

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



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



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

№ 2 2021

Главная тема номера: **Виртуальная реальность**

Виртуальная реальность
уже





события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 7 июль 2021

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

Владимир Алистархов

Черные риелторы. Анализ судов и советы по защите

Дарья Родионова

Новое в налогах на недвижимость. Обзор споров

Наталья Тихонова

Имущество и доходы с него у россиян за рубежом — споры по налогам с доходов — избежание двойного налогообложения

Ульяна Зеленая

Сгорела квартира. Пожарные добросовестно всё потушили, но соседям нужно делать ремонт. А за чей счет? Что об этом думают в ВС?

Владимир Павлов

Регистрация дома-квартиры спустя 15 лет пропущенного срока — анализ споров

Элина Шакирова

Раздел имущества умершего, если у него много детей от разных браков

Комментарии юрфирм

Ковид...

Блокчейн-Биткоин...

Тесла...

IT...

– ведущие теги информации современного мира.

Жаркое лето необычно... Приятного вам знакомства с материалами номера.

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

МАНИПУЛЯТОРЫ

Манипуляторы в реальном бизнесе (кто они?
как их распознать и противостоять им?)4

Юлия Калмыкова

ДИСКРИМИНАЦИЯ

Дискриминация молодежи: советы
работодателям12

Марина Кузина

ЭКСПАТЫ

Экспаты в РФ — споры с ними18

Сергей Слесарев

КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА

Коммерческая тайна компании: вопросы
судебной практики24

Дмитрий Мартасов

ВИРТУАЛЬНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

Цифровые двойники уже реальность30

Ольга Гладкая

ПУТЬ В ПРОФЕССИЮ

Юрий Куклачев: «Всю жизнь я делал то, что
велело сердце. И мне было очень тяжело» ..34

Юрий Куклачев

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Искусство очаровывать незнакомцев. Как
вести легкие беседы, не переходя личные
границы42

Айнур Зиннатуллин

Татьяна Шахматова

Клиент согласен: Пошаговая система успешных
переговоров от подготовки предложения до
подписания договора50

Артем Федоров

АЛИМЕНТЫ

Нестандартные алименты. Спорная
схема обеспечения интересов
несовершеннолетних детей58

Дарья Сергеева

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ**И ЭФФЕКТИВНОСТЬ****МЕНЕДЖМЕНТА**

Создание эффективной системы контроля
в современной организации как условие её
успеха66

Николай Жданкин

МАНИПУЛЯТОРЫ В РЕАЛЬНОМ БИЗНЕСЕ (кто они? как их распознать и противостоять им?)

Юлия Калмыкова

В корпоративном мире нас окружает множество людей, с разными характерами, стилями общения и способами достижения результатов. Одни люди действуют открыто, не скрывая своих намерений. Другие предпочитают скрывать свои истинные планы и мотивы. Чтобы быть успешными и эффективными в бизнесе, получать удовольствие от своей работы, сохранять лицо и позитивный настрой мы должны научиться распознавать манипуляторов и не попадаться в их умело расставленные ловушки.

Мой личный опыт убедил меня, что большинство коллег, достигших самых высоких позиций в бизнесе являются манипуляторами. Поговорим о таких руководителях.

Умение манипулировать помогает этим людям преодолевать трудности, цинично взбираясь по головам на вершину карьерной лестницы и материального благополучия. При этом такие управленцы умеют скрывать свой непрофессионализм и быстро добиваться своих целей. Кто-то становится манипулятором неосознанно, кому-то помогают специальные техники. Кто же такой такой манипулятор? Давайте разобраться.

кого-либо, сталкивает лбами. Пока вы отвлекаете внимание на себя, вовлекаясь в созданный им сценарий, он уверенно движется к своей цели, оставаясь в стороне от разборок, «белым и пушистым». Манипулятор испытывает удовольствие от осознания того, какую огромную власть он оказывает на свое окружение, своего доминирования. Он, как опытный кукловод, управляющий своими марионетками. Без доверия нет манипуляции. В основе любой манипуляции лежит доверие. Доверие между манипулятором и вами. Он его умело использует, располагая вас к себе, нащупывая общие точки соприкосновения, аккуратно сокращая дистанцию между вами .

ОБЛАДАЕТ СПОСОБНОСТЬЮ ВЛИЯТЬ НА ВАШЕ МНЕНИЕ, ФОРМИРОВАТЬ МНЕНИЕ СВОЕГО ОКРУЖЕНИЯ И УМЕЛО УПРАВЛЯТЬ ИМ В СВОИХ ЛИЧНЫХ ЦЕЛЯХ

На мой взгляд, наиболее подходящее определение манипулятора — это человек, который обладает способностью влиять на ваше мнение, формировать мнение своего окружения и умело управлять им в своих личных целях. Этот человек является хорошим коммуникатором, который видит ваши слабые стороны (комплексы), и эта способность помогает ему найти к вам правильный подход, позволяющий управлять вами.

Чтобы понять, что перед вами манипулятор нам необходимо разобраться какие черты ему присущи. Одной из главных черт таких людей является фальшивость чувств и эмоций. Часто, чтобы достичь своих целей манипулятор под видом заботы о вас «продает» вам определенный им алгоритм действий, как будто бы учитывающих ваши интересы, при этом настраивая вас против

Давайте рассмотрим признаки, по которым можно распознать манипулятора:

1. Манипуляции с перекалыванием ответственности за выполненную работу на окружающих. В случае достижения результата все лавры достаются ему, как руководителю (постановщику задач), в случае допущенных ошибок, отсутствии результата всегда виноваты и подвергаются санкциям подчиненные.
2. Выражение сомнений, в присутствии своего руководства или партнеров, в компетентности своего окружения/подчиненных. В жизни это выглядит так: все сам на себе тяну, команда слабая, доверять ничего нельзя, приходится самому все делать или переделывать, без меня вам эту задачу не решить.

2. Обсуждение профессиональных качеств и критика коллег. Наверняка замечали, что есть люди, которые любят высвечивать чужие промахи и недостатки. Выглядеть это может в том числе как конструктивная критика, с анализом причин неудач и предложением своих подходов и решений.

3. Сокращение дистанции при общении, дружелюбие. Манипулятору важно, чтобы ему доверяли и именно поэтому он стремится выстроить максимально дове-

Воспринимал все это всегда за чистую монету, объясняя для себя это тем, что далеко не все достигают таких высот, которых достиг он. Значит им искренне восхищаются и он лучший менеджер. В итоге дошло до того, что он перестал адекватно воспринимать любую конструктивную критику в свой адрес, удалил из ближайшего окружения искренних коллег, профессионалов, болеющих за дело, которые пытались указать на ошибки, исправлять их и окружил себя манипуляторами. Новое окружение в обмен на лесть и псевдапреданность выбивало

БЕЗ ДОВЕРИЯ НЕТ МАНИПУЛЯЦИИ. В ОСНОВЕ ЛЮБОЙ МАНИПУЛЯЦИИ ЛЕЖИТ ДОВЕРИЕ. ДОВЕРИЕ МЕЖДУ МАНИПУЛЯТОРОМ И ВАМИ

рительные коммуникации, стать почти другом, а если это руководитель, то спуститься с вами на одну ступень, приблизить, часто играть в демократа.

4. Стремление максимально использовать связи, т. е. любое общение манипулятора с целью извлечения выгоды. Он поддерживает общение и тесную связь только с теми, кого можно каким-либо образом использовать, обрастает полезными людьми

5. Показательная лесть, подарки, внимание. Как-то слышала от одного топа историю из жизни. Расскажу вкратце. Он руководил большим бизнес блоком (ритейл). Рассказывал, что чем выше он поднимался по карьерной лестнице, тем более нечувствительным к лестии становился. Когда ему говорили о его гениальности и уникальности всех его бизнес решений, замысливали серьезные промахи или обвиняли в них по сути лиц не принимающих решений, он

для себя высокие должности и заработную плату. Результат оказался печальным. За интригами и игрой в собственное величие все забыли о целях бизнеса. Команда, во главе с лидером была уволена. Некоторые коллеги- манипуляторы из ближайшего окружения постарались избежать увольнения и остаться на своих высоких позициях, выстроить аналогичные отношения с новым лидером, используя привычные методы, активно сотрудничали с новым руководством, помогая найти виноватых в ошибках прежней команды, перекладывая ответственность за провал с себя на окружающих и бывшего босса

6. Манипулятор стремится показать свое превосходство в общении, доминирование. Делает он это максимально тонко, чтобы была возможность оказывать необходимое влияние на вас. Вам дают возможность высказать свое мнение, но в процессе диалога его будут умело корректировать,

контролируя на выходе нужный результат. Вы и сами не заметите как согласитесь с мнением манипулятора и у вас возникнет ощущение что вы изначально также мыслили или наоборот заблуждались

7. Еще один признак. Давление через чувство вины. Манипулятор находит ваши слабые места, а они есть у каждого, и умело указывает вам на те моменты, за которые вам может быть стыдно. Он уже достаточно изучил вас и ваше поведение и реакции и остается только подергать за

собностью моментально « переобучаться » и разворачивать ситуацию в свою пользу. В моей жизни был яркий пример руководителя высокого уровня — манипулятора. Все решения он принимал дерективно, но как только становилось очевидным, что было принято ошибочное решение, которое имеет далеко идущие для бизнеса негативные последствия, то собирал совещание с ключевыми руководителями. Сразу вспоминал, в чьей компетенции из присутствующих лежит принятое решение и карал виновного. Когда этому руководителю пытались робко

ОТПУСКАЕТ НА ЧАС РАНЬШЕ ДОМОЙ ВМЕСТО ТОГО, ЧТОБЫ ПРЕДЛОЖИТЬ УЙТИ НА БОЛЬНИЧНЫЙ

нужные ниточки. Приведу самый невинный пример манипуляции. У вас заболел ребенок, на работе как обычно аврал, все работают не отрывая головы. И тут казалось бы можно взять больничный, но вы подведете Команду. Ваш начальник, видя ваше подавленное настроение и беспокойство как бы идет вам на встречу и отпускает на час раньше домой вместо того, чтобы предложить уйти на больничный. Отпускает он вас домой со словами, команде будет очень сложно без тебя, мы вынуждены будем работать больше, но я вхожу в твое положение и отпускаю домой к ребенку. Что происходит дальше. Правильно. Дальше, при возникновении авральных ситуаций вы не сможете отказать своему руководителю задержаться на работе и эта задержка может быть вовсе не на час...

8. Нетерпимость к критике в свой адрес. Манипулятор всегда прав. Если что-то пошло не так, то виновато окружение или обстоятельства. Манипулятор обладает спо-

возразить, что он не захотел прислушиваться к мнению компетентного подчиненного, который подготовил необходимую аналитику и сформулировал позицию по данному вопросу, то подчиненный получал в ответ жесткий разнос и претензию, что не смог донести, убедить и занимается переключением ответственности.

9. Важно поддерживать напряжение в общении. Это позволяет в любой удобный момент выставить себя жертвой.

Еще, не менее Важно научиться отличать, например, руководителя манипулятора от руководителя вдохновителя, здесь очень тонкая грань. Вдохновитель также как и манипулятор добивается поставленных целей, но его методы воздействия иной природы. Это личный пример, открытость, вовлеченность и персональная ответственность, увлеченность делом, высокая личная мотивация и вдохновляющие окружающих коммуникации, спланивающие команду, по-

зволяющие каждому максимально использовать свой потенциал во благо компании и для личного роста и профессионального развития.

Чем опасен манипулятор и почему важно научиться распознавать манипуляторов. Все просто. Он может уничтожить вас или вашу карьеру, если вы играете не по его правилам. Вы будете втянуты в интриги и корпоративные игры вместо того, чтобы развиваться в любимой работе и получать удовлетворение от своих результатов.

Теперь, когда мы разобрались кто такие манипуляторы мы понимаем, что наше окружение изобилует ими.

Еще важно понимать, что манипулятор, как правило производит положительное впечатление на окружающих, доброжелателен и дружелюбен, приятен в коммуникации, внимателен к собеседнику и особенно полезным людям, не забудет преподнести сувенир к празднику, удачно и к месту пошутить. Именно поэтому сложно противостоять манипулятору, мы боимся незаслуженно обидеть или спутать искренние мотивы с манипуляцией.

Чуть позже приведу яркий пример манипулятора из личного корпоративного опыта и после этого попытаюсь сформулировать как бороться с манипуляторами и манипуляциями. Опять же нет универсального рецепта, жизненные ситуации абсолютно разные. Одно могу сказать, если встретили манипулятора не бойтесь и не сдавайтесь. Начните наблюдать, исследовать манипулятора, постарайтесь понять какие цели преследует и какая роль в достижении этих целей уготована для вас. Понимая мотивы вы сможете победить манипулятора. Осознайте, что манипуляторы и манипуляции нас окружают везде, нами манипулируют или пытаются манипулировать с детства

наши родные и близкие, друзья, учителя в школе, коллеги. Кто-то делает это неосознанно, а кто-то вполне цинично преследует определенные выгоды. Например, материальная мотивация, любого рода поощрения — один из инструментов манипуляции сотрудником. Они помогают руководителю более эффективно управлять сотрудником, добиваясь необходимого результата. Поощрение за хорошие оценки в школе также ничто иное как манипуляция, к которой прибегают заботливые родители, чтобы мотивировать собственного ребенка на лучший результат. Но это примеры манипуляций, которые не наносят вреда, их мотивы, механизмы воздействия и условия прозрачны для участников. Здесь есть выбор. Другого рода манипуляции, когда вас вовлекают в мутную историю, которая может потенциально нанести вред вам, вашей деловой репутации или другим участникам, вовлеченным в манипуляцию или тем против кого она направлена. Теперь пора вам рассказать о манипуляторе руководителе высшего уровня и последствиях от его токсичного поведения для Компании.

