

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий журнал в области "Управление" - 7102, 7052, 7242

№ 41
(501)

2018

Главная тема: **успех ЭКСМО**



Евгений Каптьев
ЭКСМО

**Даже если Луна упала на Солнце,
это не должно помешать
выполнению твоего персонального
плана работы или продаж**

**21 И 22 МАРТА
2019 ГОДА**

**IV МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ
КОНФЕРЕНЦИЯ**

«УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ: ПРОШЛОЕ, НАСТОЯЩЕЕ, БУДУЩЕЕ»

**ПОСВЯЩЕННАЯ ПАМЯТИ ОСНОВАТЕЛЯ И МНОГОЛЕТНЕГО
ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА ЖУРНАЛА «ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО»
ПРОФЕССОРА Т.В. КУЗНЕЦОВОЙ**

ОРГАНИЗАТОРЫ КОНФЕРЕНЦИИ:

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ (РГГУ), МОСКВА, РОССИЯ**

ИСТОРИКО-АРХИВНЫЙ ИНСТИТУТ

ФАКУЛЬТЕТ ДОКУМЕНТОВЕДЕНИЯ И ТЕХНОТРОННЫХ АРХИВОВ

**КАФЕДРА ДОКУМЕНТОВЕДЕНИЯ, АУДИОВИЗУАЛЬНЫХ
И НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИХ АРХИВОВ**

УНИВЕРСИТЕТ МАРИИ СКЛОДОВСКОЙ-КЮРИ, Г. ЛЮБЛИН, ПОЛЬША

ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ КОНФЕРЕНЦИИ

- Роль документа в системе управления: история и современность
 - История делопроизводства в России и за рубежом
- Правовые и теоретические вопросы документоведения, документационного обеспечения управления
 - Электронный документ, электронный документооборот
- Перспективы развития документоведения, документационного обеспечения управления
 - Управление документацией как область профессиональной деятельности
 - Актуальные вопросы преподавания документоведческих дисциплин
 - Антропология бюрократии: мир повседневности
- Аудиовизуальные и научно-технические документы: проблемы и перспективы развития

В РАМКАХ КОНФЕРЕНЦИИ ПЛАНИРУЕТСЯ ПРОВЕДЕНИЕ СЕКЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ

Для участия в конференции необходимо подать заявку до 1 февраля 2019 г.

Заявка направляется на электронный адрес kafedrad@yandex.ru (тема: участие в конференции).

Телефон для справок: кафедра документоведения, аудиовизуальных и научно-технических архивов

(495) 621-06-78. E-mail: kafedrad@yandex.ru (тема: участие в конференции)

Конькова Анастасия Юрьевна (секретарь оргкомитета): a.y.konkova@gmail.com.

Париева Лада Руслановна (секретарь оргкомитета): ladara1@yandex.ru.

Кукарина Юлия Михайловна (завкафедрой): julikumur@yandex.ru.


Информация на сайте факультета документоведения и технотронных архивов: <http://www.rggu.fdta.ru>.

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Ферма... 10 коров и 30 коз... 8 работников... И хозяйка сама лично доит всех коров и коз (поименно подзывая их). Я не о менеджменте, а о том, что делегирование дойки, увы, ведет к падению удоев или вообще пропаже молока...

Делегирование в бизнесе — классная штука, и мы готовим номер  о нем, но есть сферы, которые рискованно делегировать.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров
PR-директор — Надежда Гончарова
Креативное агентство и редакция — ИП «И. Проница»
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

Если хоть кто-то неэффективно работает, это видят остальные и это потом приводит к тому, что все разрушается...

Как правило, неквалифицированные сотрудники тянут за собой вниз всю команду...

Мы не прощаем, когда человек повторяет ошибки...

Самые жесткие меры мы применяем, когда не выполняется план...

Самые лучшие топ-менеджеры — те, которые приходят изнутри...

Нужна более жесткая оценка испытательного срока...

Даже если Луна упала на Солнце, это не должно помешать выполнению твоего персонального плана работы или продаж...



**Евгений Капьев,
ЭКСМО**

стр. 13

Специалисты, не успев добиться сколь-нибудь значимых результатов на одном месте, часто переходят уже на другое – там, где их заработок будет выше...

Топ-менеджера можем искать около года, уникального специалиста – немного быстрее. Бывало даже, что недели за две...

Дарья Рудник,
АТОЛ

стр. 20

Их бурный рост – это и их достижение, и проблема...



