КРОССВОРД

Составитель: Е. А. Ефименко

Поздравляем журнал «Делопроизводство» с 15-летием!

По горизонтали: 1. Способ принятия решений при отсутствии принципиальных возражений у большинства заинтересованных лиц. **7.** Тот, кто занимается изучением чего-л., обследует что-л. **11.** Подрыв доверия к кому-л. **16.** Денежная сумма, выплачиваемая за неиспользованный отпуск. **18.** Столица Норвегии. **19.** Монах. **21.** О чем-то неизвестном, таящем неожиданности, говорят: «...в мешке». **22.** Кустарник или дерево с гибкими ветвями и узкими листьями. **24.** Группа горных пород вулканического происхождения (строительный материал). **25.** Противоположное добру. **26.** Делать предупредительное замечание, выговор: «Ставить на...» **27.** Род топора с лезвием, расположенным перпендикулярно топорищу. **28.** Сад, где, по библейскому преданию, жили Адам и Ева до грехопадения. **29.** Разговорное название второго по величине города Бразилии. **31.** Мера земельной площади, равная 100 кв. метрам. **32.** «...рубят, щепки летят». **33.** Московский авиационный институт. **34.** Вселенная. **36.** Ложный сенсационный слух. **37.** Тяжелая, мрачная сторона, ужас, безысходность. **39.** Список, перечень документов, вещей и т. п., составленный для учета. **40.** Беспринципный человек, который приспосабливается к обстоятельствам, маскируя свои истинные взгляды. **45.** Особый вид колокольни при старинных церквях. **47.** Потенциальная возможность человека выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени. **52.** Вид распорядительного документа. **55.** Она пройдет в Сочи в 2014 году.

По вертикали: 2. Детский, ботанический, зимний. **3.** Узбекский поэт, мыслитель. **4.** Установленный общественный порядок, система, организация чего-л. **5.** Не обращать внимания, не беспокоиться: «В... не дуть». **6.** Органические вещества растительного происхождения, содержащие азот. **8.** Старинная французская единица измерения расстояния. **9.** Международное совещание по научному вопросу. **10.** Маленькая картина или портрет тонкой, изящной работы. **12.** Временное соглашение между несколькими банками для проведения каких-л. крупных финансовых операций. **13.** Травянистое растение с крупными листьями и фиолетовыми, синими или желтыми цветами. **14.** Противопоставление, столкновение. **15.** Помощь преподавателя учащемуся в усвоении предмета, а также занятия, на котором оказывается такая помощь. **17.** Личное местоимение «я» в старо- и церковнославянском, а также в болгарском языке. **20.** Шаблон, трафарет, клише. **23.** Постоянная величина. **30.** Размах деятельности человека, широта способностей, знаний. **35.** Автоматизированная система документационного обеспечения. **38.** Закрытое акционерное общество. **41.** Особый вид деятельности, направленный на формирование общественного мнения по широкому спектру вопросов. **42.** Мифологический двойник человека, предвещающий смерть. **43.** Доброжелательное, приветливое отношение, обращение. **44.** Один из административных округов Москвы. **46.** Официальное письменное обращение правительства одного государства к правительству другого государства. **48.** Роман Э. Войнич. **49.** «Видит... да глаз неймет». **50.** Термин в маркетинге, символизирующий комплекс информации о компании, продукте или услуге. **51.** Верховный бог в германо-скандинавской мифологии. **53.** Тротил. **54.** «Когда я ем, я глух и...»

Ответы

По горизонтали: 1. Консенсус. 7. Исследователь. 11. Дискредитирование. 16. Компенсация. 18. Осло. 19. Инок. 21. Кот. 22. Ива. 24. Туф. 25. Зло. 26. Вид. 27. Тесло. 28. Рай. 29. Рио. 31. Ар. 32. Лес. 33. МАИ. 34. Мир. 36. Утка. 37. Трагизм. 39. Опись. 40. Приспособленец. 45. Звонница. 47. Работоспособность. 52. Постановление. 55. Олимпиада.

По вертикали: 2. Сад. 3. Навои. 4. Устройство. 5. Ус. 6. Алкалоиды. 8. Лье. 9. Симпозиум. 10. Миниатюра. 12. Консорциум. 13. Ирис. 14. Конфронтация. 15. Консультация. 17. Аз. 20. Стереотип. 23. Константа. 30. Диапазон. 35. АСДО. 38. ЗАО. 41. Пиар. 42. Орт. 43. Ласка. 44. ЦАО. 46. Нота. 48. Овод. 49. Око. 50. Бренд. 51. Один. 53. Тол. 54. Нем. 19. Стряпчий. 24. Нева. 25. Кадык. 26. Свод. 27. Кадр.

Учредители: ООО «Журнал «Управление персоналом», Аудит-БО'С
Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати.
Свидетельство о регистрации № 014185 от 30 октября 1995 г.

Основатель журнала «Секретарское дело» Кузнецова Т.

И. о. глав. редактора: Аверкович Елена

Редакционная коллегия: Малетина Е., Кузнецов С., Ефименко Е., Лавринович А.

Экспертный совет: Балашова А., Бикеева И., Кузнецова Т., Рылько Е.

Интернет-проект: Москвичев П.

PR-служба: Гончарова Н.

Художники: Катаев Д., Марычева В.

Фотослужба: Сумовский В.

Корректура: Малетина Е.

Компьютерная верстка: Дегнер О. (ООО «Корпоративная Периодика»)

Распространение: Митряков А.

Печать: Липатова О.

Рекламный отдел: Тараканова Н. Тел. (495) 542-16-12; e-mail: tp@top-personal.ru

Гл. бухгалтер: Толстякова Ю.

Юридическая поддержка: заслуженный юрист РФ Бродский И.

Отдел оптовых продаж: Обведова В.

Редакционная подписка: Дреер Л. Тел.: (495) 542-16-13.

Подписка: по каталогу «Роспечать» (подписной индекс 72034).

Претензии по доставке: Обведова В. Тел.: (495) 542-16-13.

Адрес редакции: 117036, Москва, а/я 10. E-mail: tp@top-personal.ru. www.top-personal.ru

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

© Секретарское дело

Подписано в печать 28 мая 2012 года.
Формат 60x90 1/8.
Печать офсетная.
Бумага офс. № 2383.
Тираж 12 000 экз. Печ. л. 19.
Заказ № 106.
Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета ООО «ИнПринт» в ОАО «Кострома». 156010, г. Кострома, ул. Самоковская,10.

ISBN 5-95630-012-4

9 785956 300121 >

стр. 6

Реклама, увы, не может донести до потребителей уникальные ценности бренда. Поэтому без PR-сопровождения она достигает своих целей лишь частично, хотя стоит очень дорого…

Оксана Белянская

стр. 34

Часто оппоненты показывают свои эмоции, чтобы просто расшатать вашу психику в рамках сделки, продвинуть свое решение. Помните: вы профессионал и вас невозможно взять эмоциями!

Константин Игнатьев

стр. 18

Сергей Дрибноход

Информационные ресурсы хранятся в электронном виде на сервере единой системы делопроизводства и документооборота центральной площадки, что позволяет не только оперативно управлять данной системой, но и обеспечивать резервирование информации…

стр. 34

Несите своему клиенту только положительные эмоции, даже если ситуация далека от идеальной. Всегда имейте в запасе полезную для клиента информацию — и увидите, как ситуация начнет меняться…

Ольга Рендино

стр. 34

Галина Сержант

Намного хуже, когда имеет место холодное выслушивание, достаточно безразличное, почти без вопросов. И непонятно, что клиент чувствует. А вот агрессия — это вовлечение в процесс, обсуждение опыта сотрудничества…

По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07 *По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07*

стр. 70

Те виды бизнеса, которые предполагают высокую степень формализации и позволяют свести роль человеческого фактора к определенному минимуму, могут успешно работать без руководителя, находящегося все время на месте…

Антон Андреев

стр. 61

Зухра Зарипова

Если для работодателя темные выплаты стали средством ухода от налогов в соответствующие органы и средством экономии денежных средств, то сами нанимаемые работники чаще всего соглашаются на такие условия не потому, что хотят, а потому, что боятся быть непринятыми в эту организацию…

Михаил Молоканов

стр. 34

Один из классических приемов противодействия тому, что собеседник говорит ерунду, — повторить эту самую ерунду, что обычно позволяет снизить градус накала, когда человек слышит со стороны свои обвинения…

Какую бы высокую должность ни занимал клиент (а боятся обычно должности: как это я буду с вице-президентом общаться!), нужно всегда помнить, что он такой же человек, как и вы…

Оксана Юркова

стр. 34

Владимир Кулик

Любой вид угроз является противоправным и в зависимости от характера и целей влечет различную ответственность…

По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07 *По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07*

«Блестеть как солнце»: каким должен быть имидж компании?

Мы решили побеседовать с экспертами в этой области, так как наши читатели волей-неволей нередко занимаются такими вопросами. Мало быть лицом компании, нужно еще соответствовать ее имиджу.

Удачи!

Выпускающий редактор
Елена Аверкович

ИМИДЖ КОМПАНИИ

Римский Колизей натирали «до блеска» и из практических соображений: золотые пластины, наклеенные на белый мрамор, точно в небо отражали свет заходящего солнца, и в радиусе 3 тысяч км мореплаватели могли видеть местонахождение великого РИМА! (Да, собственно, и свое!) 6

Оксана Белянская

Имидж компании 11

Яна Зяблина

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

Практика документооборота: инструменты, регламенты, контроль... 14

Наталья Скаландис, Янина Фельдман, Татьяна Золотарева

IT

Электронные мозги как средство от волокиты 18

Сергей Дрибноход

ПРАКТИКУМ СЕКРЕТАРЯ

Пути оптимизации работы секретаря в организациях с массовым посещением людей (на примере Южного территориального бюро технической инвентаризации) 26

Ю. Мамонова

ПЕРЕГОВОРЫ

Сложные переговоры по простым правилам 34

Михаил Молоканов, Константин Игнатьев, Ольга Рендино, Галина Сержант, Владимир Кулик, Оксана Юркова

СЕКРЕТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Шпионы в бизнесе 46

Роман Ромачев

СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА

Анализ судебной практики по делам, связанным с нарушением трудовых прав при увольнении беременных женщин 56

Наталья Бацвин

ЗАРПЛАТА

Трудно ловить темную кошку в темной комнате... 61

Зухра Зарипова

ПИШЕМ ПО-РУССКИ

Не заблудись в лабиринте слов..... 66

Елена Малетина

УПРАВЛЕНИЕ

Вы пробовали есть в ресторане в полной темноте? А попробуйте управлять удаленно..... 70

Антон Андреев

ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Что делать, если твоя начальница – стерва? 74

Анастасия Федосеева

МОДНЫЙ ПРИГОВОР

Преступить фасон 78

Даниил Дерипаско

КРОССВОРД

Римский Колизей натирали «до блеска» и из практических соображений: золотые пластины, наклеенные на белый мрамор, точно в небо отражали свет заходящего солнца, и в радиусе 3 тысяч км мореплаватели могли видеть местонахождение великого РИМА! (Да, собственно, и свое!)

Являясь лицом компании и «натирая до блеска» лицо компании, не забывайте и о практической пользе такого блеска для клиентов.

*Оксана Белянская**

Зачем «топовые» компании «натирают» до блеска свое «лицо»?

— Для того чтобы оставаться «топовыми». Правда, мне кажется, что здесь больше подходит словосочетание «заботятся о своей репутации». В компаниях, которые работают в условиях жесткой конкуренции, давно поняли, что без PR-сопровождения выжить практически невозможно. И если посмотреть на топ самых известных российских и зарубежных компаний, то станет очевидно, что все они занимаются своим «лицом» очень давно. Можно производить потрясающие товары и предоставлять услуги на самом высоком уровне, но без хорошо продуманной PR-стратегии об этом никто не узнает. Реклама, увы, не может донести до потребителей уникальные ценности бренда.

В КОМПАНИЯХ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ В УСЛОВИЯХ ЖЕСТКОЙ КОНКУРЕНЦИИ, ДАВНО ПОНЯЛИ, ЧТО БЕЗ PR-СОПРОВОЖДЕНИЯ ВЫЖИТЬ ПРАКТИЧЕСКИ НЕВОЗМОЖНО

Поэтому без PR-сопровождения она достигает своих целей лишь частично, хотя стоит очень дорого.

Мы часто сталкиваемся с ошибочным мнением руководителей компаний, которые только начинают задумываться о создании отдела по связям с общественностью или PR-сопровождения на аутсорсинге. Такие руководители считают, что можно сформировать имидж компании и прекратить им заниматься, они говорят: «Давайте поработаем год-полтора. За это время вы создадите нам репутацию надежного партнера и поставщика. И когда все будет хорошо, мы перестанем вкладывать средства в пиар». Увы, это равносильно тому, что построить дом и отказаться его эксплуатировать. Без участия квалифицированных эксплуатационников он очень быстро начнет ветшать и через некоторое время разрушится.

Работающие на конкурентном рынке компании не находится в вакууме. Каждую минуту во внешней среде происходят изменения. Конкуренты могут выпустить инновационный продукт и «отхватить» вашу часть рынка, могут произойти законодательные изменения, способные повлиять на представление потребителей о вашей продукции. Изменения, кстати, могут произойти и внутри компании. Например, из нее уйдет какой-нибудь топ-менеджер, который «прихватит» с собой часть персонала и клиентов. И пиарщики всегда к этому готовы. Какими бы радикальными ни были изменения законодательства, какими бы неожиданными ни были события вокруг компании и внутри нее, как бы сильно они ее ни касались, профессиональные пиарщики кому угодно объяснят, что все происходящее компании как минимум не повредит. Несмотря на все изменения, она по-прежнему на высоком уровне сможет оказывать услуги и производить надежные товары. А возможно, даже повысит их качество. Именно поэтому «топовые» компании постоянно вкладывают средства в поддержание своей репутации в глазах потребителей на высоком уровне.

КАКИМИ БЫ РАДИКАЛЬНЫМИ НИ БЫЛИ ИЗМЕНЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА, КАКИМИ БЫ НЕОЖИДАННЫМИ НИ БЫЛИ СОБЫТИЯ ВОКРУГ КОМПАНИИ И ВНУТРИ НЕЕ, КАК БЫ СИЛЬНО ОНИ ЕЕ НИ КАСАЛИСЬ, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ПИАРЩИКИ КОМУ УГОДНО ОБЪЯСНЯТ, ЧТО ВСЕ ПРОИСХОДЯЩЕЕ КОМПАНИИ КАК МИНИМУМ НЕ ПОВРЕДИТ

Какие методы продвижения сегодня наиболее эффективны?

— За последние десять-двенадцать лет информационное пространство кардинально изменилось. Социальные сети и блоги приобретают все больше влияния, становясь очень эффективным каналом для продвижения. Многие компании финансового, строительного и IT-секторов и даже администрации регионов все больше внимания обращают на репутацию компании в Интернете — в блогах, поисковой выдаче.

Модными в последнее время стали флеш-мобы, за которыми порой сложно угадать конечного

заказчика. Видеоролик со съемкой флеш-моба, размещенный в Интернете, может стать настоящим вирусом с миллионами просмотров. Но опять же, на одних нестандартных акциях не проживешь.

Руководитель, подумывающий, не обзавестись ли PR-отделом или не нанять ли аутсорсинговую компанию, должен понимать, что у пиарщиков, как и у врачей, нет универсальных рецептов. Навскидку определить несколько самых эффективных методов по продвижению абстрактной компании нельзя. Очень многое зависит от сферы, в которой компания работает, от того, какую долю на рынке компания занимает сейчас и к чему стремится, от долгосрочной и краткосрочной стратегии компании.

Однозначно можно сказать, что залог успеха любой компании, вне зависимости от величины ее бизнеса, — это активный пиар. Это максимальная открытость, дружелюбное отношение к общественности и журналистам, адекватная и быстрая реакция на кризисные ситуации, нестандартный подход к проведению мероприятий и подаче новостей. Все остальное — лишь инструменты. При этом наиболее универсальный из них — это классический PR. Его можно комбинировать с рекламными акциями, а также использовать в качестве поддержки GR-деятельности. Недавно читала интервью в деловом издании о том, что крупные бизнесмены подтверждают, что PR-активность помогает им отстаивать интересы и в случаях незаконных проверок со стороны налоговых органов.

Хотела бы предостеречь руководителей от мыслей, что PR — это волшебная палочка, которая решит все проблемы компании. Отнюдь. С помощью PR можно сгладить информационные кризисы, подкорректировать имидж компании и в конечном итоге сделать продвижение более эффективным, но только в том случае, если есть что продвигать. Если продукт или услуга неконкурентоспособны или клиенту хамят в колл-центре, усилия PR-службы будут тщетны. Такие просчеты маркетологов, менеджеров и технических служб спрятать за правильно подобранными словами невозможно.

РУКОВОДИТЕЛЬ, ПОДУМЫВАЮЩИЙ, НЕ ОБЗАВЕСТИСЬ ЛИ PR-ОТДЕЛОМ ИЛИ НЕ НАНЯТЬ ЛИ АУТСОРСИНГОВУЮ КОМПАНИЮ, ДОЛЖЕН ПОНИМАТЬ, ЧТО У ПИАРЩИКОВ, КАК И У ВРАЧЕЙ, НЕТ УНИВЕРСАЛЬНЫХ РЕЦЕПТОВ

Какие бюджеты осваивают компании, чтобы лицо компаний «блестело»?

— Это тоже зависит от масштаба компании, а также от целей и масштаба проводимых кампаний. Малый бизнес, как правило, выделяет на PR от 40 000 до 150 000 рублей в месяц. Бюджеты крупных компаний могут составлять семизначные суммы. Иногда сложно разделить затраты на рекламу, маркетинг и PR. Продвижение сайта поисковой оптимизацией — это также своего рода PR-кампания, ведь благодаря этому продвижению о вашем бренде узнает больше людей. Маркетинговая акция, которую широко освещают в прессе, это тоже PR. Если СМИ обсуждают вашу скандальную рекламу, костюм директора на приеме или дизайн офиса, то как разделить вложения в рекламу, дизайн и полученный от них PR-эффект? Кстати, многие компании, в том числе и крупные, делают генерального директора, владельца или главу компании ее рупором. И это очень правильно. Это избавляет от ненужных процедур согласования, сокращает бюджет.

ЕСЛИ ПРОДУКТ ИЛИ УСЛУГА НЕКОНКУРЕНТОСПОСОБНЫ ИЛИ КЛИЕНТУ ХАМЯТ В КОЛЛ-ЦЕНТРЕ, УСИЛИЯ PR-СЛУЖБЫ БУДУТ ТЩЕТНЫ

Приведите примеры PR-кампаний по формированию позитивного имиджа компании в России или за рубежом.

— Российские компании в большинстве своем боятся отходить от консервативных шаблонов и с готовностью примут сухую и выдержанную концепцию за бешеные деньги, но будут долго раздумывать над нестандартным проектом. У нас очень мало необычной рекламы и еще меньше нестандартных концепций в PR. А уровень и того и другого очень редко дотягивает до европейского. Достаточно один раз посетить «Ночь пожирателей рекламы», чтобы в этом убедиться. Мне кажется, пока что смелее подходит к PR и рекламным компаниям именно средний и малый бизнес, поскольку он более гибок.

Конечно, нестандартные PR или реклама ограничены возможностью целевой аудитории воспринимать их. Но мне кажется, что хорошую идею и юмор поймут все. Один из моих любимых примеров нестандартного подхода, это когда компания, изготавливавшая шоколад для презентационных целей, подарила Навальному шоколад с логотипом сайта «РосПил». После этого сайт компании-дарителя обвалился от потока клиентов, желавших заказать шоколадки со своими лого. Ряд банков, таких как «Тинькофф Кредитные Системы» и «Банк24.ру», очень грамотно выстраивают свою рекламную и PR-политику, ориентированную на активных пользователей Интернета.

Какова роль первого помощника руководителя в формировании имиджа компании?

— Ошибка многих руководителей в том, что, начав доверять человеку, с которым они в личном общении проводят много времени, они автоматически начинают считать, что он способен хорошо выполнить любую работу, в том числе и обязанности пресс-секретаря — написать статью, пообщаться с журналистом. Я за то, чтобы каждый выполнял свою работу, и против того, чтобы сотрудники совмещали несколько должностей. Порой первый помощник руководителя является и завхозом, и специалистом по подбору корпоративных подарков, и начальником канцелярии.

Первый помощник руководителя может стать как соратником руководителя PR-отдела компании, так и серьезной помехой в работе. Здесь очень важно скоординировать действия и распределить полномочия, чтобы никто из специалистов не «выезжал» на чужую территорию. Например, пиарщику надо срочно получить комментарий для делового издания. Если это «Ведомости» или «КоммерсантЪ», дедлайн может составлять час-полтора. Помощник руководителя в данном случае может ревностно охранять покой своего босса или проходящие в кабинете деловые переговоры. Мало кто из сотрудников, не связанных с PR, понимают, что цена просроченного или непредоставленного комментария может быть гораздо выше простого извинения за беспокойство. А вот если помощник руководителя поможет в координировании встреч, напомнит шефу об интервью, съемках, комментариях, то для PR такой помощник бесценен.

* Оксана Белянская, директор PR-агентства «Фабрика Новостей».

