БИЗНЕС ИДЕИ
БИЗНЕС РЕШЕНИЯ
БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ
БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№28 (488) 2018

WWW.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" – 71852; 70855; 72836;

Главная тема: *Штатные параноики*

Партнёры

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

«Человеческий фактор» не стоит забывать никогда...

Компания «Локхид» как-то сняла с производства самолет по причине того, что багажный отсек плохо закрывался (надо было визуально проверять замок, несмотря на лампочку «ок»).

Сделанные для грузчиков надписи не помогали, как и дополнительный инструктаж... В Турции самолет разгерметизировался и упал...

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД
Александр Гончаров

Главный редактор — Александр Гончаров

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редактура — ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Елизавета Титова

Дизайн и верстка — агентство «Корпоративная периодика (верстка номера Оксана Дегнер)

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

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

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

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

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

Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 5

Успехом можно считать, когда примерно 30 % сотрудников имеют сильную эмоциональную связь с организацией...

Горящие глаза и огромное желание развиваться именно в вашей компании зачастую дают организации больше, чем качественно выполненная работа профессионала, не разделяющего корпоративные ценности...

Елена Логинова,
«Ренессанс Кредит»

стр. 13

Они занимаются именно «официальными задачами», а не фантастическими угрозами...

Я просыпаюсь в холодном поту и думаю, что появилась какая-то молодая энергичная компания, которая выдавит нас с рынка...

Андрей Устюжанин,
«Эксперт»

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

стр. 19

Большим компаниям больно падать и сложнее стабилизироваться, если появился крен, а маленькие могут долго пребывать в режиме постоянного кризиса…

Иван Лях-Заборовский, TSPersonal

стр. 21

Необходимо обязательно предусматривать, что соответствующие премиальные выплаты производятся в дополнение или вместо тех, которые установлены у работодателя в локальных актах…

Светлана Щербатова

стр. 37

Увольнение имело место в связи с отказом работника от продолжения работы при изменении условий трудового договора, что не даёт ему права выплату такой компенсации…

Евгений Лошаков

стр. 55

Темпы роста отстают от ключевых развитых стран, например таких, как Китай, который увеличивает свою цифровую отрасль до 25 %в год…

Виктория Осипова

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

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№28 (488) 2018 г.

Издается с 1996 г.

Содержание

ВОВЛЕЧЁННОСТЬ

5 Вовлечённые сотрудники — это залог стремления к успеху, позитивная атмосфера и безопасный тыл...
Елена Логинова, «Ренессанс Кредит»

ВИЗИОНИРОВАНИЕ БУДУЩЕГО

13 Здоровым компаниям нужны в штате «штатные параноики»!!!
Андрей Устюжанин, «Эксперт»

19 К нашествию инопланетян компании тоже готовятся...
Иван Лях-Заборовский, TSPersonal

ПРЕМИИ

21 Спорные вопросы по скрытым штрафам в форме депремирования топ-менеджеров
Светлана Щербатова

КОМПЕНСАЦИИ

37 «Золотой парашют» перестал быть «золотым» (обзор судебной практики)
Евгений Лошаков

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

46 Азиатский стиль управления: Как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее
Ю Синг Онг

КОНФЕРЕНЦИИ

55 41-е место по цифровизации — догоним и перегоним
Виктория Осипова

ИССЛЕДОВАНИЯ

58 Рынок подбора, предоставления персонала и аутсорсинга: итоги 2017 года и прогнозы на 2018 год
Евгения Андрианова

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 30.07.2018 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

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

Фото на обложке: bulgar-promo.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 >

Объединенная редакция
ИД «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

Михаил Богданов, эксперт по поиску и подбору персонала

Андрей Устюжанин

Дмитрий Жирнов

Павел Кочетков, выпускающий редактор

Василий Орленко, зам. гл. редактора по работе со спикерами и журналистами

Ведущие журналисты

Ольга Кошарная
olga.kosharnaya.79@mail.ru

Алена Юрова
yurova.yp@yandex.ru

Елена Мамонтова
top-personal_mamontova@bk.ru

Кристина Фирсова
vostoksiberia@gmail.com

Ольга Прудовская
oprudovskaya@mail.ru

Анна Баграмова
bagramova.anna@inbox.ru

Влада Верёвкина
vladaver13@gmail.com

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

Вовлечённые сотрудники — это залог стремления к успеху, позитивная атмосфера и безопасный тыл...

Иметь невовлечённых суперпрофи на менеджерских позициях достаточно опасно...

Елена Логинова

«Ренессанс Кредит»

Вовлечённость — ключевая составляющая корпоративной культуры успешной организации. Это больше, чем просто удовлетворённость работой и лояльность к компании. Вовлечённость отражается в стремлении персонала вносить максимальный вклад в развитие и успех своей организации.

УП Насколько многогранна тема вовлечённости для дискуссии о ней?

Тема вовлечённости, действительно, многогранна и невероятно интересна. На любой конференции вы услышите совершенно разные определения вовлечённости, потому что каждый вкладывает свой смысл. Для одних это просто красивое слово, заменившее понятие корпоративной культуры, для других — развлечение HR, которое стоит денег. Кто-то рассказывает про вовлечённость, подразумевая исключительно тимбилдинги. На мой взгляд, вовлечённость — это чувство. А чувство сложно описать словами, как дружбу или любовь. Но если всё-таки попробовать, то, скорее, стоит говорить об эмоциональной привязанности сотрудников к компании, готовности разделять ценности, делать больше, чем нужно.