Итак, в компании где я работала происходили серьезные изменения, а именно шел процесс присоединения другой Компании. Культура и бизнес присоединяемой Компании строились на взаимоотношениях, коммуникациях и личных связях, как это обычно происходит в семейных компаниях. Объединение происходило на базе той Компании в которой я работала, а это была компания с инновационной культурой, системными подходами и технологиями, в основе работы не процесс а достижение результата. Сам Процесс интеграции был сложный, происходило столкновение двух совершенно разных культур. Акционерами было принято решение, чтобы интеграция прошла максимально экологично, назначить на одну из ключевых должностей в Объединенной Компании представителя той самой

Компании, которую присоединяли. Важно отметить, что масштабы двух компаний в части численности и выручки были несопоставимы. Решение о назначении было рискованным, так как новый руководитель никогда не сталкивался с такими масштабами, не занимал столь высокую должность и имел более чем 30-летний опыт работы в одной Компании, был пропитан ее культурой и не готов меняться сам и к изменениям в бизнесе. Для него не существовало авторитетов кроме себя самого, компанию

еся с новым лидером в работе задавались этим вопросом, так, как помимо описанного выше факта, что решения принимались медленно, ответственность за их принятие перекладывалось на подчиненных, в случае очевидных провалов с сотрудниками без колебаний расставались, навешивая на них ярлыки « вредителей». Часть приближенных готовы были терпеть любую несправедливость, так как получали мотивацию выше рынка, пиарились лидером перед акционерами даже их мелкие заслуги. Наш лидер

ВДОХНОВИТЕЛЬ ТАКЖЕ КАК И МАНИПУЛЯТОР ДОБИВАЕТСЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ, НО ЕГО МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ ИНОЙ ПРИРОДЫ

в которой проработал всю жизнь считал эталонной, безжалостно критикуя конкурентов, бизнес строил только на взаимоотношениях, решение любого, даже мелкого вопроса, который легко мог решить начальник отдела, замыкал на себе, ничего не делегируя своим подчиненным и увеличивая таким образом сроки принятия решений. Подчиненным директорам была отведена роль высокооплачиваемых, это хочу подчеркнуть, исполнителей. Человеком он был крайне консервативным, осторожным и недоверчивым. А бизнес направление которое возглавил наш лидер требовало серьезных изменений, стартовал проект по цифровизации, нужны были смелые решения и новые интересные рынку продукты, нужно было объединить две совершенно разные команды

безошибочно определял с своим окружении людей, способных на всё, для кого мораль и этика чуждые понятия в бизнесе. Сильных и экспертных сотрудников отодвигали в сторону или их увольняли или они покидали компанию сами, не имея возможности что-то изменить и не желая смотреть как рухнет эффективная система. Главным достоинством новой команды была кажущаяся лояльность лидеру, готовность бездумно выполнять любую команду, не задавая лишних вопросов. Забегая вперед, хочу сказать, что этот руководитель проработал в Компании около года, после чего был уволен. За год он успел сломать все системные подходы, переведя всех на ручной режим управления, тотально контролируя каждое действие своих подчиненных, под-

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.**

Пишите: 7447273@bk.ru

ДИСКРИМИНАЦИЯ МОЛОДЕЖИ: советы работодателям



Марина Кузина

*В*черашние выпускники претендуют на рабочие места по квотам. Как быть компаниям, чтобы не допустить дискриминации.

Когда заходит речь о трудоустройстве молодых специалистов, у компаний появляются риски сразу с двух сторон.

Во-первых, ситуацию контролируют административные органы. Они запрещают дискриминационные тексты вакансий со ссылками на возраст кандидата (постановление Мирового судьи судебного участка № 7 Беловского городского судебного района Кемеровской области № 5-858/2018 от 01.11.2018). Кроме того, законодатель установил обязательные квоты для приема молодежи, которым также необходимо следовать или выплачивать в бюджет средства, если специалистов на должности не трудоустроили.

Во-вторых, угроза исходит от самих кандидатов. Вчерашние выпускники, которые не получили работу, могут обвинить компанию в ущемлении своих прав.

Организации стремятся закрыть вакансии высококвалифицированными специалистами. Вчерашних выпускников, работников без опыта обучать готовы не все, особенно в сложных экономических условиях. Разберем подробно, какие ситуации могут обернуться для фирмы судебными спорами и штрафами и что необходимо учитывать, чтобы снизить риски.

Дискриминация в сфере труда запрещена. На это указывают международные акты (Конвенция № 111 Международной организации труда «Относительно дискриминации в области труда и занятий») и российское законодательство (ст. 2, 18-19 К РФ). На деле компанию могут обязать трудоустроить вчерашних выпускников в

Учитывать нормы о квотировании для молодых специалистов

Законодательство требует, чтобы компании способствовали обеспечению занятости населения. В зависимости от сферы деятельности вопрос о квотах для молодежи определяется отраслевыми или общи-

ВЗЯТЬ НА РАБОТУ МОЛОДОГО СОТРУДНИКА ИЛИ ЕЖЕМЕСЯЧНО ПЛАТИТЬ В БЮДЖЕТ КОМПЕНСАЦИЮ ИЛИ ШТРАФЫ

соответствии с требованиями регионального законодательства. Чтобы не платить штрафы, необходимо определить количество таких работников на предприятии и не допускать необоснованных отказов в трудоустройстве.

ми актами (абз. 6 ч. 2 ст. 5 Закона РФ от 19.04.1991 № 1032-1, отраслевое соглашение по радиоэлектронной промышленности РФ на 2021 — 2023 годы, утв. Российским профсоюзом работников радиоэлектронной промышленности, ООПР «Союз машино-

строителей России», Минпромторгом России 27.02.2018).

Чтобы не ошибиться в порядке и количестве мест, которые предоставляются молодежи, необходимо руководствоваться законодательством региона.

В Москве применяются нормы закона от 22.12.2004 № 90 «О квотировании рабочих мест». Речь идет о предоставлении мест

Если компания не выполняет требования о квотировании, ДТСЗН может вынести предписание об устранении нарушения (апелляционное определение Московского городского суда от 28.10.2019 по делу № 33а-7354/2019). Возможна административная ответственность (ст. 2.2 КоАП г. Москвы). Например, ГКУ Краснодарского края ЦЗН г. Армавира привлекло компанию к ответственности в виде штрафа. Организация не выполнила обязанность по установлению

КВОТА СОСТАВЛЯЕТ 2% ОТ СРЕДНЕСПИСОЧНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ, ЕСЛИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ТРУДИТСЯ БОЛЕЕ 100 ЧЕЛОВЕК

лицам в возрасте от 14 до 18 лет, сиротам и оставшимся без попечения родителей в возрасте до 23 лет, выпускникам со средним (18-24 года) и высшим образованием (21-26 лет), которые ищут работу впервые (ст. 2 закона № 90). Квота составляет 2% от среднесписочной численности работников, если на предприятии трудится более 100 человек.

У компании два варианта действий: взять на работу молодого сотрудника или ежемесячно платить в бюджет компенсацию или штрафы. Размер суммы в отношении одного работника определяется исходя из прожиточного минимума в субъекте.

В Московской области действует закон от 25.04.2008 № 53/2008-ОЗ. Его положения требуют трудоустраивать на предприятия численностью свыше 100 человек выпускников или иных лиц, на которые распространяется квота в количестве 1% от среднесписочной численности работников (ст. 4 закона №53/2008-ОЗ).

квоты. Суд посчитал действия административного органа законными и оставил постановление в силе (постановление Четвертого Кассационного суда общей юрисдикции от 15 января 2020 г. N 16-373/2019).

Нет специалистов — нет вины

Если в организацию не обращаются за трудоустройством лица, на которых вводится квота, компания не совершает виновных действий. Так, суд признал незаконным постановление. Организация приняла на работу молодых сотрудников. Она не выполнила только квоту по инвалидам, однако в суде представитель указал, что за трудоустройством данные лица не обращались и незаконных отказов не было. В связи с этим постановление вынесено незаконно (постановление АС Московского округа от 4 августа 2020 г. по делу N А40-88222/2019).

Нельзя «искусственно» закрывать вакан-

сии для молодежи. Должностным лицам грозит уголовная ответственность за деяния, которые попадают под составы преступлений. Например, суд вынес приговор в отношении должностного лица, которое организовало фиктивный документооборот по приему на работу несовершеннолетних и получению средств на оплату труда. Деяния попадали под несколько составов УК РФ (ч.3 ст.159, ч.1 ст.285, п.«в» ч.5 ст.290, ч.2 ст.292 УК РФ). Обвиняемый лишился возможности

Суд определил, что «отказ в приеме на работу по возрасту в силу ст. 3 ТК РФ носит дискриминационный характер, в связи с чем не может являться законным» (решение Промышленного районного суда г. Курска № 2-2168/12-16 от 15.11.2016).

В другом деле соискатель на должность также получил отказ в трудоустройстве: «По результатам рассмотрения документов, необходимых для трудоустройства, стороной

КВОТА СОСТАВЛЯЕТ 2% ОТ СРЕДНЕСПИСОЧНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ, ЕСЛИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ТРУДИТСЯ БОЛЕЕ 100 ЧЕЛОВЕК

занимать должности на госслужбе, должен был выплатить штраф и подвергся другим наказаниям (Приговор Орджоникидзевского районного суда г. Магнитогорска (Челябинской области № 1-14/2018 1-329/2017 от 8 октября 2018 г.).

Избегать ссылок на возраст

Законодательство и суды указывают на равные возможности выбирать труд (ст. 64 ТК РФ, п. 10 постановления Пленума ВС РФ от 17.03.2004г. № 2 «О применении судами РФ ТК РФ»). Поэтому нельзя в отказе кандидату при трудоустройстве ссылаться на возраст. Необходимо внимательно оформлять документы для службы занятости или по запросу потенциального работника. Например, гражданин оспорил отказ в приеме на работу. Компания вернула кандидату направление ЦЗН с отметкой об отклонении его кандидатуры «по возрасту», заверенное подписью директора и печатью общества.

ответчика сделана запись в направлении на работу — не подходит по возрасту». Суд взыскал компенсацию морального вреда с компании (решение Орехово-Зуевского городского суда Московской области от 22.06.2016 № 2-2422/16).

Как правило, оценка деловых качеств и восприятия сотрудника с учетом возраста встречается в показаниях свидетелей. Прежде, чем сотрудник направится в суд, целесообразно проинструктировать его о том, каких выражений следует избегать. Если судебный иск не касается приема на работу молодого специалиста, суд может не акцентировать на таких высказываниях внимание, однако стоит исключить их в будущем. Например, в одном деле свидетель заявил, что в связи «со спецификой реализуемой продукции кандидаты предпенсионного и пенсионного возраста имеют преимущество, поскольку молодым продавцам покупатели не верят». Поскольку спор касался именно сотрудника предпенсионного возраста, дискриминации в данном случае

суд не выявил. Названный аргумент свидетельствовал о готовности принять на работу лицо, которое не подошло по иным причинам (решение Центрального районного суда г. Тулы Тульской области № 2-1047/2019 ~М-754/2019 от 15 мая 2019 г.).

работу истица согласилась с оговоренными условиями. Суд также указал, что сотрудница пропустила срок давности, а частичная выплата суммы в ответ на претензию о перечислении недоплаченной заработной платы не является признанием ответчиком

ЕСЛИ В ОРГАНИЗАЦИЮ НЕ ОБРАЩАЮТСЯ ЗА ТРУДОУСТРОЙСТВОМ ЛИЦА, НА КОТОРЫХ ВВОДИТСЯ КВОТА, КОМПАНИЯ НЕ СОВЕРШАЕТ ВИНОВНЫХ ДЕЙСТВИЙ

Обосновывать размеры окладов в локальных актах

Споры с молодым сотрудником возникают не только по поводу отказа в трудоустройстве. Когда вчерашний выпускник выполняет такую же работу, над которой трудятся специалисты со стажем, первый может усмотреть в этом ущемление своих прав. Не всегда получается мирно договориться. Например, с сотрудницей заключили срочный трудовой договор на время отсутствия основного работника. Трудовые отношения закончились. Молодая сотрудница потребовала доплаты. Она указала на выполнение функционала, аналогичного работе коллеги, которая находилась в декрете, потребовала приравнять тарифные ставки и доплатить неполученную ей разницу. Фирма выплатила часть средств, которые потребовала бывшая сотрудница. За «остатком» она обратилась в суд, который отказал в иске. Компания-ответчик указала на свои локальные акты. В них фирма за-

исковых требований и не свидетельствует о нарушении ответчиком трудовых прав истицы (решение Кировского районного суда г. Красноярска № 2-2307/2018 от 20.09.2018).

При увольнении соблюдать процедуру, которую установил закон

Встречаются ситуации, когда молодой специалист полагает, что его статус дает преимущество. Например, сотрудник оспаривал сокращение. Суд не встал на сторону истца: «Довод Л. В.В. о том, что он имеет преимущественное право перед другими работниками <>, относится к категории молодых специалистов (до 30 лет), не основан на законе, поскольку при увольнении сотрудника по п. 1 ч. 1 ст. 81 ТК РФ законодатель не возлагает на работодателя обязанность по трудоустройству работников и исследованию преимущественного права работника оставления на работе» (решение

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.**

Пишите: 7447273@bk.ru

ЭКСПАТЫ В РФ — СПОРЫ С НИМИ



Сергей Слесарев

Компании по-прежнему активно нанимают на работу высококвалифицированных иностранных специалистов — экспатов как на руководящие, так и рядовые должности: от инженеров до сварщиков. При этом регулярно между работодателями и экспатами возникают трудовые споры, вскрывающие «подводные камни» и типовые ситуации в поведении работников и работодателей. Знать эти ситуации полезно и работникам, и работодателям для прогнозирования поведения. Посмотрим на некоторые споры за последние годы.

Сам «дурак»?

В целом, споры с экспатами очень схожи с обычными трудовыми спорами с участием работников-граждан РФ. Иностранцы нередко попадают в точно такие же ситуации, как и обычные работники-граждане РФ, в том числе выбирают неверные способы защиты трудовых прав и верят работодателям «на слово».

Например, Ч. обратился в суд с иском к ООО о защите трудовых прав. В обоснование требований пояснил, что он — ино-

менный расчет с истцом при увольнении, в остальной части — отказали. Кассационный суд согласился с этим: ответчик предоставил трудовой договор с К. как с иностранным гражданином — высококвалифицированным специалистом и доп. соглашение к нему, условиями которых оговорена должность и ежемесячный оклад в руб. при 40 ч. рабочей неделе. Зарплату истцу общество выплачивало исходя из условий договора. Доказательств обратного, как и переработок, и неоплаты сверхурочных, истцом не предоставлено. При этом увольнение за прогул обоснованно, в спорный период

ПРИНИМАЯ НА РАБОТУ ЭКСПАТОВ КОМПАНИЯМ НАДО УЧИТЫВАТЬ ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ С НИМИ, А РАБОТНИКАМ — ВОЗМОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В КОРПОРАТИВНОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ

странный гражданин был принят на работу в ООО как электрогазосварщик, письменный трудовой договор на руки ему не выдавался, работодатель выплачивал зарплату в меньшем размере, чем оговаривалось, переработки не оплачивал. После травмы ноги истец непродолжительное время был нетрудоспособен, потом и вовсе его отстранили от работы и потребовали написать заявление «по собственному», а после отказа уволили за прогул по пп. «а» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. В связи с этим просил признать незаконным увольнение, взыскать задолженность по зарплате в размере, обещанном при трудоустройстве с учетом сверхурочных согласно предоставленному расчету, иные выплаты и компенсацию морального вреда.

Суды требования удовлетворили частично, взыскав лишь компенсацию морального вреда в размере 3 тыс. руб. за несвоевре-

мени К. отсутствовал на рабочем месте, и это им не оспаривается; прибывший на место жительства истца менеджер общества не нашел там К., после чего работодатель направлял уведомление К. с просьбой предоставить объяснение о причинах отсутствия на рабочем месте. Такие объяснения, как и доказательства наличия уважительных причин для отсутствия на работе, истец не предоставил, отсутствуют доказательства и недопуска К. на работу. В таких обстоятельствах требования истца не подлежат удовлетворению (Определение Шестого кассационного суда общей юрисдикции от 27.08.2020 по делу N 88-18216/2020).

Конечно, трудно судить действительно ли работодатель поступил «некрасиво» с К., обманув в размере зарплаты и отстранив от работы, или работник приврал. В любом случае, работодателям рекомендуется четко договариваться с работниками «на

берегу», вручая экземпляр договора под подпись. А работник не должен, надеясь на свой иностранный статус, верить только словам работодателя, а требовать письменный договор на руки с четко прописанной суммой оплаты труда (тем более речь идет о высококвалифицированном специалисте); в случае же препятствий к работе, как минимум, направлять заказным письмом с уведомлением о вручении соответствующую претензию работодателю, обращаться с жалобой в ГИТ и т.п., запасаясь и доп. доказательствами, например, видео- фото- аудио- материалами.