Имидж компании

Яна Зяблина*

Почему и зачем «топовые» компании «натирают» до блеска свое «лицо»?

— Я не уверена, что «топовые» компании «натирают» свое «лицо» до блеска... Занимая лидирующие позиции на рынке, ведущие компании, кроме собственной репутации, формируют репутацию и имидж индустрии, в которой работают. Это как минимум ответственное отношение к делу и отрасли. Кроме того, успешный бизнес и безупречная репутация — это как причинно-следственная связь, деловой успех — это синергия нескольких факторов, где репутационный менеджмент играет одну из главных ролей.

Какие методы сегодня наиболее эффективны?

— Смотря какие стоят задачи. Очевидно, что ключевыми моментами в формировании положительного образа компании являются: PR-сопровождение деятельности бизнеса, социальная ответственность (причем не только в смысле благотворительности, в широком смысле ответственного отношения в обществе, сфере,

Яна Зяблина, PR-директор группы компаний GLOBAL POINT FAMILY

Мини-досье

В рекламном бизнесе более 8 лет. Обладает разносторонним опытом в создании и реализации комплексных и узконаправленных PR-кампаний. Автор эксклюзивных арт-проектов, номинированных на международные конкурсы в области рекламы. Специализируется в сфере luxury, b2b, social responsibility. Реализованы совместные проекты с такими компаниями, как Unilever, Bacardi Rus, Roca, «Пит-Продукт».

где функционирует компания), HR — как образ привлекательного работодателя, роль на рынке. Если принять во внимание более частные моменты, то неотъемлемой частью в формировании имиджа являются первые лица компании.

Цена вопроса...

— Конечно, здесь нет однозначного ответа. Все зависит от задач, ситуации и бизнес-контекста...

Какие бюджеты осваивают компании, чтобы «лицо» компаний «блестело»?

— Опять же, это вопрос постановки задач, контекста бизнес-процессов и т. д. Частная компания, производящая специализированный продукт, годовой оборот которой составляет 10 млн рублей, имеет свой бюджет и способы освоения этого бюджета. Крупное промышленное предприятие имеет другие возможности и потребности.

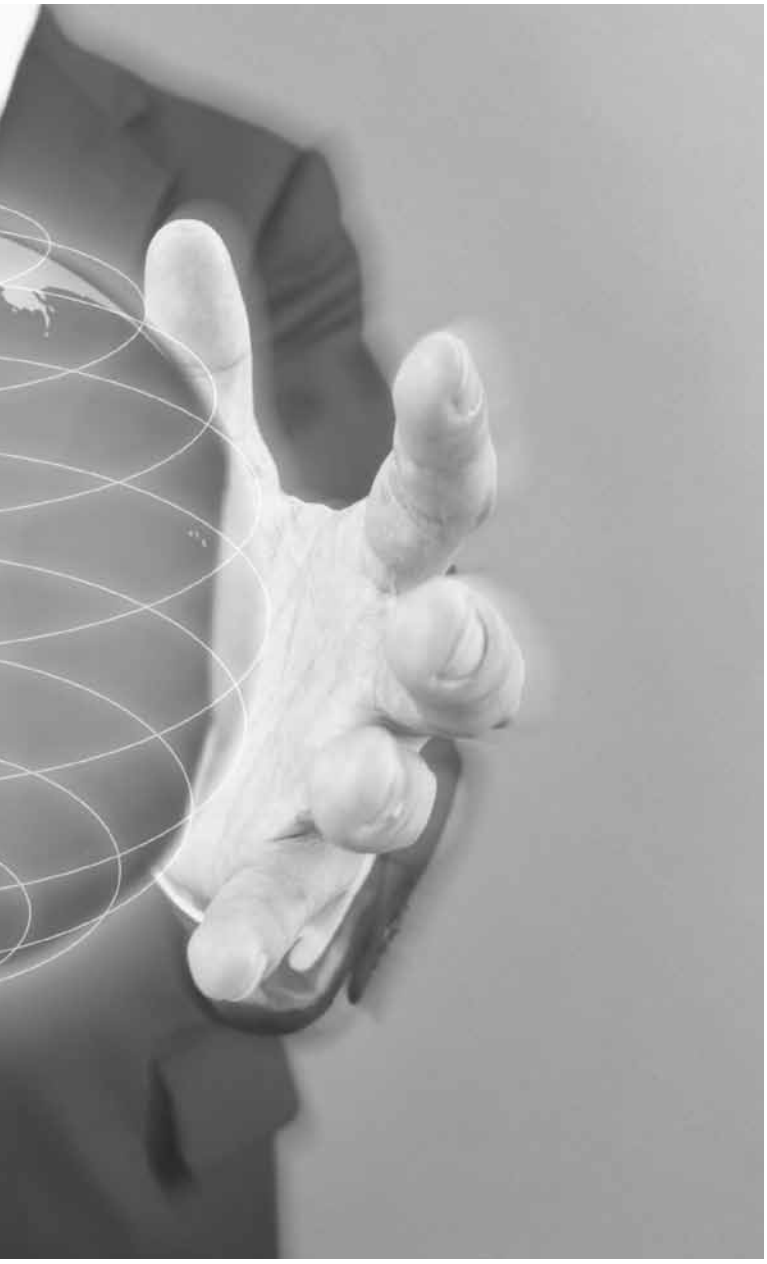
Другое дело — общие тренды в репутационном менеджменте: пробоно-программы в рамках социальной ответственности, проактивная позиция в профессиональном сообществе, особое внимание к HR-аспектам и корпоративной культуре в частности, использование репутации «внешнего» ресурса — как платформы в формировании собственного имиджа (особенно актуально в период стартапа).

Креативные ходы: один ресторан на свое открытие пригласил поработать в качестве барменов и официантов ведущих предпринимателей города... уже 2 года аншлаг. Приведите примеры PR-кампаний по формированию позитивного имиджа компании в России или за рубежом.

— Ресторан Barbaresco прошлым летом запустил социальную инициативу «Моя мама помогает детям». В течение 3 месяцев каждое воскресенье в ресторане готовила вкусности по своему собственному рецепту одна из звездных мам — участниц проекта. Вся линейка этих эксплозивных продуктов была представлена в лавке ресторана Barbaresco, где каждый гость мог поучаствовать в благотворительности, т. к. все средства, вырученные с продажи этих продуктов, впоследствии были переданы в БФ «Солнце». Нино Катамадзе, Анна

Ковальчук, Ника Стрижак и другие «медийные» мамы, принявшие участие в этом проекте, и сама инициатива, безусловно, оказали позитивное влияние на имидж и репутацию Barbaresco, при этом сам проект принес реальную пользу благотворительному фонду.

Другой пример: проект WHY NOT, инициированный агентством GLOBAL POINT для оказания поддержки талантливых студентов в области маркетинга и коммуникаций. Делясь опытом с «подрастающим поколением» и формируя поле для открытого диалога с ведущими специалистами в этой области, в том числе с конкурентами, GLOBAL POINT подтверждает свою репутацию лидера рынка, принимая активное участие в развитии рынка.



Особый восторг у меня вызывает проект, организованный в одной из крупнейших транснациональных компаний в рамках глобальной корпоративной программы. Со всего мира, где есть представительство этого производителя, путем тщательного отбора собирается команда из 40 человек, которые отправляются на Северный полюс, чтобы переворачивать и поднимать пингвинов, которые упали на спину... Пингвины падают на спину по вине человека: в небе стали кружить вертолеты, что нарушило естественный уклад жизни пингвинов.

Какова роль первого помощника руководителя в формировании имиджа компании?

— Скорее здесь идет речь не о помощи, а об осознании роли, степени влияния и ответственности первого лица компании в формировании репутации компании.

Помощник в первую очередь должен быть компетентен в этом вопросе и обладать собственной безупречной репутацией и абсолютным доверием в глазах своего руководителя с одной стороны и представителей внешних заинтересованных лиц с другой.

* GLOBAL POINT Agency — это независимая международная бизнес-структура, предоставляющая услуги в области интегрированных маркетинговых коммуникаций: креативные разработки, brand development, PR, событийный маркетинг, дизайн, промоактивности. GLOBAL POINT обладает собственной производственной базой, благодаря которой осуществляет разработку интерактивных конструкций, web & multimedia программирование, видео- и аудиопроизводство. В рамках агентства представлены уникальные сервисы: MICE, TCA booking (talents, celebrities, artists), Licensing & music management. Офисы компании находятся на территории России, Германии и США.

Практика документооборота: инструменты, регламенты, контроль...

Расскажите, как поставлен на фирме документооборот. Какой отдел им занимается, какие существуют особенности документооборота и бизнес-процессов конкретно в Вашей компании?

Наталья Скаландис, директор департамента управления объектами NAI Becar в Санкт-Петербурге:

— На каждом объекте, который находится в управлении NAI Becar, существует журнал исходящей и входящей документации, в котором фиксируются все документы. При этом копия журнала ведется в электронном виде.

Ответ на каждое входящее письмо должен быть отправлен в течение 3 дней, на электронное — в течение 24 часов.

На каждом объекте введена внутренняя сквозная нумерация, включающая буквенные обозначения. Данная схема применяется в том числе и к идентификации писем по номеру. Стоит отметить, что алгоритм нумерации отражен во всех управленческих программах. Например, настройки программы SharePoint дают возможность при вхождении писем в компанию автоматически отправлять ответственному напоминание о сроке ответа. Данная практика позволяет более внимательно относиться к входящим запросам.

Также в компании существует несколько регламентов по срокам хранения документации. Создан архив всех входящих и исходящих писем.

Янина Фельдман, директор по административным вопросам и персоналу Knight Frank St Petersburg*:

— В нашей компании весь цикл документооборота распределен между двумя отделами. Административный отдел — учет

входящих и исходящих документов, регламент договорной работы и работы с клиентами. В сферу компетенции финансового отдела входит блок регламентов финансовых процедур.

Татьяна Золотарева, юрист ООО «1-й Консалт Центр» (юридический, экономический, экологический и образовательный консалтинг):

— В ООО «1-й Консалт Центр» регламенты документооборота разрабатываются и ведутся разными отделами: общим отделом — регламент по всем входящим и исходящим документам, кадровым — регламент договорной работы, бухгалтерией — блок регламентов финансовых процедур.

Существует ли регламент или подробная инструкция документооборота, количество регламентов в компании?

Янина Фельдман:

— В Knight Frank St Petersburg регламенты разделены на внутренние — например, бюджетный, и внешние, предназначенные для работы с клиентами, где описывается методология проведения работ и процесс взаимодействия с заказчиком. В бюджетном регламенте описаны порядок и сроки формирования бюджетов, состав участников, их функции и отчетность, а также анализ исполнения. Что же касается внешних регламентов, сотрудники Knight Frank St Petersburg используют регламент по взаимодействию с клиентами. В нем указывается количество этапов работы, какие работы в рамках каждого этапа должны быть проведены, кто является руководителем/менеджером данного проекта, кто участвует в выполнении работ (команда проекта), какие документы требуются от заказчика и в какой срок, что и с кем необходимо согласовать. Регламентирование делает процесс понятным для всех участников процесса и позволяет использовать время и ресурсы максимально эффективно.

Татьяна Золотарева:

— Документооборот существует в любой компании — от небольшого магазина до крупного холдинга. Однако далеко не все компании уделяют внимание регламентации документооборота, хотя по мере развития бизнеса такая работа становится необходимостью.

В каждой компании документация должна регламентироваться с учетом конкретных особенностей: объема, вида осуществляемой деятельности, структуры управления и т. п. Поэтому очень важно, чтобы документооборот был упорядочен и выполнялся всеми ответственными лицами компании. В нашей фирме документооборот ведется в виде CRM- и ERP-систем, по установленной форме.

Каковы инструменты контроля документооборота?

Янина Фельдман:

— Среди инструментов контроля документооборота выделяем следующие: правильный

Описание бизнес-процесса консалтингового проекта

Регламент работы над проектами консультантов, исследователей и ассистентов

Цель: ввести в работу простой и понятный механизм бизнес-процесса и регламент работы.

Содержание:

1. Подготовка.

1.1. Знакомство с клиентом/проектом.

1.1.1. Получение запроса от клиента.

1.1.2. Назначение консультанта проекта.

1.1.3. Проведение встречи (сбор исходной информации).

1.2. Коммерческое предложение.

1.2.1. Подготовка коммерческого предложения.

1.2.2. Согласование коммерческого предложения.

1.2.3. Отправка коммерческого предложения.

1.2.4. Согласование с заказчиком состава работ/условий.

1.3. Договор.

1.3.1. Подготовка проекта договора.

1.3.2. Согласование договора с заказчиком.

1.3.3. Подписание договора.

1.3.4. Оплата, начало работ.

1.3.5. Выставление счета.

1.4. Предоплата и начало работ.

1.4.1. Получение предоплаты.

1.4.2. Определение задач, сроков, ответственных.

1.4.3. Получение исходных данных.

2. Реализация.

2.1. Выполнение работы.

2.1.1. Написание отчета:

— выполнение задач/этапов по договору;

— отправка проекта отчета заказчику.

2.1.2. Согласование отчета:

— ответы на вопросы заказчика, устранение замечаний;

— согласование и отправка финальной версии отчета.

3. Закрытие.

3.1. Подписание актов.

3.2. Выставление счета.

3.3. Получение оплаты.

3.4. Архивация материалов.

3.5. Распределение бонусов.

маршрут прохождения документов, исполнение сроков, своевременная корректировка инструкций при изменении бизнес-процессов. Из собственной практики отмечу, что очень полезно вовлекать в написание инструкций сотрудников, непосредственно пользующихся ими, а также получать обратную связь об эффективности той или иной процедуры.

Татьяна Золотарева:

— Приведу пример контроля документооборота в нашей компании. Весь массив входящих документов (писем, заявлений) у нас регистрируется, а затем передается заместителю генерального директора и его помощникам, которые распределяют документы по исполнителям.

Используются ли реестры? Если да, то в электронном или бумажном виде?

Янина Фельдман:

— Да, реестры используются: в электронном виде, если это договоры и проекты, по всем направлениям деятельности. В электронном и бумажном виде ведется реестр входящей/исходящей документации, поскольку некоторые из входящих документов выдаются адресатам под подпись.

Татьяна Золотарева:

— Реестр в нашей компании существует как в электронном, так и в бумажном виде, в форме таблицы, содержащей соответствующие поля: от кого, кому, для каких целей и в какие сроки передан тот или иной документ.

Использование реестров позволяет накопить определенную статистику обработки документов в компании, а по результатам измерений можно определить, когда возникают проблемы и с чем они связаны.

Какие проблемы возникают при организации документооборота? Связано ли это с квалификацией персонала, его обучением или с необходимостью стандартизации внутренних процедур компании?

Татьяна Золотарева:

— Регламенты документооборота важно не только создать, но и поддерживать, иначе они могут утратить свою актуальность. А для этого требуются квалифицированные специалисты. Следует своевременно корректировать регламенты, если что-либо изменилось в самих процессах. Если этого не делать, то возникают определенные проблемы.

Что, по Вашему мнению, отличает правильно организованный документооборот?

Татьяна Золотарева:

— Отсутствие проблем в работе организации.

Как избежать излишнего документооборота?

Татьяна Золотарева:

— Случается, что когда работа нескольких отделов пересекается, то регламент, созданный одним из отделов, противоречит регламенту другого. Выход из этой ситуации только один: переговоры.

Янина Фельдман:

— От бумажной волокиты поможет четко прописанный регламент действий, требующих документального оформления. И очень важно правильно делегировать полномочия по центрам ответственности.

Как в целом правильно организованный документооборот помогает в работе компании? Дисциплинирует сотрудников? Облегчает руководство?

Татьяна Золотарева:

— Грамотно построенная система документооборота не только упрощает работу финансово-экономической службы, но и позволяет существенно повысить эффективность финансового управления компании.

* Справка о компании

Международная консалтинговая компания Knight Frank предлагает весь спектр консалтинговых услуг и занимает лидирующие позиции на российском рынке недвижимости.

Электронные мозги как средство от волокиты

Об организации системы делопроизводства и документооборота Комитета по управлению государственным имуществом (далее – КУГИ) правительства Санкт-Петербурга рассказывает Сергей Дрибноход, начальник Организационного управления КУГИ, государственный советник Санкт-Петербурга 1-го класса, кандидат педагогических наук.

Сергей Дрибноход

В июле этого года автоматизированная система делопроизводства и документооборота КУГИ, сформированная в виде базы данных, будет отмечать свой 20-й день рождения. Сам Комитет был создан 15 сентября 1991 года.

Объем поступающих документов из года в год растет в среднем на 15–20 %. Только в 2011 году в КУГИ был обработан 181 481 документ (в среднем в Комитет поступает в 690 документов день), к концу этого года их будет около 200 тысяч.

В процессе развития сложной системы делопроизводства и документооборота Комитет неоднократно делился опытом в этом направлении с другими органами власти — как региональными, так и федеральными. За время работы система показала свою высокую надежность и устойчивость, удобный интерфейс для пользователей, большой объем возможностей для организации и контроля бизнес-процессов

Комитета и учета исполнения поручений руководителей различного уровня.

Программная платформа

В Комитете по управлению городским имуществом действует несколько десятков программных комплексов, связанных со спецификой управления и распоряжением имуществом Санкт-Петербурга и объединенных в единую автоматизированную информационную систему — Информационно-технологическую систему Комитета (ИТС КУГИ).

В данную систему входят следующие программные комплексы:

- учета собственности Санкт-Петербурга;
- учета и ведения сделок;
- учета и контроля поступления платежей;
- дежурного кадастрового плана Санкт-Петербурга;
- реестра собственности Санкт-Петербурга;
- претензионно-исковой работы;
- приватизации;
- базы секретаря городской и районной комиссий по распоряжению объектами недвижимости;
- делопроизводства и документооборота Комитета и многие другие.

Система делопроизводства и документооборота КУГИ разрабатывалась и совершенствовалась подразделениями Комитета с привлечением сторонних организаций — разработчиков программного обеспечения на протяжении многих лет. При этом в качестве системы управления базами данных (СУБД) использовались различные программные продукты (FoxPro, Lotus Notes).

В настоящее время массив данных (информация), с которым пользователи работают посредством программного комплекса системы делопроизводства и документооборота Информационно-технологической системы КУГИ, условно разделен на два блока:

— данные центральной канцелярии (картотеки обращений юридических лиц, граждан, регистрации нормативных правовых актов, исходящих документов внешней переписки);

— данные структурных подразделений Комитета (картотеки внешней и внутренней переписки подразделений).

Особенностью современной системы делопроизводства и документооборота КУГИ является использование для ее разработки и эксплуатации распределенной реляционной СУБД на базе программно-аппаратной платформы компании Oracle. Решение о переходе на данную платформу СУБД был вызвано стремлением Комитета уйти от разрозненных баз данных различных программных комплексов и использовать единую общую базу данных. В настоящий момент в Комитете внедряется новая Информационно-технологическая система на базе СУБД Oracle (ИТС-2), которая позволит получить сведения о любом городском объекте недвижимости и всю связанную с ним информацию (сведения о технических характеристиках и кадастрового учета, его местонахождении, информацию о правах и обременениях, связанную с объектом деловую переписку и т. п.).

Несмотря на то что часть подразделений Комитета территориально расположены в районах Санкт-Петербурга, информационные ресурсы по делопроизводству и документообороту расположены на центральной площадке КУГИ (Смольный, 6 подъезд). Информационные ресурсы хранятся в электронном виде на сервере единой системы делопроизводства и документооборота центральной площадки, что позволяет не только оперативно управлять данной системой, но и обеспечивать резервирование информации.

Структура системы делопроизводства

В штате Организационного управления (основного пользо-

вателя системы делопроизводства и документооборота) два отдела: отдел систематизации документов (центральная канцелярия) и отдел контроля. В иных подразделениях Комитета есть свои делопроизводители, в обязанности которых входит ведение картотеки подразделения (внутренний и внешний документооборот) и контроль исполнения поручений сотрудниками подразделения.

По своей функциональности система делопроизводства и документооборота КУГИ делится:

— на внешний документооборот (регистрация обращений граждан и организаций, нормативных правовых актов, поступивших в Комитет извне, регистрация и отправка подготовленных ответов);

— внутренний безбумажный документооборот (подготовка в электронном виде, согласование, регистрация, переметка, подписание и отправка в электронном виде внутренних документов между подразделениями Комитета);

— внутреннее мобильное делопроизводство (управление процессами внутреннего безбумажного документооборота с портативных мобильных устройств);

— систему статистики и контроля исполнения поручений (осуществление мер предупредительного контроля, формирование отчетности по всем видам поручений, поступающих на исполнение в подразделения);

— систему веб-сервисов на сайте Комитета (прием обращений в электронном виде и подготовка ответов на обращения в разделе сайта «Задать вопрос»; поиск и определение состояния обработки направленных документов в КУГИ в разделе сайта «Поиск входящего документа»);

— систему конвертации информации в электронном виде, поступающей от других информационных систем делопроизводства (преобразование данных из систем делопроизводства администрации губернатора Санкт-Петербурга и других исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга в систему делопроизводства и документооборота КУГИ с сохранением основного логическо-структурного содержания информации);

— систему автоматической регистрации и распределения поступающих запросов в рамках предоставления государственных услуг и исполнения государственных функций.