УП Чувства — это то, что сложно измерить. Как в этом случае оценить уровень вовлечённости в компании?

— Отличным инструментом для измерения вовлечённости является опрос мнения сотрудников. Без него, на мой взгляд, просто не обойтись. Опрос помогает исследовать вовлечённость как на уровне компании, так и в отдельных подразделениях или регионах, оценить, как она меняется в зависимости от возраста сотрудников, стажа работы, занимаемых позиций. Участвуя в опросе, персонал высказывает своё мнение, касающееся различных аспектов работы в компании. При этом есть категории, которые в большей степени влияют на показа-

ВОВЛЕЧЁННОСТЬ — КЛЮЧЕВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ УСПЕШНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Посетите наши конференции: «Беловоротничковая преступность» (июнь 2018), «Цифров

тель вовлечённости. Например, в нашем варианте опроса все вопросы (а их более 80) распределены по 12 категориям. Среди них в качестве ключевых категорий, оказывающих влияние на вовлечённость сотрудников, из года в год становятся: признание и вознаграждение, личное развитие, высшее руководство и коммуникации. Как правило, эти же категории влияют на вовлечённость в большинстве как западных, так и российских компаний.

УСПЕХОМ МОЖНО СЧИТАТЬ, КОГДА ПРИМЕРНО 30 % СОТРУДНИКОВ ИМЕЮТ СИЛЬНУЮ ЭМОЦИОНАЛЬНУЮ СВЯЗЬ С ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Почему именно эти категории являются ключевыми в вопросах вовлечённости?

— Признание и вознаграждение — Именно поэтому по результатам самого первого опроса, который мы проводили в 2012 году, была запущена общебанковская программа нематериальной мотивации, когда любой сотрудник, используя виртуальную валюту, может отблагодарить своего коллегу за помощь или вклад в общий проект. Сотрудники копят эту валюту, а затем обменивают её на реальные сувениры, выбранные в виртуальном магазине. Этой программе уже почти пять лет. Мы постоянно её дорабатываем и улучшаем и видим, что с каждым разом интерес к ней только возрастает. Например, сотрудники нередко делятся с нами идеями, какие ещё призы им хотелось бы увидеть в

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС: TP@TOP-PERSONAL.RU

изация бизнеса» (сентябрь 2018), «Эффективные системы оплаты труда» (ноябрь 2018)

Здоровым компаниям нужны в штате «штатные параноики»!!!

Андрей Устюжанин

«Эксперт»

В одной крупной компании есть должность «параноик по рискам развития».

Его задача и обязанности – предупреждать руководство об угрозах бизнесу: глобальных (от климатических до обвалов рынков), кризисных контрагентах и даже об опасных для работы изменениях в личных делах топ-менеджеров...

рые пытаются просчитывать тренды, рисовать экстраполирующие графики и угадывать векторы, выпадающие из возникающих хаотичных ситуаций.

УП Когда и почему компании задумываются о столь далёких проблемах — рисках будущего компании?

Билл Гейтс где-то писал: «Я просыпаюсь в холодном поту и думаю, что появилась какая-то молодая энергичная компания, которая выдавит нас с рынка». Это Билл Гейтс!

Мир очень изменился, буквально на наших глазах произошёл очередной технологический скачок. Если я и мои родители с разницей в 30 лет учились по одним и тем же учебникам и играли, в принципе, в одни и те же игры, то сейчас моё детство не имеет ничего общего с детством моих детей.

Не так давно мы ещё пользовались смс, а сейчас они никому не нужны,

ВЫЖИВАЮТ ТОЛЬКО ПАРАНОИКИ

В мире есть две реальности. Одна — розовая, в которой все белые и пушистые и ресурсов хватит абсолютно на всех и на всё. Вторая — другого цвета, в ней все шипастые и зубастые, ресурсы ограничены и достаются быстрым, эффективным и нужным потребителю, если мы говорим о коммерческих компаниях. Представители первого мировоззрения призывают плыть по жизни в сплошных радости и счастье, не просчитывать будущие риски и угрозы. Дружественная среда сама даст все необходимые средства и рычаги для развития компании. Вто-

и их нам щедро суют в пакет сотовые операторы.

Вчерашний лидер рынка сегодня может оказаться в ситуации, когда его продукция никому не нужна. Кажущиеся далёкими проблемы могут оказаться гораздо ближе, чем кажется.

УП Кто обычно ответственен за этот анализ в компании?

— В конечном итоге за него ответственны акционеры и высший менеджмент. При условии, что и те и другие

Посетите наши конференции: «Беловоротничковая преступность» (июнь 2018), «Цифров

заинтересованы не только в своих ситуативных доходах, а действительно думают о развитии и о будущем.

Кругозор и связи этих людей позволяют им видеть и знать больше…

Высший менеджмент нанимает различных аналитиков, которые занимаются анализом ситуации и пытаются прогнозировать развитие событий.