Дмитрий Коробицын,
«ПОСТАВЩИК СЧАСТЬЯ»

стр. 41

Бизнесмены крупного уровня – это те, кто умеет масштабировать систему...

Никто не может быть экспертом вообще чего-то...

Если у вас одинаковые ценности, то вам будет о чем поговорить...

Черняк рекомендует брать в команду тех людей, с которыми приятно вечером выпить в бане...



Алена Путивцева

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

- 5
ЛИДЕРЫ РЫНКА
Почему Эксмо растет, когда весь книжный рынок падает?
Евгений Капьев, ЭКСМО
- 13
РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ
Основная ошибка в эпоху перемен — это замалчивание сложностей
Дарья Рудник, АТОЛ
- 20
УПРАВЛЕНИЕ
Как обслужить 800 интернет-магазинов
Дмитрий Коробицын, «Поставщик счастья»
- 28
HR-КОМПЕТЕНЦИИ
Трансформация hr-компетенций
Яна Алферова, группа компаний ISS
- 31
ЕСТЬ МНЕНИЕ
Трансформация hr-компетенций
Владимир Химаныч, Райффайзенбанк
- 32
ЕСТЬ МНЕНИЕ
Трансформация hr-компетенций
Маргарита Крутова, Финансовая группа QBF
- 36
ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
Дистанционная оценка персонала: возможности и проблемы. Опыт реализации проекта.
Наталья Тарабардина, SHL Russia&CIS
- 41
СЕКРЕТ УСПЕХА
...Полюбите своего идеального потребителя
Алена Путивцева
- 47
БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Сервис-Кайдзен: Сердечное гостеприимство
Вячеслав Жеребцов
- 53
СОЦПАКЕТ
Соцпакет под прицелом споров
Мария Бубнова
- 56
ВЕЛИКИЕ БИЗНЕСМЕНЫ
Майк Аденуга
Римма Абол
- 59
НОВОСТИ
HR AWARD 2018
- 60
ЕСТЬ МНЕНИЕ
Наличие денег превращает вас в мишень для конкурентов и мошенников всех мастей...
Ярослав Кабаков, ИК «ФИНАМ»
- 62
АНОНС
Отрицательные факты не доказываются: что это — теория или практика?
Татьяна Горошко

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 20.11.2018 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
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 >

№41
(501)

Издается с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД 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



Жанна
Завьялова



Павел Кочетков,
выпускающий
редактор



Ирина Галкина,
менеджер по
исследованиям
2018-up@bk.ru

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

Почему Эксмо растет, когда весь книжный рынок падает?

Эксмо не жалеет времени и сил на аналитику и поиск свежих идей – эта мысль спикера напоминает опыт великих инновационных компаний... видимо в этом секрет феноменального роста и успеха компании.



Евгений Каньёв

ЭКСМО

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Э Как и почему издательство «Эксмо» стало лидером российского издательского рынка?

Я считаю, что ключевой фактор успеха — это талантливые люди, которых мы смогли привлечь в компанию и которые, в свою очередь, смогли пригласить замечательных авторов, создателей бестселлеров.

Второй фактор — это сильный руководитель компании, лидер, способный вдохновлять нас на движение вперед. И, наконец, третий фактор — ясная и четкая стратегия, внимательная проработка каждого направления нашей деятельности: мы уделяли ей

Э Почему «Эксмо» удалось достичь успеха, а тысячам издательств не удалось?

— В «Эксмо» правильно налажен стратегический процесс. Мы, наверное, единственная компания в книжной отрасли, которая плотно работала с бизнес-консалтингом. Мы не жалели и не жалеем времени и ресурсов ни на аналитику, ни на поиск свежих идей.

Э Как давно вы работаете в компании «Эксмо»?

— Более 12 лет.

Э В чем ошибки многих неуспешных издательств?

— Прежде всего надо обязательно обращать внимание на эффективность

ЕСЛИ ХОТЬ КТО-ТО НЕЭФФЕКТИВНО РАБОТАЕТ, ЭТО ВИДЯТ ОСТАЛЬНЫЕ И ЭТО ПОТОМ ПРИВОДИТ К ТОМУ, ЧТО ВСЕ РАЗРУШАЕТСЯ

большое внимание и в итоге получили соответствующий результат.

всей команды, а не только на отдельных ее членов. Потому что, если хоть

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





кто-то неэффективно работает, это видят остальные и это потом приво-

— Скажу так: мы прощаем ошибки, когда человек делает их в первый раз

КАК ПРАВИЛО, НЕКВАЛИФИЦИРОВАННЫЕ СОТРУДНИКИ ТЯНУТ ЗА СОБОЙ ВНИЗ ВСЮ КОМАНДУ

дит к тому, что все разрушается. К сожалению, мнение, что если половина коллектива работает эффективно, а половина нет, то все нормально, это иллюзия.

