

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ **18**
(382)

2016 г.

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Роспечать" - 71052; 70055; 72035;

М А Й

ЦИФРОВОЙ ПЕРСОНАЛ

Главная тема номера:

**Хосе
Эстеvas**

**Дигитализация помогает
человеку освободиться
от скучных задач**

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 5 (191)

МАЙ 2016

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

Сергей Слесарев

Не было ни гроша, да вдруг «золотой парашют»...

Светлана Дубинская

Компенсации при увольнении топ-менеджеров

Наталья Александрова

Трудовые споры по отношениям, вытекающим из аутсорсинга. Кто надлежащий ответчик?

Владимир Алистархов

Аннулирование трудового договора как способ не выплачивать зарплату

Николай Демидов

Ознакомление работника с положением о премировании: анализ судебной практики

Ольга Москалева

Моряки сегодня — проблемы трудовых отношений



Сергей Слесарев



Светлана
Дубинская



Наталья
Александрова



Владимир
Алистархов



Ольга Москалева

Генеральный
партнер

ЕВРОСЕТЬ

Компании

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА****«Цифровой персонал»****совсем не пугает опытных HRD****сильных компаний: им есть чем занять****и завлечь его в отличие, конечно,****от фирм, борющихся на грани дауншифтинга.***Успехов в бизнесе!**Главный редактор ИД**Александр Гончаров*

НЕКОММЕРЧЕСКАЯ Национальная Деловая Премия
КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

1 июня 2016 г.**отель Савой**

Приглашение
 НА ЦЕРЕМОНИЮ НАГРАЖДЕНИЯ ЛАУРЕАТОВ



На Фейсбук ежедневно заходит порядка 1 млрд 400 млн человек, а некоторые компании до сих пор не рассматривают Фейсбук как рынок. Хотя это не просто рынок, а рынок огромный, международный...

Хосе Эстевес,
IE Business School



Влюбые времена были, есть и будут ответственные и безответственные люди...

Татьяна Гладюк,
Inventive Retail Group



Вменеджеры по продажам в нашу компанию мы стараемся не брать людей, которые утверждают, что поймут продукт за один месяц...

Юлия Курилова,
«МФИ Софт»



с. 29

«Вы слышали, как работают в «Гугле»? — скажет он вам...

Анастасия Ильичева,
«Сакурами»

Если работа предоставит развлечение и развитие — они будут ей преданы...

с. 35

Доверие к системе — это не вопрос пары месяцев или полугода, это то, что складывается годами стабильных, последовательных, продуманных мер по повышению у человека уверенности в безопасности своей собственности...

Антон Бехметьев,
«Бехметьев
и партнеры»



с. 45

Если новоиспеченный начальник все провалит и принесет компании убытки вместо прибыли, с ним теоретически можно посудиться (практический вариант этого мероприятия равен нулю)...

Александр Лапин



с. 57

Спикер вступает в заочную дискуссию с известным бизнесменом Д. Потапенко (см. интервью в УП №17/2016) по проблеме эффективности управления). И она имеет на это право, опираясь на свой успешный опыт.

Наталья Локалова,
ЧОУ СОШ «Ломоносовская
школа»



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

DIGITAL-БИЗНЕС

Дигитализация — будущее вашего бизнеса

Хосе Эстевес, IE Business School

9

Трибуна HRD

**Значимость КЛИЕНТА — этому стоит
особо обучать «цифровой персонал»**

Татьяна Гладюк, Inventive Retail Group

18

ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА

Марк Цукерберг

19

Трибуна HRD

**«ЦИФРОВОЙ персонал»
силен своей внутренней свободой**

Юлия Курилова, «МФИ Софт»

20

Осьминог для них — символ успеха

Наталья Новикова, ООО «Стрим»

29

**Если работа предоставит
развлечение и развитие — они будут ей преданы**

Анастасия Ильичева, «Сакурами»

35

ОФШОРЫ

**Офшоры сегодня.
Чего особенно не любит
Федеральная налоговая служба?**

Антон Бехметьев, «Бехметьев и партнеры»

45

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Ответственность и надежность руководителя

Александр Лапин

51

РЕАЛЬНЫЙ БИЗНЕС

**Даже француз не выведет «АвтоВАЗ»
из зоны убытков**

Наталья Кулагина, АО «ФОРУС Банк»

57

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Холестерин бывает плохой и хороший

Наталья Локалова, ЧОУ СОШ «Ломоносовская школа»

64

ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА

Кристин Лагард

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

www.top-personal.ru

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№18
(382)

Издаётся с 1996г. 2016 г.

Объединенная редакция

ИД «УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ»

Учредитель:

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт по бизнесу



Александр Лапин,
главный эксперт УП по управлению

Эксперты

Бергер С., Богданов М.,
Кобулашвили Н., Курч А., Лапин А.,
Фомин В., Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика»
верстка номера Ольга Корнилова

Подписные агентства
Андрей Чапайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Дигитализация — будущее вашего бизнеса

Дигитализация бизнеса: куда идти за клиентом, как управлять персоналом с помощью новых технологий, с чего начать работу по превращению в известный онлайн-бренд — об этом УП рассказал профессор информационных технологий IE Business School (Мадрид) Хосе Эстевес, приехавший в Москву с серией семинаров по дигитализации бизнеса.



**Хосе
Эстевес**

**IE Business
School**

 Почему в последнее время мы постоянно говорим о дигитализации бизнеса? Так ли она важна для управления современной компанией? Нельзя ли работать, что называется, по старинке?

— **В**се очень просто. Бизнес всегда идет за потребителем. Если клиент есть в Интернете, значит и бизнес должен там присутствовать. Никакая компания сама по себе дигитализироваться не станет — только вслед за своим клиентом. А современные потребители уже дигитализированы как в плане

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Интернета (Фейсбук, Твиттер, другие социальные сети), так и в плане разнообразных гаджетов. Потребители уже давно находятся не только в офлайне, они изменили свое поведение, они в цифровой экосистеме. Компаниям, не желающим упускать клиента, упускать возможность присутствия в таком большом и важном сообществе, как Интернет, тоже приходится меняться — дигитализироваться.

Всегда существовало правило: компания должна присутствовать на том же рынке и использовать те же каналы, что и ее клиенты. Например, на Фейсбук ежедневно заходит порядка 1 млрд 400 млн человек, а некоторые компании до сих пор не рассматривают Фейсбук как рынок. Хотя это не просто рынок, а рынок огромный, международный. Или, к примеру, каждый из нас ежедневно использует смартфон, но почему-то до сих пор не все организации понимают, что смартфон — это эффективный канал взаимодействия с потреби-

телем. Наконец, сегодня, когда огромное количество пользователей активно ищет информацию в Интернете, многих компаний там до сих пор вообще нет!

Но всем ли компаниям нужно искать клиента в сети? К примеру, есть товары или услуги, которые люди не покупают в Интернете.

— Есть еще одно правило: «Ищут онлайн, покупают офлайн». Представьте, что вы продаете машины. Возможно, машину в Интернете у вас и не купят, но решение приобрести вашу или другую машину примут именно в сети. Цепочка может быть и длиннее: товар (машину или туфли — не важно) сначала «примерят» в ближайшем салоне, потом найдут в Интернете по наименьшей цене и тогда уже купят офлайн. Но окончательное решение о покупке часто все-таки принимается онлайн. И с каждым годом все больше людей поступает именно так.

Говоря о дигитализации бизнеса, вы имеете в виду выход компаний на новый рынок — в Интернет. А разве автоматизация внутренних процессов — не дигитализация?

— Скажем так: у дигитализации есть несколько пластов. Во-первых, улучшение бизнес-процессов, например, перевод процедуры из бумажной в электронную. А во-вторых, работа с клиентами в сети. Первый пласт важный, но не основной. Все-таки усовершенствование взаимодействия с людьми, их положительный потребительский опыт важнее. И с этой точки зрения интернет-взаимодействие принесет больше прибыли, чем автоматизация какого-нибудь внутреннего бизнес-процесса. А цель дигитализации все-таки — прибыль.

*Предыдущее интервью
с Хосе Эстевасом
вы можете прочитать
в №22/2013*



УИ Что в первую очередь должна сделать компания, решившая начать такие изменения?

— Начинать нужно с понимания того, что именно необходимо дигитализировать. Что нужно сделать, чтобы пользователь получил положительный опыт общения с организацией. То есть начинают не с технологии, а с имеющейся проблемы. И лишь осознав проблему, решают, как изменить технологию. Только в этом случае изменения принесут компании прибыль.

УИ А давайте приведем пример. Возьмем гипотетическую компанию из небольшого городка, которая решила использовать возможности новых технологий. С чего ей начать?

— Элементарно. В первую очередь — обновить страницу в Интернете, сделать ее привлекательной, свежей, актуальной. Брендинг нельзя потрогать, но он крайне важен. Второе —

внутренние процессы. Необходимо убедиться, что сотрудники не делают в компании одно и то же, оптимизировать рабочие процессы. Убедиться, что все сотрудники без проблем и в реальном времени могут получить доступ к необходимым для них сведениям. И так далее — идти в этом направлении.

УИ Какие возможности дает дигитализация в области работы с персоналом компании?

— Много возможностей! Управление персоналом — процесс сложный. Возьмем, например, рекрутинг. Во-первых, как можно сегодня найти молодого специалиста, не будучи включенным в диджитал-общение? Все молодые специалисты — на Фейсбуке, в Линкедине, проще говоря — в Интернете. Во-вторых, как этих специалистов привлечь? Если компания позиционирует себя как комфортное место работы, транслируя хорошее отношение к сотруд-

никам, лучшие из лучших специалистов сами пойдут в такую компанию. Но для этого организация должна развивать в Интернете свой бренд работодателя. Или, допустим, возьмем процесс обучения сотрудников. Онлайн-тренинги значительно дешевле офлайновых, требуют только диджитал-оборудования и при этом решают массу проблем. У многих компаний сегодня даже есть специальные онлайн-формы, с помощью которых сотрудник может самостоятельно планировать свое обучение.

Для принятия коллективных решений и оценки эффективности крупные компании сегодня активно используют мобильные приложения. Получаемые с их помощью большие массивы данных позволяют, например, выявить лучших сотрудников, определить, кто на какую должность подходит. Так, еще несколько лет назад Гугл учитывал университетские оценки при приеме на работу, однако проанализировав массивы данных, пришел к выводу, что оцен-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

ки эти не имеют большой прогностической силы: отличники далеко не всегда становились лучшими сотрудниками. И в Гугл больше не используют отметки в качестве критерия, изменился их подход к интервью, теперь внимание обращается не на оценки, а на знания и полезные для работы навыки.

Какими

качествами, на ваш взгляд, должны обладать топ-менеджеры, чтобы удачно провести в компании диджитал-изменения?

— Есть, как известно, лидеры разных типов. Есть контролирующие и командующие. У этих чаще всего не очень хорошо получается проводить эффективные изменения в организации. Бывают лидеры, которые отлично коммуницируют, взаимодействуют, умеют вовлечь, вдохновить и обучить. Вот эти качества будут очень полезны для успешной дигитализации компании. Наконец, по-

следние исследования говорят о том, что хороший лидер должен быть наблюдателем. Он должен понимать, что происходит в мире, на рынке, в отрасли, и менять компанию в соответствии с этими переменами. Я считаю, что совокупность таких качеств — это уже чуть ли не гарантия удачного разворота компании к новым возможностям цифровой реальности.

Дигитализация

бизнеса идет полным ходом. Что, на ваш взгляд, изменится в связи с этим?

Что станет нормой, а что исчезнет, к примеру, через 20 лет?