пару гектаров земли в зоне вечной мерзлоты — хорошее место для дачи. Скоро там будут расти бананы и бегать стада диких обезьян. Если вы большой политик или бизнесмен, то можете попытаться вложиться огромными ресурсами в будущее изменение мира: прикинуть, как сильно упадёт стоимость нефти, не нужной более для отопления, а может быть, как она по парадоксу вырастет, — как это отразится

«Я ПРОСЫПАЮСЬ В ХОЛОДНОМ ПОТУ И ДУМАЮ, ЧТО ПОЯВИЛАСЬ КАКАЯ-ТО МОЛОДАЯ ЭНЕРГИЧНАЯ КОМПАНИЯ, КОТОРАЯ ВЫДАВИТ НАС С РЫНКА»

Но обычно эти аналитики занимаются всё-таки понятной и обыденной реальностью — финансы, продажи, спрос и т. п. По крайней мере, нам никогда не заказывали специалистов по вторжению зелёных человечков на тарелочках, прогнозистов глобальных потеплений и т. п. Возможно, мы упу-

на всём рыночном пространстве… И оказаться в нужной нише раньше всех в нужное время.

Хотя, с другой стороны, потом может резко наступить глобальное похолодание — валенки можно оставить…

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU

изация бизнеса» (сентябрь 2018), «Эффективные системы оплаты труда» (ноябрь 2018)

К нашествию инопланетян компании тоже готовятся...

Иван Лях-Заборовский

TSPersonal

УП Когда и почему компании задумываются о столь далёких проблемах — рисках будущего компании?

Любые компании более или менее эффективно работают с рисками. Те, кто эффективно их прорабатывает, работают долго и счастливо, те, кто плохо, рано или поздно умирают. Большим компаниям больно падать и сложнее стабилизироваться, если появился крен, а маленькие могут долго пребывать в режиме постоянного кризиса. Яркий пример — «Кодак», «Нокиа».

УП Кто обычно ответственен за этот анализ в компании?

— В одной дружественной нам мувинговой компании работа с рисками налажена таким образом, что каждый специалист на своём месте прорабатывает свои.

изация бизнеса» (сентябрь 2018), «Эффективные системы оплаты труда» (ноябрь 2018)

Что делать, если вам точно известно о глобальном потеплении?..

— Анализировать потоки миграции и разворачивать плацдарм на их пути для организации заработка на этом процессе.

О скором (по словам директора NASA) массовом нашествии инопланетян?..

— Уверен, во многих компаниях этот фактор учитывается в какой-нибудь математической модели расчёта рисков.

Об обвале валют Китая, России и Турции?

— Это даст возможность увеличить товарооборот этих стран.

Надо ли «грузить» своих топ–менеджеров такими глобальными угрозами?

— Безусловно, надо: это изменения среды, и они должны быть учтены в плане развития.

Многие ли компании имеют запасной план «Б» на случаи экстра–изменений (недееспособность CEO, арест счёта, форс–мажоры и т. д.)?

— Думаю, большинство эффективных топ-менеджеров план «Б» имеют. Наброски вырабатываются при разработке плана «А». В процессе реализации плана «А» «Б» дорабатывается как альтернативный. Но большинство всё же формируют план «Б» только после возникновения кризисной ситуации.

Сколько надо платить штатному «параноику» крупной российской компании?

— Всё зависит от компании.

Как Вы думаете, есть ли в штате крупных фирм у нас такие люди, пусть и с иными официальными задачами?

— Безусловно, такие люди есть.

Где бы вы искали такого топа, если бы вам в агентство поступил такой заказ от компании, и сколько бы денег запросили за такой ES?

— Нужен человек, реально владеющий методологией оценки рисков. Я такого человека знаю, не думаю, что он попросит более миллиона рублей. Агентство моё возьмёт один месячный доход. Возможно, он будет нанимать команду и будет обучать.

* Иван Лях-Заборовский, генеральный директор TSPersonal

Беседовал А.Гончаров

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, 2018 г.

Посетите наши конференции: «Беловоротничковая преступность» (июнь 2018), «Цифров

Спорные вопросы по скрытым штрафам в форме депремирования топ–менеджеров

Светлана Щербатова

Депремирование стало «ноу-хау» у работодателей, желающих «штрафовать» работников и не попадать под прицел трудовой инспекции.

Автор основательно изучила тему на реальных спорах в судах.

изация бизнеса» (сентябрь 2018), «Эффективные системы оплаты труда» (ноябрь 2018)

Законодательство в сфере регулирования трудовых отношений предусматривает ключевые права и обязанности как для работников, так и для работодателей.

Работник в первую очередь заинтересован в надлежащей оплате за свой труд, а работодатель — в качественном и добросовестном исполнении должностных обязанностей работником и возможности применения к работнику мер ответственности за некачественное выполнение трудовой функции.

Трудовой кодекс Российской Федерации (далее — ТК РФ) ограничивает возможность привлечения работника к материальной ответственности. Непосредственно финансовая ответственность у работника присутствует лишь в виде материальной ответственности в случаях, предусмотренных федеральным законодательством при причинении вреда имуществу работодателя (ст. 232, 233, 238, 241–245 ТК РФ). Данные правоотношения регулируется сторонами в трудовом договоре, а в отдельных случаях — в договоре о материальной ответственности.