К технической части обеспечения работоспособности системы делопроизводства и документооборота КУГИ относится следующее оборудование:

— серверы СУБД (сервер хранилища данных и сервер внешней и внутренней базы системы делопроизводства и документооборота КУГИ);

— веб-сервер сайта КУГИ;

— сервер бизнес-процессов, который участвует в регистрации и преобразовании информации в рамках предоставления государственных услуг и исполнения государственных функций;

— сервер системы статистики и контроля исполнения поручений.

Фактически четыре комплекта мощного современного оборудования обеспечивают выполнение различных функций системы делопроизводства и документооборота КУГИ. Обслуживанием данного оборудования и администрированием операционных систем, СУБД, баз данных и веб-сервисов, размещенных на серверном оборудовании, занимаются специалисты Управления информационных технологий, с которыми сотрудники Организационного управления тесно сотрудничают.

Кроме того, разработку новых программных комплексов Информационно-технологической системы КУГИ, сопровождение и доработку существующих баз данных, в том числе системы делопроизводства и документооборота КУГИ, осуществляют внешние организации — разработчики программного обеспечения, привлекаемые для оказания данных услуг на конкурсной основе в рамках размещения государственного заказа Санкт-Петербурга.

КУГИ — единственный в го-

роде исполнительный орган государственной власти Санкт-Петербурга, который внедрил более года назад и эффективно использует в настоящее время в своей деятельности **внутренний безбумажный документооборот.** Внедрение внутреннего безбумажного документооборота позволило увеличить скорость принятия решения, согласования и подписания проектов ответов; сократить трудозатраты и материальные ресурсы; обеспечить легитимность подписания документов.

Особенностью данной системы является то, что в ней работает каждый без исключения сотрудник Комитета, участвующий в процессе подготовки различных документов и ответов на обращения. Фактически это означает, что сотрудник Комитета, имеющий поручение для исполнения и доступ к системе внутреннего безбумажного документооборота, готовит и прикрепляет проект электронного документа к «рабочей карточке», созданной при формировании поручения в базе данных, согласовывает проект ответа в электронном виде у своего непосредственного руководителя, отправляет согласованный документ в электронном виде для «электронного» подписания вышестоящему руководителю.

При этом в рабочей карточке содержится краткая информация о документе: входящий номер, корреспондент (автор обращения), краткое содержание, наличие приложений, сроки исполнения. Для сопутствующих документов предусмотрены дополнительные поля. Информация перемещается в рамках единой системы делопроизводства и документооборота КУГИ по защищенным каналам связи.

Уведомление о поступившем обращении или поручении также направляется исполнителю по электронной почте, что позволяет более оперативно принять меры для исполнения поручений.

Кроме того, в будущем планируется разработать и внедрить механизм СМС-оповещения сотрудников Комитета о поступающих поручениях. Данный механизм уже эффективно используется несколько лет в Комитете для СМС-информирования арендаторов недвижимого имущества, находящегося в собственности Санкт-Петербурга, о наступлении планового срока оплаты арендной платы и просрочек по арендной плате.

Отдельная гордость КУГИ — **внутреннее мобильное делопроизводство,** аналогичной системы в настоящее время нет ни в одном другом исполнительном органе государственной власти Санкт-Петербурга.

Особенностью данной системы является то, что управление процессами внутреннего безбумажного документооборота, получение сведений о поступивших документах, их обработка, создание поручений может быть выполнено удаленно с портативных мобильных устройств (коммуникатора или планшетного компьютера). Пока мобильное делопроизводство работает только у руководителей подразделений КУГИ, которые могут, где бы они ни находились, например, на выездном совещании или в командировке, входить удаленно с помощью пароля в систему внутреннего делопроизводства и оперативно давать поручения исполнителям. Передача сведений выполняется по протоколу HTTPS, поддерживающему шифрование.

Инструменты контроля

Система статистики и контроля исполнения поручений (исполнительской дисциплины) разработана в Комитете на базе программного обеспечения Oracle Business Intelligence Suite Enterprise Edition Plus.

Сроки исполнения поручений фиксируются в отдельных полях рабочей карточки, сформированной в базе данных системы делопроизводства и документооборота КУГИ. К ряду поручений формируется еще один формализованный документ — «контрольная карта». В этом документе, прикрепляемом к рабочей карточке, описан вид контроля, ответственное лицо, срок выполнения поручений, а также предусмотрены поля для заполнения итогов выполнения поручений. Контрольные карты в исполнительных органах государственной власти Санкт-Петербурга разработаны

по единому принципу и имеют штрих-код, содержащий информацию по контрольному поручению и позволяющий аппаратным способом оперативно «снимать» и вводить информацию в базу данных. Заполнение данных карт дает возможность своевременно выполнять поручения в срок и докладывать в краткой форме об исполнении поручения вышестоящему руководителю.

Кроме того, чтобы информировать сотрудника Комитета о том, какие у него есть контрольные поручения, которые необходимо исполнить в срок, система статистики и контроля исполнения поручений в автоматическом режиме в ночное время рассылает на электронную почту сотрудникам Комитета справки предупредительного контроля (СПК), содержащие всю информацию о контрольных поручениях.

Такие таблицы приходят не только исполнителям, но и их руководителям, и делопроизводителям подразделений для эффективного контроля. Система также предупреждает о просроченных поручениях и позволяет строить статистические отчеты для руководителей, содержащие информацию о количестве поступивших на исполнение поручений в каждое подразделение за отчетный период, сколько документов исполнено в срок или с нарушением срока, сколько документов не исполнено. Наконец, с использованием системы статистики и контроля исполнения поручений по результатам исполнения поручений за месяц происходит процесс поощрения и наказания сотрудников, что является мощным рычагом в организации процесса исполнительской дисциплины.

Как избежать волокиты

Чтобы избежать излишнего документооборота, нужно широко внедрять в стране системы электронного документооборота. Сейчас, например, любой гражданин или организация, подавшие в КУГИ какой-либо документ, могут на сайте Комитета в разделе «Поиск входящего документа» отследить, в каком подразделении находится их обращение и определить состояние обработки этого обращения.

Электронные сервисы постоянно развиваются, а с 1 июля 2012 года благодаря внедряемой в Санкт-Петербурге Системе межведомственного информационного взаимодействия при предоставлении государственных и муниципальных услуг исполнительными органами государственной власти Санкт-Петербурга и органами местного самоуправления в Санкт-Петербурге гражданам и организациям будет предоставлен более полный перечень услуг, в том числе организован электронный документооборот, позволяющий более оперативно и в кратчайшие сроки давать ответ заявителям.

Отчёт по состоянию на 04.05.2012 08:19:17

Справка предупредительного контроля
Исполнительская дисциплина по всем видам контроля
за период с 01.05.2012 по 31.05.2012

Организационное управление (число док.: 1)

Вх № КУГИ	Дата рег.	Корреспондент	Содержание	Вид контроля	Срок исп.	Резолюция	Исполнитель 2-го уровня
12345-13	01.12.2010	Вице-губернатор Санкт-Петербурга	Поручение председателям Комитетов: "Прошу подготовить письменный отчет о количестве поручений Президента Российской Федерации, находящихся на исполнении в Комитетах, а также сроках и ходе их выполнения". Срок исполнения: ежемесячно	Поручение вице-губернатора	31.05.2012	Петрова Л.А. - Дрибноходу С.Л. Прошу подготовить письменный отчет о количестве поручений Президента Российской Федерации, находящихся на исполнении в Комите в мае 2012 г.	Иванова Т.В.

Пример поручения в системе ДПиДО КУГИ

ИТС КУГИ

Поручение

Сохранить | Печать РК | Подписать | Подписать и Отправить | Вернуть исполнителю | Перенетка | Завизировать для Мурашов В.С. блок | Проверка орфографии

Общие | Вложения | История

Поручение

Документ: Проект-09исх от 04 май 2012

Корреспондент:

Исполнитель: Дубинина С.Л.

Резолюция (что передано): Прошу подписать обращение начальнику Управления информационных технологий

Кто направил: Петрова Л.А.

Результат:

Направлен

Главный исполнитель

Дата передачи: 4 мая 2012 г.

Исполнить до: 10 мая 2012 г.

Дата возврата:

реестр

Связи документа

Наименование	Подписан
Проект-09исх от 04.05.12	
Дополнение к	
Исполнен чем	
Отвечает на	
Ссылается на	
Дополнен чем	
Исполняет что	
Ответы	
Упоминается в	

№ док.: Проект-09исх от 04.05.12 Карт.: Орг упр внутр

Ф. с.: РК внут. исх

Корреспы

Содерж: О доработке системы делопроизводства и документооборота КУГИ

Имя вложения	ФИО	Дата

Пуск | Входящие - Micros... | ИТС КУГИ | 12:25

Пример Рабочей карточки в системе ДПиДО КУГИ

ИТС КУГИ

РК внут. исх. № Проект-ОУисх от 04.05.2012

Сохранить | Печать РК | Проверка орфографии

Общие | Вложения | Связи | История

Сведения о документе

Вид: Служебная записка — закрыт

Рег. №: Проект - ОУисх от 4 мая 2012 г.

Доп. №: 6063-13 от — На исх.№: от

Основание:

Корреспонденты: Информационных технологий управление

Подписал:

Подразделение:

Виза:

Исполнитель: Петрова Л.А.

Кол-во листов: 1 Приложение: Нет

Содержание: О доработке системы делопроизводства и документооборота КУГИ

Адрес объекта: Санкт-Петербург, Снежный, 6 подъезд

Ключевые слова: ДПиДО

Связанные документы: 76-ОУвн 12.04.12

Исполнение документа

Отметка об исполнении:

Чем исполнен:

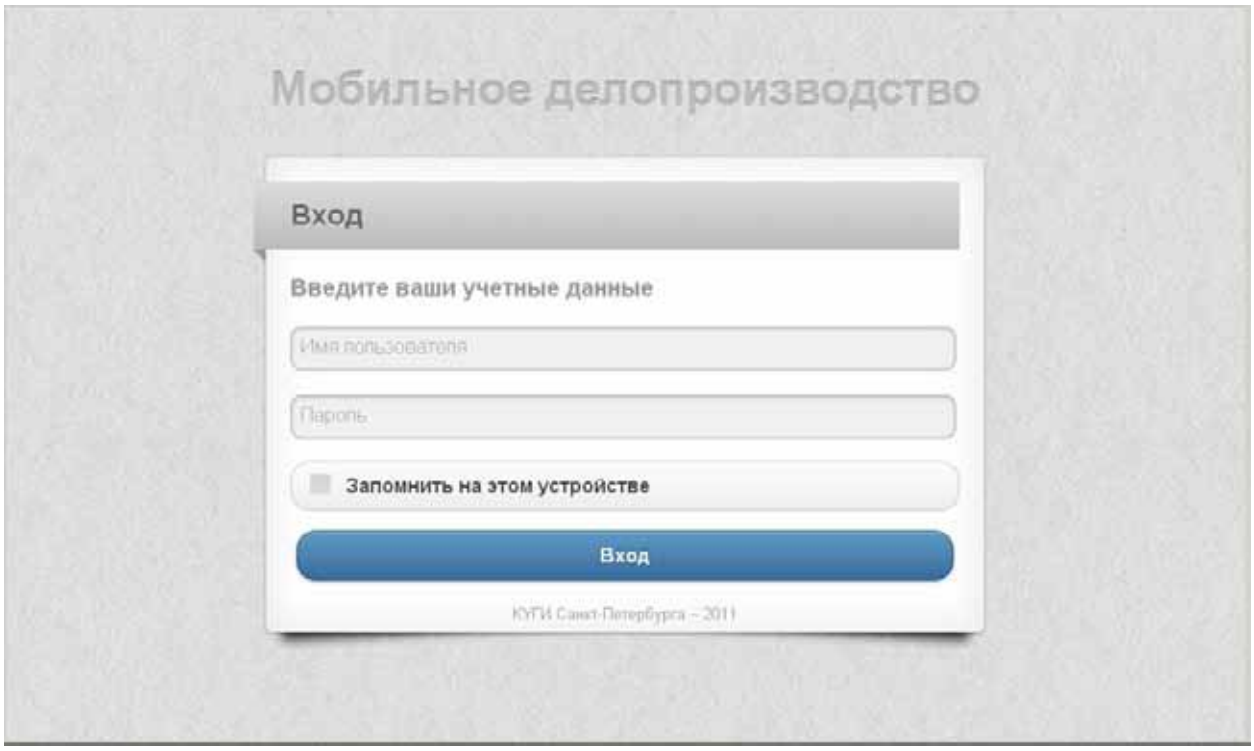
Дата закрытия: — Дело №:

Срок исполнения: 10 мая 2012 г. — Контроль: Поручения председателя КУГИ

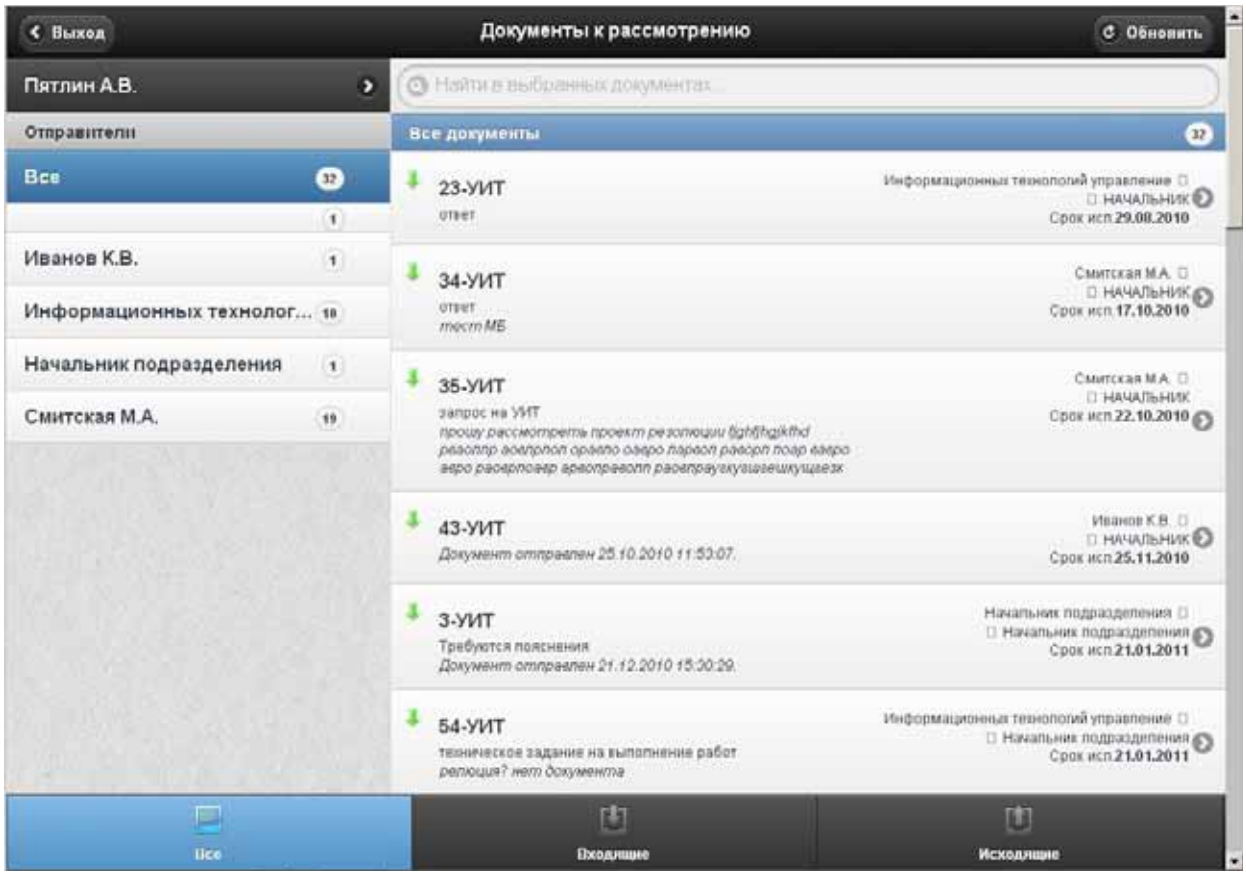
Документ получен с истекшим сроком исполнения

Пуск | Входящие - Micros... | ИТС КУГИ | 12:31

Удаленный вход с помощью пароля в систему внутреннего делопроизводства с портативных мобильных устройств:



Главное окно системы мобильного делопроизводства:



Пути оптимизации работы секретаря в организациях с массовым посещением людей

(на примере Южного территориального бюро технической инвентаризации)

Ю. Мамонова

Трудно найти человека, который ни разу в жизни не сталкивался бы с БТИ. Ну разве только совсем юные. И если провести опрос на улице на тему «Что вы можете сказать о БТИ, какие впечатления у вас остались после посещения этой организации?» – чаще всего в ответ услышишь, что это ужасная организация, с жуткими очередями, с непонятными требованиями и вообще, зачем она нужна?! Т. е. общее впечатление негативное. И большинство граждан думают, что работают в ней бездушные, нечуткие, неотзывчивые роботы, которые просто специально создают какие-то препоны для пришедших за документами людей. Но это совсем не так. И работают в ней обычные сотрудники, точно так же, как и в других местах, сталкивающиеся с проблемами на работе, пытающиеся их решить в меру своих сил и возможностей. Ведь по большей части посетители не задумываются о том, как тяжело работать с большим потоком людей, когда каждый хочет, чтобы его вопрос решили так, как нужно: «Ну и что, что не положено по закону, а я вот такой один, сделайте для меня исключение или я буду жаловаться!», чтобы приняли без очереди, без промедления подняли телефонную трубку, прямо сейчас же ответили на письменное обращение («а что там писать-то?») и т. д. и т. п.

Кто работал в организации с массовым посещением людей — например, в социальных организациях, таких как пенсионный фонд, собес, знает, какой объем информации приходится перерабатывать секретарю. На примере Южного БТИ я хочу показать возможные пути оптимизации работы секретаря.

Телефонные звонки

Очень много времени занимают телефонные звонки. Первые дни работы я просто не понимала, как можно делать что-то еще помимо ответа на телефонные вопросы. Телефон звонил не переставая. Стоило только положить трубку, как звонок раздавался вновь. А стоило не снять ее по объективным причинам, хотя бы потому, что я находилась в кабинете руководителя в этот момент, как сразу же начинались жалобы. Анализ звонков показал, что вопросы стандартные. Первым шагом было — записать информацию на автоответчик. Только не стандартную инфор-

мацию, как в большинстве фирм, а подробную, с указанием схемы проезда, дней и часов приема. Сначала автоответчик действовал по остаточному принципу: если не успели снять трубку — автоответчик включался, если секретарь снимала трубку, то отвечала секретарь. Через некоторое время стало понятно, что многих устраивает автоответчик, им важно узнать информацию, а кто ее продиктует — неважно. Секретарь, поднимая трубку, столкнулась с тем, что люди просят включить автоответчик, потому что не успели что-то записать. Вторым этапом стало выделение отдельного телефонного номера для автоответчика. Теперь автоответчик работает в автономном режиме, что сняло большую часть телефонных звонков. Единственное, на что хочу обратить ваше внимание: информация действительно должна быть содержательной. В БТИ следует указывать все, что необходимо для первичного посещения: какие районы обслуживаются, часы и дни приема, что надо иметь с собой для получения необходимых документов, и телефон. Сама сталкивалась с тем, что мне необходимо было уточнить какой-то вопрос, а на автоответчике минимум информации и никакого телефона, т. е. обязательно надо было ехать, поэтому дополнительный номер телефона указывать необходимо.

Кто-то скажет: «Зачем городить огород, когда есть сайт?!» Согласна, сайт — большое подспорье, особенно если грамотно заполнен и регулярно обновляется. Но не у всех есть сайт, и, что еще немаловажно, не все категории посетителей могут им пользоваться.

Регистрация почты

Сейчас, во времена развитых компьютерных технологий, в период перехода к электронному документообороту, есть организации, где даже регистрация документов до сих пор проводится в журнале: не потому, что по-другому нельзя (как, например, в конфиденциальном делопроизводстве), а просто потому, что руководство не имеет возможности или не считает нужным выделить деньги на установку СЭД. Иногда вместо бумажного журнала используется журнал, созданный в Microsoft Office Excel, который, по моему опыту, лишь ненамного удобнее бумажного. В Южном БТИ используется Электронный журнал регистрации документов, созданный на базе программы Microsoft Outlook. Конечно, данный журнал не является полноценной заменой специальных программ, созданных для делопроизводства в организации (например, «Дело»), но все же он намного удобнее бумажного варианта. Этот способ регистрации документов имеет ряд преимуществ и ряд недостатков.

Рассмотрим сначала преимущества

Самое главное преимущество в глазах руководства — это минимальные материальные вложения. Программа Microsoft Outlook установлена и используется во всех офисах, и необходимо лишь прописать макросы в редакторе Visual Basic, что под силу хорошему системному администратору.

Второе преимущество — это возможность создать карточку, наиболее подходящую с учетом специфики вашей организации.

Как видно из рис. 1, такая карточка сильно отличается от регистрационно-контрольной карточки, разработанной ГСДОУ, но все же содержит самые важные реквизиты, такие как входящий номер документа; дата поступления; дата документа; номер документа, присвоенный ему организацией-автором; автор (корреспондент); заголовок (краткое содержание документа); резолюция; срок исполнения; исполнитель; отметка об исполнении; категория (вид документа).