или проверяет какую-то гипотезу, в верности которой был уверен. Иными словами, если человек рискнул, думая, что какие-то книги пойдут, а они не пошли.

МЫ НЕ ПРОЩАЕМ, КОГДА ЧЕЛОВЕК ПОВТОРЯЕТ ОШИБКИ

Как правило, неквалифицированные сотрудники тянут за собой вниз всю команду.

Так что в ситуации «плюс на минус» минус побеждает очень часто. Поэтому важно этого минуса не иметь.

Но мы не прощаем, когда человек повторяет ошибки. То есть, условно, все понимают, что книга не пойдет, что она уже плохо продавалась, но сотрудник продолжает ее издавать. В этом случае мы серьезно наказываем сотрудника и зачастую расстаемся.

Однако самые жесткие меры мы применяем, когда не выполняется план. Человек может совершать ошибки, может не совершать ошибки,

 Когда можно простить сотруднику ошибку?



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

но есть договоренности, и, если план не выполнен, не достигнуты показатели KPI, это для нас непростительная история.

с очень высоким уровнем рекомендаций от наших партнеров. Остальные варианты срабатывали очень редко.

САМЫЕ ЖЕСТКИЕ МЕРЫ МЫ ПРИМЕНЯЕМ, КОГДА НЕ ВЫПОЛНЯЕТСЯ ПЛАН

 Как выбрать правильного топ-менеджера?


— Весь мой опыт показывает, что самые лучшие топ-менеджеры — те, которые приходят изнутри.

Поиск топ-менеджера снаружи — процесс всегда очень рискованный,

Таким образом, мы стараемся в первую очередь двигать наших сотрудников изнутри. Затем мы рассматриваем партнеров и только потом рынок. В последнем случае мы заказываем независимый ассесмент у специальных компаний, чтобы перестраховаться, так как здесь риски очень высоки.

САМЫЕ ЛУЧШИЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ — ТЕ, КОТОРЫЕ ПРИХОДЯТ ИЗНУТРИ

при котором нужно очень внимательно смотреть на рекомендации и предыдущий опыт. Самые успешные топ-менеджеры со стороны — это те люди, с которыми мы сотрудничали в рамках каких-то проектов, либо люди

 Как не дать завестись в компании «паршивой овце»? Как вы считаете, в чем опасность этой «паршивой овцы», если она затесалась в компанию?



— Ошибки, основанные на выборе сотрудников, — самые дорогостоящие и оказывают гораздо более серьезное воздействие на бизнес по сравнению со всеми другими ошибками. Опасность такого сотрудника в том, что он изнутри и пролонгировано разрушает бизнес. Можно выпустить плохой продукт, но завтра выпустить хороший и исправить ошибку. А вот в случае с человеком так просто скорректировать ситуацию и забыть о ней не удастся.

УП Но ведь в любую компанию может затесаться «паршивая овца»: и на нижнем уровне, и на среднем, и на верхнем. Как защитить компанию от таких людей?

— Здесь есть несколько важных моментов. Первый — это тщательный

отбор. То есть необходимо тщательно отбирать людей на ключевые позиции — чтобы их собеседовали разные специалисты, чтобы был пул проверенных рекомендаций. Далее следует правильная процедура оценки деятельности — как во время испытательного срока, так и после него. Самое главное тут — это максимальная прозрачность, позволяющая четко измерить активность сотрудника. Здесь важны четкая оценка, качественная система KPI и обратная связь. Таким образом, если неквалифицированный человек и появился в компании, он будет быстро выявлен благодаря прозрачным системам отслеживания качества его работы. В результате недобросовестным сотрудникам очень трудно долго удерживаться. Как мы говорили раньше, да, у нас есть такие люди, но мы с ними быстро прощаемся.

**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

Основная ошибка в эпоху перемен — это замалчивание сложностей

HR должен всегда помочь

компании «пережить

встряску» в полете,

взлете или посадке.

Дарья Рудник

АТОЛ

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Роль HR-департамента в период «турбулентности» компании

УИ Ваш бизнес ведь скорее похож на полет к Марсу, где все неизведанное. И как же мы будем с вами сравнивать процесс бурного роста с турбулентностью? В чем общее и разница?