Что самое интересное — в спорах довольно часто встречаются аргументы, как у работника в примере выше, мол работодатель «выдавил», препятствовал в исполнении трудовых обязанностях, незаконно уволил. И опять же нередко работники то ли в силу того, что иностранцы плохо ориентируются в российских законах и реалиях, то ли по какой иной причине, но или выбирают неверные способы защиты или пропускают срок обращения в суд, а это является самостоятельным основанием для отказа в судебной защите.

Так Ф. был уволен по истечении срока срочного трудового договора, оспорил увольнение, ссылаясь на то, что является гражданином Сербии, и как высококвалифицированный иностранный специалист был принят на работу на должность инженера-механика по срочному трудовому договору, в дальнейшем срок договора продлялся. Считал увольнение незаконным, поскольку в спорную дату договор с ним не продлевался, уведомления о прекращении договора в письменной форме истец не получал, следовательно, срочный трудовой договор считается заключенным на неопределенный срок, а увольнение — незаконным. Кроме того, ответчик работу по договору не оплачивал, не предоставлял,

препятствовал исполнять должностные обязанности. В связи с чем просил признать увольнение незаконным, изменить формулировку на «по собственному», взыскать заработную плату, средней заработок за время вынужденного прогула, компенсацию морального вреда.

Суд в иске отказал: трудовой договор между сторонами был заключен с условием о вступлении его в силу с момента получения Ф. разрешения на работу и на срок действия такого разрешения. Ф. ответчиком до истечения этого срока выдано уведомление о расторжении договора, но истец отказался от ознакомления с ним. Доказательств продолжения работы после получения уведомления Ф. не предоставил, доводы истца о препятствиях со стороны работодателя в работе также не подтверждены, заявлением об увольнении «по собственному» к работодателю не обращался. В связи с чем нет оснований для признания увольнения незаконным и изменения формулировки. Как и необоснованны требования о взыскании задолженности по зарплате: выписки по банковскому счету истца и предоставленные в суд ответчиком расчетные листки, платежные поручения, расходно-кассовые ордера, выписки по банковскому счету истца опровергают доводы Ф. К тому же истцом пропущен срок обращения в суд, Ф. знал о дате расторжения трудового договора, но обратился с пропуском месячного срока, что является самостоятельным основанием для отказа в иске (Апелляционное определение Московского городского суда от 02.09.2020 по делу N 33-28971/2020).

Конфликт — повод для расставания

Наличие, по крайней мере со слов экспата, конфликта стало довольно привычным явлением, из года в год повторяются схо-

жие как «под кофирку» споры: все нормально до конфликта с руководством, а потом припоминаются прошлые «косяки» работника и его выдвигают «по собственному» или увольняют «по статье». Суды такие экспаты чаще всего проигрывают.

Р. — гражданин ФРГ — обратился с иском в суд к ООО о признании увольнения незаконным, изменения формулировки увольнения, взыскании среднего заработка за время вынужденного прогула и компенсации морального вреда. Пояснил, что является высококвалифицированным иностранным специалистом, работал у ответчика в отделе главного энергетика, был уволен за отсутствие на рабочем месте с 07 по 10 ноября по пп. «а» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. Но в спорный период для лечения в Германии находился в отпуске без сохранения заработной платы, который согласовал с непосредственным руководителем — главным энергетиком. За спорные дни ему выплачена зарплата и оплачен перелет, увольнение, обусловленное конфликтом с курирующим руководителем, произведено с нарушением предусмотренных ч. 3 ст. 193 ТК РФ сроков.

Суды в удовлетворении требований отказали, поскольку факт прогула нашел подтверждение: в спорные дни истец отсутствовал, это им не отрицается, подтверждается и данными прихода-ухода автоматизированной системы контроля и управления доступом центрального офиса, служебными записками, табелем учета рабочего времени. Отпуск истцу вопреки его доводам в установленном порядке не предоставлялся: у ответчика действует Поло-

с непосредственным и курирующим руководителем, решение об отпуске принимает президент общества или уполномоченное им лицо, в случае положительного решения издается приказ об отпуске.

Заявление от 23.10 истцу согласовал только непосредственный руководитель, о чем проставлена согласительная виза, курирующий руководитель (КР) в согласовании отпуска отказал, заявление в департамент управления персоналом не поступало, соответствующий приказ не издавался. Как пояснил истец, КР, выслушав пояснения о причине просьбы об отпуске, сказал, что подумает, а о результатах рассмотрения заявления Р. не сообщили, и он полагал, будто заявление согласовано. КР же в суде, напротив, утверждал, будто сразу отказал и сообщил истцу решение лично, а табель учета рабочего времени подписал, не сверяя с фактическими данными, потому дни отсутствия и были оплачены истцу.

В связи с этим, суд пришел к выводу, что без приказа о предоставлении отпуска истец не мог полагать, что ему согласовали и предоставили отпуск. Отсутствуют и уважительные причины прогула: каких-либо доказательств необходимости поездки в Германию для лечения, как и доказательств самого лечения, истцом не представлено; он застрахован работодателем по полису ДМС иностранных граждан и мог получить медицинскую помощь на территории РФ. В таких обстоятельствах увольнение за прогул законно, срок давности привлечения к дисциплинарной ответственности не пропущен. Довод о том, что об отсутствии на

Полные тексты статей доступны только для подписчиков.

Остальным желающим на платной основе.

Пишите: 7447273@bk.ru

КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА КОМПАНИИ: вопросы судебной практики



Дмитрий Мартасов

Успех в современном бизнесе во многом зависит не только от умелого управления производством, использования современного оборудования, квалифицированного персонала, но и от умения сохранять и защищать коммерчески ценную информацию и на законных основаниях отстаивать свои интересы в судебном порядке.

Случаи, связанные с незаконным получением, разглашением сведений, составляющих коммерческую тайну организаций не единожды.

В средствах массовой информации появляются публикации о нарушении трудовых прав и локальных актов корпорации в части разглашения конфиденциальной информации и коммерческой тайны организаций.

В первом случае, работник предпринял попытку получить сведения о технологии производства продукта в результате была похищена техническая документация, представляющую интерес для иностранных предприятий-конкурентов¹.

Во втором случае, сотрудник получал данные и передавал информацию ограниченного доступа с рабочего стационарного компьютера директора на свой личный адрес электронной почты² и тем самым причинил ущерб компании.

Поэтому, создавая в компании уникальный продукт или услугу и приглашения в компанию работников следует понимать об «острых камнях», которые могут возникнуть у работодателя в случае разглашения работником коммерческой тайны.

1 Суд Ставрополя наказал за разглашение коммерческой тайны «Монокристалла» // МК.RU. URL: <https://kavkaz.mk.ru/articles/2016/07/06/sud-stavropolya-nakazal-za-razglashenie-kommercheskoy-tayny-monokristalla.html>.

2 Постановление Конституционного Суда Российской Федерации от 26 октября 2017 г. № 25-П город Санкт-Петербург «по делу о проверке конституционности пункта 5 статьи 2 Федерального закона «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» в связи с жалобой гражданина А.И. Сушкова». URL: <https://rg.ru/2017/11/16/ks-dok.html>.

Также компаниям необходимо обратить внимание на грамотность юридического оформления коммерческой тайны в компании для максимально безопасного использования сведений во взаимоотношениях с контрагентами.

Поэтому в рамках данной статьи опишем судебную практику, выявим тенденции правоприменительной практики с целью помощи компаниям по учёту в дальнейшем ошибок коллег.

1. Технические условия сами по себе не могут составлять коммерческую тайну, поскольку содержат требования безопасности, требования охраны окружающей среды, метод контроля и гарантии изготовителя, которые не подлежат защите на основании закона о коммерческой тайне.

В качестве примера приведем Постановление Одиннадцатого арбитражного апелляционного суда от 20.01.2021 № 11АП-18018/2020 по делу № А55-17631/2020³, Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 06.06.2019 N 09АП-20142/2019 по делу № А40-211667/18⁴, Постановление Суда по интеллектуальным правам от 17.10.2019 № СО 1-721/2019 по делу № А40-249078/2018⁵.

3 Постановление Одиннадцатого арбитражного апелляционного суда от 20.01.2021 № 11АП-18018/2020 по делу № А55-17631/2020 // СПС Консультант Плюс.

4 Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 06.06.2019 N 09АП-20142/2019 по делу № А40-211667/18 // СПС Консультант Плюс.

5 Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 06.06.2019 № 09АП-20142/2019 по делу № А40-211667/18 // СПС Консультант Плюс.

Примеры из практики: В рамках первого дела одна из сторон утверждала, что содержание технических условий являются секретом производства и подлежат защите⁶.

В рамках второго дела одна из сторон утверждала, что факт уклонения ответчика о предоставлении истцу копии технического задания связано с тем, что указанная информация является коммерческой тайной⁷.

Решение суда: Технические условия являются техническим документом, который разрабатывается по решению разработчика (изготовителя) или по требованию заказчика (потребителя) продукции⁸.

Технические условия являются неотъемлемой частью комплекта конструкторской или другой технической документации на продукцию, а при отсутствии документации должны содержать полный комплекс требований к продукции, ее изготовлению, контролю и приемке⁹.

Технические условия разрабатывают на одно конкретное изделие, материал, вещество и так далее; несколько конкретных изделий, материалов, веществ и тому по-

6 Постановление Суда по интеллектуальным правам от 17.10.2019 № СО 1-721/2019 по делу № А40-249078/2018 // СПС Консультант Плюс.

7 Постановление Одиннадцатого арбитражного апелляционного суда от 20.01.2021 № 11АП-18018/2020 по делу № А55-17631/2020 // СПС Консультант Плюс.

8 ГОСТ 2.114-95 Единая система конструкторской документации (ЕСКД). Технические условия (с Изменениями № 1, 2, с Поправкой) // Официальное издание. Единая система конструкторской документации. Основные положения: Сб. ГОСТов. — М.: Стандартинформ, 2011 год.

9 ГОСТ 2.114-95 Единая система конструкторской документации (ЕСКД). Технические условия (с Изменениями № 1, 2, с Поправкой) // Официальное издание. Единая система конструкторской документации. Основные положения: Сб. ГОСТов. — М.: Стандартинформ, 2011 год.

добное¹⁰.

Следовательно, технические условия сами по себе не могут составлять коммерческую тайну так, как содержат требования безопасности, требования охраны окружающей среды, метод контроля и гарантии изготовителя, которые в силу статьи 5 Закона о коммерческой тайне не могут составлять коммерческую тайну¹¹.

Технические условия не носят творческого характера, обусловлены требованиями ГОСТ, не обладают признаками новизны, уникальности и не могут быть отнесены к объектам гражданских прав в рамках ст. 1225 Гражданского кодекса Российской Федерации¹².

2. Направление работником информации, являющейся коммерческой тайной, на электронный адрес, письмом в мессенджер лицу, с которым не заключен трудовой и гражданско-правовой договор является разглашением коммерческой тайны.

В качестве примера приведем Апелляционное определение Свердловского областного суда от 24.04.2015 по делу № 33-5570/2015¹³, Апелляционное определение

10 ГОСТ 2.114-95 Единая система конструкторской документации (ЕСКД). Технические условия (с Изменениями № 1, 2, с Поправкой) // Официальное издание. Единая система конструкторской документации. Основные положения: Сб. ГОСТов. — М.: Стандартинформ, 2011 год.

11 Федеральный закон от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне» // Собрание законодательства РФ, 09.08.2004, № 32, ст. 3283.

12 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ // Собрание законодательства РФ, 25.12.2006, № 52 (1 ч.), ст. 5496.

13 Апелляционное определение Свердловского областного суда от 24.04.2015 по делу № 33-

Саратовского областного суда от 26.07.2018 по делу № 33-4951¹⁴, Апелляционное определение Омского областного суда от 01.08.2018 33-4885/2018¹⁵, Апелляционное определение Воронежского областного суда от 19 января 2017 г. по делу № 33-478¹⁶, Апелляционное определение Новосибирского областного суда от 08.08.2017 по делу № 33-7562/2017¹⁷.

Примеры из практики

По — первому делу, работник систематически направлял документы (план продаж, финансовые результаты компании) с рабочей электронной почты по основному месту работы на электронную почту работодателя — конкурента, в которой был трудоустроен по совместительству.

Работником был нарушен порядок передачи информации, защищенную паролем, либо путем переноса на флеш-накопитель, установленный локальными актами организации. Физическое лицо при принятии на работу было проинформирована о порядке работы с информацией, составляющей коммерческую тайну¹⁸.

По второму делу, сотрудница кредитной

5570/2015 // СПС Консультант Плюс.

14 Апелляционное определение Саратовского областного суда от 26.07.2018 по делу № 33-4951 // СПС Консультант Плюс.

15 Апелляционное определение Омского областного суда от 01.08.2018 № 33-4885/2018 // СПС Консультант Плюс.

16 Апелляционное определение Воронежского областного суда от 19 января 2017 г. по делу № 33-478 // СПС Консультант Плюс.

17 Апелляционное определение Новосибирского областного суда от 08.08.2017 по делу № 33-7562/2017 // СПС Консультант Плюс.

18 Апелляционное определение Свердловского областного суда от 24.04.2015 по делу № 33-5570/2015 // СПС Консультант Плюс.

организации разглашала сведения, составляющие коммерческую тайну банка, которые ей были доверены и стали известны при исполнении служебных обязанностей в части охране тайн об операциях, счетах и вкладах клиентов и корреспондентов банка, об иных сведениях, установленных банком.

В рамках проверки был установлен факт выпуска карты и установления к банковскому счету, который соответственно был подтвержден личными письменными объяснениями и данными внутреннего программного обеспечения банка¹⁹.

По третьему делу²⁰, сотрудником кредитной организации были допущены нарушения в части передачи информации, содержащей персональные данные клиентов в адрес стороны контрагента.

Данные клиентов и банковской карты были переданы им в виде фотографического изображения посредством электронных каналов связи по Viber третьему лицу²¹.

По четвертому делу, был установлен факт отправки с адреса корпоративной электронной почты на адрес внешней электронной почты электронного письма, содержащего адресную книгу работников компании с персональными данными сотрудников²².

Решение суда: Требования компаний были удовлетворены, исходя из того, что были доказаны следующие факты:

19 Апелляционное определение Омского областного суда от 01.08.2018 № 33-4885/2018 // СПС Консультант Плюс.

20 Апелляционное определение Саратовского областного суда от 26.07.2018 по делу № 33-4951 // СПС Консультант Плюс.

21 Апелляционное определение Саратовского областного суда от 26.07.2018 по делу № 33-4951 // СПС Консультант Плюс.

22 Апелляционное определение Новосибирского областного суда от 08.08.2017 по делу № 33-7562/2017 // СПС Консультант Плюс.

— принадлежность информации к коммерческой тайне компании;

— сведения стали известны работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей и определялась обязанность не разглашать такие сведения;

— представлены доказательства разглашения информации работником.

Только совокупность данных фактов свидетельствуют о применении к работнику неблагоприятных последствий в виде дисциплинарных взысканий, либо в исключительных случаях привлечения лиц к административной или к уголовной ответственности.

3. Отсутствие режима коммерческой тайны в организации не исключает наличия у сотрудников обязанности хранить в тайне результаты интеллектуальной деятельности.