Поскольку это самодельная форма, то не всегда названия граф соответствуют вписываемым в них сведениям. Например, информация об авторе документа заносится во вкладку «Подробно». Данные же о регистрационном номере и дате входящего документа заносятся в графу «Контакты».

Карточка создается с помощью конструктора форм в Outlook, и вы по своему усмотрению можете добавить или удалить поля. На рис. 2 приво-

Рис. 1. Образец заполненной карточки регистрации входящего документа, используемой в Южном БТИ

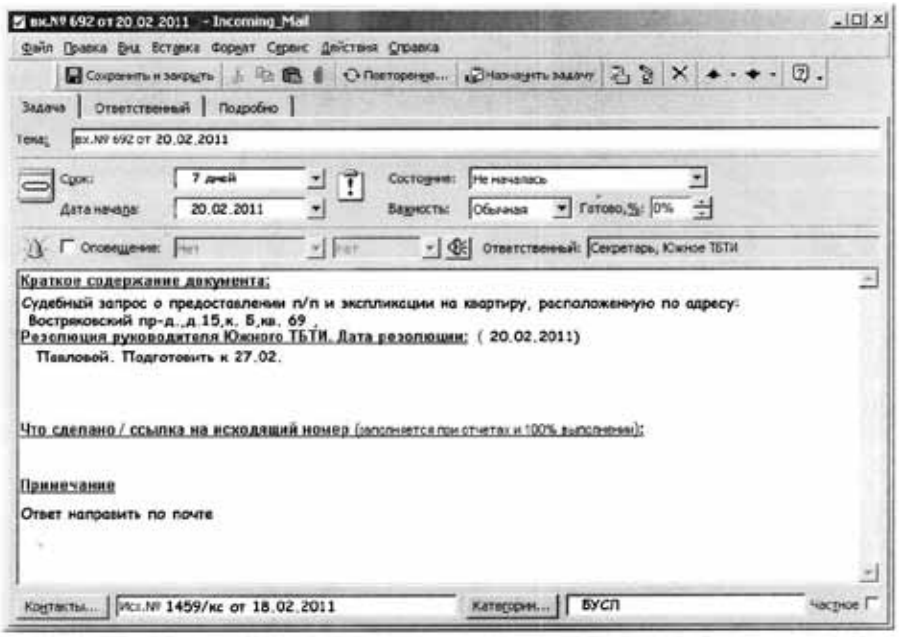
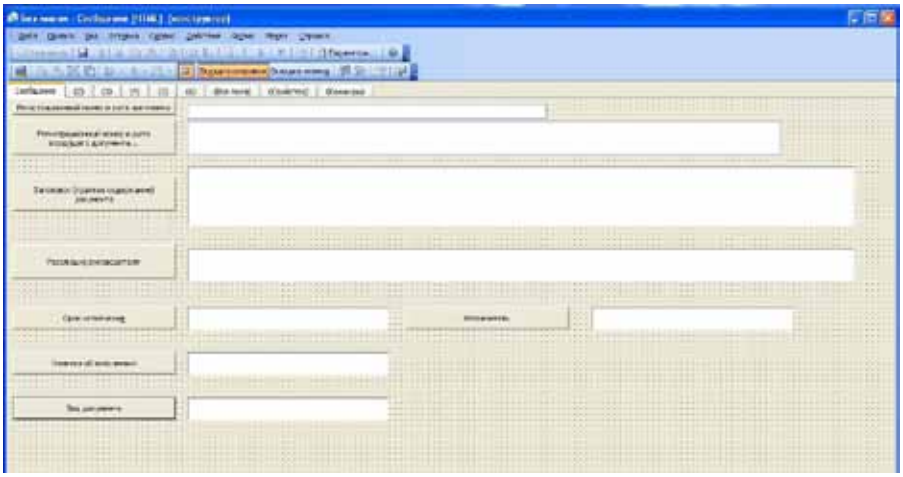


Рис. 2. Образец варианта карточки, создаваемой в конструкторе форм



дится один из возможных вариантов создания регистрационной карточки.

Как видно из рисунка, помимо открытой вкладки существует еще ряд дополнительных вкладок, которые вы можете заполнить и использовать по своему усмотрению или не использовать вовсе.

Номер регистрируемому документу присваивается автоматически при открытии карточки.

Еще одним преимуществом такого журнала является возможность автоматизированного контроля за сроками исполнения документов.

При занесении отметки о контроле в базу данных выбирается периодичность и вид напоминания о сроке исполнения документа. В указанное время будет появляться сообщение-напоминание о сроке исполнения конкретного документа, которое может сопровождаться звуковым сигналом. В зависимости от заданных настроек уведомление может быть показано один или несколько раз с заранее заданным интервалом.

Также можно отслеживать сроки исполнения документов комплексно. Например, можно вывести список документов, срок исполнения которых истекает через неделю, две недели, один день и т. д. В этом списке в сжатой форме будут указаны все необходимые данные: регистрационный номер, организация — автор документа, краткое содержание, срок исполнения, исполнитель.

Информационно-справочная работа существенно упрощается с использованием данной программы по регистрации документов, т. к. появляется возможность вести контекстный поиск. Для поиска могут использоваться следующие данные:

— регистрационный номер, дата документа;

— корреспондент/адресат документа;

— категория документа;

— содержание;

— адрес;

— исполнитель и т. п.

Имеется возможность отслеживать связанные между собой документы, например входящие-исходящие: открыв карточку одного их них, можно по ярлыку переходить в другой, что в значительной степени экономит время.

Но, как говорилось выше, у данной программы есть и ряд недостатков. Один из самых существенных, на мой взгляд, — возможность сбоя нумерации и регистрации двух документов под одним индексом. Происходит это из-за того, что программа считает не открытые документы, а сохраненные.

Еще один минус — отсутствие возможности создать базу часто используемых данных, например: адресов, корреспондентов, адресатов, исполнителей и т. п., из-за чего при регистрации документа каждый раз необходимо заводить данные вручную.

Документирование приема посетителей руководителем организации

Обычно в организациях или не ведется учет посетителей руководителя, или ведется в журнале, который заполняется секретарем, что отнимает много времени.

В Южном БТИ разработали карточку, которую посетители заполняют сами, и с этой карточкой идут на прием к начальнику. Форма карточки очень простая.

Рис. 3. Образец карточки приема руководителем посетителей

Карточка приема начальника Южного БТИ

Ф. И. О. руководителя Ольга Николаевна Ярославцева

Дата приема _____2012 г.

Ф. И. О. посетителя _____

Организация _____

Адрес _____

Телефон _____

Причина обращения _____

Резолюция руководителя _____

Отметка об исполнении _____

Подпись руководителя/исполнителя _____

Данная карточка легка и удобна в обращении, содержит всю необходимую информацию и в какой-то степени дисциплинирует, организует посетителей. Пока они заполняют карточку — несколько успокаиваются, если были на взводе, структурируют свои мысли, формулируют вопросы.

Для руководителя карточка тоже удобна, т. к. наглядно показывает, кто и по какому вопросу пришел и как можно к посетителю обращаться.

Если вопрос не решается сразу на приеме, карточка регистрируется как входящий документ и по ней продолжается работа в обычном порядке, как со всеми письменными обращениями граждан и организаций.

Отработанные карточки подшиваются в дело. Для карточек приема руководителя заводится отдельное дело в соответствии с номенклатурой дел Южного ТБТИ.

Конфликтные посетители

Да, да, какой бы ни была секретарь неконфликтной, мягкой, внимательной, общения с недовольными посетителями ей не избежать. Поэтому надо запомнить несколько правил. И самое главное звучит так: «Гораздо легче предотвратить конфликт, чем потом устранять его последствия».

Если вы замечаете недоброе отношение посетителя к вам без всякой на то причины, то не следует принимать вызов. Выход из данной ситуации в предельной вежливости. Вы должны как бы отгородиться вежливостью от этого человека, так вы его обезоружите.

Если избежать конфликта не удалось и он развивается, можно использовать несколько приемов.

Первый прием: демонстрация усиления собственных ресурсов. Цель этой тактики — показать конфликтующей стороне, что у вас есть реальная возможность усилить свою позицию в такой мере, что у собеседника не останется аргументов в свою защиту. Это можно сделать, например, путем демонстрации распоряжений, инструкций, ссылкой на авторитеты. Секретарь должна досконально знать все нормативные документы, регулирующие сферу деятельности организации. Ответ: «Ну так у нас положено, принято» — никого не убедит и будет звучать жалко. А если вы скажете, что нельзя, или наоборот, необходимо предоставить какие-то документы в обязательном порядке, согласно, например, постановлению правительства №__ от__ или приказу Министерства здравоохранения и социального развития РФ №__от__, это уже ответ серьезного специалиста, к которому надо прислушаться. Нельзя ссылаться на внутренние приказы по организации — только на распоряжения вышестоящих органов.

Второй способ: тактика доброжелательного выжидания. Отсутствие определенных действий с вашей стороны (например, замедление с окончательным ответом собеседнику) создает ситуацию неопределенности, которая вынуждает собеседника предпринять какие-либо действия для усиления собственной позиции. В ситуации повышенного напряжения собеседник делает неверные шаги, излишне раскрывается, что дает вам возможность получить дополнительную информацию, которую можно использовать в собственных интересах.

Если же результат все равно не достигается, можно пойти на незначительные уступки конфликтующей стороне, не уступив в главном.

Очень эффективной является тактика ограничения собеседника во времени. Если вы заставляете собеседника подождать, его эмоциональный настрой и агрессивность могут понизиться.

Резкое переключение внимания собеседника на другой объект также может привести к ослаблению напряженности.

И никто еще не отменял старый проверенный прием, называемый методом заезженной пластинки. В некоторых случаях просто не остается ничего другого, кроме того, чтобы как попугай повторять одну и ту же фразу.

Был в моей практике такой случай.

Пришла женщина с претензиями, что ей неправильно изготовили документы. Секретарь предложила ей написать заявление и приложить к нему документы. Дело в том, что сиюминутно невозможно решить, действительно ли ей выдали неправильные документы (к сожалению, бывает и так), или ее не устраивают такие документы (например, на них показана перепланировка квартиры без разрешения), т. к. необходимо поднять дело из архива, вызвать исполнителя, чтобы он дал объяснения и т. п. Казалось бы, клиентке не отказали, сказали, что разберутся, но она продолжала скандалить. Конструктивного разговора с ней не получалось. Остался один выход: в течение часа секретарь на все высказывания дамы повторяла ровным голосом: «Напишите заявление, начальник разберется». Не буду убеждать вас, что это очень легко, но если бы секретарь стала в ответ огрызаться и хамить, ничего хорошего не вышло бы. А в этом случае женщина все же написала заявление и, наконец, ушла. Могу вас уверить, облегчение испытала не только секретарь, но и другие посетители, присутствующие при этом.

В работе секретаря могут возникнуть такие конфликтные ситуации, когда посетитель, не слушая возражений и доводов секретаря, настойчиво пытается пройти в кабинет руководителя. Для подобных случаев службой безопасности предприятия должна быть предусмотрена кнопка вызова охраны. Но вызов охраны является самой крайней мерой. Секретарь должен использовать весь запас профессионального мастерства, чтобы не допустить этого.

Разрешить конфликт можно разными способами, используя различные тактики и приемы. Но главное правило — не пускать дело на самотек и управлять конфликтом.

Чтобы было понятнее, рассмотрим реальную конфликтную ситуацию и разберем ее с точки зрения управления конфликтом.

В приемную входит очень разгневанная пожилая женщина и требует «Книгу жалоб и предложений». Секретарь вежливо пытается выяснить причину недовольства и предлагает как альтернативу — пройти на прием к начальнику, у которого как раз приемные часы для посетителей, и сразу решить все вопросы. Но женщина не хочет ничего слушать и объяснять и еще более недовольно требует книгу жалоб. Получив книгу, раскрытую секретарем на нужной странице, просительница, однако, не пишет жалобу, а начинает просматривать книгу. Чувствуется, что посетительнице очень хочется углубить конфликт и она просто ищет повод. Убедившись, что книга оформлена в соответствии с действующими правовыми нормами, женщина наконец-то стала писать, в то же время постоянно пытаясь своими репликами спровоцировать секретаря на конфликт, но неизменно получала один и тот же ответ: «Вы пишите, разберемся». В конце концов эта пожилая женщина констатировала: «Молодец, девушка, не скандальная вы», после чего согласилась все-таки пройти на прием к начальнику, где ее вопрос был решен положительно, и она, довольная, удалилась. И в книгу жалоб в результате была написана не жалоба, а предложение по улучшению работы, что, согласитесь, звучит совсем по-другому.

Что мы видим в данном примере?

Конфликт проходит все этапы своего развития.

1 этап — возникают разногласия. В данном случае еще до прихода в приемную. И секретарь этот этап не наблюдает, а получает «конфликт в наследство».

2 этап — возрастает напряженность. Женщина требует книгу жалоб, секретарь пытается избежать жалобы, предлагая другие пути решения проблемы. Это злит жалобщицу еще больше: «Как так, мне не хотят давать жалобную книгу! Я знаю свои права, вы обязаны мне ее дать», что может привести к новому усилению конфликта.

3 этап — секретарь осознает, что ситуация становится конфликтной.

4 этап — конфликтное взаимодействие, когда женщина упорно пытается устроить скандал, а секретарь этого избегает.

5 этап — разрешение конфликта, в данном случае положительное.

Какую же стратегию использует секретарь?

Во-первых, в какой-то мере ухода от разрешения конфликта, отсрочки его разрешения. Поняв, что женщина не хочет прислушаться к разумным доводам, секретарь дает ей жалобную книгу, тем самым оттягивая решение конфликта на момент после написания жалобы. В этом есть и еще один положительный момент: секретарь предоставляет жалобщице возможность «немного остыть», снять стрессовую напряженность.

Во-вторых, используется метод сглаживания противоречий. В принципе, секретарь не обязана отчитываться перед посетительницей по вопросам решения жалоб, написанных другими. Но видя, что женщина и так на взводе, чтобы не усугублять положение, секретарь идет на уступки и вежливо ей разъясняет, что вот жалоба, вот, видите, ответ на нее, вот человек оставил адрес — и ответ был отправлен по почте. В-третьих, секретарь применяет тактику благосклонного выжидания. Пока женщина пишет жалобу, секретарь не вмешивается и занимается своими делами, не поторапливая и не комментируя действия жалобщицы.

Также секретарь применяет Правила поведения в условиях конфликта. Стоило бы секретарю только один раз ответить женщине в резкой форме, а не с предельной вежливостью, как конфликт разгорелся бы с новой силой. Резкое слово было бы равносильно маслу, подлитому в огонь.

Предотвращение конфликта — это большое искусство. Это предполагает умение слушать и разъяснять, причем делать это всякий раз по-разному в зависимости от ситуации и настроения собеседника. Здесь важно уметь разбираться в людях, распознавать их психологические особенности, находить индивидуальный подход к каждому.

Вообще «секретарь» — очень разносторонняя профессия, вроде клоуна в цирке. Судите сами: клоун должен быть акробатом, жонглером, дрессировщиком, воздушным гимнастом, фокусником. Так и секретарь: и юрист, и психолог, и документовед, и компьютерщик, и в какой-то мере тот же фокусник.

Что бы мне хотелось сказать в заключение? Работать в организациях с массовым посещением населения, конечно, трудно. Помимо и без того большого объема чисто секретарской работы, добавляется еще объем работы, связанной с приемом посетителей. При этом секретарь находится даже в худшем положении, чем руководство организации: у руководителей есть определенные приемные часы, у секретаря же прием всегда. Но работать интересно. И даже конфликтные посетители, что всегда пугает при работе с людьми, не столь страшны, потому что все-таки нормальных, адекватных людей больше. Поэтому хочу пожелать всем секретарям удачи в их нелегком труде и надеюсь, что мои советы и наблюдения помогут усовершенствовать и облегчить работу так, чтобы она приносила удовлетворение, а не была каторгой.

СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ ПО ПРОСТЫМ ПРАВИЛАМ

Лучшее, что может быть в бизнесе, – это отсутствие переговоров, когда каждая сторона находится в так называемой обоюдной зоне «комфорта» по условиям сотрудничества. Но чаще партнерам – настоящим или будущим – приходится вступать в сложные отношения и вести тяжелые переговоры. Для того чтобы максимально облегчить этот процесс, к нему нужно тщательно подготовиться...

Переговоры: до

Переговоры в стиле «экспромт» могут весьма печально закончиться для бизнеса. Никаких импровизаций не должно быть там, где если не решается судьба компании, то выстраиваются определяющие отношения и проговариваются важные моменты ведения дел. Существуют разнообразные методики подготовки к переговорам. Например, одна из них выделяет три составляющих подготовки переговоров: информационная, психологическая и тактическая.

Информационная подготовка

Информационная подготовка подразумевает сбор информации, причем важна не только информация о противоположной стороне — следует определиться с собственными планами и целями.

Михаил Молоканов, кандидат психологических наук, бизнес-консультант, создатель и директор Клуба бизнес-тренеров (www.molokanov.biz), определяет сложные переговоры как столкновение двух позиций. Поэтому следует четко определить свою позицию (например, так: я хочу продать свой товар/услугу за 10 единиц). То есть собрать информацию о своих представлениях и возможностях. Во-вторых, вы должны по максимуму понять позицию клиента. Чем больше информации вы получите о клиенте, тем лучше. «Предположим, вы прикинули, что хотели бы продать свой товар/услугу за 10 единиц, — объясняет **Михаил Молоканов**, — но готовы опуститься до 7 единиц. Клиент, допустим, хотел бы купить за 5 единиц, но готов приобрести за 8. Исходя из этих цифр вы рассчитываете, где поле ваших переговоров, насколько допустимы маневры с суммами». Если у вас нет представления о своей позиции и позиции клиента, то конструктивными переговоры не получатся.

«Также вы должны подумать, зачем клиент идет на переговоры, — продолжает **Михаил Молоканов.** — Раз он согласился — значит он имеет свои интересы. Но самая досадная ситуация, когда встреча ему нужна для того, чтобы провести ее для галочки, — например, выполнить поручение начальника или соблюсти формальности при объявлении тендера для своих». То есть на этапе сбора информации вам необходимо выяснить бизнес-потребности клиента и того, кто садится с вами за стол переговоров. Есть деловые потребности: сэкономить, получить выгоду, вытребовать скидки и т. д.; а есть потребности другого рода: предстать перед начальством в хорошем свете, продвинуться по карьерной лестнице, пустить пыль в глаза и т. п. Хотя последнее — это патовая ситуация, как к ней ни готовься, эффекта будет ноль. Выяснив потребности другой стороны, вы сможете понять, как их удовлетворить. Тогда даже ожидаемые сложные переговоры могут пойти по заданному сценарию.

Константин Игнатьев, генеральный директор кулинарной сети «Будь как дома», подтверждает важность подготовки к переговорам и говорит о том, что прежде всего важна полная осведомленность о каждой детали предмета переговоров, полное понимание конкурентной среды в данной теме, доскональное знание сильных и слабых сторон оппонента.

Ольга Рендино, директор компании «Михайлов и Партнеры. Управление стратегическими коммуникациями» в Санкт-Петербурге, в обязательном порядке изучает информационное поле: «Прежде чем идти на встречу с клиентом, мы обычно детально изучаем информационное поле, стараемся просканировать все, что происходит вокруг нашего партнера, чтобы разобраться в ситуации досконально».

Галина Сержант, исполнительный директор холдинга IGK AG (Германия), при подготовке к сложным переговорам советует тщательно изучить историю предыдущего сотрудничества, посмотреть, какие были промахи в обслуживании (если были), и подумать, как эти промахи объяснить. «Если промахов не было, то подготовить аргументы, почему работа с нашей компанией более выгодна, — добавляет Галина Сержант. — Если речь идет о переговорах с новым клиентом, о котором заранее известно, что он сложный, то надо максимально изучить доступную информацию о нем (позиция на рынке, партнеры, проекты), чтобы можно было поддержать разговор и показать свою заинтересованность».

Вообще в серьезной ситуации важна любая информация, начиная от семейного положения, пристрастий и увлечений оппонента (одного или нескольких) до финансового положения, особенностей продукции, деловых связей организации, представляющей для вас интерес.

Помимо информации о партнере и собственных планах и целях, при ожидаемых сложностях не помешает получить сведения о внешней среде, где планируется проводить переговоры. Внешняя среда — это все, что не относится к вашей компании и противоположной стороне переговоров: например, финансовое положение похожих компаний на рынке, тренды рынка в целом, политическая обстановка в стране, законодательство — налоговое, таможенное и прочее.

Юридические аспекты

Наконец, один из важных и объемных этапов — юридическая проверка компании, а также оценка рисков. Эта проверка требуется в тех случаях, когда на кон поставлено многое и вы не имеете права на ошибку.

Владимир Кулик, советник консалтинговой компании «Лигерион Групп», напоминает, что согласно статье 2 Гражданского кодекса РФ «предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке». Что это означает? Это означает, что за риск наступления неблаго-

приятных последствий отвечает предприниматель, который должен также принимать меры, необходимые для минимизации такого риска. Подробнее остановимся на рисках, связанных с выбором контрагентов и последующим взаимодействием с контрагентами.

