ТК РФ») работники должны быть уведомлены об изменении условий трудового договора по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда (введением видеонаблюдения), под роспись.

Видеонаблюдение может осуществляться только для конкретных и заранее определенных целей. Эти цели должны быть обусловлены соответствующими нормативными правовыми актами, устанавливающими правовые основания видеонаблюдения (видеосъемки).

В целях установления дополнительных гарантий соблюдения прав как потребителей (пациентов, клиентов), а также самих работников и сотрудников должны быть приняты внутренние документы, которыми должны быть предусмотрены порядок и сроки хранения видеозаписей, а также ответственные лица, имеющие доступ к системе видеонаблюдения. Также необходимо предусмотреть возможность информирования о системе видеонаблюдения путем размещения информационных табличек в зонах видимости камер.

Из анализа вышеприведенных правовых норм следует, что осуществление видеонаблюдения за работником во время выполнения трудовой функции не имеет законодательного запрета, однако данная деятельность подпадает под действие Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» в силу чего требует от работодателя совершения определенных процедур, которые легализируют «вмешательство в частную жизнь» работника.

Так, во избежание рисков, связанных с незаконным использованием персональных данных работников, работодателю рекомендуется:

- 1) издать и утвердить локальный нормативный акт о видеонаблюдении;
- 2) ознакомить с ним работников;
- 3) уведомить работников за два месяца о введении системы видеонаблюдения;
- 4) получить у работников специальное согласие;
- 5) назначить ответственных лиц и взять у них специальное обязательство о неразглашении персональных данных.

Внесение в трудовой договор изменений в данной ситуации необязатель-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



но, так как видеонаблюдение – необязательное условие трудового договора с учетом ч. 2 ст. 57 ТК РФ. Такой подход поддерживается судами (Апелляционное определение Красноярского краевого суда от 14 ноября 2012 г. по делу № 33-9899; Определение Восьмого кассационного суда общей юрисдикции от 10.11.2020 г. № 88-16003/2020, Московского городского суда от 26.04.2019 г. № 4г-4823/2019, Апелляционное определение Московского городского суда от 04.08.2016 г. № 33-30048/2016).

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что оборудование транспортных средств, используемых работниками в выполнении трудовой функции, средствами видеонаблюдения не имеет законодательного запрета при осуществлении работодателем всех необходимых от него правовых процедур, связанных с изданием локальных нормативно-правовых актов, уведомления сотрудников, а в некоторых случаях и внесении изменений в трудовой договор и проч., полностью освобождает последнего

от юридической ответственности за вмешательство в частную жизнь работников, если, конечно, нет других нарушений или скрытых камер, радиус действия которых не доведен до сведения работника.

В заключение отметим, что помимо контроля за непосредственной деятельностью работников представители Amazon указывают, что принимаемые меры способствуют снижению количества случаев ДТП, нарушения ПДД и проч., что может быть расценено как действия, направленные на обеспечение безопасности (публичные интересы), а потому оспорить их в судебном порядке будет практически невозможно.



***Игорь Томилин,**
Юридическая компания
«Privacy Group»

.....

Организация, сопровождение
и согласование: А. Верещагина

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для



Комментарий юрфирмы к новости: "Российского металлурга заставили вернуть выписанные себе премии на 339 млн рублей"

В Арбитражном суде Кемеровской области состоялось решение по иску акционера ПАО «Кокс» Казак Викторией Степановны (г. Москва) в интересах публичного акционерного общества «Кокс» (г. Кемерово) к Зубицкому Евгению Борисовичу (г. Москва) о взыскании 929 502 000 руб. убытков (с учетом принятого судом уточнения в порядке ст. 49 АПК РФ). Данное дело интересно не только с точки зрения фактических обстоятельств, но и самого процесса его рассмотрения судами.

ПАО «Кокс» является 100% участником ООО УК «ПМХ». Зубицкий являлся акционером ПАО «Кокс» и президентом ООО УК «ПМХ».

Первоначально суд первой инстанции отказал истцу в удовлетворении требований в полном объеме, в связи с недоказанностью факта причинения



Светлана Лебедева
INTELLECT

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ПАО «Кокс» убытков, учитывая, что сам размер вознаграждения Зубицкого со-ответствовал «рынку».

Апелляционная инстанция согласи-лась с коллегами и оставила первоначальное решение в силе.

Однако Арбитражный суд Западно-Сибирского округа направил дело на новое рассмотрение и указал на необ-ходимость исследования вопроса нали-чия у Зубицкого фактической возмож-ности определять действия ПАО «Кокс» и ООО УК «ПМХ», добросовестность и разумность его действий, в том числе по установлению размера вознаграж-дения себе как президенту ООО УК «ПМХ».

После возвращения дела на новое рассмотрение, Арбитражный суд Ке-меровской области «пересмотрел» ранее принятое решение и все же частично удовлетворил требования Казак поста-новив взыскать с Зубицкого убытки в размере 338 777 673,28 рублей.