В качестве примера приведем Постановление Семнадцатого арбитражного апелляционного суда от 10.03.2020 № 17АП-19376/2019-ГК по делу № А71-23503/2018²³, Постановление Суда по интеллектуальным правам от 09.07.2020 № С01-645/2020 по делу № А71-23503/2018²⁴, Определение Верховного Суда РФ от 12.10.2020 № 309-ЭС20-16838 по делу № А71-23503/2018²⁵.

²³ Постановление Семнадцатого арбитражного апелляционного суда от 10.03.2020 № 17АП-19376/2019-ГК по делу № А71-23503/2018 // СПС Консультант Плюс.

Примеры из практики

Физические лица утверждали, что в компании не содержатся доказательства соблюдения юридическим лицом ни режима коммерческой тайны, ни применения иных разумных мер для соблюдения режима конфиденциальности.

Компания утверждает, что обязанность работника сохранять информацию, составляющую служебную и коммерческую тайну работодателя, предусмотрена трудовыми договорами между работниками²⁶.

Решение суда: Согласно пункта 144 постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 23.04.2019 № 10 «О применении части четвертой Гражданского кодекса Российской Федерации»²⁷, а также в силу пункта 1 статьи 1465 Гражданского кодекса Российской Федерации²⁸ с 1 октября 2014 года сохранение конфиденциальности сведений именно путем введения режима коммерческой тайны не является обязательным.

Если компания осуществляла свою деятельность в период действия указанной редакции статьи 1465 Гражданского кодекса Российской Федерации, в связи с чем введение режима коммерческой тайны в отношении сведений технического характера, имеющих имущественную ценность, не являлось единственным спосо-

²⁶ Постановление Семнадцатого арбитражного апелляционного суда от 10.03.2020 № 17АП-19376/2019-ГК по делу № А71-23503/2018 // СПС Консультант Плюс.

²⁷ Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 23.04.2019 № 10 «О применении части четвертой Гражданского кодекса Российской Федера-

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



Ольга Gladкая,
руководитель направления дирекции HR-решений компании GMCS

ЦИФРОВЫЕ ДВОЙНИКИ УЖЕ РЕАЛЬНОСТЬ

Как скоро произойдет то о чем пишет автор?

— Это уже происходит и является частью реальности, в которой мы находимся.

Что делать надо сегодня нам чтобы быть готовыми к новой реальности?

— Нужно понять свою роль, ценность и вектор движения, чтобы синхронизироваться с происходящими процессами. Страх неизвестности рождает сопротивление, в результате чего есть риск потерять драгоценное время и ресурсы.

Роль людей, обучение, работа, компенсации, производство, продажи, лечение, услуги, медицина, управление компанией — как все изменится?

— Четвёртая промышленная революция уже принесла фундаментальные изменения практически во все сферы жизни. Трансформируется экономика, технологический уклад, рынок труда, меняются общественные системы и социальные взаимоотношения.

Уже сейчас появляются новые профессии, о которых 3-5 лет никто не мог и подумать. На это реагирует рынок образования, в первую очередь образовательные онлайн-платформы.

Все меньше человеческого участия понадобится для рутинных операций — во многих процессах работы, машины и искусственный интеллект будут выполнять большинство операций. Ответственная автоматизация (Responsible Automation) становится новым способом управления человеческим капиталом. Лидеры рынка разрабатывают программы помощи сотрудникам в трудоустройстве при их увольнении из-за автоматизации различных процессов на предприятиях. В фокусе внимания стоят вопросы, связанные с подготовкой организации к новой экосистеме сотрудников — цифровых помощников и физических роботов. Одновременно с этим неизбежно будет расти спрос на творческий труд и креативное мышление, софт скиллы. Цифровой человек будущего получает большой потенциал для творчества и созидания.

Применение цифровых двойников, о которых пишет автор статьи, почти безгранично. Цифровой двойник — это цифровая

копия физического объекта или процесса, он отслеживает прошлое и предсказывает будущее. Это уже применяется в производстве, и в дальнейшем будет развиваться и в рамках «умных городов». Крупные физические объекты (здания, дороги, мосты и другие инженерные сооружения) могут быть улучшены с помощью цифровых близнецов, особенно на этапе проектирования.

В сфере HR созданная на основе данных виртуальная модель может быть использована для изучения проблем с производительностью вопросов вовлеченности персонала, эффективной мотивации и развития сотрудников, и, опираясь на это, спрогнозированы улучшения, выбраны верные траектории развития, минимизированы возможные риски.

Возможности дополненной реальности уже сейчас применяются для тренировки специалистов в различных областях. С помощью симуляторов VR можно проводить

практическое обучение персонала, с полным погружением в процесс. Глубина закрепления информации, как показывают исследования, в несколько раз превосходит традиционные способы обучения.



Что самое перспективное сегодня для бизнеса? Как меняться компаниям чтобы не отстать?

— Хочется вспомнить строчки из «Алисы в стране чудес»: «нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее». Это очень хорошо описывает скорости, которые происходят сейчас. А если вы хотите не просто не отставать, а быть впереди, то нужно придумывать новые правила и схемы движения. То, что делают компании-единороги, например.

Беседовала
Анжелика Шегаева

ГЛАВА «САМОЙ БОЛЬШОЙ В МИРЕ СЕМЬИ» УМЕР В ИНДИИ

В Индии умер Зиона Чана, которого ранее признали главой самой большой в мире семьи. 74-летний житель северо-восточного штата Мизорам оставил после себя 39 вдов, 94 ребенка и 33 внука.



Об этом сообщило информационное агентство РТИ. По его информации, причиной смерти мужчины стала гипертония. Кроме того, он был болен диабетом. Чана возглавлял местную секту, которая практикует многоженство. Она была названа Чана Павл, в честь основателя — деда Зионы, который создал ее еще в 1942 году. Последователи секты живут в деревне Бактаунг в 55 км от города Аиджал. Сейчас в общину входят порядка 400 семей.

Местные СМИ указывают разные данные о количестве жен Чаны — цифра колеблется от 36 до 39 женщин, с которыми он состоял в браке. Журналисты не уверены и в точном количестве его детей — издания называют цифры от 89 до 94 потомков мужчины. При этом все сходятся в том, что Чана был главой самой многочисленной семьи в мире.

Родным погибшего выразил соболезнования министр штата Мизорам Лал Тханхавла.

«С тяжелым сердцем Мизорам попрощался с господином Зиона, который считается главой самой большой семьи в мире <...>. Покойся с миром», — написал он в Twitter.

Благодаря семье Чаны деревня Бактаунг стала популярной туристической достопримечательностью Мизорама. Посмотреть на необычный уклад жизни приезжали путешественники со всего мира.

Источник публикации: Нина Петлинова / https://360tv-ru.turbopages.org/360tv.ru/s/news/mir/glava-samoj-bolshoj/?publisher_logo_url=https%3A%2F%2Favatars.mds.yandex.net%2Fget-turbo%2F4073805%2F2a00000179cc551d8a9b73e6a452e785da82%2Fsvg&promo=navbar&utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%2F%3Ffromzen%3Dsearchapp

Источник фотографии: <https://www.bbc.com/>

Юрий Куклачев: «ВСЮ ЖИЗНЬ Я ДЕЛАЛ ТО, ЧТО ВЕЛЕЛО СЕРДЦЕ. И МНЕ БЫЛО ОЧЕНЬ ТЯЖЕЛО»



Юрий Куклачев,
советский и российский артист цирка, ковёрный клоун, дрессировщик кошек. Создатель и бессменный художественный руководитель Театра кошек в Москве с 1990 года. Народный артист РСФСР, лауреат премии Ленинского комсомола.

Родился я после войны. Время было тяжелое. Все время кушать хотелось. И родился я не в актерской семье. Всего добился сам. Своим трудом.

Мне было семь лет, когда дядя Вася мне сказал: «Юра, скажи мне, для чего ты пришел в этот мир?» Я на него посмотрел как

бы выполнить свою миссию. Мы все — избранные. Еще совсем недавно мы были крохотными головастиками, которые наперегонки с миллионами своих братьев и сестер мчались к спасению, пытались выжить. И выжили. Вдумайтесь: 22 миллиона таких же, как вы, головастиков просто смыли в унитаз. А вам Господь дал воз-

**НИКТО ИЗ НАС НЕ ИМЕЕТ ПРАВА ТРАТИТЬ ЖИЗНЬ ВПУСТУЮ.
МИССИЯ КАЖДОГО — НАЙТИ В СЕБЕ СВОЙ ДАР, НАЙТИ
ВОЗМОЖНОСТЬ СВОИМ ТРУДОМ ПРИНЕСТИ ПОЛЬЗУ ЛЮДЯМ**

на идиота. Как для чего? Для того чтобы жить. А он меня спрашивает: «Это понятно. Но кем ты хочешь быть?» А я не знал. И он говорит: «Так вот. Ты сегодня не спи. Ты думай, кем ты в жизни станешь». Я до сих пор вспоминаю это как кошмарный сон. Я вдруг понял, что я живу зря. Я ночь не спал. Я начал мысленно проигрывать разные профессии, примерять их на себя. И очень много, очень долго об этом думал.

Однажды отец принес домой телевизор «КВН». Включил. И как раз показывали Чарли Чаплина. Мне так понравилось! Я так хохотал! В какой-то момент вскочил и начал сам пытаться что-то за ним повторять. Услышал смех, кто-то засмеялся. И мне так тепло стало от этого смеха, так радостно, что я сказал: «Я нашел! Себя нашел!» Я понял, что я буду в жизни делать, нашел дело, которое моему сердцу приятно. Клоуном стану! Поставил цель. Мне было восемь лет. И с этого момента я к этой цели шёл: преодолевал себя, работал над собой. Такова моя миссия. Я обязан был ее выполнить.

Вообще мы все пришли в этот мир, что-

можно, разрешил продолжить жизнь. И потому никто из нас не имеет права тратить жизнь впустую.



Миссия каждого — найти в себе свой дар, найти возможность своим трудом принести пользу людям. Мне повезло. Я нашел. Но это не значит, что дальше всё было легко и просто. Да, я мастер, я люблю свою работу, я умею ее делать, я единственный такой во всем мире. Но этого я добился сам. У меня до сих пор мозоли на руках.

Я в цирковое училище поступал семь раз. Меня не брали. Объясняли: «Молодой

человек, вы посмотрите на себя. Ну какой вы клоун?» Унижали. Смеялись надо мной. В лицо мне хохотали. А я с четвертого класса, год за годом, упорно пытался.

И вот сижу я однажды дома после очередной провальной попытки попасть в это училище. Подавленный, униженный, обсмеянный. Приходит отец и говорит: «Ну что, сынок, приняли?» А я отвечаю: «Папа, в меня никто не верит». Он говорит: «Ты оши-

**СЛУШАЙТЕ СВОЕ СЕРДЦЕ, НО НЕ ЖДИТЕ, ЧТО ВСЕ БУДЕТ ЛЕГКО.
БУДЕТ ОЧЕНЬ ТЯЖЕЛО. ПОТОМУ ЧТО ПРОСТО ТАК НИЧЕГО
НЕ ДАЕТСЯ**





НЕ СТАЛ КОШКУ ЛОМАТЬ, ЗАСТАВЛЯТЬ ЕЕ ДЕЛАТЬ ЧТО-ТО. Я СТАЛ ЗА НЕЙ НАБЛЮДАТЬ, ИСКАТЬ ТО, ЧТО ЕЙ САМОЙ НРАВИТСЯ

баешься. Я знаю человека, который верит в тебя. Это я, твой отец».

Он меня тогда спас. Я понял, что нет силы больше, чем та, что у меня внутри. Мое желание стать клоуном настолько велико, настолько я в себе уверен, что никто не сможет меня сломать. Я взмолился. Во Вселенную, туда, вверх, я каждой частичкой своего тела послал сигнал: «Господи, помоги мне! Помоги мне осуществить мою мечту! Помоги стать тем, кто я есть!»

И буквально через два дня в троллейбусе я встретил девочку, которая играла в народном цирке. Это любительский цирк, художественная самодеятельность. Я и знать

о таком не знал. Но вот так случайный разговор в общественном транспорте направил меня.

Она меня привела в спортивный зал, где было всё: трапеции, маты, повсюду там прыгали, жонглировали, по проволоке ходили. Я подумал: слава Богу, вот оно, я попал куда должен был.

И я начал заниматься. Молча, упорно, ежедневно работать над собой. В 16 лет я победил на конкурсе художественной самодеятельности, посвященном 50-летию советской власти. Я стал первым клоуном Советского Союза. И вот тогда-то меня взяли в цирковое училище. Я своего добился.



Казалось, всё, трудности позади. Но нет. Дальше испытаний было еще больше. Меня приняли досрочно — в марте, хотя вступительные экзамены только в июле. Но как только приняли — случилась беда: на тренировке упала банка и разрезала мне ногу. До кости. Перерезала мне большой берцо-

Ужасная боль начиналась у стопы и поднималась по телу к шее, душила меня. Всё сильнее и сильнее.

Мне выписали обезболивающий укол. Морфий. Наркотик начали мне колоть в 16 лет. И я подсел. Помню, как было хорошо,

**НИКОГДА УЖЕ НИКЕМ НЕ СТАНЕШЬ, ТЫ ИСЧЕЗНЕШЬ,
НИКОГДА НИЧЕГО НЕ ДОБЬЕШЬСЯ.
ЕСЛИ ХОЧЕШЬ ВЫБРАТЬСЯ — ТЕРПИ**

вый нерв. Значит, всё. Нога, говорили врачи, скорее всего, на всю жизнь останется бесчувственной.

Мне сделали операцию. И говорят: «Теперь надейся. Если нога начнет болеть, значит нерв восстанавливается. А если нет — прости, останешься инвалидом». И вдруг у меня пошли боли. Бились когда-нибудь локтем об угол? Помните эту резкую, обжигающую боль? Болело так же. Только не одну секунду, а постоянно, непрерывно.

как изо дня в день я улетал, как ждал этого укола, как зависел от него. Хорошо, что мать пришла. Увидела меня и испугалась: «Сынок, что с тобой? Что они здесь с тобой делают?» И когда она узнала, что мне колют, сказала: «Ты хотел быть артистом? Ты им никогда не станешь! Тебя уже после трех уколов тянет к этому наркотику. А они тебе 15 инъекций прописали. Ты так подсядешь, что никогда уже никем не станешь, ты исчезнешь, никогда ничего не добьешься. Если хочешь выбраться — терпи». Ушла в слезах.

Наступила ночь. Я терпел. Медсестры приходили. Предлагали укол. Я отказывался. А боль все усиливалась, я горел весь, дышать не мог. Но терпел, боролся с этим ужасом. К шести утра только провалился в сон. Но в ту ночь я победил. Потому что у меня была цель в жизни. Я ради нее решил: «Умру, но не буду наркоманом. Я должен стать артистом. Другого пути нет».

С тех пор я даже не выпиваю. Вообще ни грамма. Потому что это мешает достижению моей цели. А важнее нее нет ничего.

Но в училище я пришел на костылях. Четыре года меня пытались исключить как профнепригодного. Им не нужен был

инвалид. В итоге написали коллективное письмо с просьбой выгнать меня, передали его директору училища. Он собрал комиссию. Позвал меня. Я прибежал и прошу его: «Не исключайте меня! Я хочу учиться!» Он посмотрел на меня, взял эту бумажку и в присутствии комиссии, на глазах у всех тех, кто требовал моего исключения, порвал ее: «Иди сынок, учись». Комиссия зашипела, конечно: «Как же так?» Но он меня защитил, заявил им: «Пока я здесь, мальчик будет учиться. У него сердце клоуна».