«Выбор контрагента гарантирует значительную часть результата всего процесса, — переходит на юридические термины Владимир Кулик. — Это связано с тем, что конечным итогом деятельности организации является получение прибыли». Итак, с какими же рисками сталкивается предприниматель при поиске контрагентов и работе с этими контрагентами?

Во-первых, один из основных рисков связан с тем, что на рынке существует большое количество так называемых фирм-однодневок, которые создаются для прикрытия незаконных видов деятельности или для получения имущества путем обмана или злоупотребления доверием. «Полностью исключить риск того, что ваш контрагент не окажется такой фирмой, невозможно, — заключает Владимир Кулик, — но провести проверку легальности компании необходимо в любом случае». В этих целях рекомендуется сделать следующее:

1. Получить краткую выписку из ЕГРЮЛ на сайте ФНС России по адресу http://egrul.nalog.ru. Данная выписка позволит оперативно сравнить данные, предоставляемые контрагентом, с официальными данными, а также выяснить период времени, в течение которого фирма ведет свою деятельность. Кроме того, выписка позволяет увидеть все изменения наименования организации и смены юридического адреса.

2. Получить полную выписку из ЕГРЮЛ непосредственно в налоговой инспекции. Данная выписка предоставляется по запросу любого лица и содержит сведения о руководителе организации, а также об учредителях организации, что позволяет провести более глубокий и детальный анализ контрагента.

3. Также целесообразно проверить контрагента через специализированные информационные системы, в которых аккумулируются общедоступные данные с большого числа информационных ресурсов.

Все эти меры предосторожности позволят сделать вывод о легальности деятельности фирмы и о промежутке времени, в течение которого фирма могла вести эту деятельность.

Во-вторых, существенные риски связаны с предпринимательской состоятельностью вашего контрагента. «Под предпринимательской состоятельностью следует понимать его платежеспособность, стрессоустойчивость, а также иные показатели, влияющие на возможность исполнения взятых на себя обязательств», — разъясняет **Владимир Кулик.**

В целях минимизации данных рисков рекомендуется:

1. Проверить контрагента на наличие судебных процессов с участием контрагента. Данная информация является открытой и может быть получена любым лицом на сайте Верховного Суда РФ по адресу http://kad.arbitr.ru/. Отсутствие информации о вашем контрагенте еще не гарантирует, что в отношении него нет судебных притязаний (в договорах может быть предусмотрена возможность рассмотрения споров в третейских судах, информация о которых на портале не отражается), но в большинстве случаев позволяет составить картину о платежной дисциплине компании. Если ваш контрагент в большинстве случаев является истцом, это не характеризует его с отрицательной стороны, но вместе с тем данный факт должен заставить вас задуматься о том, что при невыполнении обязательств контрагентами рассматриваемой вами компании компания может нарушить свои контрактные обязательства.

2. Найти информацию о контрагенте в Интернете и средствах массовой информации. Поиск информации должен идти с учетом требований законодательства и не нарушать права и законные интересы иных лиц. Помните, что ваши действия не должны противоречить таким нормативно-правовым ак-

там, как Федеральный закон от 12.08.1995 № 144-ФЗ (ред. от 08.12.2011) «Об оперативно-розыскной деятельности», Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (ред. от 25.07.2011) «О персональных данных» и др. В большинстве случаев наличие негативной информации в Интернете может свидетельствовать о неблагонадежности вашего контрагента.

В-третьих, имеется риск заключения кабального для вашей компании договора. «Такая ситуация возможна в том случае, когда ваша заинтересованность в совершении сделки выше заинтересованности контрагента, — предупреждает **Владимир Кулик.** — Это может быть вызвано тем, что необходимый вам товар уникален, или контрагент является фактическим монополистом на рынке, или заключение договора с данным контрагентом необходимо для обеспечения ликвидности вашего портфеля и др. В данном случае можно дать лишь несколько общих советов, так как тактика ведения переговоров не может быть универсальной и разрабатывается в каждом конкретном случае индивидуально». Вместе с тем при общении с потенциальным контрагентом, способным навязать кабальные условия, необходимо четко определить для себя границы возможного «давления» и «просадки». «В этих целях нужно ознакомиться и иметь при себе в ходе переговоров стандарты, имеющиеся в определенной отрасли (СНиПы, ТУ, ГОСТы и т. п.), а также (при наличии возможности и соответствующих ресурсов) маркетинговое исследование рынка, на котором работает ваша компания, — советует **Владимир Кулик.** — Это поможет аргументировать вашу позицию, сведя к минимуму возможность перевода диалога в эмоциональное русло. Также стоит заранее сделать подборку судебных решений (если таковые имеются) по делам, в которых ваш контрагент выступает в качестве ответчика. Это позволит вам обосновать свою позицию с точки зрения финансовых рисков при заключении сделки».

В-четвертых, не стоит исключать риски дефолта со стороны ваших контрагентов. С этими рисками компания сталкивается в процессе договорной работы с контрагентом вне зависимости от того, какие мероприятия были проведены вашей компанией на предварительном этапе. «Связано это в первую очередь с нестабильностью рынка и экономической ситуацией в целом», — резюмирует **Владимир Кулик.**

Но наряду с дефолтом вашего контрагента не стоит исключать риск дефолта вашей компании перед контрагентами. И в том и в другом случае возникает ситуация, в которой кредитор старается получить исполнение обязательства от дебитора всеми возможными способами. При этом в целях получения должного кредитор может использовать любые меры, не противоречащие действующему законодательству и не нарушающие права и законные интересы других лиц.

Психологическая подготовка

Психологическая подготовка важна, во-первых, для правильного настроя на переговоры; во-вторых, для создания позитивной атмосферы переговоров.

Ольга Рендино говорит о том, что в подготовке к сложным переговорам самое главное — уверенность в себе, в компании и команде, а также позитивный настрой. «Избавьтесь от плохих мыслей, поговорите со своей командой, настройтесь на положительный исход встречи и помните, что даже отрицательный результат полезен и даст вам информацию, которая поможет вам в будущем, — советует **Ольга Рендино.** — Обязательно идите на встречу с улыбкой и хорошим настроением, не бойтесь и не ждите агрессии. В этом случае и собеседнику не захочется с вами разговаривать на повышенных тонах, ведь большинство людей отражают поведение другого, чувствуют и панику, и страх. Поверьте в то, что вы всегда сможете нейтрализовать ситуацию. Несите своему клиенту только положительные эмоции, даже если ситуация далека от идеальной. Всегда имейте в запасе полезную для клиента информацию — и увидите, как ситуация начнет меняться».

Понятно, что предчувствие сложных переговоров не добавляет желания на них идти. Это становится проблемой многих руководителей, особенно начинающих. Преодолеть себя можно только через опыт. **Галина Сержант** дает такие советы по психологической подготовке: «Новичку в переговорах тяжело, но надо себя психологически настроить, очень скрупулезно изучить материал перед переговорами: чем лучше владеешь предметом, тем больше шансов «выжить». С опытом приходит и уверенность. Я, например, не могу про себя сказать, что сегодня опасаюсь хоть какой-то встречи. Даже если знаю, что она будет тяжелой. Чувство «не страшно» появляется спустя какое-то время, после проведения определенного количества переговоров высшего уровня. Повторюсь, что свою роль играет умение разрядить обстановку».

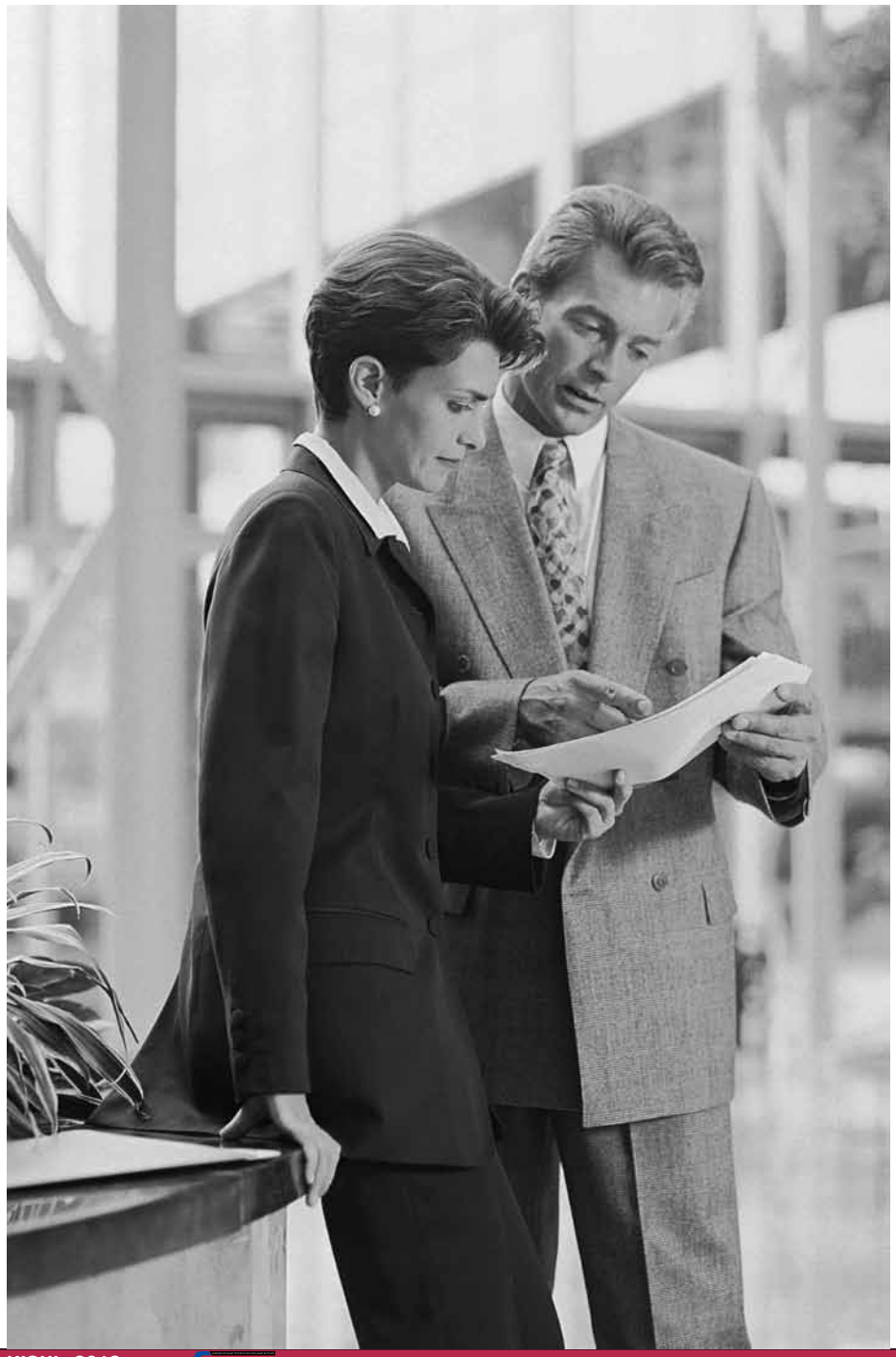
Оксана Юркова, руководитель компании «Технологии Путешествий», уверена, что во встречах нет ничего страшного, а в оппонентах нужно учиться видеть обычных людей. «Как правило, боятся потому, что не умеют общаться с людьми, — делает выводы **Оксана Юркова.** — Нужно помнить, что клиент — прежде всего обычный человек. Он ночью спит, днем бодрствует, пьет кофе или чай, на выходных проводит время с семьей или в кругу друзей, партнеров. Какую бы высокую должность ни занимал клиент (а боятся обычно должности: как это я буду с вице-президентом общаться!), нужно всегда помнить, что он такой же человек, как и вы. И в общении с ним нужно соблюдать элементарные приемы общения. Бизнес бизнесом, но никто не запрещает затрагивать тему

общечеловеческих интересов и видеть в собеседнике не противника по ту сторону баррикад, а возможного союзника».

Тактическая подготовка

Тактическая подготовка призвана разработать тактику переговоров, запастись приемами, которые позволят добиться своего или в крайнем случае достойно пережить сложный момент.

Оксана Юркова рекомендует при подготовке к переговорам со сложным клиентом внимательно изучать материалы, много раз пересматривать тему переговоров и собирать всю информацию по клиенту. Но информацию мало собрать — ее нужно правильно обработать. Например, можно составить диаграммы и графики, чтобы в заранее определенный момент было чем произвести на клиента впечатление, позволить клиенту убедиться в вашем профессионализме. **Ольга Рендино** считает необходимым разработать стратегии подачи информации, подготовить презентацию компании, продумать план встречи и попытаться предугадать различные негативные ситуации, ответить себе на все мыслимые неудобные вопросы. Следует просчитать зоны риска и предложить клиенту несколько вариантов решения поставленной задачи, учитывая все особенности проекта и партнера.



Переговоры: процесс

Процесс сложных переговоров становится зачастую испытанием для руководителя. Однако должная подготовка и базовые знания психологии должны смягчить процесс.

Психологические тонкости

Важно проявлять эмпатию, чутко следить за состоянием партнера, отличать оттенки настроения. **Михаил Молоканов** советует помнить о потребностях противоположной стороны здесь и сейчас (помимо тех потребностей, которые были определены для клиента на этапе сбора информации). Возможно, партнер спешит, или он хочет оттянуться, расслабиться, или

просто поговорить, высказаться. В зависимости от этого следует строить стратегию переговоров. Конечно, заранее нужно проштудировтаь учебники по коммуникативистике. «Есть люди добивающегося коммуникативного типа, — перечисляет **Михаил Молоканов,** — их мимика обычно сдержанная, зато они очень активно говорят. С такими людьми нужно разговаривать исключительно по делу, сразу демонстрировать ключевые положения, четко высказывать свои пожелания и показывать конкретно то, что соответствует интересам этого человека».

Второй тип — конструирующий. «У представителей этого типа, — характеризует **Михаил Молоканов,** — тоже обычно сдержанная мимика, но они более спокойные, задумчивые. В переговорах с ними нужно делать паузы, не спешить. Перед встречей с такими людьми им следует предварительно отправить информацию и быть готовым ответить на мельчайшие вопросы — в секундах, минутах, тоннах, граммах».

Также есть люди содействующего типа — они улыбаются, производят хорошее впечатление, иногда не совсем деловое. «С ними надо потратить время на то, чтобы подружиться, потому что им важно, что за человек перед ними. Можно ненавязчиво поговорить или, наоборот, помолчать, но дать к себе привыкнуть», — советует **Михаил Молоканов.**

Наконец, инициирующий тип — это яркие, может быть, немножко сумасбродные люди. «Мимика у них живая, — описывает **Михаил Молоканов,** — они активны и много говорят. В этом случае надо сконцентрироваться на них самих, отпустить уместные комплименты, но, с другой стороны, следует потихоньку направлять активность на дело, иначе переговоры превратятся в беседу не по теме».

Ольга Рендино поддерживает идею прислушиваться к собеседнику, разгадывать его тип личности и понимать настрой человека. «Однако независимо от типа личности, формата и статуса клиента, важно услышать человека, — добавляет **Ольга Рендино.** — Слушать, слышать и чувствовать — это подход, который в большинстве случаев безукоризненно работает. Я бы посоветовала на переговорах задавать больше вопросов клиенту, постараться получить максимум информации о ситуации, дать собеседнику выговориться, чтобы понять, как наилучшим способом

решить проблемный вопрос. Однако при всем безграничном уважении к клиенту важно иметь свое профессиональное мнение, которое необходимо корректно и, главное, аргументированно доносить».

Преодоление агрессии

Иногда процесс переговоров из конструктивного русла направляется в деструктивное. Клиент может проявлять агрессию, а также испытывать на вас методики манипулирования. Конечно, в каждом случае нужно отталкиваться от ситуации и причины, вызвавшей неадекватное поведение.

Константин Игнатьев в таких случаях советует не забывать о внутренней уверенности в себе и всем своим настроем показывать, что вас невозможно вывести из себя. «Если же все-таки ситуация начинает выходить из-под контроля, то не следует создавать клинч с оппонентом, в каких-то случаях необходимо просто сменить тему, в каких-то — предложить чай, а иногда просто напомнить человеку, что можно вполне цивилизованно договориться, без выхода эмоций, — говорит **Константин Игнатьев.** — Часто оппоненты показывают свои эмоции, чтобы просто расшатать вашу психику в рамках сделки, продвинуть свое решение. Помните: вы профессионал и вас невозможно взять эмоциями!»

Михаил Молоканов, в случае если собеседник начинает психологически давить, рекомендует, во-первых, не защищаться, потому что оппонент ждет вашей защиты, проверяет, выдержите ли удар. «Один из классических приемов противодействия тому, что собеседник говорит ерунду, — повторить эту самую ерунду, что обычно позволяет снизить градус накала, когда человек слышит со стороны свои обвинения, — советует **Михаил Молоканов.** — Второй прием: просить конкретики в ответ на общие претензии. Понятно, что пользоваться данной методикой можно в том случае, если вы считаете обвинения надуманными». Наконец, помните о своем праве взять паузу, сославшись на вышестоящих лиц или на систему согласования решений в компании. Можно предложить каждой стороне обдумать проблемные вопросы, поискать дополнительные варианты решений и спустя короткое время встретиться для завершения переговоров или сделки. Кстати, на переговоры можно пойти не одному, если позволяют условия. Коллега/

напарник всегда может поддержать разговор, а у вас появится пауза, чтобы сориентироваться по ходу беседы, понять, как лучше среагировать, к тому же психологически всегда проще аргументировать сложному клиенту, когда вас двое, а то и трое.

Галина Сержант рекомендует шутку в качестве приема разрядить обстановку. «Кроме того, если проявляется агрессия, спорная неуступчивость, то нужно по максимуму разговорить клиента, задавать много вопросов и пытаться сформулировать агрессию, — объясняет **Галина Сержант.** — И когда он будет рассказывать, чем недоволен, что не приемлет, потихонечку можно вернуться в конструктивное, позитивное русло переговоров». Не исключено (как нередко оказывается), что агрессия построена на изначально неверных обоснованиях. «На мой взгляд, агрессия или жесткая неуступчивость не самый плохой вариант поведения клиента (естественно, мы не рассматриваем ситуации, когда бросаются предметами или грозят спустить с лестницы), — продолжает **Галина Сержант.** — Это ведь реакция человека, его участие в разговоре. Намного хуже, когда имеет место холодное выслушивание, достаточно безразличное, почти без вопросов. И непонятно, что клиент чувствует. А вот агрессия — это вовлечение в процесс, обсуждение опыта сотрудничества».

Оксана Юркова в качестве спасения от агрессии предлагает перевести разговор из эмоционального в рациональное русло и ни в коем случае не отвечать на агрессию. Нужно разложить по полочкам, почему позиция клиента не верна. Либо представить гиперболизированно его неудачу, если он будет настаивать на своем.

Правовые основы

Иногда приходится сталкиваться с угрозами и запугиваниями, особенно это относится к переговорам с задолжавшей стороной.

«Любой вид угроз является противоправным и в зависимости от характера и целей влечет различную ответственность, — уточняет **Владимир Кулик.** — Так, уголовное законодательство РФ предусматривает ответственность за такие действия, как угроза убийством или причинением тяжкого вреда здоровью (ст. 119 УК РФ), вымогательство (ст. 163 УК РФ), умышленные уничтожение или повреждение имущества (ст. 167 УК РФ), принуждение к совершению сделки или к отказу от совершения сделки (ст. 179 УК РФ) и др.».

В любом случае вы должны действовать в рамках правового поля. **Владимир Кулик** характеризует некоторые меры противодействия противоправному поведению другой стороны переговорного процесса.

Всего существует два важных этапа: получение доказательств противоправного действия и легализация доказательств для привлечения виновных к ответственности.

В рамках первого этапа целесообразно получение таких доказательств, как аудио- или видеозапись противоправных действий. При проведении такой записи учитывайте нормы законодательства, нарушение которых не позволит использовать

ее в качестве доказательства. Кроме этого, в качестве доказательств могут быть использованы свидетельские показания, и чем больше будет таких показаний, тем более аргументированной будет ваша позиция в суде.

В рамках второго этапа следует оформить и подать заявление о совершенном правонарушении в правоохранительные органы для привлечения виновных к юридической ответственности.

Главное правило сложных переговоров — не зацикливаться на том, что они сложные. От психологического настроя зависит многое, и если вы проведете качественную работу по сбору информации о партнере, подготовите тактический план переговоров, проговорите сложные и спорные моменты, а также потрудитесь провести юридическую проверку потенциального партнера или клиента, то результат, скорее всего, окажется достойным долгой предварительной работы!

Яна Харина,
4metka@gmail.com

Шпионы в бизнесе

Не так давно одна из известнейших частных разведывательных компаний Stratfor, которая в узких кругах приобрела репутацию «теневого ЦРУ», подверглась хакерской атаке. База данных компании была взломана членами печально известной группировки Anonymous в канун Рождества, 25 декабря 2011 года. Тысячи имен и информация по кредитным картам клиентов компании оказались в свободном доступе в Сети. Стало известно, что услугами Stratfor пользовались такие компании, как Accenture, BP, Chevron, Интерпол, Bank of America, Exxon Mobil Corp, Goldman Sachs & Co, Microsoft и многие другие.

*Роман Ромачев**

Мы решили разобраться, что же это за вид деятельности такой — «бизнес-разведка» — и почему бизнес-разведчики подвергаются таким атакам.