— Рассмотрим, допустим, банковский сектор. Современные банки стараются сократить расходы на содержание отделений, предлагая своим клиентам банк-онлайн. Меньше отделений — меньше сотрудников — меньше расходов. Операционные процессы в компаниях либо исчезнут вовсе, либо ими перестанут

заниматься люди. Сегодня во многих компаниях ввод данных успешно выполняют роботы. Социальные роботы могут принимать заказы. В больницах роботы заботятся о пациентах. После компьютеризации процессов на финансовых биржах отпала необходимость в тысячах брокеров. Вычисления занимали у людей огромное количество времени, теперь эти вычисления совершают суперкомпьютеры. Это не значит, что человек не нужен. Просто дигитализация помогает человеку освободиться от скучных задач и заниматься только самым интересным — стратегией.

*** Хосе Эстевес,**

профессор информационных технологий

IE Business School

(Мадрид).

Беседовала

Арина Буковская

Журнал



май 2016 г.

**ПРАВООБЛАДАТЕЛЬ
ДАННОГО МАТЕРИАЛА
ЖУРНАЛ**



Значимость КЛИЕНТА — этому стоит особо обучать «цифровой персонал»

УП Цифровой персонал — это те, кто родился со смартфоном и компьютером с WI-FI, и он желает обучаться и дальше нон-стоп у вас в компании, а не работать как все. (Исследования УП говорят о том, что 87% молодежи именно этого и ждут — обучения нон-стоп.)

— **П**одлинный интерес к цифровым технологиям, непонимание того, что обучение — это непрерывный процесс, у этого поколения как раз больше, чем у нас. Потому что традиционное обучение — окончил хороший вуз, получил хорошее базовое образование и считается, что этого достаточно. Раньше для молодого специалиста после высшего образования главным было получить опыт. А новое поколение понимает, что настали нестабильные, сложные, неоднозначные времена, которые требуют изменений в себе, новых знаний, постоянной подпитки. Не обязательно учиться базовым вещам — нужно учиться действовать в соответствии с новой ситуацией, следя, как меняется мир. И в этом смысле они готовы учиться нон-стоп.

Другое дело, что для нас эти знания не всегда кажутся востребованными и необходимыми. Казалось бы, учиться можно всю жизнь, потому что в этом плане мир безграничен. А у нового поколения другое



Татьяна
Гладюк

Inventive
Retail Group

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



отношение к этому времени: «Да, учусь. Да, это такое знание не университетское, но оно мне необходимо, оно мне помогает». Поэтому сейчас очень много обучают соцнавыкам. Они готовы сидеть в сети, черпать вдохновение, ходить на дополнительные курсы, особенно что касается личностного роста, лучше понимать некоторые жизненные вещи. Молодые сотрудники готовы ходить на такое обучение, чтобы узнавать и открывать для себя новое. Возможно, раньше и обучения такого не было. Такого количества курсов, которые есть сейчас. Надо только время находить. Хотя здесь нужно отметить, что новое поколение не готово делить работу и личную жизнь. И отводить какую-то большую часть времени карьере. Для них очень важно не жертвовать качеством жизни — они умеют ценить свое время. Жизнь для них — непрерывный процесс, от которого они всегда получают удовольствие. И в этом смысле они больше умеют получать удовольствие от обучения.

Поэтому оно и может проходить в режиме нон-стоп.

Они не готовы принимать ваш стиль «с 9.00 до 18.00».

Как можно решить эту проблему?

— Да, есть люди, которые не готовы находиться в офисе с 9 до 18, потому что им сложно просыпаться или им комфортно работать только дома. Здесь хорошим решением могут быть либо гибкие графики, либо дистанционный труд. Он сейчас очень популярен. Чтобы не было сложностей, достаточно четко должны быть регламентированы сроки сдачи проекта и чек-пойнты. Но не всякий труд может быть дистанционным — работодателю нужно это понимать. Нужно сразу оценить ответственность сотрудника, которому предложили такие условия. Все-таки речь идет об очень большой социальной изоляции — не всякий сотрудник готов находиться вне контекста. А офис — это всегда некий контекст, некая среда.

Они необязательны. Как добиться от них того, чтобы все было в срок и нужного качества?

— Не вполне согласна с этим утверждением. Не считаю «цифровое поколение» менее ответственным. И мое поколение, и люди старшего поколения наверняка сталкивались с ситуацией, когда в зрелом возрасте люди намеренно или без умысла подводят своих коллег, клиентов и даже не оглядываются на эти поступки, иногда не понимая того, что произошло. Поэтому развивать чувство ответственности в этом возрасте проще, чем в зрелом — нужно просто ставить реальные задачи и давать им возможность проявить себя, почувствовать бремя ответственности за других людей.

Излишняя бюрократия — это способ заставить работать нелояльных и малопродуктивных людей. Я просто предложила такой вариант, как можно развить ответственность, потому

что говорят, что это поколение не ответственное. Они молодые, поэтому им не дают ответственности. А когда сотрудник получает много мелких задач, когда ему даже непонятно, как они повлияют на процесс, на результат, когда он не осознает, за что толком от-

рывать выдающийся уровень сервиса, необходимо не только знать техники продаж и быть включительно ориентированным на клиента, но надо быть и настоящим экспертом по продукту. А это, конечно же, знания. Если мы говорим про продавца, то

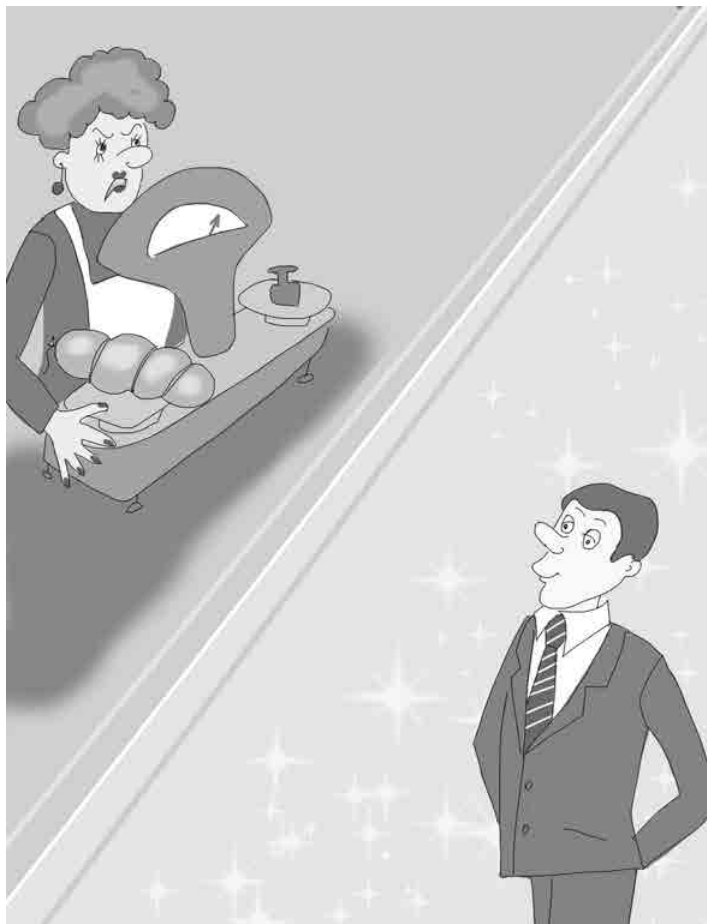
здесь ключевую роль играет знание самого продукта. Клиент в реальности бывает совершенно не готов к тому, чтобы с ним кто-то прочитал инструкцию о товаре. Он уже многое узнал из разных источников, но больше всего люди сейчас доверяют мнению соцсе-

В ЛЮБЫЕ ВРЕМЕНА БЫЛИ, ЕСТЬ И БУДУТ ОТВЕТСТВЕННЫЕ И БЕЗОТВЕТСТВЕННЫЕ ЛЮДИ

вечает, ответственность у него явно не сформируется. И тогда он кажется безответственным. В любые времена были, есть и будут ответственные и безответственные люди. Возраст в данном случае критерием не является.

УП Как и чему обучать молодняк — линейный персонал?

— Я считаю, что знания — это необходимая составляющая успеха. Чтобы качественно обслужить клиента и продемонстри-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тей. Никакая реклама так не работает. Поэтому он пришел к вам уже подготовленный. И дальше, конечно, он уже готов говорить с вашим продавцом. Поэтому обучать линейный персонал нужно и продуктам, и техникам продаж, и хотя бы базовым принципам коммерции. Все линейные сотрудники должны понимать значимость клиента в бизнесе. Клиент — это человек, который платит деньги. И соответствующее отношение, и вся стратегия продаж должны выстраиваться исходя из этого посыла.

Можно ли использовать во благо компании страсть к соцсетям?

— Конечно, можно, и тогда это преимущество умножится. Соцсети позволяют сотрудникам компании и наладить внутреннюю коммуникацию, и найти общие интересы, и улучшить отношения с коллегами. Как можно легко и быстро узнать о коллеге? Достаточно просто открыть его

страничку в Фейсбуке, и становятся понятны многие вещи, которые выстраиваются в картинку. Некоторые исследования даже подтверждают, что посещение соцсетей — это хорошая возможность переключиться с одного вида деятельности на другой, и это может позитивно влиять на возможность обучения и даже значительно повышает продуктивность труда. Эти исследования, конечно, дискуссионные, но все же...

Если контроля за сотрудниками нет, получится перекося в сторону использования соцсетей — частое нахождение там может носить развлекательный характер. Общение с помощью Твиттера или других ресурсов — это практически реальные возможности обменяться данными, мнениями, что значительно ускоряет процесс коммуникации, потому что нет внутренних порталов, корпоративных соцсетей, которые настолько популярны, как Фейсбук или Твиттер. Поэтому любая информация, пост, который мы делаем в соцсети, читается мгновенно.

но. Также сотрудники здесь могут выступать своего рода миссионерами бренда компании. В маркетинге очень много исследований на эту тему, ведь до 80% покупателей ищут информацию о компании прежде всего в соцсетях и склонны даже доверять больше словам сотрудников этой компании, нежели тому, что компания сама о себе говорит и пишет в разных источниках. Об этом важно помнить. И компании нужно очень серьезно относиться к любому негативу в соцсети, на него нужно оперативно реагировать. А лояльные, позитивно настроенные сотрудники могут сделать для работодателя намного больше, чем любая реклама в СМИ. Причем для вас этот вклад совершенно бесплатный.

Перспективные и талантливые — чем и как удерживать их в компании?

— Удерживать таких людей нужно, но делать это достаточно сложно. Я бы сказала, что самое боль-

шое влияние на них оказывает корпоративная культура. Это атмосфера, ценность компании, доверие, которое выстраивается в рамках компании, и регулярная обратная связь с сотрудниками. Деньги считаются не самым эффективным инструментом для удержания сотрудника. Это быстрый инструмент, но через три месяца финансовая мотивация перестает работать. Конечно, зарплата должна быть на базовом уровне. Если она существенно ниже рынка, об этом стоит задуматься. Людям надо предлагать конкурентную заработную плату. Но равнозначную, даже большую силу имеет для молодых специалистов в это время и имела во все другие времена перспектива роста. Им интересно развиваться внутри компании. А базовая вещь, без которой невозможно никуда сдвинуться,

это атмосфера в компании, ценности, которые исповедуются. Тут важную роль играет руководство компании, ее первое лицо. Очень важна культура доверия, когда у молодых сотрудников есть возможность по-настоящему делать важные вещи — участвовать в значимых социальных проектах, в бизнес-проектах. И, безусловно, надо налаживать эффективную обратную связь. Этому нужно придавать большое значение, потому что замалчивание никому пользу не принесет. Если всего вышеперечисленного в компании нет, это очень сильно ограничивает молодого специалиста в развитии.