Только благодаря ему я закончил училище. Стал клоуном. Обычным коверным клоуном. Я владею всеми жанрами. Но я был

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



ИСКУССТВО ОЧАРОВЫВАТЬ НЕЗНАКОМЦЕВ.

**Как вести легкие беседы,
не переходя личные границы**



**Айнур Зиннатуллин,
Татьяна Шахматова**

ВРЕДНЫЕ СОВЕТЫ КОЛЛЕКТИВИЗМА.

3.1. Compliment, как платье, должен быть идеально подогнан

Основная функция искреннего комплимента — установить контакт и наладить добрые отношения. Но необходимо помнить, что контроль над «зоной змеи» находится у того, кто делает комплимент. Тот, кто его произносит, занимает коммуникативно сильную позицию, потому что собеседник по законам вежливости обязан комплимент принять, иначе возникнет неловкость или даже конфликт.

А значит, именно на говорящем лежит и ответственность как за комфорт собеседника (нельзя вторгаться в «зону змеи» без предупреждения), так и за успешность комплимента (он должен быть приятен и не страивать на дальнейшее общение).

Сложность заключается в том, что в российской коммуникативной культуре очень распространено понятие неприятного комплимента. Хвалить прямо, выставлять личные заслуги на всеобщее обозрение и прилюдно этими заслугами гордиться у нас испокон веков считалось зазорным.

Однажды мы со студентами-иностранцами решили разобраться, какие комплименты в наших странах самые распространенные, и были удивлены результатами. В России если хотят похвалить, обычно сдержано говорят «Молодец» или «Хорошо сделано». Американцы, для которых заслуги личности превыше всего, активно используют преувеличения: «Великолепно», «Потрясающе», «Невероятно», «Ты — звезда». В Китае начальники почти никогда не хвалят подчиненных. А финны совершенно серьезно выражают похвалу фразой «Ну окей, ты не совсем бесполезный человек».

Таким образом, открыто хвалить принято далеко не во всех культурах, и наша страна как раз относится к числу тех, в которых люди только учатся признавать заслуги окружающих, открыто говорить о них и принимать комплименты. Чаще всего мы отвергаем комплименты из ложно понятой (культурно навязанной) скромности, но существуют и другие причины.

Что делать, если собеседник отвергает комплимент, тем самым ставя под угрозу продолжение общения?

Часто при знакомстве с женщинами мужчины используют прием, который я назвала «подгонка комплимента» (по аналогии с подгонкой платья, когда умелая швея с помощью нескольких стежков сделает так, чтобы платье село идеально по фигуре). Хотя, возможно, в случае с гендерными ролями уместнее говорить о «наведении комплимента» (по аналогии с прицеливанием перед стрельбой).

М: Знаете, как только вошли, вы затмили всех на этом вечере!

Ж: Не преувеличивайте.

М: Если говорить обо мне, то я совершенно очарован.

Дама в ответ лишь снисходительно улыбается.

М: И все-таки, вы выглядите великолепно.

Ж: Спасибо!

В этом на первый взгляд незатейливом примере девушка изначально не настроена общаться, но тем не менее в конце концов принимает комплимент. Почему?

Разговор кажется простым, но, если разобратся в его механизмах с точки зрения лингвистики, становится ясно, что не слишком удачное начало разговора мужчины успешно нейтрализует с помощью тактик расширения и сужения комплимента.

Первый комплимент — это явная гипербола, создающая ощущение неприкрытой лести. А лесть опасна, и подсознание шепчет: «Тебя хотят использовать!» Поэтому вполне закономерно, что девушка не хочет принимать такой комплимент.

ЛЕГКАЯ БЕСЕДА — НОВЫЙ ДЛЯ НАС РЕЧЕВОЙ ЖАНР, ПРИШЕДШИЙ С ЗАПАДА, ПОЭТОМУ НЕКОТОРЫЕ НАШИ КОЛЛЕКТИВИСТСКИЕ МЕНТАЛЬНЫЕ УСТАНОВКИ ИНОГДА МЕШАЮТ ВЕДЕНИЮ НЕПРИНУЖДЕННЫХ РАЗГОВОРОВ.

На втором диалоговом шаге мужчина заговорил о себе и своем восприятии внешности собеседницы (частное мнение создаст эффект сближения), то есть прибегает к тактике сужения комплимента.

Третья оценка уже в рамках традиционной вежливости, не принять которую, не нарушая законы кооперативного общения, невозможно. Снова происходит расширение комплимента, но уже без опасного привкуса лести.

Так же «подогнать» комплимент можно с помощью приема пояснения. Такой прием встречается в книге Бориса Виана «Красная трава».

— Ты прекрасна, — пробормотал он, — как... как японский фонарик... зажженный.

— Не говори глупостей, — запротестовала Хмельмая.

— Я же не могу сказать, что ты прекрасна, как день, — сказал Ляпис. — Дни бывают разные. Но японский фонарик красив всегда.

Пояснение можно использовать на опережение, не дожидаясь, будет принят или не принят ваш комплимент. Это создает впечатление искренности комплимента, а искренность отталкивать не принято.

Вы очень хорошо сегодня выступили — рассказали просто о сложных вещах.

Ты действительно правильно поступил с Ириной. Иногда люди нуждаются исключительно в сочувствии, без оценок и советов.

Отличный костюм. Вам очень идет этот цвет. Замечательно выглядишь, Вадим. Новая стрижка очень стильная.

Пожалуй, самый известный пример пояснения к комплименту описали И. Ильф и Е. Петров в романе «12 стульев».

Придя в квартиру Элочки, «Остап сразу понял, как вести себя в светском обществе. Он закрыл глаза и сделал шаг назад.

— Прекрасный мех! — воскликнул он.

— Шутите! — сказала Эллочка нежно. — Это мексиканский тушкан.

— Быть этого не может. Вас обманули. Вам дали гораздо лучший мех. Это шанхайские барсы. Ну да! Барсы! Я узнаю их по оттенку. Видите, как мех играет на солнце!.. Изумруд! Изумруд!

Эллочка сама красила мексиканского тушкана зеленой акварелью, и потому похвала утреннего посетителя была ей особенно приятна».

Пример комичный, сниженный: Эллочка — слишком легкая добыча. Однако это весьма показательный диалог в смысле обнаженности приема. Ведь великий комбинатор Остап Бендер — еще и великий манипулятор, который добивается своих целей с помощью слов, варьируя речевые средства в зависимости от того, с кем разговаривает, будь то предводитель уездного дворянства Воробьянинов, советский инженер Щукин или его жена Эллочка. Откровенная ложь Остапа о качестве «меха» Эллочку вполне устроила.

Аналогичным приемом гиперболы при пояснении комплимента пользуется и Хлестаков у Гоголя в «Ревизоре», когда разговаривает с дамами:

«Хлестаков: Для такой прекрасной особы, как вы. Осмелюсь ли быть так счастлив, чтобы предложить вам стул? Но нет, вам должно не стул, а трон».

В обычной жизни пояснения к комплименту не требуют столь яркой экзальтации, преувеличения, а тем более лжи, хотя по объему и структуре они могут быть не менее сложными, чем у Остапа Бендера. Цель подробного пояснения к комплименту — создать зацепку для развития диалога.

Сравните простое и сложное пояснения, которые звучат одинаково искренне, потому что не гиперболизируют ситуацию:

Интересные очки — удачно подчеркивают пропорции лица.

Слушала вас с интересом. Ваш доклад по истории книжного маркетинга открыл для меня совершенно новые факты, а ведь многие из этих данных с течением времени несколько не устарели.

В описанных примерах собеседники находятся в равном положении. Однако в деловом общении коммуниканты могут оказаться на разной дистанции: эмоциональной (от симпатии и любви до равнодушия и скрытой враждебности), институциональной (начальник—подчиненный), близости (от приятельства до «едва знакомы»). Поэтому надо подготовиться к тому, что комплимент окажется собеседнику «не по размеру», и тот не захочет, не сможет или ему будет неловко его принять по причинам, которые связаны не только с «ложной скромностью».

— Ольга Александровна, какая вы молодец, что пригласили наших французских гостей.

— Что вы, это сделал Игорь Петрович, а не я.

Упс. Что-то пошло не так. Либо комплимент не принят из этических соображений, либо... Но пока не будем думать о плохом, расширяем комплимент: переходим от конкретного факта/действия (приглашение французских коллег) к отношению к факту/действию в целом:

— И все-таки ваш вклад в организацию встречи очень большой!

— Ну что вы, это же моя обязанность.

Тревога! Тут, возможно, к скромности примешалось нежелание принимать комплимент именно от нас. Или, хуже того, собеседница может иметь намерение выставить говорящего в невыгодном свете перед другими участниками диалога. Еще больше расширяем комплимент, теперь говорим об отношении к работе в целом:

— Но ведь к своей работе тоже можно относиться по-разному. Всегда приятно иметь дело с настоящим профессионалом.

— Спасибо!

лет бабочки — взмах крыльев, и вы уже смотрите на «цветок» с новой высоты, еще взмах и видна вся поляна, на которой растет ваш «цветочек».

У приема «расширение комплимента» есть прием-антипод: «комплимент части».

— Какой прекрасный интерьер. У вас настоящий талант дизайнера, — сообщает гость хозяину вечеринки.

— Это не наш дом, мы снимаем.

Или даже так:

СЛОЖНОСТЬ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО В РОССИЙСКОЙ КОММУНИКАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ ОЧЕНЬ РАСПРОСТРАНЕНО ПОНЯТИЕ НЕПРИЯТНОГО КОМПЛИМЕНТА.

Все, комплимент принят. Теперь можно выдохнуть и проанализировать, что произошло.

Если Ольга Александровна имела хоть какое-то отношение к организации встречи, то она нарушает условия искренности, отказываясь от комплимента повторно. Однако отказаться в третий раз, когда фокус внимания переключен на ее профессиональные качества в целом, значит, открыто обострить конфликт. А к подобному наша условная Ольга Александровна не готова, поэтому комплимент принят, и цель говорящего достигнута.

— Это дом наших родственников.

Если, получив ответ «Мы снимаем дом», можно выкрутиться, воскликнув «Отличный выбор», то «дом родственников» такого шанса не оставляет, а значит, говорящий комплимент явно «промахнулся» с выбором объекта для положительной оценки. В успешном комплименте положительно оцениваемый объект или признак должен быть включен в «сферу адресата». И здесь поможет тактика, построенная на когнитивной операции сближения/отождествления части и целого, ведь любая проблема (вопрос, ситуация) может быть представлена

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

КЛИЕНТ СОГЛАСЕН: Пошаговая система успешных переговоров от подготовки предложения до подписания договора

Артем Федоров



ВСТУПЛЕНИЕ

Не слушайте тех, кто говорит, что цель переговоров — в том, чтобы добиться положительного результата для обеих сторон,

- что нужно следовать стратегии win-win — и вы никогда не проиграете;
- что необходимо искать компромисс для достижения наилучшего результата;
- что надо постараться понять задачи партнера и найти для него оптимальное решение.

Так нас убеждают профессора известных американских университетов и многие отечественные гуру ведения переговоров. Не могу согласиться с таким подходом. Намного большего можно добиться, отказавшись от подобной миролюбивой политики.

С 1997 года я провел тысячи переговоров — и как простой участник, «подносчик снарядов», и как лидер команды переговорщиков или единственный представитель компании. Так вот, хочу сказать, что стратегия win-win, которую нам усиленно рекламируют американские профессора-теоретики, в 99% случаев ведет в никуда. Если вы будете следовать этой новомодной стратегии в бизнесе, то поражение вам как переговорщику обеспечено. Полученные знания и опыт позволяют мне быть столь категоричным.

На тему переговоров написаны десятки, если не сотни книг, но, к сожалению, большая их часть носит академический характер. В них трудно разобраться без высшего специализированного образования и понимания теории психологии и взаимодействия людей. В таких книгах различные методики и конструкции рассматриваются на придуманных примерах, как правило, далеких от

реальных взаимоотношений предпринимателей. Чтобы применить знания из подобной литературы, нужно постараться соотнести теорию с практикой, а это сделать очень трудно.

В силу специфики своей профессии я много времени уделял теоретической подготовке к проведению переговоров, прочел десятки книг на эту тему. Из каждой я извлекал что-то интересное и сразу стремился пустить это в ход. Понять, работает или нет. Если да, то как и почему. У меня есть уникальная возможность отрабатывать все теоретические конструкции в реальных «боевых» условиях.

Многие переговорщики такой возможности не имеют, поэтому либо просто не применяют полученные знания на практике, либо применяют, но не получают результат, на который рассчитывали, и перестают дальше ими пользоваться. В итоге переговорщик не растет как профессионал, добиваясь гораздо меньшего, чем если бы он работал системно, а не только опирался на жизненный опыт и имеющиеся в распоряжении ресурсы.

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

Эта книга будет полезна как профессиональным переговорщикам, так и широкому кругу читателей. Ведь, сами того не замечая, мы проводим переговоры каждый день: когда сдаем машину в ремонт, пытаемся пройти без очереди, устраиваем детей в школу, оформляем кредит в банке и т. п.

Что же ценного вы найдете в этой книге?

- Выжимку теории и практики, полученную из сотен реальных бизнес-переговоров на самые разнообразные темы.
- Сумму собственных выводов, разрабо-

ток автора, опробованных в реальных «боевых действиях».

- Набор простых, понятных и эффективных инструментов переговорщика.

РЕЗУЛЬТАТЫ, КОТОРЫЕ ВЫ ПОЛУЧИТЕ

Я обещаю, что, прочитав эту книгу и разобрав примеры, приведенные в ней, вы:

- определите, какие реально работающие инструменты переговорщика лучше всего использовать в различных ситуациях;
- узнаете, как в несколько раз повысить успешность переговоров с помощью результативных методик;
- сможете вести переговоры с кем угодно и не бояться контрагентов;
- научитесь управлять переговорным процессом и эффективно реагировать на все, что происходит за столом переговоров;
- узнаете, как противостоять сильному противнику, использующему против вас давление и манипуляции;
- будете настолько убежденно говорить НЕТ, что контрагенту ничего не останется, как сказать ДА.

КАК ЧИТАТЬ И ТРЕНИРОВАТЬСЯ

Это книга - тренинг. В ней я описал пошаговый план по достижению ваших целей на переговорах. Главное правило: выполняйте все по порядку. Люди, которые прош-

ли мои тренинги, отмечали, что достигли значительных результатов уже на первых переговорах. А ведь они еще даже не успели использовать все основные инструменты, описанные в книге.

Вся информация четко структурирована и легко запоминается. Практикуя данные методики, вы очень быстро разовьете необходимые навыки результативного переговорщика.

- Лучше всего начать с начала. Это пошаговая инструкция, и работает она, только если выполнено предыдущее действие.
- Прочитайте книгу, подчеркните интересные для себя мысли и инструменты.
- Самые интересные из них сразу используйте в реальных переговорах. Оцените результат. Стало ли лучше?
- Продолжайте дальше применять новые знания на практике, но придерживаясь алгоритма, описанного в книге.
- Каждый раз, собираясь на важные переговоры, открывайте книгу на 10–15 минут, чтобы освежить память, еще раз просмотреть выделенные места или просто наткнуться на что-то интересное, что приведет вас к победе на переговорах. Сначала будет трудно, так как любой навык требует отработки, но затем вы начнете действовать автоматически.