 Вопрос в том, что считать турбулентностью. Бурное, неупорядоченное движение по сложным траекториям? Тогда турбулентным можно назвать не только быстро растущий, но и резко сокращающийся бизнес. Впрочем, в обоих случаях действия HR должны помочь компании пережить «встряски», выровнять бизнес на взлет, посадку или продолжение полета по намеченному маршруту.

УИ На Солнце атомы «летают» со скоростью 200 км/с и это дает ему свет и тепло. Сравнимо ли это с темпом подбора персонала в бурно растущей фирме?

— Быстро расти бизнес может по разным причинам. У одних компаний это действительно результат найма новых специалистов. У других — следствие гибкой реакции на серьезные рыночные изменения (скажем, на новые требования регулятора и трансформацию спроса). А иногда все

дело в перестройке организационной структуры компании, в котором HR-подразделение всегда активно участвует. Самостоятельно или с помощью внешних консультантов мы помогаем руководству правильно распределить роли в компании.

УИ Что самое сложное в HR в этот период?

— Самое сложное, на мой взгляд, четко определить краткосрочные и долгосрочные бизнес-цели, разработать стратегию развития. Именно от этого зависит выбор методологии и инструментов HR. Важно также помнить, что период турбулентности сложен для всех: будь то управленцы, линейные сотрудники или HR-подразделение.

УИ Каков приоритет задач?

— HR-приоритеты всегда зависят от стратегических и тактических целей предприятия. Если же стратегия его развития только формируется, то HR-департамент помогает топ-менеджменту в определении целей, преобразовании оргструктуры и запуске новых бизнес-процессов. Например, в 2018 г. вектор развития «АТОЛ» сместился на облачные решения, которые, по сути, задают общемировой ИТ-тренд и постепенно становятся драйвером российского рынка



касс. Изменение в бизнес-приоритетах привело к трансформации оргструктуры компании. Все наши бизнес-юниты были распределены по двум блокам — АТОЛ Hardware («железо») и АТОЛ Cloud (ПО и все облачные сервисы). Сейчас они тесно сотрудничают друг с другом, хотя у каждого есть свой CEO и свои стратегические приоритеты. На этапе создания обоих блоков роль HR заключалась в информировании об этом сотрудников — таком, которое вносило

помогает нам найти оптимальное решение.

Вам мешает или помогает гонка зарплат в IT?

— Убедена, что гонка зарплат никому не помогает. Компания вынуждена увеличивать ФОТ, искать баланс в доходах новичков и сотрудников, пришедших раньше. Да и сами специали-

СПЕЦИАЛИСТЫ, НЕ УСПЕВ ДОБИТЬСЯ СКОЛЬ-НИБУДЬ ЗНАЧИМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ НА ОДНОМ МЕСТЕ, ЧАСТО ПЕРЕХОДЯТ УЖЕ НА ДРУГОЕ – ТАМ, ГДЕ ИХ ЗАРАБОТОК БУДЕТ ВЫШЕ


ясность и способствовало спокойному восприятию происходящего. Даже выбирая название направлений, мы проводили общий опрос. В настоящее время еще возникают вопросы о том, как должны взаимодействовать эти два блока. Хотя их цели и различаются, но внутренние процессы остаются едиными. Универсального и однозначного ответа пока нет. Но каждая спорная ситуация становится поводом для кросс-функционального обсуждения, которое

сты, не успев добиться сколь-нибудь значимых результатов на одном месте, часто переходят уже на другое — там, где их заработок будет выше.

Все это способствует росту зарплат определенных специалистов, но тормозит их профессиональное развитие. Например, сейчас мы наблюдаем такую ситуацию в сфере разработки ПО.




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Если у вас сманили эксклюзивного специалиста, то готов ли у вас заранее план действий (вряд ли есть запасные, как в спорте)?

— В идеальном мире такой план, конечно, есть всегда. Но в реальном все происходит иначе.

чески невозможно. И тогда мы вынуждены закрывать его позицию двумя специалистами.

 По каким признакам опытный HR может догадаться о готовящемся уходе ключевого специалиста?

ПЛАН, КОНЕЧНО, ЕСТЬ ВСЕГДА. НО В РЕАЛЬНОМ ВСЕ ПРОИСХОДИТ ИНАЧЕ

Ведь часто уникальность специалиста — в определенном «наборе» его личных качеств. Например, человек может быть экспертом сразу в нескольких областях. А все потому, что все они находятся в сфере его интересов. Найти другого такого же сотрудника будет практи-

— Прежде всего это обновленное резюме на сайтах трудоустройства и потеря мотивации.