Чтобы получить от «цифрового персонала» «мед», их важно грамотно обучать. Ключевым является качество сервиса. Должны быть базовые знания. Если мы говорим о продавцах —

доскональные знания о самом продукте. Недостаточно знать одну инструкцию. Клиент не будет с нами вместе читать инструкцию. Нужно знать больше, выходить за рамки. Для этого нужны и соцсети. И любая другая информация, которую ты знаешь о продукте.

...

*** Татьяна Гладюк,**
директор по персоналу
компании **Inventive
Retail Group.**

Беседовала
Светлана Федюкова

Журнал **РАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ**

май 2016 г.

НАША СПРАВКА.

Группа компаний **Inventive Retail Group** — проект, объединяющий сети монобрендовых магазинов производителей компьютеров, телефонов, электроники, детских и спортивных товаров. Входит в состав группы компаний LANIT. Ядро компании **Inventive Retail Group** составляют знаменитые во всем мире бренды: Apple, Samsung, Sony, LEGO, Nike и PRENATAL. Магазины расположены в 36 городах, имеется 310 точек продаж в России. В ГК работает более 2 тысяч сотрудников.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU



**Марк Цукерберг
и Присцилла Чанг**

Марк Цукерберг,
американский программист, талантливый
бизнесмен, один из самых молодых
предприимчивых предпринимателей в области
интернет-технологий, основатель социальной
сети Facebook, родился 14 мая 1984 года
в Уайт-Плейнс, штат Нью-Йорк, США.

Ежегодный рейтинг 100 самых влиятельных людей мира по версии американского журнала Time, категорию «титаны» возглавили Марк Цукерберг и его супруга Присцилла Чан.

Обучаясь в колледже Марк Цукерберг написал программу Synapse, позволяющую компьютеру самостоятельно составлять последовательность музыкальных хитов для своего владельца, что привлекло внимание сотрудников Microsoft.

Марк Цукерберг в 2004 году основал одно из глобальных технологических предприятий Facebook, и является его генеральным директором. Facebook изначально считался перспективным интернет-проектом, а сейчас превратился в популярную компанию, с огромной аудиторией в 68 миллионов

человек. На данный период времени стоимость компании Цукерберга равна почти трем миллиардам долларов и Марк является собственником значительной части акций.

Несмотря на то, что количество посетителей его сайта превысило 500 миллионов, он ведет скромный образ жизни, его не интересуют, не только предметы роскоши, но... и деньги. Главное в своей жизни он считает - увлечение сайтом и живет интересами Facebook. Тем не менее, Марк в жизни – личность очень скрытная, недоступная, и перед камерой ощущает неловкость, поэтому и с прессой общается неохотно. К тому же заметим, что Марк считается самым безвкусно одетым жителем Кремниевой долины, таково мнение мужского журнала GQ.

Марк Цукерберг не получил высшего образования, но по версии многих изданий, стал одним из самых влиятельных людей мира и был отнесен к категории самых богатых и влиятельных персон планеты. Напомним, Присцилла Чан окончила колледж по специальности «Биология», после чего изучала педиатрию в университете и какое-то время преподавала в младших классах школы. Присцилла Чан имеет китайские и американские корни, она свободно говорит на трех языках: английском, испанском и кантонском диалекте китайского. Марк и Присцилла ведут скромный образ жизни, занимаются благотворительностью, и вместе самостоятельно идут к намеченной цели.

Материал подготовила

Римма Абол

«ЦИФРОВОЙ персонал» силен своей внутренней свободой

УИ Цифровой персонал — это те, кто родился со смартфоном и компьютером с WI-FI, и он желает обучаться и дальше нон-стоп у вас в компании, а не работать как все. (Исследования УП говорят о том, что 87% молодежи именно этого и ждут — обучения нон-стоп.)

— **О**бучаться в режим «нон-стоп» и «очень быстро» — это две разные категории. Но и людей, активно использующих гаджеты, я бы разделила на две категории — юзеры и продвинутые пользователи. Первые обыкновенно используют гаджеты для интернет-серфинга, обмена сообщениями и пользуются еще несколькими популярными приложениями. Продвинутые максимально используют все возможности современных средств связи — от управления с гаджета бытовыми приборами и системой видеослежения до самостоятельного программирования своего смартфона. К сожалению, вторых гораздо меньше, чем первых. Поэтому дальше будем вести речь о первых. Быстрое обучение — это сразу, с прихода в профессию, освоить то, что им нужно. Например, в менеджеры по продажам в нашу компанию мы стараемся не брать людей, которые утверждают, что поймут продукт за один месяц. Т.к. продукт крайне сложный (программно-аппаратные комплексы СОРМ), и с наскока его не осмотришь. На изучение уходит около 6 месяцев. И если кандидат сильно переоценивает свои силы, то, скорее



Юлия
Курилова

«МФИ Софт»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



всего, ему не хватает терпения дойти до конца. Легко — это значит не погружаться в талмуды, в долгие и подробные описательные инструкции. Грубо говоря, делать методом тыка, используя свои общие навыки. Главное отличие, что они не хотят посвящать много времени предварительному изучению инструкций. Распространенный пример: современный человек берет инструкцию по использованию после того, как прибор или устройство сломалось, а не до начала использования.

УИ Они не готовы принимать ваш стиль «с 9.00 до 18.00». Как можно решить эту проблему?

— Согласно с этим утверждением лишь отчасти. На самом деле человек ко всему привыкает. В том числе к установленным рамкам. Они будут работать с 9 до 18, если того требуют правила, но сразу же психологически они к этому не готовы. А что с этим делать? Ну, если они

готовы работать в свое свободное время, то просто ставить задачи и контролировать их выполнение.

УИ Они готовы работать на результат или за результат где угодно и когда угодно — хоть на фрилансе, но как тогда каждого контролировать? Оценивать вклад?

— Да, их надо контролировать — ничего другого не придумали. Необходимо устанавливать чек-пойнты, то есть промежуточные договоренности в выполнении задачи. Сам «цифровой персонал» охотно использует для этих целей современные технологии — облачные сервисы по управлению проектами и командной работой, которые позволяют контролировать ход выполнения проекта, где указаны промежуточные задачи и результаты. Работа превращается в некую игру по маркировке выполненных задач. Вот такого рода инструменты охотно используются «цифровым пер-

соналом». Учитывая, что данные сервисы доступны со смартфонов, это не привязывает персонал к рабочему месту.

УИ Они необязательны? Как добиться от них того, чтобы все было в срок и нужного качества?

— Я не стала бы обобщать, что все они необязательны. Есть необязательные сотрудники и в рядах людей старшего поколения. Все мы помним рассказы о сантехниках из ЖЭКа и других людях, которые не выполняют свои обязательства или делают их с большим опозданием и некачественно. Поэтому нельзя сказать, что именно молодые люди необязательны. Я думаю, они, как и все, разные. А как требовать выполнения обязательств? Поможет напоминание и контроль. Никаких других волшебных инструментов не придумано. Требуется прозрачная, визуализированная система оценки и контроля. То есть

возвращаемся к тем же самым сервисам.

УП Они хотят, чтобы вы их учили всему новому! Отлично. Но если вам нужны продавщики, а не «знайки»? Как и чему обучать линейный персонал?

— Ничего плохого в том, что общая эрудиция и общие знания у линейного персонала будут высокими. Мне кажется мифом утверждение, что линейный персонал не должен много знать. Наоборот, общий уровень знаний, интеллекта не будет мешать в любой профессии, даже самой низкоквалифицированной. Потому что большие знания рожают некий творческий подход, а он почти во всех сферах дает хорошие результаты. В доказательство этого могу привести эконо-

мические социальные особые зоны, как, например, город Саров в Нижегородской области или Академгородок в Новосибирске, где даже персонал в сфере обслуживания, линейный персонал — продавщицы в магазинах, кассиры — имеет высокий интеллектуальный, образовательный, эмоциональный и культурный уровень. И обслуживание в таких местах доставляет больше удовольствия, комфорта и более эффективно за счет общего уровня культуры и образования людей, которые там работают.

УП Они любят соцсети и лайки. SMM и поиск информации в Интернете — их конкурентное преимущество. Можно ли и как это использовать во благо компании?

— Не могу сказать, что это конкурентное преимущество, но данный факт можно использовать в целях компании. Ну, например, функция внутреннего интранета компании раньше требовала отдельной постройки — специально писался сайт.

...

*** Юлия Курилова,**
директор по персоналу
компании «МФИ Софт».

Беседовала

Оксана Паничкина

Журнал



май 2016 г.

НАША СПРАВКА.

«МФИ Софт» — российская инновационная компания, разработчик систем информационной безопасности, систем фильтрации интернет-трафика и систем легального контроля (COPM), антифрод-систем. Сайт компании <http://www.mfisoft.ru/>

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Управление персоналом

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для

ЭКСКЛЮЗИВНОЕ ИНТЕРВЬЮ для

Эксклюзивное интервью для

ЭКСКЛЮЗИВНОЕ ИНТЕРВЬЮ ДЛЯ



Осьминог для них — символ успеха



«Цифровой персонал» у вас на пороге...

Как компании реагировать на него?

**Наталья
Новикова**

ООО «Стрим»

— Когда компания работает в быстроразвивающейся области, например, в сфере телекоммуникаций, то представители поколения Y играют в понимании бизнеса важную роль. Если компания занимается созданием таких услуг и проектов, которым часто нет аналогов и которые в первую очередь востребованы именно теми, кто «родился с iPad в руках», ей постоянно приходится находить общий язык с так называемым «цифровым персоналом». Кто как не сами миллениалы подскажут оптимальные пути решения бизнес-задачи?

Стремление к обучению, на мой взгляд, это позитивное качество сотрудника. Компании, которая сделала ставку на «цифровой персонал», следует предлагать сотрудникам корпоративное обучение по разным направлениям, чтобы соответствовать профессиональным запросам и росту. Сотрудники, уверена, оценят такую возможность и ответят качественно новым уровнем работы. Важно найти золотую середину между обучением и результативностью в работе. Если же кто-то посещает дополнительные курсы по повышению квалификации после работы в свое свободное время и за свой счет, то это тоже положительно влияет на мотивацию сотрудника.



Они не готовы работать по заводскому гудку?

— В первую очередь надо ориентироваться на своевременное решение задачи и предоставить возможность

использовать относительно гибкий график работы. Наш технический департамент применяет специальные программы Jira и Confluence, в которых сотрудники вначале оценивают и фиксируют примерную продолжительность выполнения задачи, потом заносят промежуточные итоги и корректируют сроки при необходимости.

Самое главное — выработать мотивацию выполнить задачу в срок и качественно. Если программисты, инженеры или архитекторы приложений будут работать над этим не с девяти утра, а с десяти и закончат в девятнадцать, возражений это не вызовет.

УП Не каждая компания может предложить интересные задачи, а привлечь их как-то надо.

— «Цифровой персонал» ценит и то, какие возможности компания предоставляет для отдыха и спорта. Удачно организованная

новогодняя вечеринка или победа команды в спартакиаде создают такую позитивную атмосферу, что порой «перспективные и талантливые» ценят это выше небольшой прибавки к зарплате.

УП В этом номере УП мы публикуем свежее интервью с родоначальником теории геймификации профессором Эстевесом. Ваше мнение о практическом применении идеи?