Возможность штрафовать работников за какие-либо нарушения исключена положениями ст. 192 ТК РФ, которая запрещает применение дисциплинарных взысканий, не предусмотренных федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине. При этом ТК РФ прямо предусматривает закрытый перечень дисциплинарных взысканий, а именно: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.

В случае же наложения на работника именно штрафа он вправе обратиться в Государственную инспекцию труда или в суд. При проведении проверки Государственной инспекцией труда штрафы будут отменены, а недобросовестный работодатель оштрафован. По вопросам о недопустимости применения штрафа в качестве дисциплинарного взыскания судебная практика сложилась достаточно давно и однозначно во всех регионах (например, апелляционное определение Московского городского суда от 17.06.2010 по делу № 33-18087, апелляционное определение Тульского областного суда от 25.12.2014 по делу № 33-3685).

Учитывая действующие правовые нормы, ограничивающие финансовую ответственность работника, работодатели стали применять иной механизм — так сказать «от обратного». Как ни парадоксально это звучит, но в каче-

Посетите наши конференции: «Беловоротничковая преступность» (июнь 2018), «Цифров

стве «правового инструмента» для наказания работников работодателем применяется система так называемых стимулирующих выплат.

Статья 191 ТК РФ предусматривает право работодателя на поощрение работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности. В качестве примеров поощрения указаны: объявление благодарности, выдачи премии, награждение ценным подарком, почётной грамотой, представлением к званию лучшего по профессии. Руководствуясь ст. 191 ТК РФ работодатель может устанавливать систему поощрения работников в трудовом договоре и/или в правилах внутреннего

ценивается работником как наказание. Однако с правовой точки зрения депремирование не может быть расценено как «взыскание» или «наказание», поскольку отнесено ТК РФ к выплатам, которые производятся исключительно по усмотрению работодателя в дополнение к обязательным.

Прежде чем затронуть непосредственно вопрос депремирования топ-менеджеров, следует отметить, что эта проблема касается абсолютно всех работников, в том числе руководителей среднего звена и рядовых сотрудников. Судебная практика не учитывает должностное положение работника при принятии решения об обоснован-

ОСНОВАНИЕМ ДЛЯ ОТКАЗА В ВЫПЛАТЕ ПРЕМИИ ЯВЛЯЕТСЯ НЕПОДТВЕРЖДЕНИЕ РАБОТНИКОМ ФАКТА ИСПОЛНЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU

изация бизнеса» (сентябрь 2018), «Эффективные системы оплаты труда» (ноябрь 2018)

«Золотой парашют» перестал быть «золотым» (обзор судебной практики)

Евгений Лошаков

Депремирование стало «ноу-хау» у работодателей, желающих «штрафовать» работников и не попадать под прицел трудовой инспекции.

Автор основательно изучила тему на реальных спорах в судах.

изация бизнеса» (сентябрь 2018), «Эффективные системы оплаты труда» (ноябрь 2018)

И для кого не секрет, что досрочное расторжение трудового контракта или договора с топ-менеджерами компании — всегда огромный стресс как для бизнеса или компании, так и для самого руководителя компании, если он принял подобное решение по собственной инициативе.

Увольнение эффективного топ-менеджера обязательно приводит к выплатам выходных пособий, что является правильным юридическим термином, или, как их ещё называют, «золотых парашютов». При этом подобные выходные пособия доходят до нескольких десятков, а порой и сотен миллионов рублей.

Подобные заоблачные суммы иногда берутся просто «с потолка», наносят колоссальный вред компании, причиняя многомиллионный ущерб, однако к этому уже давно все привыкли, в том числе и суды, рассматривающие споры о выплатах «золотых парашютов».

Так, к примеру глава «Ростелекома» Александр Протоворов при увольнении получил 200,88 млн рублей выходного пособия (2013 год), гендиректор «Норникеля» Денис Морозов — 597 млн рублей (2007 год), а его преемник Владимир Стржаловский получил более 3 млрд рублей (2012 год). Стоит отметить, что все эти выплаты были внесудебными, но такое бывает не всегда, и практика в настоящее время не столь благосклонна к топам.

При расторжении трудовых контрактов с топ-менеджерами применяются не только общие нормы, которые устанавливаются в ст. 77 Трудового кодекса РФ (далее — ТК РФ), но и дополнительные, которые изложены в трудовом контракте, оговаривающие основания или причины и процесс расторжения трудового контракта с руководством высшего звена, а также ст. 278 ТК РФ, если речь идёт о банкротстве компании.

Из сложившейся практики условие о выплате «золотого парашюта» может быть прописано в трудовом договоре или в дополнительном соглашении к нему, поскольку возможность выплаты выходного пособия определяется частью 4 ст. 178 ТК РФ, где закреплено, что размер и основания для выплаты устанавливаются соглашением сторон.

Также для руководителей подобные отступные прямо предусмотре-

Посетите наши конференции: «Беловоротничковая преступность» (июнь 2018), «Цифров

ны статьёй 279 ТК РФ, где указано, что в случае расторжения трудового договора при отсутствии виновных действий руководителя ему должна быть выплачена компенсация в размере, указанном в трудовом договоре, но не ниже трёхкратного среднего месячного заработка.