Хакеров бояться — в разведку не ходить

Расскажите о сфере Вашего бизнеса и личном рейтинге частных международных разведывательных фирм. Какие можете выделить и почему?

— Подобного вида бизнес появился на Западе как минимум 100-150 лет назад, а может, и больше. Что касается нашей страны, мы более 70 лет жили в социализме и строили коммунизм, поэтому рыночных отношений не существовало, а

следовательно, разведка была только государственной. Тогда как западные компании активно развивали свой бизнес, выходили на другие рынки и этим компаниям было просто необходимо обладать достаточной информационной базой для обеспечения успеха своих иностранных представительств.

Наш рынок зародился примерно в 1992 году, до сих пор формируется, и я даже не могу сказать, что рынок как-то активно растет. Пример для наглядности: если сравнить объемы нашего и, например, рынка деловой разведки в странах Северной Америки, разница по годовому обороту примерно в 100-200 раз и не в нашу пользу. Соотношение с Европой примерно такое же. Хотя, надеюсь, что в связи со вступлением России в ВТО и появлением таких союзов, как БРИК, российские компании начнут активнее выходить на международный рынок и, как следствие, потянут за собой развитие отечественного рынка бизнес-разведки.

Что касается личного рейтинга, то если вспомнить о существовании большой консалтинговой четверки, можно применить это и к рынку бизнес-разведки, лидеры — четверка компаний: Control Risks, Diligence, Kroll, Risk Advisory. На них и стоит равняться. Хотя пока это сложно. Ведь на Западе сложилась определенная специфика: большой кусок в обороте таких компаний занимают государственные контракты, и поэтому они пока намного крупнее российских.

И В НАШЕМ ДЕЛЕ БЫВАЮТ САПОЖНИКИ БЕЗ САПОГ. ЗАНИМАЮТСЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ, НО МАЛО ВНИМАНИЯ УДЕЛЯЮТ БЕЗОПАСНОСТИ СОБСТВЕННОГО БИЗНЕСА

А почему государство их привлекает? Неужели не хватает своих ресурсов?

— Ресурсов хватает, но разведка — дело такое: чем больше источников информации, тем лучше. Поэтому нужно пользоваться абсолютно всеми источниками. И опять-таки, многие сотрудники частных компаний в свое время ушли с государственной службы, но их знают как отличных специалистов, поэтому продолжают привлекать к работе. Еще есть финансовые причины, например, связанные с отсутствием необходимости выплачивать страховку семьям сотрудников частных разведывательных фирм, в случае если на государственном задании с этими сотрудниками что-то случится.

А что за люди работают в бизнес-разведке?

— В таких структурах, как

правило, работают бывшие сотрудники спецслужб ФСБ, СВР, ФБР, ЦРУ, военные разведчики, работники правоохранительных органов, МВД, но достаточно много людей, еще не имеющих опыта, приходят и с гражданки. Еще могу добавить, сейчас в институтах появилась соответствующая специальность по подготовке бизнес-разведчиков. Например, в МЭСИ — «информационно-аналитические системы финансовой разведки». Там как раз готовят бизнес-разведчиков.

А как? Какие им нужны навыки?

— В первую очередь, бизнес-разведчики должны уметь хорошо общаться с любым собеседником.

Обладать аналитическими способностями — справляться с обработкой большого количества информации. И уметь пользоваться Интернетом — искать нужные данные, которые не всегда так просто обнаружить.

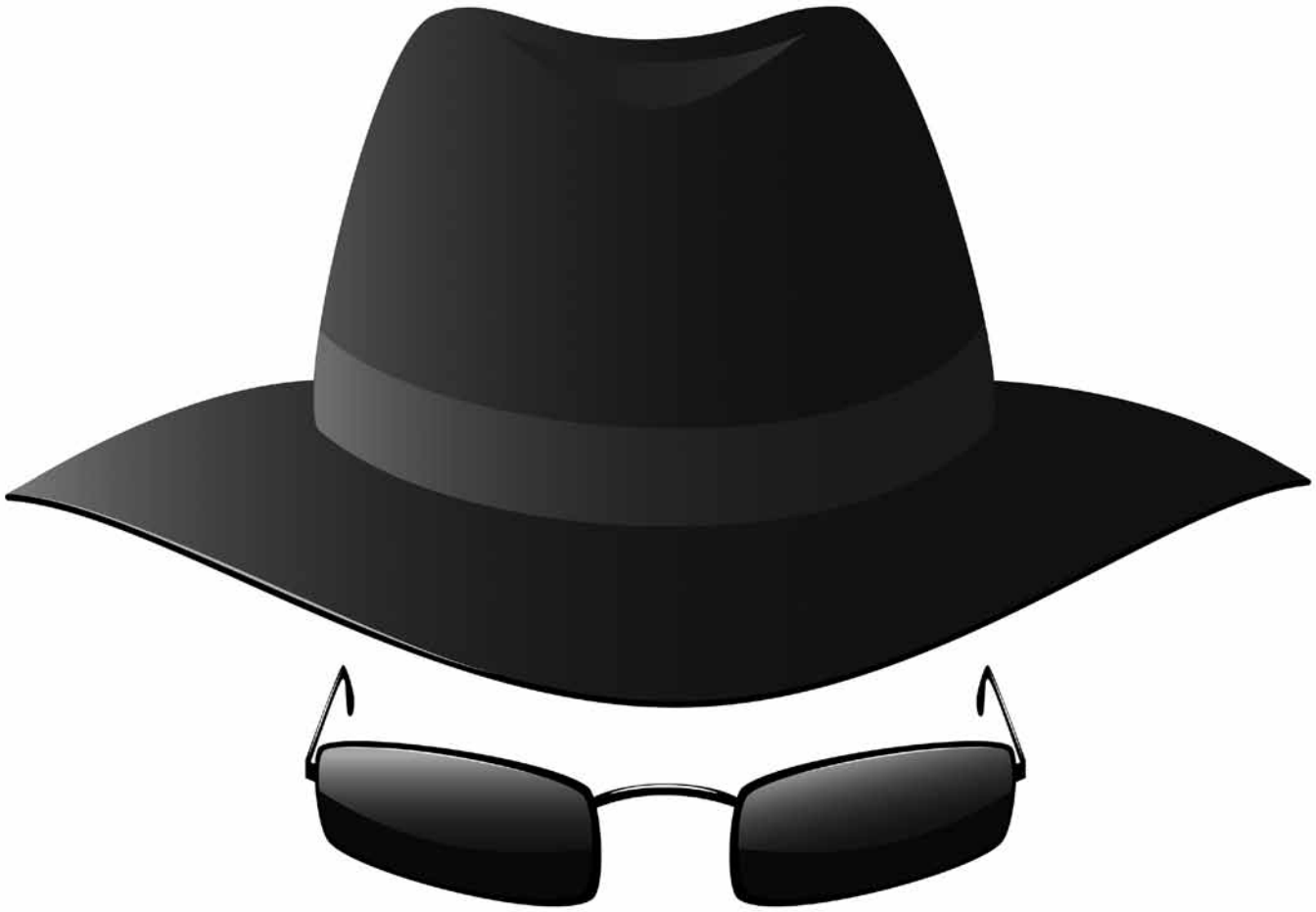
СТРАТЕГИЯ, ВЫРАБОТАННАЯ КОМПАНИЕЙ НА ОСНОВАНИИ ДОБЫТОЙ ИНФОРМАЦИИ, МОЖЕТ ПРИНЕСТИ МИЛЛИОННУЮ ПРИБЫЛЬ

Какие могут быть задания у бизнес-разведчика?

— Вот недавно к нам обратился американский клиент. Среди их истеблишмента стал крутиться выходец из России, который был никому не известен и пытался привлечь инвестиции под свои проекты. Клиент поставил нам задачу выяснить, кто этот человек.

В ходе сбора информации эту личность было очень трудно идентифицировать. Выяснилось, что человек раньше под другой фамилией совершил

КРУПНЫЕ КОМПАНИИ ЕЖЕГОДНО ТЕРЯЮТ НЕ МЕНЕЕ 45 МЛРД ДОЛЛАРОВ ПО ВИНЕ ШПИОНОВ И БИЗНЕС-РАЗВЕДЧИКОВ



мошенничество, за что отсидел лет 10, сменил фамилию и пытался привлечь под свои сомнительные проекты американцев.

Каким образом строится бизнес таких компаний? Как они работают?

— Во-первых, нужно собрать информацию от клиента, все исходные данные. И правильно понять задачу: для чего клиенту нужно выяснить то, что он хочет? Например, если хочет проверить данные о человеке. Будет ли этот человек впоследствии его сотрудником или бизнес-партнером — это две разные задачи.

А потом все стандартно. Нужно человека идентифицировать, понять, где он родился, что учредил, кто его друзья, сидел или не сидел, был ли какой-то негатив в СМИ, кем были партнеры этого человека, присутствует ли его фамилия в черных списках (например, список массовых регистраторов — люди, которые регистрируют множество фирм-однодневок) и т. п. Мы работаем с большим объемом информации, которую нужно отслеживать, мониторить, анализировать.

И еще хотелось бы, чтобы Вы прокомментировали недавнюю историю со Stratfor, когда их клиентскую базу взломали хакеры...

АНГАЖИРОВАННЫЕ ДЕТЕКТИВЫ ПЕРЕДАДУТ ДЕЛО СУБПОДРЯДЧИКУ, КОТОРЫЙ БУДЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДОВОЛЬНО ПОПУЛЯРНУЮ ТЕХНОЛОГИЮ СЛЕЖКИ — ПРЕТЕКСТИНГ

— Что касается взлома базы данных... к сожалению, и в нашем деле бывают сапожники без сапог. Занимаются безопасностью, но мало внимания уделяют безопасности собственного бизнеса. Поэтому такие случаи тоже происходят.

* Роман Ромачев, президент и основатель частной разведывательной компании «Р-Техно»*.

* Ключевые направления компании:

— проверка деловых партнеров;

— выявление угроз со стороны партнеров и сотрудников;

— создание службы конкурентной разведки;

— изучение платежеспособности заемщиков;

— финансовые расследования;

— внутрикорпоративные расследования;

— проведение маркетинговых исследований и т. п.

Страшные истории из мира бизнес-разведки

За последнее десятилетие рост бизнеса в сфере частной разведки был просто феноменальным. И ключевым фактором, который это объясняет, стал тот факт, что руководство крупных компаний обнаружило: даже сбор самых, казалось бы, незначительных данных о деятельности конкурентов существенно облегчает процесс принятия решений. Стратегия, выработанная компанией на основании добытой информации, может принести миллионную прибыль.

Значительный импульс развитию этой сферы бизнеса дала компания Xerox в 80-х годах прошлого века. В тот момент, когда менеджмент компании остро ощутил необходимость отбиваться от японских конкурентов, вышедших на американский рынок с более низкими ценами, был создан бенчмаркинг (улучшение работы компании за счет сопоставления с продуктами конкурентов), а затем и внедрены бизнес-разведовательные технологии. Позднее примеру Xerox последовали и другие американские производители, затем европейские и т. п.

Как работают профессионалы

Один из самых громких скандалов, связанных с преданием огласке деятельности бизнес-разведчиков, касается аудиторской фирмы KPMG.

Весной 2005 года один из ее сотрудников, Гай Энрайт, впервые побеседовал по телефону с человеком, представившимся Ником Гамильтоном. Ник разговаривал с сильным британским акцентом и убедил Энрайта в том, что является подданным Британской империи, служащим

государственной разведки и им двоим совершенно необходимо встретиться с глазу на глаз.

Позже, по свидетельству осведомленного о важных обстоятельствах дела человека, после нескольких встреч Гамильтон уверил Энрайта в том, что один из проектов KPMG представляет серьезную опасность для национальной безопасности Великобритании, и легковерный клерк с легкостью согласился предоставлять конфиденциальную информацию о своем работодателе в объемах, запрашиваемых случайным знакомым.

На самом деле Ник Гамильтон был совсем не тем, за кого себя выдавал. Ник Дей — настоящее его имя — когда-то действительно служил на благо безопасности государства, но после этого совместно с партнерами открыл собственную частную разведывательную компанию Diligence Inc.

Заказчиком Diligence в этом случае выступала вовсе не британская королева, а Barbour Griffith & Rogers — одна из самых мощных лоббистских фирм в Вашингтоне. Компания, в свою очередь, представляла интересы одной российской многопрофильной компании. KPMG работала над аудиторским отчетом о деятельности фирмы IPOC International Growth Fund Ltd., которая являлась основным конкурентом этого российского холдинга.

Изначально цели и задачи Diligence были понятны, но вовсе не так просты. Агент Diligence должен был внедриться в KPMG, чтобы раздобыть упреждающую информацию об отчетности зарегистрированного на Бермудских островах инвестиционного фонда IPOC. Российский консорциум «Альфа-Групп» через одно из своих отделений забрифовал на выполнение данной задачи Barbour Griffith & Rogers, а эта лоббистская структура, в свою очередь, попыталась выполнить работу через фирму Diligence. «Альфа-Групп» на тот момент давно вела борьбу за IPOC за крупный пакет акций в российской компании — операторе мобильной связи «Мегафон». «У нас есть хорошие шансы на успех в этом деле», — писал Дей в служебной записке Diligence, имея в виду разведывательную операцию на Бермудах.

Внутри разведовательной фирмы Diligence действия по внедрению в KPMG назвали операцией «Юкка». Проходила операция поэтапно. Это впоследствии удалось выяснить у свидетелей, не понаслышке знакомых с последовательностью действий и выступавших в суде на Британских Виргинских островах с документами об IPOC и «Альфе».

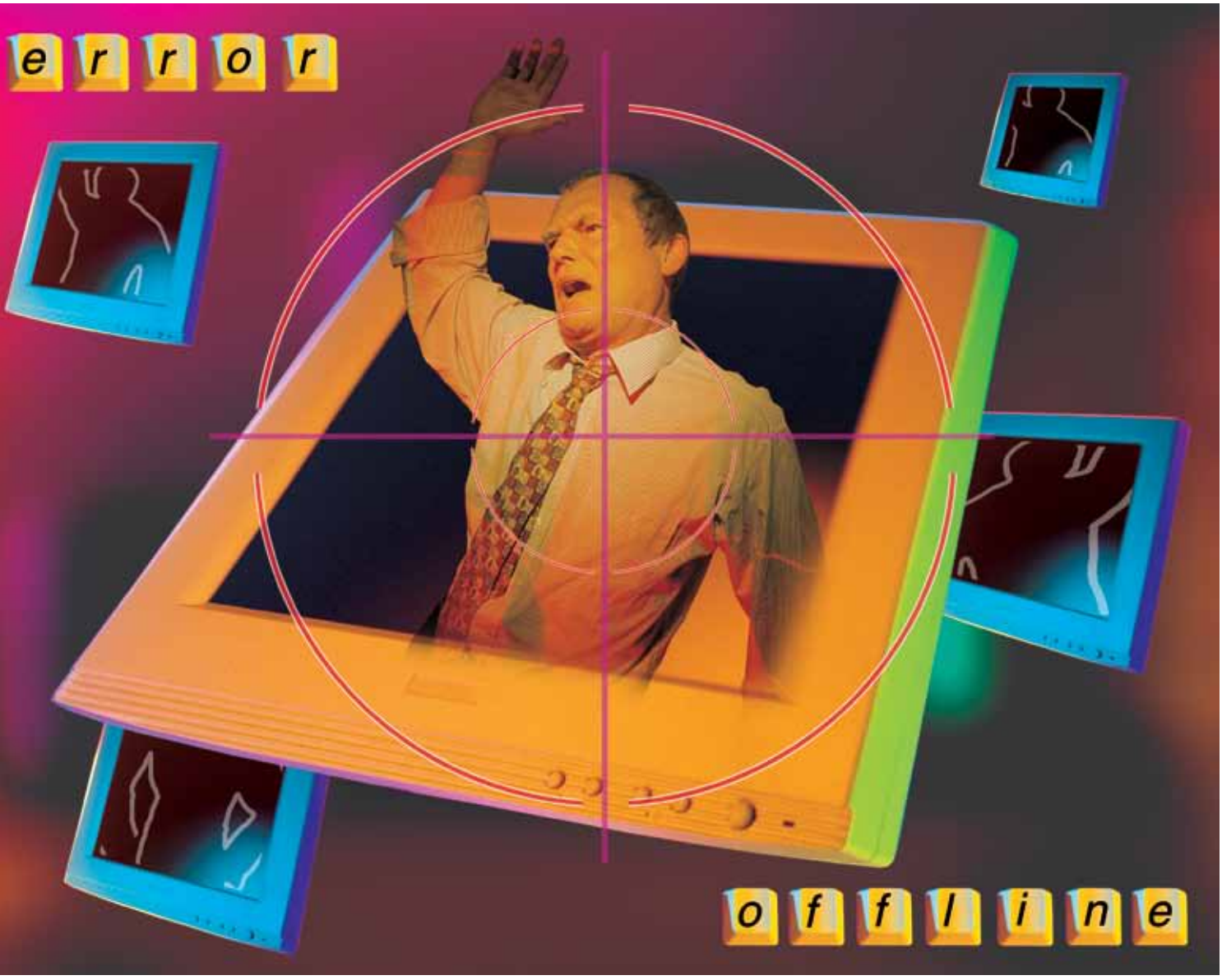
Первой фазой стало обращение двух сотрудников Diligence в бермудский офис KPMG под видом организаторов крупного юридического мероприятия, конференции, которая, по их словам, должна была проходить на Бермудах. Засланные агенты из Diligence обзванивали секретарей из KPMG и спрашивали их о том, как функционирует филиал компании. Вскоре в руках у Diligence оказался перечень имен группы сотрудников KPMG, которые потенциально могли иметь доступ к данным о IPOC. Однако фирма непременно желала максимально сузить этот список.

Как позднее выяснилось, благодаря обнародованию плана выполнения проекта «Юкка» в первую очередь разведывательная организация решила искать людей по определенным критериям: искали тех, кто имел подходящие характеристики и привычки и подходил на роль источников, которые могли бы раскрыть данные по аудиторскому отчету. Одним из возможных потенциальных информаторов должен был оказаться «молодой человек примерно 25 лет, которому несколько наскучила его работа: который имеет склонность к постоянным развлечениям на вечеринках, нуждается в деньгах, любит риск, спорт, женщин, не уважает руководство, тратит попусту деньги, но патриотичен». В документах проекта была найдена служебная записка, содержащая характеристику типа личности и второго источника. Им могла бы стать «молодая женщина, чувствующая себя незащищенной, имеющая избыточный вес, склочная, нечестная. Она должна тратить деньги на собственную внешность, на одежду и безделушки. У нее не должно быть

любовника и близких друзей. Она должна быть привязана к своей матери». Видимо, под первоначально определенные Diligence типы не подошел ни один человек из списка потенциальных источников, однако фирма все же сделала выбор в пользу Энрайта — бухгалтера из Великобритании.

За свое расследование Diligence получала огромные гонорары. Эта информация впоследствии была обнародована в суде Вашингтона по мере рассмотрения дела об IPOC и Diligence. Лоббистам из Barbour Griffith выставлялись счета от Diligence. В графе «обоснование» значилось «за бермудский отчет и работу в Германии — по телекоммуникационной компании». Ежемесячный гонорар составлял около 25 000 долларов в месяц и дополнительные 10 000 долларов в счет непредвиденных расходов. Помимо этого была предусмотрена выплата бонусов — 60 тысяч долларов — за представление первоначальной версии аудиторского отчета KPMG о IPOC. Итоговую сумму вознаграждения, полученного Diligence, так и не удалось выяснить.

Расследовательский проект «Юкка» прекратился очень внезапно, сразу после того как неизвестный подбросил солидную стопку бумаг в офис KPMG в



Монтвейле, штат Нью-Джерси, 18 октября 2005 года.

Среди прочих документов в груде информации были обнаружены служебные записи Diligence и электронная переписка, касающаяся проекта «Юкка».

10 ноября 2005 года KPMG обратилась в суд с жалобой на Diligence. Разведывательную компанию обвинили в мошенничестве и неправомерном обогащении. Данное дело велось в окружном суде Вашингтона и было закрыто летом 2006 года. По решению суда Diligence обязали выплатить KPMG компенсацию в размере 1,7 миллиона долларов.

Злоупотребление разведкой в Hewlett-Packard

Еще одна громкая история, связанная с бизнес-разведкой, демонстрирующая неправомерность использования подобных методов, произошла в компании Hewlett-Packard.

После того как в статью одного авторитетного IT-издания просочилась секретная информация о стратегии компании, было принято решение раз и навсегда прояснить причины и способы утечки конфиденциальных данных. Для этого председатель совета директоров Патриция Данн обратилась во внешнюю фирму безопасности. Но Патриции было невдомек, что ангажированные детективы передадут дело субподрядчику, который будет использовать довольно популярную технологию слежки — претекстинг. Этот метод детективного расследования, с помощью которого обманным путем добываются распечатки записей обо всех телефонных звонках с того или иного номера за любой интересующий заказчика период времени. Услуга эта дорогостоящая, а оттого сотрудники телефонных компаний без лишних формальностей охотно

делятся подобной информаций с любым желающим, готовым платить.