— Элементы геймификации, на мой взгляд, могут быть использованы практически во всех отраслях. Особенно те, которые непосредственно связаны с голосованием, выбором, выражением симпатии. Эффективный инструмент — запустить регулярный новостной бюллетень и затем обсуждать, как вовлекать сотрудников в создание контента для корпоративной газеты, чем заинтересовать и как сделать этот процесс более заманчивым. Среди пред-

ложений от персонала, в частности, было такое: ввести в обиход понятие собственной валюты-ощущения «осьминог» (символ выбран в связи с тем, что он отражается в логотипе компании). И по накоплении определенного количества символических «осьминогов» обменивать их на что-то материальное.

УП Какие конкурентные преимущества получают компании, умеющие работать с «цифровым персоналом»?

— На мой взгляд, работоспособный коллектив — это тот, в котором наилучшим образом используются и раскрываются способности каждого сотрудника. «Миллениумы» интуитивно ориентируются в гаджетах, легко выбирают наиболее оптимальный вариант использования какого-то цифрового сервиса и т.д. Те компании, где сумеют наилучшим способом использовать эти качества молодых спе-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



циалистов в сочетании с более глубоким видением проблем и задач отрасли профессионалов поопытнее, думаю, могут более удачно развивать бизнес, чем те, кто не будет принимать эти особенности в расчет.

* **Наталья Новикова**, заместитель генерального директора по административным и кадровым вопросам **ООО «Стрим» (входит в ПАО «МТС», группу компаний АФК «Система»).**

Беседовала
Светлана Федюкова

Журнал



май 2016 г.

НАША СПРАВКА.

Компания «Стрим» (входит в ПАО «МТС», группу компаний АФК «Система») была создана в 2009 году на базе портала Omlet, который получил дальнейшее развитие как современное кроссплатформенное приложение онлайн-кинотеатр Stream. Компания занимается созданием, разработкой и агрегацией дополнительных продуктов для абонентов сотовой связи, а также закупкой и лицензированием музыкального и видеоконтента, развивает направление мобильной рекламы. Сайт www.stream.ru



ПРАВООБЛАДАТЕЛЬ
ДАННОГО МАТЕРИАЛА ЖУРНАЛ



Читайте в журнале «Трудовое право» №5/2016



НЕ БЫЛО НИ ГРОША, ДА ВДРУГ «ЗОЛОТОЙ ПАРАШЮТ»...

СЕРГЕЙ СЛЕСАРЕВ, практикующий юрист,
эксперт центра «Общественная дума»

Уволить самого себя ради получения ЗОЛОТОГО ПАРАШЮТА? Да, и такое исследуют суды и наш эксперт высокого уровня Сергей Слесарев.

ТРУДОВЫЕ СПОРЫ ПО ОТНОШЕНИЯМ, ВЫТЕКАЮЩИМ ИЗ АУТСОРСИНГА КТО НАДЛЕЖАЩИЙ ОТВЕТЧИК?

НАТАЛИЯ АЛЕКСАНДРОВА

На практике часто случается, что часть побочных, но необходимых для исполнения функций, предприятия предпочитают передавать аутсорсинговой организации, чтобы иметь возможность сконцентрировать свои ресурсы на выполнении главной задачи. Примером такой ситуации может быть привлечение частного охранного предприятия для выполнения функции охраны объекта, привлечение сторонней юридической или финансовой помощи.

РАЗМЕР КОМПЕНСАЦИИ ЗА НЕИСПОЛЬЗОВАННЫЙ ОТПУСК ПРИ УВОЛЬНЕНИИ: МНЕНИЕ СУДОВ

Е.Б. ДАНЬШИН

АННУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА КАК СПОСОБ НЕ ВЫПЛАЧИВАТЬ ЗАРПЛАТУ

ВЛАДИМИР АЛИСТАРХОВ

Последние несколько лет российская экономика испытывает всем известные трудности, что самым негативным образом сказывается на деятельности бизнеса. В результате экономического спада в первую очередь страдают представители малого и среднего бизнеса, порог выживаемости которых в условиях спада значительно меньше, чем у крупных компаний.

Если работа предоставит развлечение и развитие — они будут ей преданы

«Вы слышали, как работают
в «Гугле»? — скажет он вам.

Анастасия
Ильичева

«Сакурами»

 **Как понимает смысл труда
«цифровой персонал»?**

— **П**околения объединяют ценности. Ценности человека формируются в 10–12 лет. В это время он не оценивает политические и экономические события, а усваивает технологии, необходимые для выживания. Такой человек вырос в среде цифровых технологий. Он почти не пользуется городским телефоном, не помнит номеров друзей, ему не приходилось выбирать: Интернет или телефон. Он почти не пишет от руки, не считает знаки в SMS. Он мыслит иначе. В связи с этим карьерный рост у него прежде всего ассоциируется с поглощением информации, а не с ручным трудом. А от организации он пытается взять максимум знаний, при этом забывая об умениях и навыках.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ Готовы ли они принять ваши правила или?..

— Конечно, не готовы и всячески этому препятствуют. Они не любят графиков, расписаний, нормированного рабочего дня. Такой сотрудник не понимает, почему должен сидеть в офисе с девяти до шести.

«Вы слышали, как работают в «Гугле»? — скажет он вам. — Во сколько захотел — во столько и пришел. Главное, чтобы задачи были выполнены».

С одной стороны, логично, но с другой — хотелось бы быть уверенным, что он вас не подведет.

Поэтому просто ставьте задачи, соблюдая жесткие сроки, например: «К 10.00 утра пятницы подготовьте документы по тендеру: условия, наши предложения, презентация. До 17.00 понедельника ответьте на жалобы клиентов. Во вторник, к 15.00, представьте мне предварительный отчет. Напоминаю, что у нас действует система штра-

фов за задержку сроков проекта».

Еще они не любят жесткий контроль. Но когда установлены правила игры — срок и штраф за несоблюдение правил, работник понимает, в каких рамках он может действовать. И рамки эти принимает без раздражения.

УИ Какие задачи им лучше ставить и как?

— Задача для поколения Z не должна быть амбициозной. Она должна быть реально осуществимой. Любые амбициозные цели следует разбивать на достижимые задачи, иначе эффективность уменьшится. Давайте им максимально интересные проекты и задачи. Если будут гореть глаза, то контроль и вовсе станет не нужен.

УИ Чем они отличаются от старшего поколения в главном?

— Главный социально-психологический тренд для

нового поколения — это инфантилизация. Она проявляется в том, что взрослые люди сохраняют детские черты и, соответственно, во «взрослых» ситуациях ведут себя по-детски, не осознавая этого.

Соответственно, как работники, они будут менее ответственными, менее исполнительными, они не готовы признавать свою вину за срывы и неадекватное выполнение каких-то работ. Но при этом, как дети, будут постоянно ожидать от окружающих и от руководителя безусловной положительной оценки всего, что они делают на работе. Сюда же нужно добавить свойственный инфантильному поколению детский эгоцентризм и потребительское отношение к жизни. Впрочем, как гласит народная мудрость: тех, кто хочет работать, жизнь наставляет, а кто не хочет — заставляет. Также происходит и со «взрослыми детьми»: жизнь для них — лучший учитель. Пару выговоров и штрафов, и дело пойдет гораздо веселее.

УП Они хотят, чтобы вы их учили всему новому! Отлично, но если вам нужны продавники, а не «знайки»?

— Для продавников можно разработать множество корпоративных забав: тимбилдинг, тренинги личностного роста, карьерные лестницы и градации при условии, если вы их уже научили хорошо справляться со своими прямыми обязанностями, то есть продавать. За что действительно я опасаюсь, так это за рабочие профессии. Впрочем, так же, как и за схожие профессии, связанные с напряженным (не только физически) трудом, стереотипностью действий, монотонностью, изматывающим темпом. Ведь все эти факторы становятся источником профессионального психоэмоционального напряжения.

А если относиться к жизни и работе инфантильно, по-детски — как к игре, то напрягаться ни в коем случае не надо! И желающих «пахать», «вкалывать», напрягаться всерьез, занимаясь не только физическим трудом, становится все меньше и меньше. Дашь виртуальную работу с виртуальным результатом! Интернет — вот самое популярное место работы в будущем для нового поколения. Промышленность же — это достаточно напряженный труд: ведь даже если значительную часть работ выполняют станки с программным управлением, автоматизированные системы, на долю «человеческого фактора» все равно остается напряженный ритм, плотный график работы, обязательность, ответственность и т.д. А инфантильное отношение к труду, свойственное новому поколению, сводится

к простому принципу: поменьше напрягаться, вообще поменьше делать и за это побольше получать. Это не совмещается ни с рабочими, ни с инженерными профессиями.

...

* **Анастасия Ильичева**, директор по персоналу мировой сети салонов красоты «Сакурами».

Беседовала

Наталья Матюшина

Журнал



май 2016 г.

НАША СПРАВКА.

«САКУРАМИ» — это мировой бренд сети салонов красоты, представленных в Москве, Лондоне, Токио и других крупных мегаполисах. В компанию также входит академия парикмахерского искусства и первое в СНГ круглосуточное бьюти-пространство «САКУРАМИ ПЕТРОВКА», совмещающее в себе салон красоты, бар, галерею и маркет современного искусства.
Сайт — <http://www.sakurami.ru/>

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



поколение легко поддается влиянию. Из них можно слепить добросовестных работников. Вот несколько секретов, которые помогут в воспитательном процессе.

Рисуйте картинки. Новые работники лучше понимают образы, чем слова. Инструкции в картинках или в форме видеоролика действуют на них эффектив-

Они привыкли к похвалам, но не считают их чем-то особенным. Поколение Z не может работать без «поглаживаний». Похвала для них не морковка для кролика, а топливо для поезда. Похвала и награды не мотивируют поколение Z, но их отсутствие выбивает новых работников из колеи.

Не отбирайте гаджеты. Они в них живут. По



возможность соцсетей. Это все увеличит их эффективность и интерес к работе.

ЕСЛИ РАБОТА ПРЕДОСТАВИТ РАЗВЛЕЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ — ОНИ БУДУТ ЕЙ ПРЕДАНЫ

нее. Они выросли в эпоху торрентов, демотиваторов, инфографики и фотографий котиков. План стратегии развития компании они быстрее поймут в качестве карты, а не списка пунктов.

Ставьте лайки. Этим детей хвалили родители и учителя, за каждый школьный конкурс они получали награду, за состязание — сертификат об участии, под их фотографиями собираются лайки и репосты.

результатам исследования британской компании «Чайлдвиз», представитель поколения Z каждый день использует компьютер, планшет, смартфон и игровую приставку. Постановка задач в программах, сервисах и мессенджерах действует на них лучше соощаний. Меняйте инструменты, используйте как можно больше новых технологий. Не заставляйте их вести бумажные графики и отчеты, не отнимайте у них

УИ Перспективные и талантливые — чем и как их удерживать в компании и как получить от них «мед» или хотя бы «пыльцу»?

— Для этого нужно надавить на слабые места.

Займите их досуг. «Цифровое поколение» привыкло к развлечениям. С детства информацию подавали с плясками и бубнами. Представители поколения Z не делают из работы культа:

они для себя важнее. Они не хотят, чтобы их учили, но очень любят учиться. Если работа предоставит развлечение и развитие — они будут ей преданы.

Найдите им друзей. Индивидуалисты с кучей френдов на самом деле одиноки. Виртуальное общение все еще не может заменить дружеские посиделки. Открытые и об-

Они считают себя более продвинутыми в понимании бизнеса, чем мы, а нас «стариками».