В пользу второго обычно говорит снижение интереса к поставленным

**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

Как обслужить 800 интернет-магазинов

Ключевое преимущество компании Дмитрия – постоянное обновление собственного софта.

Именно подстраивание софта под запросы растущего рынка интернет магазинов позволило компании привлечь к себе столь немало интернет магазинов и далее расширять бизнес.



**Дмитрий
Коробицын**

«Поставщик счастья»

Эксклюзивно для





УП Начнем с главного. То, что у вас люди работают с основания компании, — это фейк или все-таки это правда?



Это правда. К сожалению, таких сотрудников уже немного, особенно если считать с того момента, когда компания только начинала и была совсем крошечная, но тем не менее такие сотрудники есть, и я к ним уже отношусь как к членам семьи в какой-то степени. Потому что за эти годы прошли вместе огонь, воду и медные трубы, и, конечно, нас уже связывает нечто большее, чем просто работа. Такие сотрудники у нас есть. Причем они есть и среди руководящего персонала, и даже есть один курьер, то есть и линейный персонал, который работает довольно давно, и топ-менеджмент. Мы всячески приветствуем, когда сотрудники у нас работают давно, так как в этой ситуации ты можешь на человека положиться полностью, можешь ему доверять на 100%, ты понимаешь, в каких вопросах можно на сотрудника рассчитывать. Это очень помогает в работе.

УП А новые люди, которые приходят к вам в компанию? Бывает, что вы делаете ошибки и принимаете специалиста с какими-то установками и привычками, которые могут наносить вред компании, бизнесу?

— Конечно, такие ситуации бывали. Не ошибается только тот, кто ничего не делает. Слава богу, такие ситуации — это скорее исключение из правил, чем правило. Была ситуация, когда в какой-то момент нам с бухгалтером очень не повезло, когда мы наняли человека, понадеявшись на то, что она пришла с целой папкой корочек и сертификатов, которые мы не перепроверили, а потом она так работала, что отголоски доходят до нас до сих пор. На данный момент я занимаюсь самостоятельно подбором персонала только на более высокие должности, и некая эмоциональная составляющая и то, насколько человек подходит компании и насколько он в нашей компании приживется, конечно, учитывается, потому что это существенный фактор. Люди работают вместе, и нужно, чтобы эта некая семейственность в компании продолжала существовать и развиваться. Потому что, если человек в команду не вклеился, происходит даже некое отторжение. Например, у нас операторы работают посменно с графиком 2/2, и каждая смена — это микрокоманда. Очень важно, чтобы эта команда внутри себя четко взаимодействовала, чтобы они друг друга понимали с полуслова, с полувзгляда. Также очень важно, чтобы между этими командами происходила взаимосвязь, так как, когда происходит смена команд, очень важен процесс передачи информации. Хотя у нас создана и ИТ-система для передачи информации разным сме-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




нам. Но тем не менее если между командами существует взаимосвязь не только на ИТ-уровне, но и на эмоциональном, если они любят и уважают друг друга, то это, конечно, важно. Они на самом деле пишут друг другу записочки, и это все очень мило. Но и на практике я вижу, что, если команды работают слаженно, это довольно здорово отражается на компании в плане их работы.

УИ В связи с этим напрашивается новый вопрос. Я недавно читал статью о бизнес-процессах. В вашей компании очень четко налажены бизнес-процессы (передача информации от смены к смене, работа с поставщиками, контакты с новыми поставщиками). Но бизнес-тренеры, согласно недавнему исследованию, настаивают на том, что очень многие компании не могут вырасти (хоть у вас и 50 сотрудников, но, думаю, вас можно считать большой компанией, так как у вас 800 партнеров, которые работают на конечного потребителя). Вопрос о масштабировании бизнеса: думали вы об этом? Например, совершить скачок в другие отрасли?

— Собственно, в этом году этот процесс масштабирования и перехода на следующую ступень. Мы же радиоуправляемые модели запустили только в сентябре 2018 года, то есть только недавно. Мы к запуску этого направ-