бразная и в чём-то противоречивая судебная практика, о которой изложено далее.

Даже при наличии в законе таких прав со стороны топ-менеджеров подобные трудовые споры не редкость, и возникают они, как правило, если

УВОЛЬНЯЕМОМУ ЛИЦУ ДОЛЖНА БЫТЬ ВЫПЛАЧЕНА КОМПЕНСАЦИЯ НЕ НИЖЕ ТРЁХКРАТНОГО СРЕДНЕМЕСЯЧНОГО ЗАРАБОТКА

Законодатель закрепил два основания выплаты компенсации:

— в случае расторжения трудового договора с топ-менеджером в связи со сменой собственника имущества организации (ст. 181 ТК РФ);

— в связи с принятием решения о прекращении трудового договора (п.

компания при увольнении отказывается выплачивать руководителю оговорённую с ним сумму или платит её не полностью.

Указанные тяжбы разрешаются в судах общей юрисдикции, но при условии, если не оспаривается действительность соглашения о «золотом парашюте» как крупной сделки

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

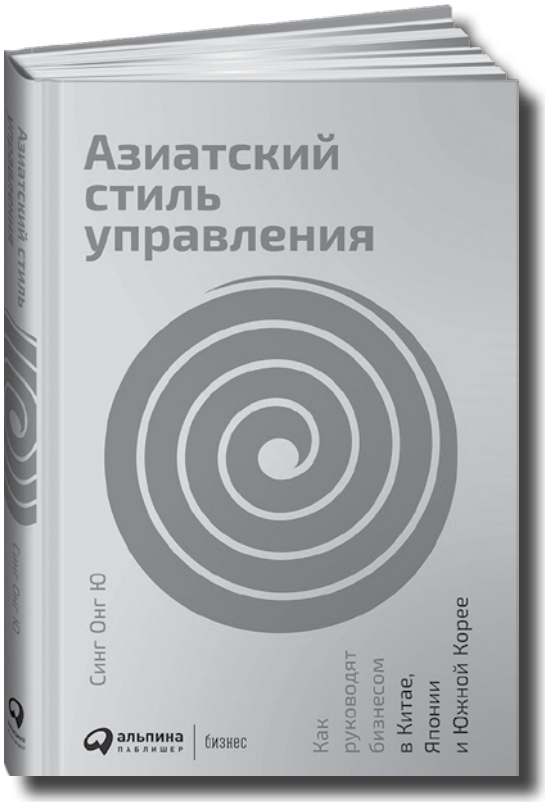
ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU

изация бизнеса» (сентябрь 2018), «Эффективные системы оплаты труда» (ноябрь 2018)

альпина ПАБЛИШЕР Издательство «Альпина Паблишер»
+7 (495) 120-07-04
+7 (800) 550 53 22
www.alpinabook.ru

Ю Синг Онг

Азиатский стиль управления: Как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее



РАЗДЕЛ III. КИТАЙСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Изменения в экономической ситуации требуют изменений в стиле управления. В современном Китае обычно совмещаются элементы западных и восточных теорий и культур. Наряду с современными подходами все еще существует много традиционных ценностей, которые влияют на мышление молодых руководителей. Западный стиль кажется более обезличенным, сосредоточенным на процессах и контрактах, тогда как китайские руководители больше ценят долгосрочные и социальные отношения.

Владельцы китайских компаний чаще всего сами руководят ими и передают по наследству сыновьям и дочерям. Старший сын — есте-

Посетите наши конференции: «Беловоротничковая преступность» (сентябрь 2018), «Циф

ственный преемник родительского дела. Поскольку все больше молодых руководителей обучается за границей и испытывает влияние Запада, то они склонны сочетать китайские и западные стили руководства (Cao & Li, 2010; Connor et al., 2013). Многие китайцы открыты новым идеям, однако они придерживаются традиционных ценностей, которые сформировались у них на раннем этапе жизни (Jung et al., 2010; Fenby, 2013).

На Западе бизнес существует в условиях жестких регулировок и законов. Хотя для китайцев договор — это норма, однако и после его заключения возможны переговоры. В Китае ключом к успешной сделке считаются хорошие межличностные отношения, а на Западе больше доверяют договорам. Для китайцев договор — начало длительных отношений, и деловые перспективы обусловливают гибкость обеих сторон при его подписании. А вот западным руководителям может показаться подозрительным, что их китайские коллеги хотят внести поправки в подписанный документ.

В Китае принят патерналистский стиль управления. Владелец играет роль патриарха, а подчиненные — детей. Традиционные семейные и патриархальные ценности часто выходят за пределы семьи и распространяются на рабочие отношения, таким образом в организации возникает модель власти, основанная на старшинстве (Aycan, 2006). Владелец ожидает от подчиненных лояльности и послушания. Патерналистский стиль управления существенно затрудняет поиск новых сотрудников, так как современные специалисты более требовательны и хотят уважительного отношения. По-родительски отчитать подчиненного — для молодежи такое уже неприемлемо. Владельцы предприятий часто отменяют решения профессиональных менеджеров на основании иерархического старшинства или просто потому, что они владельцы и платят деньги. Такое раздутое самомнение еще больше ухудшает отношения и приводит к высокой текучке сотрудников. Еще один недостаток патернализма заключается в том, что он способствует протежированию. Начальник повышает некомпетентных сотрудников только потому, что они ему нравятся, а способные работники, в чем-то несогласные с начальством, остаются в стороне.