— А что поделаться? Нужно их простить и смириться с тем, что это поколение эгоцентристов. Но работать с ними нужно. Эти люди талантливы и лучше ориентируются в мире. Они быстро анали-

Куда и как можно направить их энергию?

— Главная мотивация поколения Z — интерес. Отсутствие скуки и захватывающие задачи — часть состояния комфорта поколения Z.

Приведу наглядный пример. В агрохолдинг «Юбилейный» на практику пришли студенты второго курса

В «ЕВРОСЕТИ» СУММУ ВЛОЖЕНИЙ НЕ НАЗЫВАЮТ, НО ГОВОРЯТ, ЧТО ГОДОВОЙ БЮДЖЕТ ИГРОВЫХ ПРОЕКТОВ, ВКЛЮЧАЮЩИЙ ПРИЗЫ, ПРЕМИИ И ПОЕЗДКИ ДЛЯ ПОБЕДИТЕЛЕЙ, СОСТАВЛЯЕТ ОКОЛО 15 000 РУБ. НА ОДНОГО ПРОДАВЦА, ПРИМЕРНО 25 000 РУБ. НА ДИРЕКТОРА МАГАЗИНА И ПРИБЛИЗИТЕЛЬНО 350 000 РУБ. НА РЕГИОНАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

щительные внешне, они совершенно не умеют строить отношения. Вовлекая их в коллектив, помогая им почувствовать себя частью бизнес-семьи, вы даете им то, чего им так не хватает. Здесь действуют корпоративные СМИ, порталы и группы, которые позволяют участникам чувствовать себя в стае.

зируют большие объемы информации, выдают новые оригинальные решения, легко справляются с несколькими задачами одновременно. Социальные сети держат их в курсе тенденций.

На самом деле «цифровой персонал» — клад для работодателя.

сельскохозяйственного института. Им поставили задачу: вести дневники наблюдения за животными. Студенты выполняли задание, но неохотно. Главный инженер предложил практикантам поучаствовать в разработке системы, наделенной искусственным интеллектом. Он объяснил цели системы — снизить

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



потери в ресурсах. Для создания системы необходимы данные из дневников наблюдения. Студенты провели тщательное исследование и внесли полезные предложения по улучшению всей программы.

УИ Геймификация и «цифровой персонал» — «Евросеть», внедрив этот проект в салонах, получила рост продаж в 70%. Если все так просто, то почему другие ритейлеры не делают это? Или «Евросеть» что-то утаивает от нас?

— Элементы геймификации для мотивации персонала применяют не многие российские компании в первую очередь потому, что разработка комплексной игровой системы требует многомиллионных инвестиций. В «Евросети» сумму вложений не называют, но говорят, что годовой бюджет игровых проектов, включающий призы, премии и поездки для победителей, составляет

около 15 000 руб. на одного продавца, примерно 25 000 руб. на директора магазина и приблизительно 350 000 руб. на регионального директора. В значительной степени бюджет игр формируется за счет мотивационных бюджетов партнеров «Евросети», которые организуют путешествия, вечеринки и прочие мероприятия для сотрудников.

УИ Еще вчера никто и не заикался о геймификации, а завтра — в каких сферах и отраслях мы о ней услышим?

— Такие технологии могут внедряться в компаниях со штатом от 5000 человек. При этом не так важна сфера и отрасль, как то, что они должны быть ритейлерами, так как для такой системы обязательна соревновательная составляющая.

УИ Какие конкурентные преимущества получают компании, умеющие работать с «цифровым персоналом»?

— Главное преимущество состоит в том, что такие компании гарантированно снизят текучесть персонала в первые три-четыре месяца работы.

*** Анастасия Ильичева,** директор по персоналу мировой сети салонов красоты «Сакурами».

Беседовала
Наталья Матюшина

Журнал
май 2016 г.

НАША СПРАВКА.

«САКУРАМИ» — это мировой бренд сети салонов красоты, представленных в Москве, Лондоне, Токио и других крупных мегаполисах. В компанию также входит академия парикмахерского искусства и первое в СНГ круглосуточное бьюти-пространство «САКУРАМИ ПЕТРОВКА», совмещающее в себе салон красоты, бар, галерею и маркет современного искусства.
Сайт — <http://www.sakurami.ru/>



ПРАВООБЛАДАТЕЛЬ
ДАННОГО МАТЕРИАЛА ЖУРНАЛ



Офшоры сегодня. Чего особенно не любит Федеральная налоговая служба?

Все мы помним «лихие 90-е», растущие нулевые, «жирную» первую половину десятых годов. Это время зарождения, взросления и зрелости такого явления в отечественной экономике и праве, как офшоры. На сегодняшний день по различным оценкам в офшорах зарегистрировано около 95% крупной российской собственности, девять из десяти сделок с участием крупных российских компаний заключается в офшорных юрисдикциях, а в бюджете регулярно недоисчитывается около 1 трлн руб. налоговых поступлений.

В последнее время законы, регулирующие этот феномен в Российской Федерации, претерпели ряд важнейших изменений, но актуальность и потребность в оптимизации расходов, защите капитала и конфиденциальности у владельцев компаний осталась. В этой статье мы рассмотрим, что же изменилось в законодательстве об офшорных схемах за последнее время, и проанализируем судебную практику.

ПРАКТИКА И ПРИМЕНЕНИЕ ЗА РУБЕЖОМ

Строго говоря, прототипом офшорных схем можно считать построение финикийскими и древнегреческими купцами своих торговых маршрутов таким обра-



**Антон
Бехметьев**

**«Бехметьевъ
и партнеры»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



зом, чтобы избежать уплаты импортно-экспортного налога в древнеафинской, как бы мы сейчас сказали, юрисдикции. К сожалению, судебная практика в отношении таких лиц до нас не дошла, знаем только, что преступления против государства в Древней Греции карались строго, вплоть до смертной казни, приводимой в исполнение самыми изощренными способами.

Офшорные зоны в современном смысле этого феномена появились в Швейцарии, потом в США, а позже стали повсеместным явлением, особенно в небольших островных государствах — бывших колониях. Одним из катализаторов развития офшоров стало распространение межгосударственных договоров об избежании двойного налогообложения. Это и является основной причиной и смыслом существования офшоров. С конца прошлого века мы можем наблюдать тенденцию к усилению системного международного регулирования деятель-

ности офшоров со стороны развитых стран путем внедрения соответствующих программ со стороны таких организаций, как МВФ, Группа разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (FATF), Организация экономического сотрудничества и развития (OECD) и других. Одним из самых эффективных шагов можно признать принятие в 2010 году американского закона о налогообложе-

нии иностранных счетов (FATCA), который, по сути, предоставляет налоговой службе США полномочия по проверке счетов и их бенефициаров в банках и финансовых организациях практически всех стран мира, ну, кроме, может быть, Северной Кореи. Из-за бюрократических и технических проблем непосредственное внедрение закона затянулось до июля 2014 года.

Пример:

Одними из «жертв» закона FATCA стали предприниматели — граждане США, которые обвиняются в предоставлении заведомо ложной отчетности в Налоговую службу США. Городской прокурор Нью-Йорка утверждает, что предприниматели в Панаме и Белизе создали 5000 фирм-однодневок для сокрытия предоставления отчетности FATCA по инвестициям и другим средствам ста американских налогоплательщиков, находящихся в офшорах. Подсудимые обвиняются в отмывании 500 млн долларов США через десятки счетов. Только за уклонение от уплаты налогов обвиняемым может грозить до 5 лет заключения и до 500 тыс. долларов штрафа.

Выводы:

На 1 марта 2016 года в список организаций, подающих отчетность FATCA, входит 186 907 банков и других компаний финансового сектора из 228 юрисдикций, из них 35 161 организация зарегистрирована на Каймановых островах, а в Великобритании, например, 25 208 организаций; 6627 организаций зарегистрировано на Британских Виргинских островах, а в России, например, 1432 организации, в Германии — 4463. Таким образом, очевидно, что внимание Налоговой службы США сконцентрировано на самых популярных офшорах, что необходимо учитывать при выборе партнеров и контрагентов.

ОФШОРНЫЕ ЗОНЫ В СОВРЕМЕННОМ СМЫСЛЕ ЭТОГО ФЕНОМЕНА ПОЯВИЛИСЬ В ШВЕЙЦАРИИ, ПОТОМ В США, А ПОЗЖЕ СТАЛИ ПОВСЕМЕСТНЫМ ЯВЛЕНИЕМ, ОСОБЕННО В НЕБОЛЬШИХ ОСТРОВНЫХ ГОСУДАРСТВАХ — БЫВШИХ КОЛОНИЯХ

ПРАКТИКА И ПРИМЕНЕНИЕ В РОССИИ:

В нашу страну офшоры пришли с развалом СССР в 1991 году и практически сразу обрели репутацию надежного инструмента по сохранению анонимности конечного бенефициара, оптимизации расходов, хранению и сохранению капитала. От компаний в российской юрисдикции их выгодно отличала стабильность налогового за-

конодательства, низкие издержки и риски.

Какие же существуют наиболее популярные схемы использования офшоров?

1. Между российской и офшорной компанией заключается заведомо фиктивный договор на оказание, скажем, консультационных услуг. Оплата сразу переводится на счет офшорной компании, и за-

одно снижается налоговая база российской компании.

2. Между российской и офшорной компанией заключается заведомо фиктивный договор на поставку чего-либо со 100% предоплатой. Предоплата уходит, товар не поставляется. Для вида российская компания может подать в суд, выиграть его, но офшорной компании и ее номинального директора уже и след простыл.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



3. У вас есть клиент за границей. Между российской и офшорной компанией заключается договор на поставку по заниженной цене. Следующий шаг — ваша офшорная фирма продает товар клиенту по нормальной рыночной цене. Основная прибыль остается в офшоре.

4. То же самое, что и в третьем пункте, только наоборот: клиент в России покупает у вас импорт. Ваша офшорная компания покупает что-либо за границей и продает это что-то вашей российской фирме подороже, чтобы на следующей сделке с вашим клиентом ваш доход был минимальным. Основной доход остается в офшоре, налогооблагаемая прибыль вашей российской компании минимальна.

5. Составляется заведомо фиктивный договор поставки между российской и офшорной компаниями. На основании договора поставки российский банк открывает кредитную линию и переводит предоплату в офшор. Естествен-

но, никакой поставки не происходит, и через полгода деньги возвращаются в банк, но полгода деньги можно «крутить».

6. Российская фирма продает принадлежащие ей ценные бумаги офшорной компании по заниженной цене, а офшорная компания продает их обратно другой российской фирме по завышенной

цене. В итоге деньги в офшоре.

7. Офшорная компания нанимает российскую компанию в качестве агента, который как управляющий выполняет распоряжения главной компании за скромное вознаграждение. Таким образом со всех договоров и доходов налог в России платится только с этого скромного вознаграждения.

Выводы:

Предприниматели рассказывают, что из-за того, что по закону предъявить претензии со стороны налоговых органов к этим схемам достаточно затруднительно, эти самые органы иногда начинают запрашивать «макулатуру» в виде различных справок, заверений, апостилей и т. д. К тому же недвусмысленно намекают, что проблема в «нехорошем поставщике», мол, «если бы не офшор — тогда бы дааа...».

В данной статье не ставится целью рассказать обо всех возможных схемах, но я вас уверяю: за один пятничный вечер с деловым партнером в ирландском пабе можно набросать еще

не один десяток различных вариантов. Также нужно понимать, что выше описаны базовые схемы-концепции, большинство из-них формально абсолютно законны, на практике же в дополне-

ние к указанным фирмам используются одно/двух/трех-разовые фирмы-прокладки, постоянные европейские фирмы-прокладки, компьютеры с серверной и удаленным рабочим столом, находящиеся за границей (если изымут системный блок, то ничего, кроме пасьянса-косынки, на нем не найдут), и еще огромное количество защитных «мелочей», позволяющих предпринимателю чувствовать себя спокойно, получая хорошую прибыль.

ОФШОРНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В РОССИИ

Как такового отдельного направления по регулиро-

ванию офшоров в российской правовой системе нет. Регулирование производится путем принятия федеральных законов и внесения изменений в законы и подзаконные акты, в Налоговый кодекс, а также письмами и указаниями государственных учреждений, например Центрального банка РФ.

Первой попыткой ввести понятие офшорных зон можно считать Письмо МНС РФ от 27 марта 2002 года. №С-6-26/360 «Обмен информацией». в этом письме Министерство по налогам и сборам приводит список стран, с которыми у России отсутствует соглашение о двойном налогообложении, а также

список офшорных стран и территорий. Тогда же дана рекомендация проверяющим органам «в ходе проведения налоговых и контрольных проверок обращать внимание на место регистрации иностранного контрагента, сведения о котором содержатся в документах, представленных к проверке». Это письмо уже утратило силу, далее будут приведены только актуальные распоряжения.

...

* **Антон Бехметьев**, кандидат наук, управляющий партнер юридического бюро «Бехметьев и партнеры».

Журнал



май 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА
ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА
ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ
В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сударствах и на территориях, предоставляющих льготный налоговый режим и (или) не предусматривающих раскрытие и предоставление информации при проведении финансовых операций (офшорных зонах)» с изменениями и дополнениями от 27 декабря 2006 г., 8 февраля 2010 г., 15 июля 2011 г., 18 февраля 2014 г., действующими по сей день.

В этом указании все офшорные зоны разделены на 3 группы по принципу «качества» этих офшорных зон, т. е. ЦБ устанавливает разные требования к банкам-нерезидентам из юрисдикций, принадлежащих к разным группам стран. Например, для того, чтобы взаимодействовать с банком в офшорной зоне в Швейцарской конфедерации (группа 1), российским банкам достаточно руководствоваться только законами Российской Федерации, а, например, с банком из офшора Республики Вануату (группа 3) банкам из РФ понадобится, в том числе, предоставить документы, подтверждающие

наличие у офшорного банка постоянного офиса в государстве, где зарегистрирован этот банк. В разные годы из этого списка были исключены следующие офшорные зоны: Республика Кипр, Люксембург, Панама, Сербия и Черногория, а Лихтенштейн перенесен из третьей группы в первую.

Но т. к. указание ЦБ касалось только банков, то за ним последовал Приказ Минфина России от 13.11.2007 N 108н (ред. от 02.10.2014) «Об утверждении Перечня государств и территорий, предоставляющих льготный налоговый режим налогообложения и (или) не предусматривающих раскрытия и предоставления информации при проведении финансовых операций (офшорные зоны)».

В этот перечень вошли 42 офшорные зоны в основном второго и третьего порядков. Смысл этого указания заключается в том, что на него ссылается НК РФ (пп.1 п.3 статьи 284 НК) и определяет то, что налог на дивиденды от офшор-

ных компаний из юрисдикций этого списка составляет 13% (сравните с 0% от иностранных компаний из других юрисдикций, не входящих в этот список). Этот приказ Минфина журналисты сразу окрестили «черным списком офшоров».

По следующему закону уже видно, что ответственное офшорное регулирование матерееет: Федеральный закон от 18.07.2011 N 227-ФЗ (ред. от 05.04.2013) «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием принципов определения цен для целей налогообложения».

В соответствии с этим ФЗ Налоговый кодекс пополнился следующим дополнением: пп.3 п.1 ст.105.14. Теперь контролируемой сделкой признаются такие сделки, хотя бы одной стороной в которой является офшор из «черного списка» Приказа Минфина России от 13.11.2007 N 108н (см. выше), и если сумма доходов по таким сделкам,

совершенным с одним лицом за соответствующий календарный год, превышает 60 миллионов рублей (п. 7 ст. 105.14 НК РФ).

Напомню, что значит для компании, если сложились вышеуказанные условия и вы поняли, что это контролируемая сделка. Согласно письму ФНС России от 02.11.2012 N ЕД-4-3/18615 «О применении отдельных

регулирования офшорных схем будет Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ (ред. от 30.12.2015) «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма», в котором прописывается, что все сделки свыше 600 000 руб. подлежат обязательному контролю, если хотя бы одной из сторон является

Следующая попытка — это Федеральный закон от 08.06.2015 № 140-ФЗ (ред. от 29.12.2015) «О добровольном декларировании физическими лицами активов и счетов (вкладов) в банках и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Он предусматривает амнистию капиталов, возвращаемых из офшоров в Россию, т. е. бизнесменам

ЗА ОДИН ПЯТНИЧНЫЙ ВЕЧЕР С ДЕЛОВЫМ ПАРТНЕРОМ В ИРЛАНДСКОМ ПАБЕ МОЖНО НАБРОСАТЬ ЕЩЕ НЕ ОДИН ДЕСЯТОК РАЗЛИЧНЫХ ВАРИАНТОВ

положений статьи 105.3 Налогового кодекса Российской Федерации» (вместе с письмом Минфина России от 18.10.2012 N 03-01-18/8-145 «О применении положений статьи 105.3 Налогового кодекса Российской Федерации»), вы обязаны уведомить налоговые органы о такой сделке, и они проверяют «полноту исчисления и уплату налогов».

Было много разговоров, что еще одной попыткой

организация, зарегистрированная на таких территориях (государствах), перечень которых определяется Правительством Российской Федерации. Многие полагали, что в этот перечень войдут как раз государства из пресловутого «черного списка офшоров» Минфина, но в итоге в этот список вошли только Иран и Северная Корея. Таким образом, этот ФЗ не оказал практически никакого влияния на офшоры.

предложили донести на самих себя. Даже по мнению Правительства РФ закон провален, как говорят, в основном «из-за недоверия к системе». За все время подано порядка 170 деклараций и в основном от физических лиц — владельцев квартир. Действие ФЗ продлено до 30 июня 2016 года, но не похоже, что ситуация как-то меняется. Вопрос доверия к системе — это не вопрос пары месяцев или полугодия, это то, что скла-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дывается годами стабильных, последовательных, продуманных мер по повышению у человека уверенности в безопасности своей собственности. Тем не менее 18 марта 2016 года появилась информация, что ФНС направило письмо руководителям региональных подразделений с поручением провести информационную кампанию с призывом воспользоваться амнистией капитала. Поживем — увидим...

Апофеозом борьбы с офшорами стал Федеральный закон от 24.11.2014 N 376-ФЗ (ред. от 15.02.2016) «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации (в части налогообложения прибыли контролируемых иностранных компаний и доходов иностранных организаций)», или, как его прозвали в народе, «первый антиофшорный».

Этим законом внесены существенные изменения в НК РФ с целью стимулирования налоговых резидентов РФ, контролирующих офшорные компании,

платить налоги со своих доходов в России. В законе объяснено понятие контролируемой иностранной компании (КИК) и расписан порядок применения этого закона, хотя, по сути, данный закон — это подобие американского

FATCA, но подобие — оно на то и подобие. Это, как автомобили из одной азиатской страны: издалека, вроде бы, похож на люксовый бренд, а подойдешь поближе, понимаешь, что не только не «Бентли», но даже и не автомобиль.

Выводы:

За год действия закона подано порядка 8000 уведомлений от отечественных компаний, что ничтожно мало от оцениваемого общего количества, а главное — это сложный механизм, по которому налоговые органы России могли бы получать информацию о конечных бенефициарах офшоров. Ведь для того, чтобы отправить запрос (а это нужно делать вручную, автоматическая система не работает, и точно не будет работать еще несколько лет), необходимо найти какие-либо свидетельства того, что тот или иной собственник что-то имеет в определенной иностранной юрисдикции. Это уравнение с множеством неизвестных, а учитывая то, что открытие новой компании в офшорах это процесс если не часов, то максимум пары дней, то этот закон может, по сути, оказаться только инструментом для точечного воздействия на конкретных неугодных собственников, т. к. «Если кто-то кое-где у нас порой...», то налоговым органам нужно очень сильно «захотеть», чтобы кое-что про кое-кого найти, и зачастую для этого совершенно не обязательно посылать запросы по иностранным юрисдикциям.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА:

376-ФЗ от 24.11.2014 (ред. от 15.02.2016), или «первый антиофшорный», ввел и новые меры ответственности. Например, штрафы за неуплату или не-

ние, а штрафы за неуплату так и вовсе начнут применять после 2017 года. Но существует судебная практика по другим популярным схемам использования офшоров. Кроме уже описанных мной требований со стороны налоговых органов

пании, и налоговая смогла «зацепиться» за то, что ООО «Капитал» не заплатило налогов с полученной прибыли. Такие действия похожи на рассмотренную нами ранее схему №6 лишь с тем отличием, что доли (акции) не вернулись об-

НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА ПОКАЗАЛА, ЧТО ОФШОРНЫЕ СХЕМЫ ЕЙ ИЗВЕСТНЫ, НО ТРЕБУЕТСЯ ОГРОМНОЕ, НЕЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ЖЕЛАНИЕ И ГОДЫ, ЧТОБЫ ПРИВЛЕЧЬ КОГО-ТО К ОТВЕТСТВЕННОСТИ

полную уплату сумм налога контролируемой иностранной компании и за неуведомление о наличии КИК. В добавление к штрафным санкциям никто не отменяет и уголовную ответственность за уклонение от уплаты налогов ст. 199 УК РФ (до 6 лет лишения свободы). Правда, до налогового периода за 2017 год уголовную ответственность не применяют, если налогоплательщик заплатит сам все, что причитается. Соответственно, судебной практики по данному закону пока нет, также до лета 2016 года еще действует амнистия на декларирова-

различной дополнительной, обычно необязательной, документации, появился и действительно очень серьезный прецедент.

Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы по крупнейшим налогоплательщикам по Вологодской области в конце 2013 года проведена проверка ООО «Капитал», которое через ряд офшорных компаний владеет 79% акций ПАО «Северсталь». По результатам проверки ФНС доначислило ООО «Капитал» 214 млн руб. налога + 100 млн руб. пени. По сути, доля в ПАО «Северсталь» была выведена в офшорные ком-

ратно в Россию и, конечно, на практике эта схема была намного сложнее. Но это тема для отдельной статьи. Далее было решение арбитражного суда о признании недействительным решения ФНС. Победа? Нет-то было... ФНС подает апелляцию и добивается-таки своего. ООО «Капитал» — снова должник! Как говорят футбольные комментаторы, «во втором тайме команды продолжают борьбу». В вышестоящей инстанции 15.03.2016 Арбитражный суд Северо-Западного округа постановил: «Оставить решение апелляционного суда без изменений».

Выводы:

В этой статье мы рассмотрели эволюцию офшоров от «Гуляйполя» до системы, похожей на развитые страны мира. Крайне любопытно будет следить за развитием истории ООО «Капитал», т. к. они решили оспаривать решение окружной судебной инстанции в Верховном суде. Это действительно прецедент, который показывает, насколько изменилось отношение к офшорам со стороны властей в последнее время. Налоговая служба показала, что офшорные схемы ей известны, но требуется огромное, нечеловеческое желание и годы, чтобы привлечь кого-то к ответственности. Приняты важные законы, определившие вектор дальнейшего движения страны в сторону деофшоризации, но многое еще «сыро», не опробовано, и у офшорных предпринимателей точно есть еще несколько лет на дооптимизацию своих офшорных схем или на принятие правил государства.