ления шли дольше, чем планировали. По плану на запуск мы отводили год, а фактически потратили почти 2 года. Связано это в первую очередь с этими самыми проблемами масштабирования компании. Ведь все запущено на конкретного человека, на его действия, а когда процесс этот начинает расти и объемы задач вырастают на порядок, то многие процессы перестают работать, их заваливает работой, и они не успевают. При этом если ты начинаешь ставить рядом другого человека, который работает чуть по-другому, то этот процесс перестает работать вообще, и в такой ситуации нужно менять сам процесс, чтобы он становился масштабируемым. Собственно, это как раз о тех самых командах операторов, которые на данный момент масштабируются довольно легко. Например, перед новым годом нам предстоит достаточно большая нагрузка и мы добавляем 1 рабочее место, нанимаем еще 2 операторов и тем самым довольно легко расширяем нашу ресурсоемкость. Также ИТ-система должна довольно легко отвечать запросам бизнеса в этом плане. Ранее сидели три оператора за соседними столами и какую-то информацию могли передавать друг другу просто на словах, понятно, что, когда их количество возросло, слова уже не помогут. И тут становится понятно, что нужна некая ИТ-система, в которой фиксируются все запросы от покупателей, от интернет-магазинов, об изменениях заказов и т.д. И если это

все не фиксируется в единой системе, то потом в этом хаосе разобраться довольно сложно. И поэтому когда мы запускали новое товарное направление, то оно за собой повлекло тоже целый ряд различий.

 Поскольку вы ближе к теме интернет-магазинов, возник следующий вопрос. В чем причины ухода с рынка «Юлмарта» и «Е-96»?

— Тут не нужно быть экспертом, тут нужно владеть информацией. Это некие слухи с рынка, и я не знаю, насколько правильно их публиковать в прессе, но, думаю, корень проблем «Юлмарта» кроется в корпоративном конфликте. Насколько мне известно, там два собственника, и они не решили, как жить дальше вместе. А дальше этот конфликт вылился в целый ряд внутренних и внешних проблем. То есть причины неприятностей в большей степени сформированы не внешней средой, а внутренним конфликтом, то есть это не бизнес-история. А с «Е-96» я уже, к сожалению, деталей не помню. Они сливались в объединение с «Сот-маркет» и «Ютинет», и по отдельности все эти три игрока представляли собой неплохие истории, и «Е-96» в своем регионе был лучшим. Видимо, они пытались транслировать свой опыт и наработки на федеральный уровень, и это не очень получилось. Но я не знаю корней истории и в значительной сте-

пени предполагаю, что здесь также сыграла свою роль неспособность сторон договариваться. Но это мое внутреннее предположение, так как я не владею информацией в полной мере.

 Задумывались ли вы над тем, что будет если вы сильно масштабируетесь, например, если компания вырастет до 1000 человек? Мы берем много интервью и видим, что чем крупнее фирма, тем больше времени руководитель сидит в тишине и думает о будущем компании, а если руководитель бегаёт по всем вопросам сам, то такая компания не растёт. Думаете ли вы над масштабированием в плане людей?

— Безусловно, этот процесс течет и развивается. Я уже сейчас не всех сотрудников собеседую, и есть персонал, который я встречаю только в коридоре, увидел новое лицо — и отлично. Естественно, эти процессы растут, и круг людей, в собеседовании которых я принимаю участие, меняется. Собеседования в найме линейного персонала, это курьеры, операторы, кладовщики и т.д., я уже не провожу, я принимаю только решения о том, сколько и куда необходимо персонала, но непосредственно этими задачами сейчас занимается сотрудник по кадрам. Сейчас мы услугами кадровых агентств не пользуемся и самостоятельно эти вопросы закрываем. Благо, в современ-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ном мире довольно много инструментов для такой работы — это и кадровые сайты, и социальные сети. Примерно таким образом у нас этот процесс построен и примерно в таком ключе мы и будем развиваться. Возможно, в какое-то время нам придется в работе пользоваться услугами кадровых агентств, но пока решили этот вопрос оставить у себя внутри. Если число сотрудников вырастет до 1000, то будем масштабировать кадровую службу. Я понимаю, что это непросто. Если бы это было просто, не существовало бы рынка кадровых агентств. Один из первых проектов, которые я в своей жизни запускал, — это был кадровый проект, который назывался «Работана.ру». Не знаю, существует ли он сейчас, но на тот момент это было такой прогрессивный интернет-проект 2002 года, когда headhunter еще не существовал, были только job.ru с очень обрезан-

ной функциональностью в сравнении с сегодняшним днем, проект rdv.ru, сейчас это rabota.ru. То есть кадровых сайтов тогда почти не существовало, и мы разрабатывали систему, позволяющую размещать резюме, подбирать резюме по характеристикам и подписаться на рассылку резюме и вакансий (чего тогда не было ни у кого). У меня с тех пор есть связи на кадровом рынке и есть более или менее понимание, что это такое и как это работает. Я не исключаю при этом всем, что начиная с какого-то момента мы будем пользоваться услугами кадровых агентств. Время покажет, пока не готов рассуждать на эту тему.