Представители Hewlett-Packard позднее публично признавали, что детективы записывали телефонные переговоры руководства компании, прочих сотрудников, а также журналистов (включая сотрудников таких авторитетных изданий, как CNET, New York Times и Wall Street Journal). В известность о прослушке подопытных, естественно, не ставили.

Этот случай вызвал волну негодования как у сотрудников HP, так и у невольных свидетелей происходящего. Патрицию Данн обвинили в использовании незаконных методов выявления источников утечки конфиденциальной информации.

Вместо эпилога

В настоящее время согласно оценкам ASIS (Американское общество промышленной безопасности) крупные компании ежегодно теряют не менее 45 млрд долларов по вине шпионов и бизнес-разведчиков. И это притом что руководство предпочитает не афишировать данные потери, а дальше — больше. Но как далеко можно пойти в борьбе за сохранность своего бизнеса? Грань между добром и злом каждый руководитель должен определить для себя самостоятельно. Главное, помнить, что ошибиться и потерять доверие общественности легко, а восстановить репутацию гораздо сложнее.

Анастасия Балашова,
mukopu3a@gmail.com

Анализ судебной практики по делам, связанным с нарушением трудовых прав при увольнении беременных женщин

Количество трудовых споров, рассматриваемых судами Российской Федерации, зависит от ситуации в экономике страны в целом и на рынке занятости в частности. В период с 2005 по 2008 год количество обращений россиян в суды с исками по категории трудовых споров снижалось ежегодно примерно на 30 %. Но в период обострения кризиса число жалоб возросло в два раза. В кризисные, 2008–2009 годы в судах было рассмотрено 1,1 млн жалоб россиян на сокращение или невыплату заработной платы, а также на необоснованные увольнения[1]. В 2011 году число трудовых споров сократилось на 17 %. В своем докладе Председатель Верховного Суда В. М. Лебедев указывает на то, что роль судов заключается в защите и восстановлении прав работников на труд и достойную оплату труда, на безопасные условия труда, на повышение уровня социальной защиты как работающих граждан, так и пенсионеров. Вместе с тем, по мнению В. М. Лебедева, одна из причин возникновения трудовых споров – недостаточное правовое обеспечение трудовых отношений и оплаты труда[2].

Из общего числа рассмотренных трудовых споров представляется интересным обратить внимание на судебные дела, связанные с нарушением трудовых прав женщин. Анализ судебной практики показывает, что большинство дел связано с нарушением прав беременных женщин и женщин, имеющих детей.

Казалось бы, данная категория лиц — участниц трудовых отношений — достаточно защищена государством: законодательство о труде четко регламентирует порядок предоставления гарантий при заключении и расторжении трудового договора, право на необходимые отпуска, рабочее время, переводы на другую работу. Подобная детальная регламентация труда женщин, преследующая в первую очередь превентивные цели — недопущение возникновения разночтений в норме трудового законодательства в будущем, на сегодняшний день порождает спорные ситуации, что приводит к обращению женщин в суд с целью отстоять свои трудовые права.

По сути заявленных и рассмотренных споров, связанных с нарушением прав женщин, выявлены следующие характерные спорные моменты и практика их разрешения. Основное количество спорных ситуаций вызывают статьи законодательства о труде, в частности ТК РФ, связанные с процедурой увольнения беременной работницы.

Конституционный Суд Российской Федерации подчеркнул, что статья 261 Трудового кодекса РФ (далее — ТК РФ) носит гарантийный характер и не может рассматриваться как нарушающая конституционные права заявительницы (Конституционный Суд РФ, определение от 13 октября 2009 г. № 1072-О-О).

Наталья Бацвин, доцент кафедры административного и финансового права, Санкт-Петербургский университет управления и экономики

Согласно ч. 1 ст. 261 ТК РФ расторжения трудового договора по инициативе работодателя с беременными женщинами не допускается, за исключением случаев ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем. Истица в своем заявлении настаивала на том, что данное положение закона

содержит неопределенность относительно периода предоставления гарантий защиты от увольнения. На что Конституционный Суд РФ в своем определении обратил внимание, указав, что вопрос об установлении факта беременности и момента, начиная с которого работнице должны предоставляться гарантии, закрепленные данной нормой, связан с исследованием фактических обстоятельств конкретного дела. Помимо этого, оспариваемое положение ТК РФ не ограничивает полностью в правах работодателя, желающего уволить недобросовестную работницу, даже если в отношении нее установлен факт беременности.

Конституционный Суд Российской Федерации признал, что интересы работодателя не нарушаются запретом, установленным ст. 261 ТК РФ, так как действие запрета существенно ограничено по времени и работодатель, реализуя свою компетенцию по принятию кадровых решений, вправе применить к беременной женщине иные, помимо увольнения, дисциплинарные взыскания в случае совершения женщиной дисциплинарного проступка (Конституционный Суд РФ, определение от 4 ноября 2004 г. № 343 О).

Гражданка обратилась в суд с иском о восстановлении на работе и выплате заработной платы за время вынужденного прогула, так как, будучи беременной, была уволена с работы. Суд установил, что истица отсутствовала на работе в течение пяти дней без предоставления работодателю больничного листа и вследствие этого была уволена за прогул. Повышенная защита законодателем беременных женщин направлена прежде всего на предупреждение совершения дискриминационных действий со стороны недобросовестных работодателей, стремящихся избежать предоставления отпусков по беременности и родам, отпусков по уходу за ребенком. Конституция Российской Федерации, гарантируя свободу экономической деятельности, предоставляет работодателю полномочия по управлению своим имуществом и принятию необходимых кадровых решений. Соответственно, работодатель может по своему усмотрению применять дисциплинарные взыскания к беременной женщине, совершившей дисциплинарный проступок, и норма, содержащаяся в ч. 1 ст. 261 ТК РФ, не может рассматриваться как устанавливающая несоразмерное ограничение прав работодателей, гарантированных Конституцией РФ.

Предоставляя определенные гарантии, трудовые льготы беременным женщинам, законодатель требует соблюдать общеправовой принцип недопустимости злоупотребления своими правами со стороны работников. Например, если женщина скрыла от работодателя факт беременности и работодатель при увольнении добросовестно заблуждался относительно состояния работницы, то вполне возможно признание увольнения законным.

Пленум Верховного Суда Российской Федерации определяет, что при рассмотрении дел о восстановлении на работе следует иметь в виду, что при реализации гарантий, предоставляемых трудовым законодательством, в случае расторжения трудового договора должен соблюдаться принцип недопустимости злоупотребления правом (Пленум Верховного Суда РФ, постановление от 17 марта 2004 г. № 2 (в ред. от 28 сентября 2010 г. № 22).

В частности, в п. 27 постановления злоупотребление правом определяется как сокрытие работником временной нетрудоспособности на момент увольнения с работы либо того обстоятельства, что работник является членом профессионального союза или руководителем (его заместителем) выборного профсоюзного коллегиального органа организации, структурных подразделений организации (не ниже цеховых и приравненных к ним), не освобожденным от основной работы, когда решение вопроса об увольнении должно производиться с соблюдением процедуры учета мотивированного мнения выборного профсоюзного органа организации либо, соответственно, с предварительного согласия вышестоящего выборного профсоюзного органа.

При установлении судом факта злоупотребления работником правом — в удовлетворении иска о восстановлении на работе может быть отказано, поскольку работодатель не должен отвечать за неблагоприятные последствия, наступившие вследствие недобросовестных действий работника.

Этим же постановлением разъясняется вопрос увольнения женщины, беременность которой на период рассмотрения дела в суде не сохранилась. Ранее, исходя из существовавшей судебной практики, иск о восстановлении на работе женщины, трудовой договор с которой был расторгнут по инициативе администрации в период, когда эта женщина была беременна, подлежал удовлетворению независимо от того, было ли работодателю известно о беременности и сохранилась ли беременность на время рассмотрения дела (Постановление Пленума ВС РСФСР от 25 декабря 1990 г. № 6 «О некоторых вопросах, возникающих при применении судами законодательства, регулирующего труд женщин»). Статья 261 ТК РФ предусматривает, что в случае истечения срочного трудового договора в период беременности женщины работодатель обязан по письменному заявлению женщины и при представлении медицинской справки, подтверждающей факт беременности, продлить срок действия трудового договора до родов. В пункте 60 постановления Пленума Верховного Суда РФ, действующего в настоящее время, указывается, что, если работник, с которым заключен срочный трудовой договор, был незаконно уволен с работы до истечения срока договора, суд восстанавливает работника на прежней работе. Если же на день рассмотрения спора судом срок трудового договора уже истек, суд признает увольнение незаконным, изменяет дату увольнения и формулировку основания увольнения на увольнение по истечении срока трудового договора. Таким образом, в компетенцию суда в данной ситуации входит лишь изменение даты увольнения. Когда у работницы возникает право на отпуск по беременности и родам, следует только корректировать дату увольнения, а если данное право еще не возникло, то возлагать на работодателя обязанность одновременно с восстановлением на работе продлить действие срока договора до наступления данного права.

Допуская увольнение беременной работницы по инициативе работодателя только при ликвидации организации (прекращении статуса индивидуального предпринимателя), законодательство о труде обязывает работодателя соблюдать в отношении уволенной действие всех гарантий и компенсаций. В частности, работодатель обязан выплатить беременной женщине выходное пособие в размере среднего месячного заработка, а также сохранить за работницей средний месячный заработок на период трудоустройства, но не свыше двух месяцев со дня увольнения (с зачетом выходного пособия).

Решением Фрунзенского районного суда города Санкт-Петербурга были удовлетворены требования истицы о взыскании пособия по беременности и родам, ежемесячное пособие по уходу за ребенком до полутора лет.

Истица обратилась в суд с иском о взыскании пособия по беременности и родам, а также ежемесячного пособия по уходу за ребенком до полутора лет, указав, что работодатель был уведомлен о предоставлении истице отпуска по беременности и родам, в доказательство чего приложила листок временной нетрудоспособности. Однако ответа на заявление от работодателя не последовало, пособие не выплачивалось. Во избежание утраты листка истица забрала его из бухгалтерии, так как он оставался там без движения. В ходе проведенной прокурорской проверки было установлено, что истица не уволена с занимаемой должности. Согласно п. 2 ст. 12 ФЗ «Об обеспечении пособиями по временной нетрудоспособности, по беременности и родам граждан, подлежащих обязательному социальному страхованию» № 255-ФЗ от 29.12.2006 пособие по беременности и родам назначается, если обращение за пособием последовало не позднее шести месяцев со дня окончания отпуска беременности и родам. Данный срок был пропущен, но истицей представлены доказательства того,

что она пыталась своевременно в соответствии с действующим законодательством обратиться к ответчику с заявлением о предоставлении ей отпуска и назначении пособия по беременности и родам, однако по независящим от истицы причинам данные документы не были приняты ответчиком. Также истица повторно направила ответчику заявление о предоставлении отпуска по беременности и родам и заявление о предоставлении отпуска по уходу за ребенком до полутора лет, в связи с чем суд нашел причины пропуска шестимесячного срока для обращения за пособием уважительными, а требования истицы подлежащими удовлетворению.

1. Верховный Суд: из-за кризиса вдвое выросло число судебных трудовых споров // Фонтанка.ру URL: http://www.fontanka.ru/2010/02/10/126/ (дата обращения: 23.04.2012).

2. В уголовном законе необходимо конкретизировать различные виды мошенничества // Журнал «Судья». — № 3. — 2012. — Март. URL: http://zhurnalsudya.ru/archive/2012/3/?article=515 (дата обращения: 23.04.2012).

Трудно ловить темную кошку в темной комнате...

*Зухра Зарипова**

Как Вы думаете, согласно Вашей юридической практике, какова цель появления серых схем оплаты труда?

— Рыночные отношения принесли нам как позитивные, так и негативные аспекты. То есть когда раньше заключались трудовые договоры и ставились условия трудовых договоров, то никому не приходило в голову какую-то часть зарплаты оформлять, а какую-то часть выдавать без оформления. На моей памяти серые схемы оплаты труда появились в Российской Федерации в период зарождения рыночных отношений. Серая зарплата стала новой схемой ухода от налогов для предпринимателей. Одна часть заработной платы оформляется как условие трудового договора в соответствии с частью 2 статьи 57 Трудового кодекса РФ, а другая часть заработной платы выдается без оформления, и, соответственно, налоги исчисляются только с той части, которая оформлена. Есть еще такое явление, как черная зарплата, когда человек работает фактически, выполняет все, что необходимо для работодателя, но деньги выдаются только без оформления — в конвертах.

Если для работодателя темные выплаты стали средством ухода от налогов в соответствующие органы и средством экономии денежных средств, то сами нанимаемые работники чаще всего соглашаются на такие условия не потому, что хотят, а потому, что боятся быть непринятыми в эту организацию. В целях поиска работы соискатели довольно часто натыкаются на таких работодателей, спрос на вакансии которых достаточно высок. Наниматели этим пользуются и платят втемную. И работники, будучи напуганными тем, что их не примут, соглашаются. Но, кроме этого, я знаю из судебных процессов, что работники порой соглашаются на черную или серую заработную плату в связи с какими-то своими проблемами. В том числе и в связи с обязанностью выплачивать алименты. Оформляя частично или не оформляя вообще свою занятость, наемный работник не выплачивает истинную часть алиментов. По сути, это частичное оформление заработной платы в условиях письменного трудового договора. Если он не заключается и приказа о приеме на работу нет, то, собственно, невозможно определить, о чем

стороны договаривались вообще. И, соответственно, ущемленной в правах стороне невозможно доказать свою правоту.

Как же ущемленные в своих правах работники доказывали свою правоту в судах?

— В самом начале серых трудовых отношений важно понимать каждой из сторон, что в этом есть риск. Работники, оформляющие трудовые договоры с такими условиями, вначале не обращают на это внимания, а потом, когда работникам перестают выплачивать часть неоформленной заработной платы, во всем винят только работодателя. Мне хочется такой инфантильный, детский настрой соискателя «Мне обещали, значит все будет хорошо!» сразу развеять. В какой-то момент, когда между работником и работодателем может возникнуть конфликт или эту должность работодатель захочет передать другому лицу, появляется отличный механизм управления работником, способ воздействия на работника со стороны работодателя. Поэтому риск серых отношений может оправдаться, а может — и нет. В любом случае такие отношения незаконны, и ответственность свою, как работника, важно понимать.

Есть такой принцип в праве, подтверждающийся в том числе и нормами Гражданского процессуального кодекса, что есть дела, по которым существуют доказательства в любой форме. Статья 55 Гражданского процессуального кодекса устанавливает, что доказательствами по делу могут быть: письменные документы, объяснения, показания сторон и других лиц, видео- и аудиозаписи. Есть дела, по которым доказательствами могут быть только конкретные факты. Есть дела, по которым свидетельские показания не являются доказательствами. В том числе в судебной практике дела о взыскании заработной платы относятся к таким делам, когда свидетельскими показаниями заработная плата не может подтверждаться, нужны только письменные документы. Например, зарплата перечислялась, пусть она оформлена частично, но фактически перечислялась на карточку или сохранились ведомости и т. д. Кроме того, можно сохранить аудиозаписи, которые потом могут быть расшифрованы и приняты судом как доказательство. Нужно набрать текст, подписать его, и это может быть принято судом как доказательство. А если другая сторона, например, засомневается в подлинности аудиозаписи и будет утверждать, что это подделка, то можно ставить вопрос о назначении экспертизы с идентификацией подлинностей данных записей.

Приложение аудиозаписей — один из вариантов, но это уже показатель конфликта и того, что началась война с обеих сторон. В любом случае я могу сказать, что по большинству гражданских дел о взыскании заработной платы в той сумме заработной платы, которая не оформлена, суды в исках отказывают. И не надо рассчитывать, на мой взгляд, на то, что когда-нибудь вы докажете это. Хотя я знаю, что часто суды встают на сторону работника и стараются защитить его интересы — как более слабой стороны в трудовых отношениях. Но в данном случае судьи понимают, что ответственность истца появилась уже на момент подписания серого договора, и предлагают сначала доказать свою правоту, а не берутся сразу защищать интересы работника. В таком подходе я вижу объективность судей и их честность перед законом.

Как часто работники идут в суд?

— Специально статистикой по этому вопросу я не занималась, но чаще работники в суд не идут. Дело в том, что судебные тяжбы занимают большое количество времени, часто происходят отложения слушания дел, переносы заседаний, а оспариваемые суммы бывают не настолько значимы, чтобы тратить на это силы.

Я считаю, что нужно изначально принять на себя ответственность и понять, что это риск. Если я себя берегу, то не буду вступать в такие отношения.

А как быть наемному работнику в глубинке, где зачастую работодателей и выбирать-то не приходится?!

— Это, на мой взгляд, иждивенческое, рабское и детское представление, которое присуще менталитету российских граждан: «У меня всего один работодатель. Все, я погиб!» Хорошо, работодатель один, но ты раскрой свои таланты, подумай, что ты умеешь в этой жизни, и тоже стань работодателем! Насколько я знаю как психолог по второму образованию, жизнь направлена не на то, чтобы ползти и искать, кто бы из работодателей принял вас на работу, и расходовать на это свои силы, талант и творчество. Жизнь направлена на то, чтобы вы в ней могли реализовать свой талант, раскрыть творческий потенциал и сделать что-то, чем вы запомнитесь на этой земле. На самом деле судебные процессы, в которых идут такие битвы, я считаю обыкновенными недоигранными детскими играми, за счет которых истец хочет самоутвердиться уже в зрелом возрасте.

Можно ли классифицировать «недоигравших» истцов по половому признаку, возрасту и т. д.?

— Я считаю, что возрастом это не оправдывается, не объясняется. Есть мужчины, которые выросли, но мужчин с такими понятиями, как мужественность, ответственность в принятии решений, в том числе и среди руководителей, там нет. Порой такой человек занимает место директора, но там нет мужчины и нет специалиста, директора. Там есть мальчик, который занял место! Также и женщины. Идет человеческое существо в женском обличии, а женщины нет, той, которая может быть специалистом, ценить себя и не вступать в серые отношения. По половому признаку сложно определить, кто чаще подает иски. По их направленности — можно. Иски о взыскании заработной платы часты в судебной практике, как и иски о восстановлении на работе. Это наиболее распространенные трудовые споры, доходящие до суда.

Какие доказательства истцы чаще всего приносят в суд?

— Чаще всего это письменные документы: книги записей о чем-либо, журналы регистрации чего-либо. Например, сдача товара у продавцов и те суммы, которые отражены в журналах по реальным событиям.

В каких секторах рынка и какие должности занимают ущемленные в своих правах истцы?

— Чаще всего судебные разбирательства происходят в сфере торговли. Там, где есть продавцы, кассиры, где более реально это доказуемо.

* ***Зухра Зарипова,*** *кандидат юридических наук, доцент НФ ГУ-ВШЭ, руководитель Центра регулирования трудовых отношений, адвокат по трудовым спорам, член Методического совета палаты адвокатов.*

Беседовал
Владимир Матвеенко,
vladimir.matveenko@bk.ru

Не заблудись в лабиринте слов

Елена Малетина

Слова, словно живые существа, каждое из них живет своей отдельной жизнью, а при взаимодействии между собой слова образуют пару и по-своему относятся друг к другу, сочетаются между собой или не сочетаются вовсе. Все зависит от того, как мы их согласуем, и тогда слова сами как бы говорят нам, хотят они быть вместе или нет, возникает ли гармония между ними, или слова настолько не подходят друг другу, что их соседство иногда может привести к катастрофе.

Они разные, может быть, такие же разные, как и мы, люди. С кем-то у нас складываются дружеские отношения, а с кем-то возникает антагонизм, кого-то мы любим, а кто-то нас раздражает, с одними у нас деловые связи, с другими — личные и т. д. И если мы вдруг переходим границы допустимого — к примеру, начинаем фамильярничать с достопочтенным господином или человеком, который выше по статусу, званию, должности, или, наоборот, подчеркнуто вежливо разговариваем с закадычным другом детства — это вызывает в лучшем случае недоумение: все ли у нас в порядке с головой, не перепутали ли мы кого-то с кем-то? Такая же неразбериха получается, когда слова оказываются рядом совершенно необоснованно и их соседство совсем неуместно. Хотя иногда из случайно подобранных слов выстраиваются вполне логичные фразы — так тоже бывает. Его величество случай непредсказуем. Но небрежного обращения слова не прощают, так же как и люди, они требуют к себе уважительного отношения, какими бы эти слова ни были: плохими или хорошими, напыщенными или просторечными, книжными или жаргонными. И если их не так поняли или неправильно с ними обошлись, они могут даже мстить, подобно обидевшемуся коварному человеку, порой незаметно, но весьма существенно. Как? Ну хотя бы создавая двусмысленность, которая на первый взгляд бывает не видна. Рассмотрим некоторые примеры этой «мести».

Сразу следует обратить внимание на местоимения: они наиболее капризны и от них можно ждать чего угодно. Местоимения, как известно, это такие слова, которые не называют конкретные предметы, а лишь указывают на них. С одной стороны — местоимения позволяют избежать ненужных повторов и служат для выразительности речи; с другой — при неправильном использовании местоимений может возникнуть двусмысленность повествования. Такие местоимения, как «он», «она», «они», нельзя применять, если в предыдущем контексте нет замещаемого слова или таких слов несколько и непонятно, к какому из них относится местоимение. Например: «В горящем доме кричали, они пытались открыть двери». Использовать местоимение «они» в данном предложении недопустимо, т. к. не названо существительное, которое должно замещать это местоимение: кто они? Другой пример: «Человек взял записку и, закурив сигарету, положил ее в карман». В данном случае налицо двусмысленность: непонятно, записку или сигарету человек положил в карман. Непонятно, на какое из двух существительных женского рода указывает местоимение. Можно, конечно, догадаться, что именно записку, а не зажженную сигарету положил в карман человек, но тем не менее предложение построено некорректно — местоимение должно четко указывать на замещаемое слово, чтобы не возникало разночтений.