Совет:

Кроме обычных офшорных «гаваней» стоит обратить внимание и на новые, особенно при построении схем с европейскими поставщиками. Можно рассмотреть, например, Болгарию. На данный момент Болгария является самой недооцененной страной в плане использования ее как офшорной юрисдикции. Преимущества этой страны заключаются в том, что это Евросоюз, и подоходный налог составляет всего 10% (сравнимо с Кипром, но отсутствует негативная история), банковские счета юридических и физических лиц застрахованы государственным агентством по страхованию вкладов на сумму до 200 000 евро в каждом банке. Низкие капитальные вложения (ежемесячное ведение счета от 5 евро, низкие зарплаты наемным работникам, дешевая аренда), минимальное ограничение по уставному капиталу для юридических лиц — 1 евро, высокие ставки по депозитам сравнительно с другими странами ЕС и Россией, доступность дешевого кредита. Также существует соглашение между Правительством РФ и Правительством Республики Болгария от 08.06.1993 «Об избежании двойного налогообложения в отношении налогов на доходы и имущество». Немаловажно, что Болгария не входит в «черный список офшоров» Минфина РФ. Таким образом, Болгария становится привлекательной офшорной юрисдикцией и как минимум заслуживает того, чтобы к ней приглядеться.

*** Антон Бехметьев,**
кандидат наук,
управляющий партнер
юридического бюро
**«Бехметьевъ
и партнеры».**

Журнал



май 2016 г.

**ПРАВООБЛАДАТЕЛЬ
ДАННОГО МАТЕРИАЛА**

ЖУРНАЛ

Ответственность и надежность руководителя

Каким должен быть ответственный руководитель, на которого можно положиться в самом сложном деле или большом проекте? Как выбрать его из числа претендентов?



Александр
Лапин

УИ Высокий и серьезный уровень ответственности руководителя — как это технологически выглядит в бизнес-структуре (без высокопарных слов)?

— Хороший вопрос. Часто приходится слышать фразу: «Мы назначили руководителя, он берет на себя ответственность за результат». Спрашиваешь: а чем отвечает? Ответ чаще всего сводится к депремированию за неуспех. То есть если новоиспеченный начальник все провалит и принесет компании убытки вместо прибыли, с ним теоретически можно посудиться (практический вариант этого мероприятия равен нулю), но реальной ответственности никто не понесет. Две типичные экстремальные ситуации: рынок растет, бизнес растет, есть предпосылки заработать X рублей

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



прибыли. Руководителю рисуют цифры его личного бонуса за достижение результата и по результату выплачивают оговоренную сумму или ее часть. Здесь, естественно, важна правильная оценка потенциала развития бизнеса за счет внешних условий и вклада руководителя. Прямо про-

УИ Как оценивается **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** на весах бизнеса (формы, приемы, методы, способы контроля)? И судьи — кто или что?

— А где заканчивается действие благоприятных рыночных условий и эффект от работы уже сло-

УИ Сколькими сотрудниками реально и эффективно может управлять один руководитель?

— Зависит от многих факторов — от того, чем занимается организация, каковы ее размеры, о руководителях какого уровня мы говорим.

ЕСЛИ НОВОИСПЕЧЕННЫЙ НАЧАЛЬНИК ВСЕ ПРОВАЛИТ И ПРИНЕСЕТ КОМПАНИИ УБЫТКИ ВМЕСТО ПРИБЫЛИ, С НИМ ТЕОРЕТИЧЕСКИ МОЖНО ПОСУДИТЬСЯ (ПРАКТИЧЕСКИЙ ВАРИАНТ ЭТОГО МЕРОПРИЯТИЯ РАВЕН НУЛЮ)

тивоположная ситуация — все идет из рук вон плохо, текущее руководство не справляется. Призывают спасителя, обещают бонус за результат. Ответственность за провал — в размере невыплаченного бонуса. Потери же могут превосходить величину бонуса на несколько порядков.

жившегося коллектива и начинается собственно вклад нового руководителя? На каких весах это измерять? Используемые приемы оценки общеизвестны, а объективной реальности, по утверждению компетентных специалистов, не существует в принципе.

Руководитель может управлять и контролировать не столько людей, сколько процессы, проекты и результаты. Но если посмотреть на практику, то чаще всего она близка к классической цифре семь. Перечислите основные функции управления в организации и выйдете на нее же.

www.TOP-PERSONAL.ru

УП Чем ответственный руководитель может и должен усиливать рычаги управления? (Ресурсы, качество персонала, рубежи защиты и пр.)

— Банальный ответ — балансом между полномочиями с одной стороны и объемом и спецификой решаемых задач с другой. Достижение баланса предопределяет наличие всего остального.

УП Каким опытом должен обладать руководитель для самых высоких гарантий его умения поддерживать эффективность конкретной компании?

— Сочетанием профессионального и жизненного опыта.

УП Риск — благородное дело? Кто и как должен страховать слишком рискованных руководителей?

— Риски существуют всегда и везде, и они сопутствуют любому, даже самому, казалось бы, безрисковому решению. Впору говорить не о рисках, а об осознанном выборе решения, которое вы принимаете вместе с сопутствующими рисками.

Решение не должно быть рулеткой. Правильное оно или нет — зависит от многих факторов, часть из которых находится вне зоны нашего контроля. Важно, чтобы решение было логичным, и принимающий решения делал это с холодной головой и не поддавался ненужным эмоциям.

УП Какие качества характера, компетенции, навыки CEO говорят о его ответственности, а какие могут вас насторожить?

— Меня всегда настораживает внешняя напористость и самоуверенность (не путать с уверенностью) и полное отсутствие сомнений в себе и в результате.

...

* Александр Лапин, эксперт международного уровня.

Журнал



май 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Даже француз не выведет «АвтоВАЗ» из зоны убытков

VI Кому сегодня в бизнесе нужны крупные кредиты? И кому и на каких условиях кредитная организация может их рассмотреть?

Несмотря на тяжелую ситуацию в экономике и факторы внешнего влияния, у клиентов продолжают пользоваться спросом крупные кредиты на строительство объектов недвижимости. Сейчас даже политику кредитования малого и среднего бизнеса приходится проводить с особой осторожностью. Я готова анализировать практически любой проект, связанный с производством и предоставлением услуг населению. Однако на сегодняшний день приоритетным направлением я считаю залоговое автокредитование физических лиц.

VI Каким опытом и знаниями обладают кредитные специалисты такого уровня, который обеспечит комфорт клиентам и безопасность банкам?

— Важно, чтобы кредитные специалисты обладали достаточными навыками и опытом финансового анализа различных сфер бизнеса, знали нормативные акты Центрального банка в области оценки рисков, на периодической основе повышали квалификацию. Требования регулятора по данному вопросу постоянно ужесточаются, и кредитные структуры должны оперативно реагировать на эти новшества, модерни-



**Наталья
Кулагина**

**АО «ФОРУС
Банк»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



зировать подход к качеству оценки рисков с целью их минимизации. При этом, безусловно, все делается для того, чтобы клиенты при обслуживании не страдали от таких перестроек. С этой целью без автоматизации процессов андеррайтинга/верификации никак не обойтись.

Какое значение имеет личность и имидж акционеров заемщика для банка?

— Как ни парадоксально, но это факт: для заемщиков, которые появляются впервые, из сложившегося опыта был разработан мини-курс для повышения их финансовой грамотности. Нет клиентов банка, а есть потребитель, которому надо раскрыть исчерпывающую информацию по предлагаемому продукту о его полной стоимости, долговой нагрузке и т. д. И, конечно, кредитование физического лица напрямую связано с источником его доходов и данных о его работодателе — собственнике организации. Эффектив-

на практика, когда служба безопасности в обязательном порядке на основании соответствующего соглашения в рамках законодательных норм идентифицирует из доступных источников как потенциального заемщика, так и его работодателя на предмет исключения негативных факторов.

Что может насторожить сегодня банк в обеспечении залога, в гарантиях успешности бизнес-плана, возврате вложений?

— На практике — одновременное кредитование заемщика в разных кредитных организациях, когда имущество, предлагаемое для залога, предлагается и другим банкам. Но сейчас есть механизм, позволяющий отследить такую ситуацию. Настораживает низкая/падающая ликвидность залога, а также сворачивание реального бизнеса у многих потенциальных заемщиков на фоне кризиса и, мягко говоря, зачистки банковского сектора со

стороны регулятора. Средства физических лиц защищены государством в лице ССВ. Однако у юридических лиц, к сожалению, такого права в настоящее время нет, что зачастую приводит к дефолту компании.

Какие вопросы и требования в обеспечении кредита не любят клиенты?

— Когда их собственная оценка залога не совпадает с адекватной оценкой рыночной стоимости, которую проводит банк. Также клиенты «забывают» указывать негативные особенности, которые могут повлиять на оценку залога — например, указать состояние внутренних помещений, наличие перепланировки и т. д. Клиенты не любят показывать документы о праве собственности на залог, а тем более обновлять их, если кредитная организация указывает на недостатки. Кроме того, банку документально надо доказывать отсутствие обременения на залог в пользу иных кредиторов.

Если бизнес заемщика специфичен и у вас в штате нет экспертов по нему, где и как вы ищите консалтинг?

— Я не сталкивалась с такими ситуациями, в любом бизнесе есть затраты, выручка, прибыль — их кредитная организация и анализирует. Но есть некоторые отрасли, которые в данный момент не кредитуются в силу повышенных рисков финансовых потерь — это, к примеру, сельское хозяйство, агентства недвижимости, страховые организации.

По каким признакам, показателям, поведению, бездействию заемщика и так далее вы можете заподозрить, что не все так гладко, и в сделке возможны искусствен-

ные проблемы или даже мошенничество?

— На мысли о мошенничестве могут навести непрозрачность экономического смысла сделки, а также сокрытие информации или нетранспарентное целевое использование кредита. В этом деле помогает система выявления мошенничества, в том числе антимошеннический скоринг.

Иногда банки сталкиваются с искусными мошенниками, которые годами формируют позитивную кредитную историю ради крупного мошенничества.

Как можно минимизировать риск банка в этом случае?

— Если клиент годами формирует позитивную

кредитную историю, то, скорее всего, это добросовестный клиент — мошеннические схемы обычно ориентированы на быстрое получение выгоды.

...

*** Наталья Кулагина,**
председатель правления
АО «ФОРУС Банк».

Беседовала
Наталья Матюшина

Журнал



май 2016 г.

НАША СПРАВКА.

АО «Форус Банк» — до января 2015 года принадлежало нидерландско-албанскому инвестиционному холдингу NOA и специализировалось на кредитовании частных лиц, малого бизнеса и микрофинансировании. Важнейшими источниками фондирования являлись депозиты физических лиц, а также иностранное финансирование (долгосрочные межбанковские кредиты и депозиты компаний-нерезидентов). В 2015 году банк перешел под контроль 11 физических лиц. На сегодняшний день банк активно развивает розничное кредитование, а также привлекает средства населения во вклады. Сайт — <http://www.forusbank.ru/>

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Леонардо Ди Каприо, актёр и продюсер



Леонардо Ди Каприо – имя ему дали в честь великого художника – Леонардо Да Винчи. Родился Лео 11 ноября 1974 г. в Лос-Анджелесе, Калифорния, США, а поскольку его дед был русским, считает себя «не на четверть, а наполовину русским».