В культурах с высоким индексом дистанцированности от власти в организациях наблюдается резко вертикальная иерархия с большим разрывом полномочий между отдельными людьми и группами (Carl et al., 2004). Существенная разница в статусе начальника и подчиненного принимается в обществе как данность (Pellegrini & Scandura, 2008).

Патерналистский стиль может быть либо благосклонным, либо эксплуататорским. Лидер, придерживающийся благосклонного стиля, заботится о подчиненных и оказывает им поддержку. Сотрудники, в свою очередь, проявляют

ровизация бизнеса» (июнь 2018), «Эффективные системы оплаты труда» (ноябрь 2018)

лояльность и усердие. Однако зачастую патерналистское руководство бывает эксплуататорским: начальник предъявляет высокие требования, но сам почти не поддерживает работников и не обеспечивает их ресурсами. Это ведет к недовольству подчиненных, низкой продуктивности и высокой текучке.

С патернализмом тесно связано кумовство. Во многих китайских организациях семейные отношения с владельцами играют важную роль при найме на руководящие позиции. На такие должности назначаются родственники. Это часто ведет к синдрому папенькиных сынков, когда детям владельцев компаний, не имеющих особых достижений, доверяют руководство.

Многие авторы пытаются подчеркнуть разницу между китайским и западным стилем управления. Однако четкого различия между ними нет, так как многие китайские руководители в повседневной практике применяют элементы западного стиля. При этом и западные руководители замечают преимущества китайской практики, например важность гармонии и моральных ценностей. Вместо того чтобы подчеркивать различия, разумнее выделить общие для Востока и Запада ценности и убеждения, потому что мировые экономики все теснее сплетаются друг с другом.

Взаимопроникновение западного и восточного стилей имеет место во многих китайских компаниях. Например, в случае Alibaba Group Джек Ма берет за основу китайскую культуру и дополняет ее западными теориями и принципами. На его стиль и философию значительно влияют даосизм, конфуцианство и буддизм. В то же время он подчеркивает важность западной идеи мотивации, обучения и развития сотрудников.

ПРИМЕР LENOVO

Lenovo Group тоже испытала трудности при интеграции корпоративной культуры IBM, когда в 2011 году приобрела американский гигант. Председатель совета директоров Lenovo Лю Чуаньчжи решил оставить всех сотрудников отдела продаж,

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU

Посетите наши конференции: «Беловоротничковая преступность» (сентябрь 2018), «Циф

41-е место по цифровизации — догоним и перегоним

Виктория Осипова

25 июля 2018 года состоялось заседание Комитета по человеческим ресурсам Ассоциации менеджеров России на тему: «Цифровая экономика наступает: как и к чему готовить население России».

45 % КОМПАНИЙ НЕ ОБСУЖДАЛИ ЦИФРОВИЗАЦИЮ НА УРОВНЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В работе круглого стола приняли участие топ-менеджеры крупных компаний: директор по персоналу корпорации «Иркут» Андрей Бахарев, директор по персоналу «Волга Груп» Алевтина Каипова, директор по направлению «Кадры и образование» АНО «Цифровая экономика» Андрей Сельский, генеральный директор Академии Росатома Юлия Южакина, генеральный директор TalentTech Артем Кумпель, младший партнёр McKinsey & Company Айман Эль-Хашем и другие профессионалы в сфере управления персоналом и цифровой экономики.

Модератором круглого стола выступила председатель комитета по человеческим ресурсам Ассоциации менеджеров, директор по персоналу госкорпорации «Росатом» Татьяна Терентьева.

На круглом столе обсуждались цели и задачи нового экономического уклада страны до 2025 года, а также препятствия, с которыми можно столкнуться на пути к переходу на новый уровень технологий во всех сферах социально-экономической деятельности.

Участники круглого стола констатировали, что Российская Федерация занимает 41-е место по готовности к цифровой экономике. Причём мы значительно отстали от Сингапура, Финляндии, Швеции, Норвегии, США, Нидерландов, Швейцарии, Великобритании, Люксембурга и Японии. При таком положении дел Россия планирует уже через 8 лет занять верхние позиции (топ-20) рейтинга привлекательности работы для высококвалифицированных кадров. Этот показатель зафиксирован в программе «Цифровая экономика».

Посетите наши конференции: «Беловоротничковая преступность» (июнь 2018), «Цифрови

Модератор мероприятия, председатель комитета по человеческим ресурсам Ассоциации менеджеров, директор по персоналу госкорпорации «Росатом» Татьяна Терентьева, отвечая на вопрос, зачем нужна цифровизация, привела в пример исследование Массачусетского технологического института, США (Massachusetts Institute of Technology) «Цифровая буря». Были опрошены 941 руководитель бизнеса из 12 различных отраслей в 13 странах. Оказалось, что 45 % компаний не обсуждали цифровизацию на уровне совета директоров. Среднее время, которое, по мнению участников опроса, осталось у компаний до «цифровой революции» — 3,1 года.