То есть у вас нет бизнес-плана в части масштабирования персонала, а что касается call-центра? Ведь многие крупные компании переносят

**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

Трансформация hr-компетенций

*Все течет все меняется...
невозможно вступить
дважды в одну и ту же
реку...*



Яна Алферова

группа компаний ISS

Эксклюзивно для





социальной психологии

6. Эмоциональная саморегуляция

7. Корпоративная лояльность (преданность)

9. Личная организованность и дисциплина

11. Умение принимать решения при неопределенности

12. Инициативность

14. Знание кадрового делопроизводства

15. Отличные организаторские навыки

16. Внимательность к деталям



говоря о компетенциях HR-специалиста ранее на первый план выступали такие компетенции как:

1. Ориентация на внутреннего заказчика

2. Общительность и понимание людей (умение устанавливать контакт, слушать)

3. Стрессоустойчивость (в авраль-ных ситуациях)

4. Командная работа

5. Понимание организационной и

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

TR@TOP-PERSONAL.RU

Трансформация HR-компетенций

HR-трансформация отражает изменение рынка в целом, а именно, к его диджитализации. Соответственно, HR-специалисту сегодня уже недостаточно простой компьютерной грамотности. Цифровая трансформация предполагает, что сотрудник HR понимает и умеет использовать в своей работе более сложные инструменты, такие как чат-боты и профилирование кандидатов на основе их присутствия в соцсетях и в открытых источниках. Для рекрутинга важными становятся навыки организации хакатонов и профессиональных конференций для разработчиков. Специалисты в области организационного развития и обучения должны уметь разрабатывать интерфейсы для онлайн-обучения и оболочки для систем целеполагания. Любой HR-специалист осваивает форматы интерактивного общения с сотрудниками и умеет проводить пульсовые исследования.

Новые возможности для HR открывает Agile-трансформация. Такие фреймворки, как Scrum или LESS, дают сотрудникам HR возможность работать напрямую в составе продуктовых или сервисных команд через роли скрам-мастеров.



*Владимир
Химаныч*

Райффайзенбанк

Эксклюзивно для



ЕСТЬ МНЕНИЕ

Трансформация HR-компетенций

ЕСТЬ МНЕНИЕ



Маргарита
Крутова

Финансовая группа QBF

Эксклюзивно для



Так, говоря о компетенциях HR-специалиста ранее на первый план выступали такие компетенции, как:

- ориентация на внутреннего заказчика;
- общительность и понимание людей (умение устанавливать контакт, слушать);
- стрессоустойчивость (в авраль-ных ситуациях);
- командная работа;
- понимание организационной и социальной психологии;
- эмоциональная саморегуляция;
- корпоративная лояльность (преданность);
- личная организованность и дисциплина;
- умение принимать решения при неопределенности;
- инициативность;
- знание кадрового делопроизводства;
- отличные организаторские навыки;

- внимательность к деталям.

На текущий день компетенции HR-специалиста претерпевают серьезные изменения.

Все больше и больше акцент смещается во вне — на внешнего заказчика, на рынок труда, экономическую и демографическую ситуацию, ориентацию на компаний-конкурентов, мировые тенденции и, конечно же, IT-технологии.

HR-у нужно быть:

- хорошим аналитиком (отслеживать тенденции рынка, отрасли, поколений и т.д.).

Бизнес — это про деньги, результаты вложений, окупаемость ресурсов оценивает любой работодатель в цифрах.

HR, владеющий бизнес-азбукой аналитики, будет понятен для руководителя и менеджмента организации, на любом совещании с легкостью покажет результат своего предложения, активностей и результат работы, влияющий на бизнес в целом.

Это может быть простой курс повышения квалификации, по результатам которого выросли продажи в отделе продаж (не сложно будет оценить расходы на обучение, результаты каждо-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



го работника до и после пройденного курса).

Для современной системы управления персоналом целесообразно собирать, анализировать и оценивать результат эффективности каждого ресурса.

Мы живем в замечательном времени, когда перемены и изменения— реальная картина нашей жизни. Те работники, которые остановились в своем развитии, не имеют инновационного мышления и не готовы к изменениям, в скором времени потеряют персональную эффективность для бизнеса.

Поэтому кадровая политика идет в паре с стратегической политикой развития компании, и современный HR понимает данную тенденцию времени и даже опережает своих коллег иных

подразделений в области личного развития как в профессиональной области.