Лео начал свою карьеру с появления перед камерой в популярном детском телешоу в возрасте 2,5 лет. После окончания начальной школы при Университете Сидс по классу актерского мастерства Ди Каприо уехал в Лос-Анджелес для получения углубленных знаний, но для этого уроков с педагогами ему было мало и он присоединился к авангардной труппе The Mud People для участия в гастролях по Лос-Анджелесу.

Лео поступил в Школу Джона Маршала в Лос-Фелиз, где в настоящей пьесе сыграл свою первую небольшую роль. Молодой актер в возрасте 15 лет имел своего личного агента и уже снимался не только в рекламных роликах и небольших документально-учебных фильмах, но и принимал участие, играя небольшую роль в сериале – «Лесси», затем в роли подростка-

алкоголика в «Санта-Барбаре» и в др. сериалах. Появление большого фильма «Зубастики 3» в 1991 году где 16-летний актер сыграл более чем успешно, его карьера как актера стремительными темпами развивалась, он получал приглашения от других компаний, в том числе от ABS - Growing Pains. Через два года, он стал настолько популярен, что обошел 400 других претендентов на одну из главных ролей в фильме «Жизнь Этого Мальчика» и был утвержден на эту роль.

Шведский режиссер Ласс Халстром в 1993 году пригласил Ди Каприо на пробы в свою новую ленту «Что Гложет Гилберта Грейпа?», хотя режиссер считал, что юноша, слишком симпатичный для роли слабоумного, но, увидев, как на пробах Лео входил в образ, дал ему роль. Игра 19-летнего актера восхищала всех. Первый раз его номинировали на премию «Оскар» 1994 года. По версии журнала People Лео в 1997 году был включен в список 50 самых красивых людей мира. Талант перевоплощения актера в фильме «Авиатор» принес ему в 2005 году кавалерскую степень французского Орде-

на искусств и литературы. Начиная с 2000 годов Лео получил признание публики и критиков за работу в разных жанрах. За свою творческую деятельность Леонардо Вильгельм Ди Каприо четыре раза был номинирован на премию «Оскар», и на премию BAFTA; одиннадцать раз на премию «Золотой глобус» в номинации за лучшую мужскую роль, а также в 2016 году стал обладателем премии «Оскар» в номинации «Лучшая мужская роль», получил награды британской премии BAFTA. Лауреат трёх премий «Золотой глобус», обладатель премии в номинации «Лучшая мужская роль в комедии или мюзикле» и в номинации «Лучшая мужская роль в драме», он также номинант премий «Сатурн» за заслуги в области фантастики, фэнтези и фильмов ужасов, «Премии Гильдии киноактёров США» за заслуги в области кинематографа и премии «Спутник», присуждаемой Международной пресс-академией за заслуги в области кинематографа и телевидения.

*Материал подготовила
Римма Абол*

Холестерин бывает плохой и хороший

Разделение компаний на системные и семейные — это, скорее, теоретическая условность, потому что обычно у фирмы присутствуют признаки обоих типов

Спикер вступает в заочную дискуссию с известным бизнесменом Д. Потапенко (см. интервью в УП №17/2016) по проблеме эффективности управления).
И она имеет на это право, опираясь на свой успешный опыт.



**Наталья
Локалова**

**ЧОУ СОШ
«Ломоносов-
ская школа»**

УП Как вы считаете, компании семейного типа — это кладезь ошибок? Или наоборот — успешно работающие предприятия? Почему их так часто критикуют в книгах и на деловых мероприятиях?

Принято считать, что бизнес семейного типа имеет шаткое равновесие из-за капризов его лидера, а также недостаточно ответственного поведения сотрудников. А системный бизнес, наоборот, максимально устойчив, там принимаются не сиюминутные решения, а осуществляются заранее спланированные действия. Обычно об этом пишут молодые авторы, которые не имеют собственного мнения и опыта в бизнесе, а просто переписывают на новый лад книги своих коллег. Еще такого

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

мнения придерживаются сами представители системного бизнеса, а также тренеры, бизнес-консультанты, которые работают на них.

Однако надо понимать, что стабильность системного бизнеса означает, что на быстрые изменения рынка реакция будет замедленной, ведь необходимо пройти все звенья выстроенной системы, да еще в строго определенном порядке. Это в лучшем случае может занять полгода. Часто получается, что за это время продукт или услуга устаревает, и приходится начинать все заново. Системный бизнес неповоротлив. А вот неустойчивое равновесие бизнеса семейного типа позволяет ему быть гибким и реагировать оперативно. Это, безусловно, его большой плюс.

МН Но неужели любые компании семейного типа априори успешные?

— Конечно, нет. Бизнес семейного типа, как

холестерин, бывает плохой и хороший. Следует признать, что в некоторых компаниях семейного типа вообще нет равновесия. Это происходит там, где руководитель — самодур.

Стив Джобс совершал действия, за которые его дважды увольняли. (Хочу отметить, что Стива Джобса за его целеустремленность и гениальность я, конечно же, уважаю безмерно!) Если не будет самодурства и попустительства, компания семейного типа может гордиться своим здоровьем. Еще одним недостатком может быть самоуверенность руководителя, который не желает учиться новому. Если указанные недостатки отсутствуют или хотя бы есть им аргументированное противостояние, бизнес работает продуктивно.

Однако, на мой взгляд, разделение компаний на системные и семейные — это, скорее, теоретическая условность, потому что обычно у фирмы присутствуют признаки обоих типов.

Семья, семейный тип компании — это тепло, приятие, безопасность, взаимовыручка, поддержка, особый эмоциональный настрой.

Но успеха и ярких результатов в таких компаниях, как, кстати, и счастья в семье, добиваются системно построенными усилиями.

МН А может ли системная компания стать семейной?

— Да, бывает, что системные компании «сползают» в «семейственность». Компания постепенно начинает выходить из-под контроля руководителя. Обычно это приводит к тому, что компания делится на части и проваливается в «плохую семейственность», когда сотрудники не выполняют указаний начальника, т.к. считают себя «членами семьи», не боятся штрафов и увольнения, а руководитель при принятии решений ориентируется только на свои сиюминутные желания.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Чем отличаются компании семейного типа и реально семейные компании?

— Семейная компания — это компания, которая принадлежит членам одной семьи. А вот в фирмах семейного типа не обязательно работают родственники. Чаще всего семейные компании — это малые предприятия: булочные, кофейни, кондитерские, небольшие отели... Оборот их чаще всего невысок. Люди там работают в удовольствие и не стремятся расширить свой бизнес. Хотя бывают и исключения — например, Samsung Group, Ford, Siemens, Est e Lauder... Надо сказать, что за рубежом семейный бизнес — это довольно распространенная модель. А в нашей стране в связи с тем, что эпоха рыночной экономики началась не так давно, ярких представи-

телей семейных компаний немного.

Таким образом, крупной и успешной может стать и хорошая компания семейного типа, и реально семейная компания. Главное, чтобы предприятие постоянно развивалось, могло конкурировать с другими игроками на рынке, а руководитель, несмотря на «семейные» отношения, эффективно контролировал все процессы и добивался от сотрудников необходимых результатов.

Почему эксперты считают семейный тип управления и неформальные правила в компании столь непростыми для анализа и критики?

— Иногда в компаниях семейного типа наступает кризис, от чего, впрочем,

не застрахованы и крупные системные компании. Однако если в системных компаниях все стандартизировано, то в компаниях семейного типа — нет. Кризис-менеджеры иногда просто не могут понять состояния дел из-за отсутствия документации по некоторым разделам деятельности. А если документация есть, то составлена без учета законов бизнеса, в частности, законов управления.

...

* **Наталья Локалова,**
директор основной и старшей школы
**ЧОУ СОШ «Ломоно-
совская школа».**

Беседовала
Яна Творогова

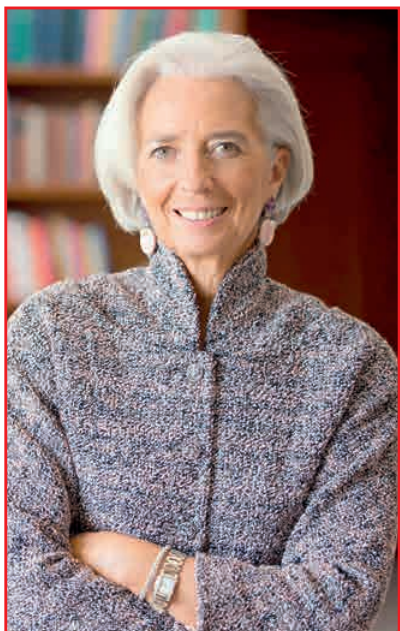
Журнал  **УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ**
май 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU



Кристин Лагард, директор- распорядитель Международного Валютного Фонда

Кристин Лагард занимает пост директор-распорядителя Международного Валютного Фонда с 5 июля 2011 года.

Кристин Лагард (Лалуэтт) родилась в Париже, в семье преподавателей. Окончила юридический факультет Университета Западный Париж — Paris West University Nanterre La Défense, получила степень магистра политологии в Институте политических исследований в Экс-ан-Провансе и заняла место в совете директоров института. Свою карьеру начала в 1974 году, с должности помощника Уильяма Коэна, американского юриста. В ее обязанности входило вести переговоры, в том числе переговоры с франкоговорящими участниками судебного комитета Уотергейтского процесса.

Кристин Лагард с 1981 года работала в чикагской международной юридической компании Baker & McKenzie, и решала вопросы по антитрастовому (антимонопольному) и трудовому законодательству. Спустя шесть лет, под ее ведение передали филиал компании в Western Europe и Кристин стала полноправным партнером, однако в 1995 году Лагард присоединилась к исполнительному комитету компании, и через 4 года, в октябре 1999 года, Кристин заняла место председателя компании, а с 2004 года руководила стратегическим направлением. С 2005 года Кристин занимала пост министра торговли и за два года работы на этой должности она создала несколько новых рынков, уделяя особое внимание товарам тех-

нологического сектора, производимых во Франции, затем перешла в министерство сельского хозяйства и вскоре заняла кресло в министерстве экономики.

5 июля 2011 года Лагард заняла пост директора-распорядителя МВФ и является 11-м европейским директором компании. По версии журнала Forbes в рейтинге за 2011 год, Кристин Лагард занимает 9-ю строчку среди могущественных и влиятельных женщин мира. По версии американского журнала Time в ежегодном рейтинге «100 самых влиятельных людей мира», список в категории «лидеры» возглавила Кристин Лагард, директор-распорядитель МВФ.

*Материал подготовила
Римма Абол*



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

Май 2016

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Марина Кузина

Квартирные споры с лицами, которые отбывали наказание в местах лишения свободы

Светлана Назарова

Доля в квартире. Как избежать давления рейдеров?

Юлиана Вахрушева

Ипотечники платят банку ипотеку, а дом не строится уже 5 лет.

Мария Бубнова

Чем грозит предпринимателю отсутствие прибора учета холодной воды

Алия Гатауллина

Строительные недостатки объектов долевого строительства: основания привлечения застройщика к ответственности



Марина Кузина



Светлана Назарова



Юлиана Вахрушева



Мария Бубнова



Алия Гатауллина

Некоммерческая Национальная Деловая Премия

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Церемония награждения лауреатов

**1
ИЮНЯ
2016**



Номинации:

**ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ
ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ
ЛУЧШИЙ HRD
ЛУЧШИЙ СЕО**

а также

ЛУЧШИЕ КАПИТАНЫ

- бизнес-школы • вузы • деловые журналы • деловые сайты • издательства • кадровые агентства
- консалтинговые компании • коучинговые центры • тренинговые компании • юридические фирмы

По вопросам участия и спонсорства

TR@TOP-PERSONAL.RU