Притяжательное местоимение «свой» тоже может оказать медвежью услугу, если неправильно им воспользоваться. Например, при наличии в предложении нескольких действующих лиц: «Директор попросил подчиненного принести свой отчет». Чей отчет? Отчет директора или отчет подчиненного? Смысл неясен.

Кроме того, местоимение должно быть согласовано с замещаемым словом в роде и падеже. Например, такие предложения, как «В мероприятии участвовала молодежь, они получили много откликов» и «Компания приняла предложение, они согласились со всеми условиями», некорректны.

Местоимение «который» в сложноподчиненных предложениях обычно замещает предшествующее ему существительное, данный факт следует учитывать при составлении таких предложений. Например: «Картины талантливых художников, которыми любовались посетители галереи, стали никому не нужны». Это предложение можно истолковать так, что не картинами, а художниками любовались посетители галереи.

С местоимениями нужно обращаться очень аккуратно, чтобы не возникало путаницы.

А вот такой неожиданный вариант употребления местоимений встретился в одном из текстов, присланных в редакцию:

Компания призывает нас уделить повышенное внимание защите репутации себя, своих детей и своей компании.

В данном примере довольно странно выглядит выражение «защите репутации себя». Что значит «репутация себя» — моя не понимает. (Шутка.)

«Месть» слов проявляется в двусмысленности и тогда, когда предложения недостаточно продуманы. Например:

В комнатах стояли уютные вместительные кровати, в пруду плавали утки, можно было даже увидеть диких кроликов.

Прочитав это, сразу задаешься вопросом: а где можно было увидеть диких кроликов? В комнатах, в кроватях, в пруду?

И еще:

Во-первых, в немецком метро чисто; во-вторых, оно приходит с точностью до секунды.

Метро — это метрополитен, электрическая железная дорога, она не может приходить с точностью до секунды, могут приходить поезда.

Объявления — отдельная тема, она давно уже перекочевала в разряд анекдотов: раздел «Объявления» в любой газете можно читать не только с целью найти нужную информацию, но и с целью повеселиться. Разнообразные сокращения, понятные далеко не каждому читателю, вызывают иронию, а текст смешных объявлений, порой составленных на скорую руку, встречается повсеместно: в магазинах, в транспорте, на дверях подъездов и т. д. И это тоже своеобразная месть слов за непочтительное к ним отношение.

Например, в некоторых городах России преимущественно в крупных торговых центрах над выходом красуется непонятное объявление «Порошок уходи» — без всяких знаков препинания и дополнительных пояснений. Оказывается, с распространением систем порошкового пожаротушения появились и эти надписи на световых табло, которые во время пожара должны включаться и оповещать всех о том, что нужно покинуть зону распыления порошка. Не зная этого, довольно сложно догадаться о назначении такого объявления, которое, кстати, по ГОСТУ должно содержать надпись «Порошок — уходи!», что более-менее раскрывает смысл оповещения. Но знаками препинания почему-то пренебрегли — и получилось нечто, вызывающее недоумение и иронию.

Кстати, такие объявления, как: «Осторожно, злая собака!» или «Осторожно, дети!» — могут восприниматься как обращение, хотя ни детям, ни злой собаке эти объявления не адресованы. Поэтому вместо запятой во избежание двусмысленности нужно поставить двоеточие или тире: «Осторожно — злая собака!» или «Осторожно: дети!», как и в случае с порошком, по ГОСТУ: «Порошок — уходи!».

А вот объявление из контекста статьи, в которой говорилось о том, что на дверях переговорной комнаты сотрудники повесили табличку:

Объявление: «Мимо переговорной не ходить, в особенности

ЖЕНЩИНАМ С МЕТАЛЛИЧЕСКИМИ НАБОЙКАМИ!»

Наверное, сотрудники таким образом хотели довести до сведения всех остальных, что за дверями этой комнаты ведутся важные переговоры и посторонний шум может помешать. А получилась какая-то дискриминация: мало того что вообще нельзя ходить мимо переговорной, так еще и «в особенности женщинам». Возникает ряд вопросов: как же преодолевать этот участок пути, пролегающий рядом с переговорной? Если нельзя ходить, то, может быть, бегать? Но вряд ли шумовой эффект от такого передвижения снизится. И что значит «женщинам с металлическими набойками»? Тогда уж следовало бы написать: женщинам в обуви с металлическими набойками. Иначе получается, что женщины бывают не только с металлическими набойками, но и с туфлями, с чулками, с глубоким вырезом, с короткими рукавами, со шнурками, с карманами, с пуговицами, с заклепками, с каблуками и прочими атрибутами, характеризующими одежду и обувь, но никак не самих женщин. Можно сказать: женщины с короткой стрижкой, например, или женщины высокого роста, т. е. то, что характеризует самого человека, в частности его внешние данные. Женщины с сумками, т. е. то, что можно нести (держать в руках); или сопровождать (быть рядом с кем-то): женщины с детьми, с мужьями, подругами и пр. А металлические набойки, как видите, в данном словосочетании неуместны.

Вернемся к местоимениям.

Встретилось объявление следующего содержания:

Садовый кооператив № 2, почему вы не уплатили взносы?

Как мы говорили выше, в предложении нет существительного, на которое указывает местоимение «вы». И к тому же обращаются все-таки не к кооперативу, а к входящим в него лицам. Поэтому правильнее было бы написать, например, так: «Члены садового кооператива № 2, почему вы не уплатили взносы?»

А вот объявление в автобусе:

Во избежание падения при экстренном торможении просьба держаться за поручни.

Казалось бы, ошибок нет — предложение составлено очень грамотно. Однако это весьма спорное утверждение. Зачем так много малоинформативных слов? С таким же успехом можно было бы перефразировать объявления, рассмотренные выше, например: «Во избежание нападения злой собаки при нарушении границ частной собственности просьба соблюдать осторожность». Однако ни один хозяин так «грамотно» не напишет. И будет абсолютно прав, потому что подобными конструкциями «грешат» в основном официально-деловые тексты. Между тем здесь налицо стилистический недочет — так называемое нанизывание падежей — цепочка зависимых падежных форм, что делает предложение очень громоздким. Пока в транспорте человек будет пытаться рассмотреть из-за спин пассажиров слова объявления и осознать смысл написанного, велика вероятность, что за это время автобус несколько раз резко затормозит и человек упадет, потому что так и не дочитает текст до конца. Мы, конечно, утрируем, но для чего-то ведь пишут такие объявления, вдруг кто не знает, что нужно держаться за поручни, или забыл об этом. Но не проще ли было составить объявление так: «Держитесь за поручни, чтобы не упасть»?

В заключение приведем несколько примеров двусмысленных объявлений.

Больных в семь утра закапывать всех! (Объявление в офтальмологическом отделении больницы.)

В связи с ремонтом парикмахерской укладка женщин будет производиться в мужском зале.

В семь вечера в среду в третьем подъезде состоится собрание. Повестка дня: выборы домового.

Ввиду холода в рентгеновском кабинете делаем только срочные переломы.

Дети до пятилетнего возраста проходят в цирк на руках.

Вы пробовали есть в ресторане в полной темноте? А попробуйте управлять удаленно...

Еще 12 лет назад директор «Билайна» в г. Ростове управлял фирмой удаленно — из Москвы... и был одним из лучших. Что мешает в России массовому распространению такого опыта?

— Двенадцать лет тому назад конкурентная среда всех без исключения сфер экономики была не такой напряженной, нежели теперь, и, соответственно, рынок предъявлял гораздо менее жесткие требования к его игрокам. Если говорить упрощенно, относительно высокая наценка «все прощала». Исходя из этого, могу предположить, что директору, о котором мы говорим, для достижения поставленных перед ним целей просто не было нужды в постоянном нахождении на месте.

Как Вы думаете, в каких видах бизнеса можно применять ДУ?

— Я думаю, те виды бизнеса, которые предполагают высокую степень формализации и позволяют свести роль человеческого фактора к определенному минимуму, могут успешно работать без руководителя, находящегося все время на месте. Тут также важно определить, что именно мы понимаем под определением «дистанционное управление». Если речь идет о постоянном отсутствии ответственного управляющего на месте как такового, то, пожалуй, нет таких видов бизнеса. Если же мы говорим о делегировании полномочий управления директорам филиалов, то примеров масса. Непригодными для удаленного руководства, я полагаю, являются те направления, что опираются именно на человеческий фактор. В качестве примера можно привести предприятия общепита, парикмахерские, салоны красоты. Думаю, что почти все сферы деятельности, которые традиционно попадают в разряд малого бизнеса, относятся к этой категории.

Основы ДУ...

— Базовыми принципами являются именно те, о которых я уже говорил. Конечно, также необходим высокий уровень корпоративной культуры, «сработанность» команды, в целом бизнес должен быть отлажен и не переживать кризисные моменты, чтобы применять управление на расстоянии.

Подводные камни есть, наверное, везде. ДУ не исключение, не так ли?

— А подводным камнем в такой работе будет все тот же человеческий фактор.

Прежде чем отправляться в путь, нужно заранее подготовиться во избежание ошибок и промахов. Идя дорогой ДУ, о чем нужно помнить?

— О неудачах я могу определенно говорить только в отношении тех бизнес-проектов, к которым сам имел отношение. Тут, видимо, надо говорить еще и о том, что удаленное управление можно рассматривать как инструмент, работающий

НЕОБХОДИМ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, «СРАБОТАННОСТЬ» КОМАНДЫ, В ЦЕЛОМ БИЗНЕС ДОЛЖЕН БЫТЬ ОТЛАЖЕН И НЕ ПЕРЕЖИВАТЬ КРИЗИСНЫЕ МОМЕНТЫ, ЧТОБЫ ПРИМЕНЯТЬ УПРАВЛЕНИЕ НА РАССТОЯНИИ

по такому же принципу, что и система автоматического пилотирования на воздушном судне. Если у вас все настроено и четко работает, вы набрали необходимую высоту и ваш бизнес-корабль следует необходимым курсом, то вы временно можете включить автопилот, чтобы дать себе возможность заняться решением каких-то других задач, передохнуть и набраться сил, в конце концов. Однако отходить далеко и упускать из виду приборную панель не следует. Определенно можно сказать, что когда вы правильно используете данный инструмент и не злоупотребляете им, это дает дополнительные возможности, которые бывают просто необходимы. В противном случае жди неприятностей.

Деятельность на расстоянии вообще и управление на расстоянии в частности имеют свои преимущества, это очевидно. И причем каждый видит за словом «дистанционный» свои плюсы...

— Мне лично такое управление дает время. Время на командировки, на отдых, на возможность посмотреть как бы со стороны на все те процессы, которые происходят в компании.

Нужен ли специальный отбор персонала при ДУ?

— Специальный отбор персонала в этом случае не нужен. Персонал или соответствует занимаемым должностям, или нет.

Предположим, нужно наладить ДУ в той или иной компании. Ваше видение этого процесса?

— Так же как и в любом другом виде бизнеса, я сначала отладил бы бизнес-модель и бизнес-процессы, максимально формализовал бы их, естественно, без выхолащивания сути и излишней бюрократизации, а затем уже решал бы, на какой отрезок времени возможно и целесообразно вводить такое руководство и нужен ли в данной ситуации на месте ответственный управляющий.

IT позволяет управлять на расстоянии. Что важно, на Ваш взгляд, в этой сфере?

— Ответ очевиден и проистекает из названия «информационные технологии». Уже сейчас можно обмениваться документами, устраивать виртуальные конференции. Также немаловажную роль приобретает возможность терминального (удаленного) доступа к рабочей базе. Уезжая в командировку или находясь дома, я всегда могу воспользоваться своим рабочим столом посредством удаленного доступа к нему. Ограничивающим фактором, как правило, является скорость Интернета в том или ином регионе, с которым поддерживается связь. Думаю, качество сетей будет улучшаться, наверняка появятся и новые возможности для общения и обмена информацией.

Это уже веяние времени: мастер-классы, бизнес-тренинги. Лично Вы могли бы провести мастер-класс на тему «Успешное ДУ»?

— Почему бы нет. Основу составляют те принципы, о которых я говорил, далее идут управленческие клише, наработанные практикой, которые и нужно будет обсуждать.

ОТХОДИТЬ ДАЛЕКО И УПУСКАТЬ ИЗ ВИДУ ПРИБОРНУЮ ПАНЕЛЬ НЕ СЛЕДУЕТ

Справка.

Антон Андреев, *генеральный директор компании «Франко-Стиль», управляющий акционер компании «Франко-Стиль», заместитель председателя совета директоров «Промснаб-ЗАТЭ».*

БИЗНЕС ИДЕИ
БИЗНЕС РЕШЕНИЯ
БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ
БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№11 (285) 2012 г.

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ИЮНЬ

Подписные индексы: по каталогу "Роспечать" – 71852; 70855; 72835;

Главная тема номера: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Сергей Пронин

В вопросе экономической безопасности работает только комплексный подход

Что делать, если твоя начальница — СТЕРВА?

«Опять ты сегодня рассеянна и не настроена на плодотворную работу. На столе бардак, и сколько можно качаться на стуле!» – вы принимаете на себя очередной удар и стараетесь не терять самообладания. Это начальница, как всегда, проводит свою обычную воспитательную работу в начале рабочего дня и вымещает на вас свои негативные эмоции. От такого приветствия просто руки опускаются.

Ежедневно начальница упрекает вас в том, что вы ужасно выглядите и плохо работаете, постоянно отвлекаетесь и флиртуете с коллегами. Все ваши старания с целью расположить к себе эту темпераментную женщину только усугубляют ваше положение. Очевидно, что вам не повезло с начальницей. Но прежде чем броситься на поиски новой работы или смириться со своей участью, попробуйте обратиться к методике «Айкидо отношений», основанной на процессуальном подходе к отношениям и разработанной Институтом глубинной демократии (Deep Democracy Institute Russia).

Макс и Эллен Шупбах, основатели DDI, предлагают использовать метод «мировая работа». Для того чтобы разобрать конфликт и благополучно его разрешить, следует разыграть конфликтную ситуацию и найти глубинную суть конфликта. Для этого нужно проделать несколько упражнений с партнером-фасилитатором.

Исследуем ранг

Сначала выберите конкретный случай проявления конфликта и начните разыгрывать этот случай по ролям до тех пор, пока не почувствуете, какая роль и какой ранг задействованы в создании ключевого раздражающего момента. Проиграв ситуацию и увидев себя с позиции начальницы, возможно, для вас откроются новые стороны отношений и вы сможете определить причины такого поведения.

Развернем «двойные сигналы»

За действиями, поступками, словами всегда скрываются «двойные сигналы». Если эти сигналы развернуть, можно определить глубинную суть конфликта. Они содержатся в тоне вашего голоса, в том, как вы используете свое тело, в вашей позе, в расстоянии, на котором вы держитесь, когда общаетесь с другими людьми.

Типичными двойными сигналами являются переживания, которые вы боитесь выражать прямо, или переживания, в ко-

торых вы отказываетесь признаваться даже самому себе.

Попробуйте разобраться в себе. Найдите те красные кнопки, при «нажатии» на которые начальница задевает ваше самолюбие, и вспомните свое поведение в эти моменты.

Итак, начинаем упражнение.

Кратко представьтесь своему партнеру, даже если вы уже знакомы, и скажите, кем вы являетесь в данный период времени. После этого поговорите в течение примерно пяти минут, до тех пор пока за пределами слов не возникнет некое содержание. В течение всего этого времени используйте второе внимание, чтобы отслеживать собственные двойные сигналы. Замечаете ли вы в себе что-нибудь, что не совпадает с той информацией, которую вы намеревались передать? Это могут быть телесные ощущения: зажатые плечи, неуверенная поза.

«Когда мы начинаем практиковать собственные двойные сигналы, тогда начинаем познавать различные моменты самих себя. Это делает отношения многомерными и помогает в проработке конфликтов», — говорит Эллен Шупбах, исполнительный директор Института глубинной демократии в России (DDI Russia).

Вполне возможно, что ваша начальница уловила ваш «двойной сигнал», в котором читалось неуважение или насмешка над ней. Это упражнение поможет вам понять ошибки в своем поведении с начальницей и научиться не допускать их.

Оккупируй проблему

Сыграйте роль вашей начальницы и станьте на какое-то время этим человеком. Почувствуйте энергию своей начальницы и двигайтесь вместе с ее энергией. Работайте с сущностью энергии, а не с собственным видением того, каков этот человек в данном конфликте. Займите позицию вашей начальницы, тогда вы увидите себя «со стороны» и вам станут ясны

мотивы поведения начальницы по отношению к вам. Здесь как раз и таится разгадка раздражителя, разгадав это, вы найдете подход к самой стервозной из начальниц.

Методика Института глубинной демократии, основанная на процессуальном подходе к отношениям, по-другому этот термин называется «мировая работа», учит находить оптимальные пути разрешения конфликтов вне привычной логики.

Самое главное — не расстраиваться и помнить, что вы абсолютно не виноваты в случившемся. Попытайтесь определить причины такого поведения и грамотно разобраться в конфликте.

Анастасия Федосеева,
pr.deepdemocracy@gmail.com

Преступить фасон

Более чем 90 лет тому назад власти штата Иллинойс решили вступиться за общественную мораль, нанеся удар по неблагонравной склонности американок к излишней наготе. Штрафу размером до 100 долларов было постановлено подвергать беспутниц, не побоявшихся выйти из дома в «коротких юбках и с обнаженными руками». Вне закона оказались юбки, подол которых находился на высоте более 15 сантиметров от пола.

Тема законодательного отпора наготе была развита полицией города Санбери (штат Пенсильвания), взглянувшей на вопрос с другой стороны, — 12 сантиметров ниже колена.

Однако стремление продемонстрировать свои ножки взяло в итоге верх над юридическим пуританством. Каких-то 40 лет, и создатель миниюбки, молодая дизайнер Мэри Куант, награждается орденом Британской империи за заслуги в британском экспорте. По доброй традиции в рыцари Куант принимает лично глава англиканской церкви королева Елизавета II.

Женские брюки — нравственный вызов, принимаемый уже современными государствами. В 2009-м журналистка газеты «Ас-Сахафа» была арестована правоохранителями Судана за смелость показаться на улице в классических женских брюках. Уголовная статья, с которой представитель прессы оказалась в противоречии, предполагает наказание в 40 ударов плетью. Однако героине удалось «договориться» с суданским Уголовным кодексом на 200 долларов.

Хотя что Судан. Отменить запрет на женские брюки ректор Ленинградского института культуры согласился лишь после того, как информацией о «культурном табу» в ироничной форме с читателем поделилась «Комсомольская правда». И дело было в начале 80-х.

Однако при оправдании господин ректор легко мог сослаться на отечественную традицию. Так, в качестве покушения на государственные устои были восприняты в XVIII веке французские разноцветные узорчатые фраки. Блистательную победу над набиравшей силу эпидемией моды одержала Екатерина II, приказавшая одеть в эти фраки всех столичных полицейских сторожей у будок и раздать сторожам модные лорнеты. Последователи западной моды капитулировали.

Император Павел действовал более привычным способом: ношение французской одежды каралось лишением чина и ссылкой. Стоит ли удивляться, что после смерти правителя западная мода снова восторжествовала — уже по английским образцам.

Даниил Дерипаско,
deripasko-dg@yandex.ru

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

Какой должна быть роль секретаря в корпоративной культуре компании?

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

№6 2012

Оксана Юркова

Ольга Рендино

Михаил Молоканов

Галина Сержант

Янина Фельдман

Зухра Зарипова

Наталья Скаландис

Владимир Кулик

Елена Аверкович

Сергей Дрибноход

Оксана Белянская

Елена Малетина

ИНФОРМАЦИОННО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.ru

(апрель – июнь)

№2 2012

В номере:

Читать юридические документы: миссия выполнима!

Проблемы оптимизации документооборота в современных условиях

Развитие принципов документооборота при переходе от бумажного к электронному взаимодействию

Перечни документов для организаций всех форм собственности

Правовое регулирование информационной сферы: контуры эффективной системы регулирования и ответственности

Юридические требования к документационному оформлению увольнения как дисциплинарного взыскания

При поддержке:

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ Секретарское дело WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.ru

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 6 (148) июнь 2012

Подписные индексы: «Почта России» – 99724, Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

А. Куренной

А в Швейцарии все как всегда...

А. Русин

Работник может и не заплатить сполна!!! Анализ судебной практики при взыскании с работника полной материальной ответственности

А. Н. Герасимов

На что НЕ может рассчитывать работник при выплате заработной платы

А. Савельева

Несчастный случай на производстве. Анализ свежей судебной практики

Елена Розанова

Злоупотребление правом со стороны работников и профсоюзных организаций

Наталья Бацвин

Анализ судебной практики по делам, связанным с нарушением трудовых прав при увольнении беременных женщин