Представляется верным вывод суда первой и апелляционной инстанции (по итогам рассмотрения дела после его возвращения) о недоказанности того, что Зубицкий действовал недобросо-вестно и неразумно в период до 14 июля 2016 г., когда производил рас-чет и выплату своего вознаграждения. Как следует из текста Постановления Седьмого арбитражного апелляцион-

ного суда, истец не представила дока-зательств того, что кто-либо из акцио-неров в период с 2002 года, то есть с момента заключения трудового дого-вора с Зубицким, выражал несогласие с условиями как самого трудового до-говора, так и порядка расчета и фор-мирования вознаграждения Зубицкого.

С учетом принятия 14 июля 2016 г. новой редакции устава ООО УК «ПМХ», суды пришли к правильному выводу о несоблюдении Зубицким процедурно-го порядка выплаты вознаграждения: таковое решение не было одобрено общим собранием участников обще-ства. Позиция Зубицкого относительно его неосведомленности по изменению порядка утверждения выплаты возна-граждения в этом случае выглядит до-статочно странной, учитывая, что он являлся не только единоличным испол-нительным органом ООО УК «ПМХ», но и акционером ПАО «Кокс», владеющим 53,62 % акций.

Попытка Зубицкого после принятия 22.03.2021 судебного акта «легализо-вать» полученные 338 777 673,28 ру-блей через одобрение единственным участником ООО УК «ПМХ» ранее вы-плаченного вознаграждения, включая спорную сумму, присужденную Арби-тражным судом Кемеровской области, вполне ожидаемо не удалась.

Согласно ч. 2 ст. 268 АПК РФ, допол-нительные доказательства принимают-

ся арбитражным судом апелляционной инстанции, если лицо, участвующее в деле, обосновало невозможность их представления в суд первой инстанции по причинам, не зависящим от него, в том числе в случае, если судом первой инстанции было отклонено ходатайство об истребовании доказательств и суд признает эти причины уважительными.

В данном же случае Зубицкий и не пытался приобщить какие-либо аналогичные доказательства при рассмотрении дела в суде первой инстанции. Как справедливо отметил Седьмой арбитражный апелляционный суд, справка, датированная 31 марта 2021 г., об одобрении ранее выплаченных Зубицкому премий исполнена после вынесения обжалуемого судебного акта и не могла быть оценена судом первой инстанции.

Учитывая, что решение Арбитражного суда Кемеровской области от 22 марта 2021 г. оставлено без изменения, а апелляционные жалобы истца и ответчика — без удовлетворения, нет сомнений, что стороны продолжат обжалование и вновь обратятся с кассационными жалобами в Арбитражный суд Западно-Сибирского округа.

***Светлана Лебедева,**
старший юрист юридической фирмы
INTELLECT



Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для



1 млн. –
БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА
КОМПАНИИ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – HRD&HRM
– PR – ТОПЫ – РУКОВОДИТЕЛИ
ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ – ЭЛ. ВЕРСИЯ – САЙТ –
РАССЫЛКИ – ИНСТАГРАМ – СОЦ. СЕТИ

9000 китайцев живут с 1984 г при полном коммунизме



Миллиардер Сунь Дау построил сельскохозяйственную империю в Хэбэй, провинции Пекина. Чтобы разместить 9000 сотрудников на территории предприятия, Дау решил создать идеальный коммунистический автономный городок, изобилующий бесплатными больницами, школами и спортивными стадионами, названными в честь соз-

дателя. «Мне будет стыдно, если моя больница будет зарабатывать деньги. Я буду горд, если она станет приносить убытки», – говорит миллиардер о своём городе. Ещё в 1984-ом году Сунь основал Dawu Group, которая занималась производством и продажей кормов для животных и удобрений. Полученную прибыль Дау тратил на создание идеального места для

жизни. Там сотрудники пользовались субсидируемым или бесплатным доступом к удобствам, включая театр, горячие источники и аквапарк. Деньги в городке обменивались редко: сотрудникам и их семьям выдавались специальные корпоративные карты, в использование которых уже включены льготы. «Они действительно хорошо относятся к рабочим здесь.

Если вы усердно работаете, вы здесь вознаграждены. Прибыль реинвестируется обратно в нас», – говорит Пэй Сингуан, охранник начальной школы. Однако по мере расширения Dawu Group Сунь столкнулась с правовыми проблемами из-за сложных законов Китая о зонировании, которые сильно ограничивают покупку, продажу или использование сельских земель в коммерческих целях. Сегодня же «город мечты» и конгломерат Сунь Дау ждёт другая судьба: суд выдвинул против владельца политически мотивированное обвинение.

Сунь Дау является крупнейшим сельскохозяйственным магнатом во всей Азии. Проблемы, о которых говорит бизнесмен, затрагивают не только сельское хозяйство, но и жизнь общества во всех странах мира. «Трудно равномерно перераспределить богатство общества, но можно сделать равных простолюдинов и аристократов», – написал Сунь в стихотворении, выгравированном на каменной плите воз-

ле штаб-квартиры своей компании. В интервью китайским телеканалам Дау часто приводит в пример концепцию Платона, который живет обычной скромной жизнью и управляет своими подданными с уважением к ним. Сунь продолжал работать простым фермером, уже владея крупным бизнесом. Он выступал за снижение налогов для сельского хозяйства и был против массовой урбанизации. «Важнейшая проблема в сельских районах Китая – ограничение и лишение крестьянского труда властью и капиталом», – сказал Сунь в речи 2007-ого года перед студентами престижного Пекинского университета.