Директор по направлению «Кадры и образование» АНО «Цифровая экономика» Андрей Сельский отметил, что цифровой сегмент в экономике страны по скептическим оценкам составляет 2 %, задача программы «Цифровая экономика» — увеличить эту долю в 2,5-3 раза. При этом цифровой сегмент в стране растёт в среднем чуть меньше чем на 5 % в год. Однако темпы роста отстают от ключевых развитых стран, например таких, как Китай, который увеличивает свою цифровую отрасль до 25 % в год.

ТЕМПЫ РОСТА ОТСТАЮТ ОТ КЛЮЧЕВЫХ РАЗВИТЫХ СТРАН, НАПРИМЕР ТАКИХ, КАК КИТАЙ, КОТОРЫЙ УВЕЛИЧИВАЕТ СВОЮ ЦИФРОВУЮ ОТРАСЛЬ ДО 25 % В ГОД

Участники круглого стола подчеркнули, что основной задачей цифровой экономики является повышение эффективности бизнеса и производства.

Журнал «Управление персоналом», 2018 г.

изация бизнеса» (сентябрь 2018), «Эффективные системы оплаты труда» (ноябрь 2018)

Рынок подбора, предоставления персонала и аутсорсинга: итоги 2017 года и прогнозы на 2018 год

Евгения Андрианова

Исследование российского рынка подбора, предоставления персонала и аутсорсинга проводится российской Ассоциацией частных агентств занятости (АЧАЗ) с 2012 года. Участники исследования – крупнейшие кадровые агентства – члены Ассоциации частных агентств занятости (АЧАЗ), среди которых Adecco, «АНКОР», GiGroup, Hays, Kelly Services, Leader Team, Manpower Group, «СТС Групп», MPH-CIFAL RUS, VENTRA, «Юнити», при активном участии «Антал» и «Контакт», InterSearch Russia подвели итоги и оценили основные показатели индустрии за 2017 год.

Общий объём рынка услуг подбора, предоставления персонала и аутсорсинга, по оценкам АЧАЗ, в 2017 году составил 66,3 млрд руб.

РЫНОК ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

Российский рынок подбора персонала в 2017 году показал рост. По данным исследования, российские агентства закрыли порядка 44 тысяч вакансий на общую сумму 7,4 млрд руб., что на 15 % больше по сравнению с 2016 годом (6,5 млрд). Такой рост произошёл впервые за три последних года. (Напоминаем, что по сравнению с 2014 в 2015 году рынок подбора персонала упал почти в два раза и в 2016 году остался практически на таком же уровне.) А вот 2017 год оказался более активным для этой услуги.

Общее количество вакансий, переданных в агентства, выросло на 28 % по сравнению с 2016 годом.

Вакансии, которые передавались в работу агентствам, в исследовании разделены на два типа: профессиональный подбор — это вакансии специалистов и руководителей, и массовый подбор — однотипные вакансии, не требующие от соискателей опыта работы или специальной подготовки.

Средняя стоимость вакансии в профессиональном подборе осталась практически без изменений и в 2017 году составила около 296 тысяч рублей (308 тыс. руб. в 2016 г.). В данном сегменте после кризиса 2014 года произошёл наибольший спад активности — когда компании-работодатели старались закрывать максимум вакансий своими силами и отдавать в агентства наиболее сложные позиции, которые не могли закрыть сами.

Татьяна Баскина, заместитель генерального директора по работе с профессиональным сообществом кадрового холдинга «АНКОР»: «Работодатели в 2017 году стремились подбирать постоянный персонал своими силами. Однако оживление экономики в ряде отраслей способствовало увеличению спроса на внешний рекрутмент — например, в сфере производства и продаж товаров народного потребления, тяжёлой промышленности, энергетике и агропромышленном комплексе. При этом рост числа переданных в работу агентствам вакансий опережал темпы роста их оборота: ведь

изация бизнеса» (сентябрь 2018), «Эффективные системы оплаты труда» (ноябрь 2018)

помимо управленческих, дорогих и сложных в закрытии вакансий, провайдерам поручали проекты по массовому подбору персонала, где численность большая, а стоимость вакансии низкая. В 2017 году в этом сегменте наметился тренд более реалистичного отношения к роботизированным решениям для рекрутмента. От романтических надежд, что скоро массовый подбор будут полностью выполнять машины, бизнес постепенно приходит к осознанию, что над эффективностью применения роботов в рекрутменте их создателям предстоит ещё много поработать».

Средняя стоимость позиции в массовом подборе снизилась на 37 % и составила 50 тысяч рублей (80 тыс. руб. — в 2016 г.). В секторе массового подбора персонала в 2017 году наблюдалось большое оживление рынка. Это объясняется тем, что в предыдущие два года наём на массовые позиции был приостановлен и накопился «отложенный» спрос. Однако в условиях борьбы за эффекжения стоимости услуги массового подбора персонала.