Первые результаты появятся уже на первых переговорах. Это будет профессиональный прорыв в вашей карьере и жизни.

Далее приводятся небольшие выдержки из глав.

ПЕРЕГОВОРЫ

ЧТО ТАКОЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Существует много определений данного термина.

Переговоры — коммуникация между сторонами (переговорщиками) для достижения своих целей, при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения, которое закрепляется договором. В узком смысле рассматривается как один из методов альтернативного урегулирования споров («Википедия»).

Да неужели? Равные возможности в контроле ситуации и принятии решения? Не смешите меня. Смотрите сами: переговоры крупной торговой сети и поставщика товара, переговоры покупателя квартиры в новостройке и застройщика, переговоры арендодателя — торгового центра и арендатора, скажем, обувного магазина.

Могу привести еще десятки примеров. Разве здесь равные возможности у сторон? Конечно, нет. Значит, это определение не годится. Точнее, годится только для небольшой части переговоров.

Еще одно определение.

Переговоры — это процесс разрешения разногласий в случае присутствия взаимного интереса к сделке.

На первый взгляд выглядит отлично. Но так ли это?

Приведу пример из наиболее близкой мне сферы — недвижимости. Предположим, арендодатель вступает в переговоры с арендатором с целью досрочного расторжения договора аренды. Под сделкой в

данном случае подразумевается расторжение договора. У арендодателя есть интерес расторгнуть договор, а какой интерес в данной сделке у арендатора?

Никакого, он заинтересован в сохранении договора аренды, и никакого интереса в предлагаемой ему арендодателем сделке у него нет.

Значит, наличие взаимного интереса к сделке — это не всегда основное условие для вступления в переговоры.

«Ну, — скажет читатель, — раз ты такой умный, ответь нам, что же такое переговоры?» Иду навстречу своему читателю и даю собственное определение.

СИСТЕМА РЕЗУЛЬТАТИВНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ — 6П

6 ЭТАПОВ

- Подготовка 1-П.
- Проблематизация 2-П.
- Послание 3-П.
- Продажа 4-П.
- Подписание 5-П.
- Прекращение 6-П.

Из этих шести этапов складывается успех любых переговоров. Каждый из данных элементов играет свою роль в сложном пути достижения цели. При этом нужно всегда понимать, что вы не контролируете партнера, вы не можете за него решить, не можете заставить его что-то подписать или согласиться с чем-то, что противоречит его

целям и задачам. Единственное, на что вы способны повлиять, — это ваши собственные действия. Так же, как и на вой не. Военачальник одной армии не контролирует или контролирует только в очень небольшой степени армию противника. Он может знать ее размер, ее вооружение, дислокацию, степень подготовленности войска, запасы продовольствия и боеприпасов и т. д., и т. п. Но что эти знания ему дают?

Как будет действовать противник, он вряд ли предугадает, пока тот не сделает свой ход.

ПОДГОТОВКА — 1П

ЗАЧЕМ ГОТОВИТЬСЯ К ПЕРЕГОВОРАМ

К переговорам нужно готовиться! Это просто must любого переговорщика, который называет себя профессионалом. Все, с кем я общался, подтверждают истинность этого высказывания... и при этом 95% людей, которые в силу своих служебных обязанностей должны вести переговоры, к ним вообще не готовятся. Вот основные причины, которые приводят переговорщики в обоснование своей неготовности.

- Не успел.
- Не видел необходимости готовиться, и так все ясно.
- Я профессионал!
- Уже сто раз проводил подобные переговоры.
- А что, к переговорам нужно готовиться?!
- Переговоры ведет шеф, я так, для массовки.

- Ведение переговоров не входит в мои должностные обязанности.
- Коллеги не подготовили для меня необходимые материалы.
- Планировали обсуждать только цену (срок, объем и т. п.).
- Мне слишком мало платят, чтобы я тут костыми ложился.

ПРОБЛЕМАТИЗАЦИЯ — 2П

ПРОБЛЕМЫ АРГУМЕНТАЦИОННОГО ПОДХОДА

Во многих учебниках по переговорам большое место отведено инструментам аргументации для обоснования своей позиции в ходе торга уступками: как правильно торговаться, чтобы получить максимум, а отдать минимум. К этим инструментам мы еще вернемся чуть позже, когда будем изучать непосредственно сам процесс ведения переговоров.

Пока же, исходя из собственного опыта, я хочу сказать, что насколько бы важным ни было умение правильно и четко аргументировать свою позицию, но для успеха переговоров это далеко не главный фактор.

«Опа, вот это заявка на победу», — скажете вы. Сейчас я попробую через инструменты аргументации это вам доказать.

Представьте себе наиболее распространенную ситуацию. Вы просите ребенка убрать за собой игрушки. Как вы это делаете? Позволю себе предположить, что вы...

- Говорите ему, что за собой надо всегда убирать.

- Говорите ему, что если он не уберет, то к то-то может наступить на его игрушки и сломать их.

- Говорите ему, что накажете его, если сейчас же не уберет.

- Говорите ему, что родители уже старенькие и им трудно убирать игрушки.

- Говорите ему, что если он не уберет, то вы уберете сами и завтра не разрешите ему с ними играть.

И так далее. Вероятно, сначала вы будете пытаться воздействовать на ребенка аргументами, а когда это не сработает, станете угрожать ему всеми карами небесными. Может сработать, но, скорее всего, он просто сядет и начнет хныкать, и вы ничего не добьетесь.

Или давайте представим более близкую к бизнесу картинку.

У вас есть убыточная точка продаж. Вы можете закрыть ее или снизить расходы на нее.

ПОСЛАНИЕ — 3П

Вы подготовились, собрали информацию и узнали Боль противника. Теперь ему нужно ее показать, чтобы он понял, что в его же интересах принять ваши предложения, так как с их помощью получится унять боль и решить проблемы. А еще лучше — залечить «рану» как следует и надолго. Это нужно делать на всех стадиях переговоров, но

все бизнес-тренеры и авторы учебников по проведению переговоров. А ведь обмен посланиями очень важен, он задает правильный посыл для вас и для вашего оппонента. Если правильно и качественно отработать этот этап, то проведение непосредственно переговоров может уже и не понадобиться. Для новичков я бы сказал, что это критически важная стадия и ей нужно уделять не меньше времени, чем сбору информации и поиску болевых точек.

При этом подавляющее большинство переговорщиков либо ее пропускает, либо рассматривает как формальный этап перед самими переговорами, либо делает вообще все неправильно.

Как итог — неверно заданное направление переговоров, что ведет к значительным затратам времени и ресурсов.

ПРОДАЖА — 4П

В том крайнем случае, если послание не достигло цели или вы хотите улучшить предложенные противником условия, вы вступаете, говоря военным языком, в прямое столкновение с ним. То есть начинаются непосредственно переговоры.

Но на самом деле далеко не всегда есть смысл бросаться в омут с головой. Мы уже затрагивали вскользь эту тему выше: в некоторых случаях от переговоров даже предпочтительнее уклониться.

КОГДА ЛУЧШЕ УКЛОНИТЬСЯ ОТ ПЕРЕГОВОРОВ

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.**

Пишите: 7447273@bk.ru

НЕСТАНДАРТНЫЕ АЛИМЕНТЫ. Спорная схема обеспечения интересов несовершеннолетних детей

Дарья Сергеева

Алименты — это щекотливый вопрос, который все чаще встает в современную эпоху разводов двадцать первого века. На вопрос «Что такое алименты?» лучше всего ответят лишь субъекты «алиментных» отношений. Как правило, это бывшие супруги, один из которых растит ребенка, а другой, как того требует Семейный кодекс, делится своими доходами, таким образом исполняя обязательства по содержанию несовершеннолетнего. Многообразие судебных разбирательств при данных взаимоотношениях шире, чем если встает вопрос об алиментах на совершеннолетних нетрудоспособных детей или нуждающихся родителей, а спорных схем обеспечения интересов нестандартными алиментами — несравнимо больше.

К нам, в российское семейное право, алиментные обязательства перешли из римского права. Разница состоит лишь в том, что в древнюю века алименты, а точнее их уплата, носили моральный характер. Так или иначе, алименты всегда являлись и являются средством по содержанию другого лица. Данное «средство» является основным элементом содержания алиментных обязательств, которые возникают из соглашения или по решению суда. Исходя из норм семейного законодательства особенность данных правоотношений заключается в том, что уплата алиментов императивна, то есть нормы об уплате алиментов, их ми-

2 ст. 104 Семейного кодекса (далее — СК РФ)): долевой (в процентах к заработной плате и (или) иному доходу плательщика); в твердой сумме, уплачиваемой периодически или единовременно; путем предоставления имущества также единовременно или периодически; смешанные варианты, к примеру, единовременное предоставление имущества с периодическими выплатами в твердой сумме или иные комбинации.

Уплата алиментов в процентах к заработной плате и (или) доходу плательщика чаще всего производится, когда алименты взыскиваются в судебном порядке. Долевой

АЛИМЕНТЫ ВСЕГДА ЯВЛЯЛИСЬ И ЯВЛЯЮТСЯ СРЕДСТВОМ ПО СОДЕРЖАНИЮ ДРУГОГО ЛИЦА

нимальном размере не подлежат изменению по инициативе лиц, которым адресованы данные нормы. Получается, субъект правоотношений также достаточно специфичен. Стоит также отметить, что несмотря на принадлежность семейного права к частноправовой сфере отношений, алиментные обязательства в большей степени осложнены публичным элементом.

Исходя из природы алиментных обязательств на несовершеннолетнего ребенка, алименты выплачиваются именно на последнего, однако в силу неполной, ограниченной дееспособности данного субъекта семейных правоотношений — алименты поступают в распоряжение лица, который занимается воспитанием несовершеннолетнего, а именно для его содержания, воспитания и образования. Законодательно установлено несколько способов предоставления алиментного содержания (п.

способ может применяться и при достижении соглашения об уплате алиментов (которое, кстати, носит силу исполнительного листа), однако в данном случае получатель, как правило, не имеет возможность отслеживать изменения в зарплате и (или) доходе плательщика, что является несомненным минусом данного способа.

Однако, если официальная заработная плата ответчика недостаточно большая, а взыскание алиментов в процентах затруднительно, суды предпочитают присуждать алименты в твердой денежной сумме (к примеру, Решение мирового судьи судебного участка №1 Ленинградского района г. Калининграда в 2021 году).

Нужно обратить внимание и на то, что взыскание алиментов в твердой денежной сумме возможно только в порядке искового производства (п. 1 разд. II Обзора судеб-

ной практики по делам, связанным с взысканием алиментов на несовершеннолетних детей, а также на нетрудоспособных детей, утвержденного Президиумом Верховного Суда РФ 13.05.2015), а не судебным приказом, т.к. «на основании судебного приказа не могут быть взысканы алименты на несовершеннолетних детей в твердой денежной сумме, поскольку решение этого вопроса сопряжено с необходимостью проверки наличия либо отсутствия обстоятельств, с которыми закон связывает возможность

чиваемой единовременно, встречается не часто. Это обусловлено тем, что размер алиментов на несовершеннолетних детей, указанный в соглашении, не должен быть ниже размера алиментов, которые они получали бы при их взыскании в судебном порядке. Однако определить заранее, будет ли соблюдено это правило, невозможно, поскольку невозможно знать, каковы будут будущие заработки и доходы плательщика алиментов, а также невозможно рассчитать размер будущей инфляции.

АЛИМЕНТЫ ПОСТУПАЮТ В РАСПОРЯЖЕНИЕ ЛИЦА, КОТОРЫЙ ЗАНИМАЕТСЯ ВОСПИТАНИЕМ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНЕГО, ДЛЯ ЕГО СОДЕРЖАНИЯ, ВОСПИТАНИЯ И ОБРАЗОВАНИЯ

такого взыскания», на что ранее указывал Верховный суд в Постановлении Пленума от 25.10.1996 г. № 9 «О применении судами Семейного кодекса Российской Федерации при рассмотрении дел об установлении отцовства и о взыскании алиментов» в 11 пункте (далее — ПП ВС №9).

Стоит обратить внимание еще на одно положение: исходя из п. 12 ПП ВС № 9 «при взыскании алиментов в твердой денежной сумме для определения материального положения сторон суду необходимо учесть все источники, образующие доход. В указанных выше случаях размер алиментов устанавливается в сумме, соответствующей определенному числу минимальных размеров оплаты труда, и подлежит индексации пропорционально увеличению установленного законом минимального размера оплаты труда, о чем должно быть указано в резолютивной части решения (ст. 117 СК РФ)».

Уплата алиментов в твердой сумме, упла-

Используемое словосочетание в ст. 104 «предоставление имущества» также вызывает много вопросов, так как здесь может иметься в виду как передача имущества в собственность, так и в безвозмездное пользование или в аренду. Что касается иных способов уплаты алиментов, то можно сделать предположение, что в данном случае речь идет о таких способах, как оказание услуг или выполнение работ.

Анализ судебных решений касательно размера алиментов показывает, что взыскание их в смешанной форме встречается не так уж и редко, но необходимость данного способа взыскания требует тщательного обоснования (Апелляционное определение Архангельского областного суда от 19.06.2013 по делу № 33-3609/2013).

Согласно ст. 99 Федерального закона от 2 октября 2007 г. № 229-ФЗ «Об исполнительном производстве» размер удержания из заработной платы и иных доходов

должника при взыскании алиментов на несовершеннолетних детей не может превышать 70%. Из анализа норм видно, что законодатель следует следующему принципу: родители должны делиться получаемыми ими доходами со своими детьми даже в тех случаях, когда уплата алиментов приведет к неполному удовлетворению их собственных потребностей. Более того, судебная практика свидетельствует о том, что сам по себе высокий или вообще чрезмерно высокий размер алиментов

Порядок уплаты алиментов может включать непосредственное вручение денег получателю, то есть лицу, занимающегося воспитанием несовершеннолетнего, уплату алиментов через третьих лиц, перевод денег по адресу, указанному получателем с помощью почтового отправления, перевод денег на счет, указанный получателем в банке. Сегодня самый распространенный именно последний вариант. Поэтому плательщику алиментов необходимо принять во внимание следующее: при банковских

ВЗЫСКАНИЕ АЛИМЕНТОВ В ТВЕРДОЙ ДЕНЕЖНОЙ СУММЕ ВОЗМОЖНО ТОЛЬКО В ПОРЯДКЕ ИСКОВОГО ПРОИЗВОДСТВА

не является основанием для его снижения (Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда РФ от 22.08.2014 N 26-КГ14-36). Можно отметить следующее, снижение размера алиментов возможно при усмотрении судом существенных обстоятельств. ПП ВС №56 очертил ряд обстоятельств, которые не являются безусловными основаниями для снижения размера алиментов в порядке ст. 119 СК РФ: изменение материального положения родителей как таковое, наличие кредитных обязательств, несение расходов на жилье; образовавшаяся задолженность по алиментам; ухудшение состояния здоровья, не препятствующее продолжению прежней работы; наличие на иждивении плательщика алиментов других детей, в отношении которых вопрос о взыскании алиментов в судебном порядке не разрешался. Данное разъяснение находит свое отражение в решениях нижестоящих судов (Апелляционное определение Ульяновского районного суда по делу № 33-1529/2020).