В конце апреля 2021-го года Дау и 20 его сотрудников, в числе которых были и его родственники, были арестованы после того, как мелкий имущественный спор перерос в настоящий конфликт. Эти люди уже находились под присмотром властей около полугода, а самому Сунь Дау за это время было выдвинуто 8 уголовных обвинений, в числе которых была незаконная добыча полезных ископаемых и «провоцирование конфликтов». Бизнесмена также признали виновным в незаконном захвате сельскохозяйственных угодий, провоцировании толпы для нападения на государственные учреждения и препятствовании государственным служащим в выполнении их обязанностей. Дау неоднократно опровергал выдвинутые против него

обвинения, называя себя «выдающим-ся членом коммунистической партии». 67-летний сельскохозяйственный магнат и правда вёл активную политическую жизнь, имея на многие вопросы собственный взгляд.

Непродолжительное время местные власти поощряли Сунь Дау и даже позволили ему занять одну из руководящих должностей. Чрезмерно активный и пропагандистский Дау был осуждён впервые в 2003-м году, но ареста тогда удалось избежать. В 2019-м год Сунь Дау снова был замечен в громком деле: на этот раз он открыто критиковал власти за сокрытие информации о вспышке африканского свиного гриппа, который затронул его фермы. На протяжении многих лет Сунь Дау получал поддержку со стороны китайских политических диссидентов, среди которых оказался и сам. За последние годы китайское правительство активно наказывало владельцев крупных компаний за публичные высказывания против власти. Дау также грозит статья о «бандитской деятельности», так как только после выдвижения этого обвинения власти могут официально конфисковать все его активы. «Политическая власть в конечном итоге контролирует экономику», — комментирует ситуацию Цай Ся, бывший профессор высшей академии коммунистической партии страны, который в настоящее время живет в США. Со всем недавно имущественный магнат

и известный правительственный критик Жэнь Чжицян был приговорён к 18 годам лишения свободы по делу о коррупционной деятельности. Против всемирно известного Джека Ма, владельца Alibaba, также выдвинули несколько обвинений.

«Теперь у меня тяжелое сердце, — скажет Сан в письме своим сотрудникам, — так как следующее, что нужно сделать, это пройти судебный процесс, бороться за права моей семьи». Теперь же после нескольких недель тайных слушаний китайскому миллиардеру вынесли приговор: ему грозит 18 лет тюрьмы, а также выплата 3,11 млн юаней (около \$480 000) штрафа.

*Кристина Кузнецова

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 

II ВСЕРОССИЙСКИЙ ФОРУМ ЗАБОТЫ О ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИИ СОТРУДНИКОВ

WELL-BEING FORCE 2021

Как повысить вклад сотрудников в бизнес с помощью программ благополучия?

15 СЕНТЯБРЯ

Программа **форума** **включает:** кейсы от
мировых компаний, доклады, круглые столы.

Форум будет полезен для тех, кто хочет узнать, как популяризировать well-being в компании, организовать программу благополучия при гибридной системе работы, получить выгоду для компании в деньгах с помощью WB, выбрать оптимальный путь развития Well-being в компании и многое другое.

Ключевые вопросы форума:

- Well-being в 2021: какой сегодня и каким будет завтра?
- Как популяризировать Well-being в России?
- Как комплексно внедрить Well-being?
- Как определить эффективность программ благополучия для компании?

Среди спикеров

- **Александра СЕРГЕЕВА**, Head of C&B, **РАЙФФАЙЗЕНБАНК**
- **Виктория ТРИФОНОВА**, Руководитель направления по управлению персоналом, **MICROSOFT**
- **Мария ТИЩЕНКО**, Руководитель по развитию корпоративного предпринимательства, **БИЛАЙН**
- **Татьяна БУРЦЕВА**, Директор по развитию, **ДОБРОСЕРВИС**
- **Татьяна КОЖЕВНИКОВА**, Академический директор, **WELL-BEING ACADEMY**
- **Татьяна РОЖКОВА**, Начальник управления по социальной политике, **ГРУППА НЛМК**
- И другие.

77

— 7 —

Каждое новое
поколение оставляет
нам людей,
которые помнят
об ошибках
человечества

Рэй Брэдбери
Американский писатель



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 8 (253)

АВГУСТ 2021

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

Марина Кузина

Обзор новаций Трудового Права и значимых судов

Наталья Тихонова

Гендиректор в ответе за долги компании

Татьяна Човикова

Ковидные больные — трудовые ситуации и споры

Дмитрий Евтеев

Кадровик на свободе: как не попасть в тюрьму за работу с персоналом?

Инна Демидова

Споры по качеству лекций на семинарах или тренингах. Претензии к тренерам

Дарья Сергеева

Увольнения личных помощников — анализ причин споров

Элина Шакирова

Гарантии и компенсации при работе с особыми климатическими условиями

Светлана Краснянская

Обязательная вакцинация