В рамках исследования 2017 года АЧАЗ впервые исследует такую молодую и модную на рынке услугу, как аутсорсинг функции рекрутмента (Recruitment Process Outsourcing — RPO). Объём RPO среди компаний — членов АЧАЗ составил около 20 % от общего оборота услуг по подбору персонала. В ходе оказания услуги RPO агентство занимает место отдела подбора персонала в компании и полностью отвечает за процесс управления талантами, куда зачастую входит работа с брендом работодателя, реклама и размещение вакансий, привлечение, оценка, наём, введение в должность и обучение персонала, взаимодействие с бизнесом и нанимающими менеджерами. АЧАЗ будет с интересом наблюдать за динамикой рынка аутсорсинга функции рекрутмента в России в последующие годы.

Анна Устиянц, коммерческий директор Kelly Services: «С одной сто-

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU

Посетите наши конференции: «Беловоротничковая преступность» (июнь 2018), «Цифров

Лучшие бизнес-тренеры России

приглашает всех бизнес тренеров к участию

Некоммерческий характер предполагает доброжелательное отношение ко всем и максимум содействия.

Критерии:

✔ известность в бизнес среде

✔ отзывы клиетов

✔ мнения коллег по цеху

Интервью с тренером

А также оргкомитет внимательно изучает всё, что есть в Сети о каждом!

Итоги в сентябре в

Награждение состоится на церемонии Национальной Деловой премии

«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

Ждём заявки от тренеров на электронную почту:

tp@top-personal.ru

ООО «Интер Экспо»
+7 (495) 645 94 54
+7 (495) 645 94 64
inter.group@mail.ru

Выставка–Форум
«Корпоративные события 2018»

17-19 августа в 75-м павильоне ВДНХ пройдет **Выставка-Форум «Корпоративные События 2018»**.

«Корпоративные события 2018» — это ключевое мероприятие event-индустрии, которое объединяет организаторов, подрядчиков, представителей площадок и корпоративных заказчиков. Главной целью Выставки-Форума является знакомство и общение специалистов event-отрасли для дальнейшего сотрудничества, поиска новых подходов к решению профессиональных задач и развитие event-рынка в России.

В рамках мероприятия пройдёт выставка «Корпоративные события 2018», где будут представлены лучшие специалисты индустрии в разных секторах: площадки, event и PR-агентства, кейтеринг, техническое оборудование, студии декора и флористики, корпоративных подарков и промосувениров, а также профильные СМИ.

18 августа пройдёт крупнейшая в России **нетворкинг-конференция «Event Time Communication 2018»**, которая будет посвящена основным вопросам индустрии. Это современный формат взаимодействия участников — деловое общение будет совмещено с выступлениями ключевых спикеров отрасли, а также обсуждением самых острых вопросов event-сферы. Такой подход позволит участникам получить полезные контакты в процессе работы конференции, пополнить свою «копилку» свежими идеями и практическими решениями для корпоративных проектов, а также высказать своё мнение по поводу актуальных проблем отрасли и выработать стратегию их решения совместно с коллегами.

Приглашаем всех желающих к участию в Выставке-Форуме «Корпоративные события 2018».

Условия участия, а также подробную программу мероприятия вы можете узнать на сайте **http://www.corporate-events.pro**.

Справка

Компания «Интер Экспо» более десяти лет является ведущим организатором крупных международных конгрессно-выставочных мероприятий в Москве, Екатеринбурге, Алма-Ате. Среди реализованных проектов — профессиональная международная выставка Wedding Fashion Moscow, ресторанная конференция RestCon2018, Выставка-Форум «Корпоративные события».

Партнёры: Eventicious, Culinaryon, Moscow Business School, «Конфаэль», иммерсивное шоу «Вернувшиеся»

Выставка-Форум проходит при поддержке: ГБУ «Малый бизнес Москвы», Ассоциация Ко-Маркетинга России, Международная ассоциация презентационной продукции (МАПП).

Генеральный информационный партнёр: журнал «Congress Time. Время конгрессов»

Информационные партнеры: Деловой Союз организаторов мероприятий «Ивент Лига», Event-TV, Центр кадровой прессы, Rabota.ru, Event Live, газета «Малый Бизнес», PRNews, цифровой журнал «Компетенция», СМИ24, All Events, «Бизнес-Ассистанс», MyFin.by, Congress TV, Московские выставки, Expomap. медиахолдинг «Эксперт», журнал «Стратегия», Eventmarket, телеканал «ПроБизнес», издательство «Альпина Паблишер», издательство «МИФ», Event.ru, EventCatalog, GeneralExpo.

Тишина

И чей-то смех, и дальний плеск волны,
И шёпот звёзд, и ветки колыханье —
Покоятся на лоне тишины,
Объемлющей собою мирозданье.

Встречая день и отходя ко сну,
Рождая мысль и изрекая слово —
Как важно слышать эту тишину,
Для жизни вечной воскресая снова!

Скрипач

Над ним не властно злое время:
Он целомудрен, как монах.
С попсово-роковой богемой
Они на разных полюсах.

И вой чертей, кикимор хохот
Ему не ездят по ушам;
И слеп он, если чья-то похоть
Прилюдно обнажает срам.

…Что в той коробочке наплечной?
Что в жалких четырёх струнах?
Но вдруг восторгом жизни Вечной
Звучит материя и прах!

И звуки те возводят к раю,
Где счастье, ангелы и Бог.
И пусть не все ему внимают —
Он, право, сделал всё, что мог.

Саша Лубов