переводах необходимо особо подчеркивать, с какой целью переводятся деньги, необходимо указывать, что такая-то сумма переводится в счет уплаты задолженности по алиментам на содержание ребенка, указав его ФИО и дату рождения. Иначе можно столкнуться с тем, что эти суммы будут восприняты не как платежи в счет погашения долга по алиментам, а как добровольное денежное предоставление, не носящее алиментный характер.

Как уже говорилось, в законе предусмотрено два пути взыскания алиментов. Лицо, обязанное уплачивать алименты, и их получатель могут договориться между собой цивилизованно и заключить соглашение об уплате алиментов, как это предусмотрено ст. 99 СК РФ, то есть добровольный путь и принудительный — по судебному акту: решению суда или судебному приказу. Последний вариант возможен при отсутствии соглашения, в том числе при недостижении согласия по определенным вопросам предоставления содержания.

Как правило, в силу ст. 81 СК РФ при отсутствии соглашения алименты взыскиваются судом ежемесячно в следующем размере: на одного ребенка — $\frac{1}{4}$, на двух детей — $\frac{1}{3}$, на трех и более детей — $\frac{1}{2}$ заработка и (или) иного дохода родителей. Размер этих долей может быть уменьшен или увеличен судом с учетом материального или семейного положения сторон и иных заслуживающих внимания обстоятельств. К таким обстоятельствам, могут быть отнесены наличие у плательщика алиментов других несовершеннолетних и

При определении материального положения сторон в целях установления размера алиментов судом учитываются все виды их доходов (заработная плата, доходы от предпринимательской деятельности, от использования результатов интеллектуальной деятельности, пенсии, пособия, выплаты в счет возмещения вреда здоровью и другие выплаты), а также любое принадлежащее им имущество (в том числе ценные бумаги, паи, вклады, внесенные в кредитные организации, доли в уставном капитале ООО) (п. 8 ПП ВС РФ № 56).

ИНАЧЕ МОЖНО СТОЛКНУТЬСЯ С ТЕМ, ЧТО ЭТИ СУММЫ БУДУТ ВОСПРИНЯТЫ НЕ КАК ПЛАТЕЖИ В СЧЕТ ПОГАШЕНИЯ ДОЛГА ПО АЛИМЕНТАМ, А КАК ДОБРОВОЛЬНОЕ ДЕНЕЖНОЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ, НЕ НОСЯЩЕЕ АЛИМЕНТНЫЙ ХАРАКТЕР

(или) нетрудоспособных совершеннолетних детей, а также иных лиц, которых он обязан по закону содержать; низкий доход плательщика алиментов; состояние здоровья плательщика алиментов (например, нетрудоспособность вследствие возраста или состояния здоровья), а также ребенка, на содержание которого производится взыскание алиментов (допустим, наличие у ребенка тяжелого заболевания, требующего длительного лечения) (п. 20 Постановления Пленума ВС РФ от 26.12.2017 № 56 «О применении судами законодательства при рассмотрении дел, связанных со взысканием алиментов» — далее ПП ВС РФ № 56). Однако, Президиум Верховного Суда РФ в своем Обзоре, утв. 13.05.2015 г., отмечает, что в ряде случаев суды без достаточных к тому оснований отступали от размера долей, в том числе в сторону уменьшения.

Взыскание алиментов производится из заработка и иных доходов, перечень которых установлен Постановлением Правительства РФ от 18 июля 1996 г. № 841 «О перечне видов заработной платы и иного дохода, из которых производится удержание алиментов на несовершеннолетних детей» (далее — Перечень).

Исходя из п. 1 Перечня алименты на содержание несовершеннолетних детей удерживаются со всех видов заработка (денежного вознаграждения, содержания) и дополнительного вознаграждения как по основному месту работы, так и по месту работы по совместительству, которые получают родители в денежной и натуральной формах, а также с премий и вознаграждений, предусмотренных системой оплаты труда, с суммы среднего заработка, сохраняемого за работником, в том числе во время от-

пуска. Более того, алименты, в частности, удерживаются со всех видов пенсий (за исключением некоторых случаев); стипендий, выплачиваемых категориям учащихся; с пособий по временной нетрудоспособности, по безработице только по решению суда и судебному приказу о взыскании алиментов либо нотариально удостоверенному соглашению об уплате алиментов; с доходов от занятий предпринимательской деятельностью за вычетом сумм понесенных расхо-

Статьей 101 Федерального закона от 02.10.2007 № 229-ФЗ «Об исполнительном производстве» установлены виды доходов, на которые не может быть обращено взыскание. К примеру, компенсационные выплаты, предусмотренные законодательством РФ о труде: выплаты в связи со служебной командировкой, с переводом, приемом или направлением на работу в другую местность; выплаты в связи с изнашиванием инструмента, принадлежащего работни-

УДЕРЖАНИЕ АЛИМЕНТОВ НА НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ ДЕТЕЙ НЕ ДОЛЖНО РАСПРОСТРАНЯТЬСЯ НА СУММЫ ВОЗМЕЩЕНИЯ РАСХОДОВ АЛИМЕНТООБЯЗАННОМУ РАБОТНИКУ ЗА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЕГО ЛИЧНОГО ТРАНСПОРТА В ИНТЕРЕСАХ РАБОТОДАТЕЛЯ

дов, связанных с ее осуществлением; передачи в аренду имущества; с дивидендов; с сумм материальной помощи (за некоторым исключением).

Тем не менее, на практике были случаи, когда алименты на несовершеннолетних детей взыскивались с денежных сумм, выплачиваемых в качестве алиментов, на пособия гражданам, имеющим других детей. Как следует из Определения Верховного Суда РФ от 25.10.2011 № 49-В11-11, за ребенком, которому причитаются выплаты сумм в качестве алиментов, пенсий, пособий, фактически признается право собственности на эти суммы, а родители, либо лица их заменяющие, являются лишь распорядителями

ку; денежные суммы, выплачиваемые организацией в связи с рождением ребенка, со смертью родных, с регистрацией брака. Кроме того, взыскание алиментов не должно быть обращено на денежные суммы, выплачиваемые в возмещение вреда, причиненного здоровью, и вреда в связи со смертью кормильца, на суммы полной или частичной компенсации стоимости путевок (за исключением туристических), выплачиваемой работодателями своим работникам и (или) членам их семей и т.д. В дополнение к данному Перечню в недавнем Постановлении Конституционного суда от 01.02.2019 № 7-П было отмечено, что удержание алиментов на несовершеннолетних детей не должно распространяться на суммы воз-

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

СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК УСЛОВИЕ ЕЁ УСПЕХА

Николай Жданкин,

д. т. н., академик РАЕН, профессор НИТУ «МИСиС»,
президент ООО «РЕГУЛ-КОНСАЛТ» (г. Москва)

В статье рассматриваются эффективные подходы к организации контроля на предприятии. Разработанные критерии оценки системы контроля были использованы для анализа деятельности реальной компании, что позволило сделать определенные выводы. Показано, что главные проблемы системы контроля кроются в слабой организации внутреннего аудита, плохом качестве ведения учета и низком уровне самоконтроля в организации.

КОНТРОЛЬ КАК КРИТЕРИЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Из всех основных функций менеджмента, к которым относятся планирование, организация, координация, мотивация и контроль, какая, на взгляд читателя, является главной? Многие скажут, что планирование или организация. Однако это заблуждение, которое часто приводит к очень плачевным результатам. Главная функция менеджмента вообще и каждого менеджера в частности

ставной частью деятельности любого предприятия. Именно он выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих должное функционирование фирмы, а также достижение ею намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и в рамках оперативного управления [3–5].

Контроль — это процесс, с помощью которого руководство организации определяет, правильны ли его решения и не

ГЛАВНАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ВОООЩЕ И КАЖДОГО МЕНЕДЖЕРА В ЧАСТНОСТИ — ЭТО МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

— это мотивация персонала [1, 2]. Только грамотный и хорошо мотивированный персонал создает эффективную систему планирования (прежде всего стратегического, а также тактического и текущего), позволяющую строить амбициозные, далеко идущие, но в то же время реализуемые планы, толково организует процесс их выполнения, координируя всех сотрудников предприятия и т.д.

Итак, мотивация стоит на первом месте, а на втором по значимости находится, безусловно, контроль как главный критерий эффективности деятельности любой организации. Только эффективная система контроля позволяет оценить действенность планирования и организации работ, координации да и самой мотивации персонала — насколько она эффективна и продуктивна с точки зрения достижения поставленных планов.

Контроль является неотъемлемой со-

нуждаются ли они в корректировке. Задача контроля — способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были максимально близки к запланированным.

Контроль имеет двойственное значение. С одной стороны, он нацелен на выявление всех факторов, препятствующих достижению целей организации, а с другой — на оценку добросовестности исполнителей. Контроль оказывает сильное влияние на поведение людей в организации. Сам факт измерения результативности уже воздействует на поведение людей. Такой тип поведения называется поведением, ориентированным на контроль. Менеджер должен таким образом организовать систему контроля, чтобы исключить работу «для галочки», показать отношение сотрудников к труду и направить их деятельность на достижение конечного результата.

Руководство начинает осуществлять функцию контроля с того самого момента,

когда была создана организация и сформулированы ее цели и задачи.

Необходимость контроля в организации обусловлена тем, что он выполняет следующие функции:

- предупреждает о возникновении кризисных ситуаций;
- помогает вовремя обнаружить и исправить ошибки;
- выявляет позитивные тенденции и сильные стороны организации;

- экономичность (выгода должна превышать затраты на его проведение).

Сам процесс контроля состоит из трех основных этапов:

1) выработка стандартов и критериев оценки для сравнения и оценки в будущем (при этом необходимо ориентироваться на результат);

2) сравнение текущих результатов со стандартами или эталонами (менеджеру предстоит определить, насколько достигнутые результаты соответствуют целевым,

ЗАДАЧА КОНТРОЛЯ – СПОСОБСТВОВАТЬ ТОМУ, ЧТОБЫ ФАКТИЧЕСКИ ПОЛУЧАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ БЫЛИ МАКСИМАЛЬНО БЛИЗКИ К ЗАПЛАНИРОВАННЫМ

- уменьшает неопределенность, характерную для изменчивой внешней среды.

Заметим, что речь при этом идет о грамотно налаженном контроле, когда исключаются явные или неявные подтасовки и искажения реальных результатов, а исполнители несут реальную ответственность за такие нарушения.

Требования, предъявляемые к контролю:

- ориентированность на результаты, т.е. на решение главных задач, стоящих перед организацией;
- объективность (недопустимо использовать контроль для выяснения отношений между начальником и подчиненным);
- своевременность;

выяснить причины отклонений и дать им оценку с тем, чтобы в дальнейшем принять конкретные меры и изменить ситуацию);

3) осуществление необходимых корректирующих действий в случае серьезного отклонения от эталонов.

Факторы повышения эффективности контроля:

1) необходимо контролировать результаты деятельности по ее стратегическим направлениям (контроль над второстепенными операциями будет только раздражать персонал, отвлекая работников от более важных стратегических целей);

2) недопустимо перегружать подчиненных многочисленными формами контроля, иначе он будет поглощать все их

внимание и отвлекать от результативной работы;

3) необходимо устанавливать жесткие, но выполнимые стандарты (четкий и ясный стандарт часто мотивирует уже тем, что позволяет работникам понять, чего ждет от них организация).

На уровне управления экономической единицей различают внешний контроль, осуществляемый внешними по отношению к организации субъектами управления, и внутренний контроль, осуществляемый субъектами самой организации (рис. 1). От качества внутреннего контроля зависит эффективность функционирования хозяйствующих субъектов (экономических единиц), а эффективность функционирования хозяйствующих субъектов в совокупности — одно из условий эффективности всего общественного производства.

Цель внутреннего контроля — информационное обеспечение системы управления для получения возможности принятия эф-

фективных решений и облегчения выполнения организационных задач.

Под внутренним контролем организации подразумевают осуществление ее субъектами таких действий, как:

- определение фактического состояния организации;
- сравнение фактических данных с запланированными;
- оценка выявляемых отклонений и степени их влияния на аспекты функционирования организации;
- выявление причин зафиксированных отклонений.

Система внутреннего контроля необходима для повышения эффективности деятельности любого предприятия. Данная функция дает возможность не только выявить, но и предупредить отклонения, ошибки и недостатки, найти новые резервы и возмож-

Рис. 1. Структура контроля



ности. Эффективный контроль позволяет менеджерам наблюдать за осуществлением стратегических планов и определять, насколько хорошо выполняется план и где необходимо внести изменения или применить регулирующие меры.

Таким образом, контроль — это регулярная проверка состояния и результатов функционирования организации в целом или ее отдельных компонентов, а также параметров внешней среды.

Стоит отметить, что планирование и контроль фактически неразделимы, ведь в самом широком смысле контроль позволяет

- определение резервов, которые могут быть полезны организации;
- выявление нечетко выраженных тенденций, которые впоследствии будут учтены при составлении планов;
- оценка работы отдельных сотрудников или подразделений.

Можно выделить несколько главных причин осуществления контроля.

Основная, универсальная причина — необходимость наблюдения за работой людей для того, чтобы убедиться в их компетент-

ТАКИМ ОБРАЗОМ ОРГАНИЗОВАТЬ СИСТЕМУ КОНТРОЛЯ, ЧТОБЫ ИСКЛЮЧИТЬ РАБОТУ «ДЛЯ ГАЛОЧКИ», ПОКАЗНОЕ ОТНОШЕНИЕ СОТРУДНИКОВ К ТРУДУ И НАПРАВИТЬ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ДОСТИЖЕНИЕ КОНЕЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА

осуществляться чему-то именно так, как это было запланировано.

Планирование является первой частью управленческого процесса и продолжается по мере того, как менеджер организует работу, руководит людьми и распоряжается ресурсами.

Как и любая функция менеджмента, контроль помогает решить ряд задач:

- нахождение во внутренней и внешней среде факторов, способных повлиять на деятельность организации;
- выявление ошибок и нарушений, их предотвращение или устранение;

ности и правильности действий, а также для составления планов, расчета размера оплаты труда и проверки правильности выбора способа мотивации. Маленькие ошибки, незначительные в данный момент, через некоторое время в совокупности могут вырасти как снежный ком и напрямую воздействовать на снижение потенциала организации.

Второй причиной осуществления контроля являются постоянные изменения как во внутренней, так и во внешней среде организации. Менеджеры разрабатывают планы и ставят цели, для достижения которых необходимо время. Однако в течение этого времени в самой организации или в ее окружении могут произойти изменения,

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

№ 15
(619)

2021

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Индустриальные издания: по каталогу "Роснормит" – 71052, 71055, 72035.

Главная тема: 100 СТАРТАПОВ МИРА



Михаил Богданов

Председатель правления



**Час трансформации
настал...?**

требующие корректировки планов. Хорошо организованный контроль помогает менеджерам справляться с такими ситуациями, составляя прогнозы и приспособившись к изменяющимся условиям.

Рост масштабов производства является третьей причиной необходимости контроля. Если организация маленькая, то ее менеджеры могут вникнуть во все осуществляемые виды деятельности.

По мере роста производства менеджеры не в силах лично наблюдать за всеми процессами фирмы, поэтому появляется необходимость создания формальной системы контроля.

ВИДЫ И ФОРМЫ КОНТРОЛЯ

Контроль может принимать самые разнообразные формы в зависимости от того, ка-

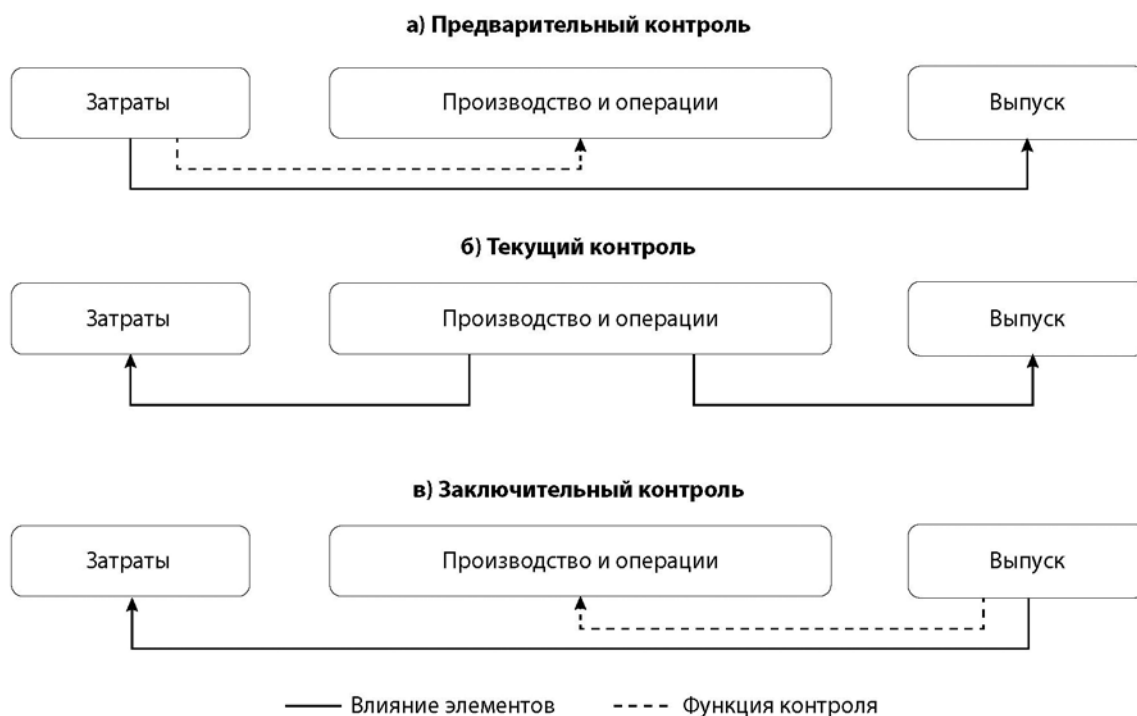
кие цели он преследует. В связи с этим руководитель должен знать, для каких целей контроль может использоваться. Незнание видов контроля может привести к тому, что информация, которую руководитель будет стремиться получить, окажется необъективной, а следовательно, степень владения ситуацией будет крайне низкой.

По времени проведения выделяют следующие виды контроля:

- предварительный;
- текущий;
- заключительный (рис. 2).

Предварительному контролю подлежат техническая документация и разработанная технология, которые проверяются на соответствие требованиям стандартов, нормам и нормативам. Осуществляется также пред-

Рис. 2. Виды контроля



варительная проверка организационной и управленческой структур, знания руководящими кадрами миссии, целей и задач, которые предстоит выполнять предприятию, их готовности к работе, состояния долгосрочных, среднесрочных и оперативных планов, планов-графиков, инструкций и пр.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Это регулярные проверки подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию планов, инструкций. Объектом являются подчиненные, а субъектом — их начальники. Задача этого контроля — своевременно выявить и скорректировать отклонения от заданных параметров, возникающие в ходе работы.

НЕДОПУСТИМО ПЕРЕГРУЖАТЬ ПОДЧИНЕННЫХ МНОГОЧИСЛЕННЫМИ ФОРМАМИ КОНТРОЛЯ, ИНАЧЕ ОН БУДЕТ ПОГЛОЩАТЬ ВСЕ ИХ ВНИМАНИЕ И ОТВЛЕКАТЬ ОТ РЕЗУЛЬТАТИВНОЙ РАБОТЫ

Заключительный (итоговый) контроль сосредоточен на результатах деятельности организации после завершения производственного процесса. Он обеспечивает менеджеров информацией, необходимой для того, чтобы оценить эффективность организационной деятельности, за которую они ответственны. Иногда данный вид контроля используется как база для оценки и вознаграждения служащих, например, при оценке ключевых показателей эффективности, о которых речь пойдет далее.

Фактически полученные результаты сравниваются с запланированными. Заключительный контроль предупреждает повторение ошибок в будущем, позволяет сравнить,

насколько реальны были планы, и определить их результативность.

Кроме того, на данном этапе проводится оценка эффективности самого контроля и правильности его осуществления.

ПРОЦЕСС ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ

В настоящее время существует множество концепций мониторинга деятельности предприятия. Наиболее популярная и эффективная из них — сбалансированная система показателей (BSC) [1]. Она позволяет прогнозировать и упреждать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные

финансовые и нефинансовые показатели деятельности предприятия.

При этом степень достижения стратегических целей определяется значениями так называемых ключевых показателей эффективности (KPI). Система KPI существует не сама по себе, а как часть BSC. Ключевые показатели эффективности дают информацию для анализа процесса реализации разработанной стратегии. Внутренний контроль включает три важных этапа (рис. 3). Рассмотрим их по отдельности.

1. Установление стандартов. Первый этап любого процесса контроля — создание стандартов. Под стандартом в данном

Рис. 3. Этапы в процессе контроля



случае понимают желаемый результат или ожидаемое событие, с которым менеджеры могут сравнивать последующую деятельность. Стандарты должны определяться целями организации.

Контроль трудно осуществлять, если цели не являются конкретными. В этом случае возникает опасность несогласия относительно того, результативна ли деятельность работника: сотрудник будет убежден, что выполнил все, что от него требуется, тогда как руководитель будет придерживаться иного мнения. Чтобы избежать этого, необходимо как можно более четко определять цели и стандарты. Таким образом менеджеры создают основу для контроля результатов организационной деятельности.

Цели должны быть: конкретны, достижимы, измеримы, согласованы и определены во времени. Кроме того, они должны быть понятны персоналу и обеспечены ресурсами. Хотелось бы особо подчеркнуть важность измеримости целей.

Необходимо, чтобы они имели конкретные исчисляемые реперные точки, которых должна достичь компания в своем развитии. На этих принципах основывается одна из самых совершенных концепций управленческой деятельности — технология SMART. Стоит отметить, что цели должны в какой-то мере повторять перспективы, на которых строится BSC.

На этом этапе происходит планирование контрольных значений основных KPI, начиная с их исходных значений и заканчивая теми, которых необходимо достичь, реализуя намеченную стратегию.

2. Сравнение процесса исполнения со стандартами. Данный этап предполагает сопоставление достигнутого за некоторый период с тем, что было запланировано в первой фазе. Если цели определены грамотно, то всегда можно сказать, в какой степени они были достигнуты. Кроме того, это дает возможность судить о том, можно ли считать работу выполненной.

Когда применяемые стандарты прямолинейны, менеджерам достаточно легко осуществлять контроль. Однако сравнение оказывается более сложным, если стандарты открыты для интерпретаций. Работа менеджера по сравнению результатов со стандартами состоит в том, чтобы решить, в какой степени допустимы отклонения.

**ЦЕЛИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ: КОНКРЕТНЫ, ДОСТИЖИМЫ,
ИЗМЕРИМЫ, СОГЛАСОВАНЫ И ОПРЕДЕЛЕННЫ ВО ВРЕМЕНИ.
КРОМЕ ТОГО, ОНИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПОНЯТНЫ ПЕРСОНАЛУ
И ОБЕСПЕЧЕНЫ РЕСУРСАМИ**

3. Проведение корректирующих действий и регулирование процесса. Завершение оценки результатов и осуществление необходимых корректирующих и упреждающих действий являются финальной стадией в процессе контроля.

Если план не выполнен, необходимо определить, что еще следует сделать. Корректирующие действия обычно принимают одну из трех форм:

- 1) поддержание текущего статуса;
- 2) осуществление регулирования;
- 3) изменение стандартов.

После того как менеджер осуществит одно из этих корректирующих действий, процедура контроля повторится. Помимо корректировки следует уделить должное внимание упреждению. Ведь одна из целей контроля — выявление и недопущение ошибок в дальнейшем. Упреждающие действия являются главными.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНТРОЛЯ

Для оценки эффективности системы контроля на предприятии могут быть использованы те же приемы, что и при измерении уровня мотивации персонала [2], но с выбором новых показателей, характерных именно для процесса проведения контроля.

К таким показателям можно отнести:

- эффект от проведения контроля;
- эффективность работы с персоналом;
- ключевые компетенции персонала;
- уровень самоконтроля;
- ответственность персонала;
- качество ведения учета;
- своевременность контроля;
- качество проработки документов для проведения контроля;
- состояние системы внутреннего аудита;
- эффективность работы с материалами аудита.

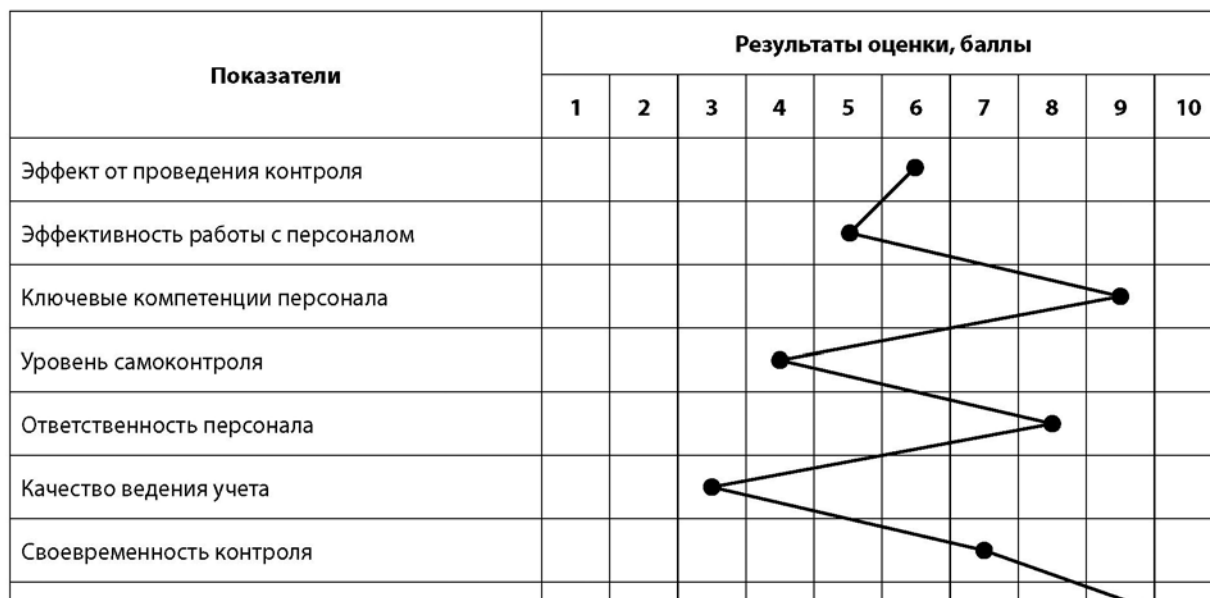
Оценка проводится по десятибалльной шкале, при этом учитываются значения каждого показателя. На рис. 4 приведены результаты оценки системы контроля на предприятии П химической отрасли, на котором были проведены измерения с участием примерно 20 человек из среднего и высшего звена управления.

Как видим, профиль эффективности системы контроля представляет собой зигзагообразную ломаную линию, т.к. в профиле присутствуют как высокие оценки, так и довольно низкие — разброс составляет до 8 баллов. Это говорит о нестабильности и несбалансированности системы контроля на предприятии. Высокие оценки («зеленая» зона — 8–10 баллов) получили такие показатели, как качество проработки документов для проведения контроля, ключевые компетенции и ответственность персонала.

Это сильные стороны системы контроля на предприятии П. В то же время часть показателей имеют явно низкие оценки («красная» зона — 1–4 балла), например, состояние системы внутреннего аудита, качество ведения учета и уровень самоконтроля, которые являются слабыми сторонами системы контроля.

При этом имеют место некоторые парадоксы: при наличии качественных документов для проведения контроля, отличных ключевых компетенциях и высокой ответственности персонала наблюдается слабый уровень самоконтроля, низкое качество ведения учета и практически отсутствие внутреннего аудита. Это трудно стыкуемые аспекты, но такова специфика ведения бизнеса в современной России. Руководство, формально разработав отличные документы для контроля (часто с помощью привле-

Рис. 4. Диагностика системы оценки внутреннего контроля в организации



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

www.TOP-PERSONAL.RU

(апрель-июнь)

В номере:

Совершенствование законодательно-нормативной базы в области управления документами: Первые итоги 2020 года

Организация деятельности службы ДОУ

Роль административных регламентов в документировании деятельности МФЦ

Роль устава в деятельности православного прихода

Практическая реализация программы «Цифровой документооборот» для промышленного предприятия

Информационные технологии в учете архивных документов: анализ программного обеспечения

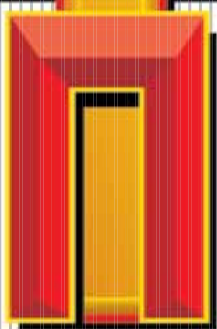
О разработке магистерской образовательной программы по документоведению и архивоведению

Угрозы и защита изображений в интернет-пространстве

**Персональные данные.
Правоприменительная практика**

**№ 2
2021**

При поддержке:



Марина Кузина

Охрана труда и другие нормы в сфере труда 2021. Новые правила и акты, которые не утратили силу

Светлана Чикулина

Как усилить контроль за удаленными работниками незаметно для них

Елена Клюева

Обязательные корпоративы на природе

Анастасия Кирина

Коммерческий подкуп: анализ судебной практики

Анастасия Кирина

Суд признал незаконным увольнение из-за нежелания работника носить маску и мерить температуру

Дарья Царькова

Золотой парашют

Антон Лалак

«Силовой захват и блокировка деятельности»

Алексей Торелов, Андрей Князев, Андрей Тронин

Уклонившуюся от психиатрического осмотра кассиршу отстранили от работы

АЙНУР ЗИННАТУЛЛИН

ТАТЬЯНА ШАХМАТОВА



ИСКУССТВО
очаровывать
незнакомцев

как вести легкие беседы,
не переходя личные границы

БЕСТСЕЛЛЕР
ЛитРес:

АЙНУР ЗИННАТУЛЛИН
ТАТЬЯНА ШАХМАТОВА

ИСКУССТВО очаровывать
незнакомцев

ИМБОРА

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск адрес: по заказу "Ресурс" - 7052, 7055, 7056

№ 07
(611)
2021

Главная тема: **HR MARKETING**



Анастасия Наурузова

ГРУППА АГРОПРЕДПРИЯТИЙ
РЕСУРС

**Бизнес меняется вместе
с поколениями**