Сейчас много открытых ресурсов для повышения квалификации и общего кругозора в области экономической ситуации и современных тенденций;

- обладать хорошими компетенциями в сфере продаж и маркетинга (для продажи компании кандидатам и сотрудникам, для HR-брендинга).

Конкуренция за таланты возрастает с каждым годом, компании не получают релевантные отклики на открытые вакансии, как было несколько лет назад.

Чем сложнее продукт компании, тем сложнее найти кандидата, который будет соответствовать профессиональ-

**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

Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для

Дистанционная оценка персонала: возможности и проблемы. Опыт реализации проекта.



*Наталья
Тарабардина*

SHL Russia&CIS

Эксклюзивно для





Дистанционные инструменты оценки потенциала сотрудников широко применяются на практике. Преимущество таких инструментов очевидно — они позволяют оценивать большое количество кандидатов, могут применяться в территориально удаленных подразделениях, не требуют дополнительных и весьма существенных затрат на организацию оценочных процедур. Эти инструменты (разнообразные тесты, опросники) дают информацию об уровне способностей кандидатов к той или иной деятельности и уровне знаний из различных областей управления организацией, позволяют строить обоснованные гипотезы о предпочтениях, склонностях и особенностях конкретного человека, его мотиваторах и демотиваторах и т.д.

Однако основное ограничение этих инструментов — они в большинстве своем не дают информации о том, что и как человек будет делать в определенных обстоятельствах, как личностные особенности, мотивы и знания проявляются в реальности, то есть не позволяют наблюдать и оценивать его поведение. Провайдеры услуг в сфере оценки пытаются преодолеть это ограничение с помощью разработки упражнений, в которых участнику при-

ходится самостоятельно работать над поставленными задачами в новых для себя обстоятельствах и в удаленном доступе (так называемые упражнения In-trey, In-basket и подобные им). При этом им приходится решать ряд проблем для разработки действительно валидных (достоверных) инструментов.

КЕЙС

Рассмотрим опыт использования дистанционных инструментов оценки на примере проекта, который был реализован в России крупной международной компанией, работающей в сфере FMCG, с привлечением консультантов в области оценки персонала. Целью проекта была оценка уровня развития деловых компетенций сотрудников маркетингового управления, формирование пула сотрудников с наиболее высоким потенциалом и дальнейшая разработка программ развития для этой категории участников. Предстояло оценить около 100 участников из 6 региональных подразделений.

Программа Центра оценки сочетала в себе очную часть (упражнение на взаимодействие и коммуникацию), которая проводилась силами HR-подразделения заказчика, и дистанционную, которая реализовывалась консультантами по оценке.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Дистанционный блок оценочных процедур выступал как полноценный основной источник данных для оценки большинства компетенций. Для успешного выполнения своих рабочих задач участники должны уметь эффективно анализировать разноплановую информацию, делать обоснованные выводы и предлагать решения выявленных проблем, планировать и организовывать свою деятельность, быть нацеленными на достижение конкретных целей и качественного результата.

На этапе отбора инструмента для исследования уровня развития этих навыков основной задачей было обеспечение достаточного уровня его конструктивной валидности — способности измерять заданные критерии. Было выбрано Индивидуальное деловое упражнение (ИндУ[1], или

In-trey), которое предполагает самостоятельную работу участника с предоставленными сведениями. Выбор конкретного кейса определялся его релевантностью как текущим задачам участников, так и общему организационному контексту компании заказчика.

Особенностью этого типа инструментов оценки является отсутствие «правильного» ответа или шаблонного решения, а также предзаданных вариантов действий. Эффективность предложенного участником подхода оценивается исходя из результатов проведенного им анализа, его широты, понимания внутренней логики процессов, сути существующих проблем, возможностей и ограничений для их решения. Таким образом, создаются условия для свободного проявления присущего каждому участнику

**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

Эксклюзивное интервью для

...Полюбите своего идеального потребителя

«Представьте, какой он хороший человек, какой идеальный работник. Как вы хотите продать ему что-то, ведь, о чем бы мы ни говорили, мы говорим о продаже своей услуги или продукции. Поэтому полюбите своего идеального потребителя. Как только вы его полюбите (а я своего полюбил), вы сможете относиться к нему только честно», — начал свое выступление на бизнес форуме в Минске владелец бренда «Хортица» и компании «Big Money» Евгений Черняк (оборот \$1 млрд)

И если вы относитесь честно к своему потребителю, то хочется — не хочется, какая бы тяжелая работа ни была, а вы вынуждены будете ее сделать.

Итак, секреты.



Евгений Черняк

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Здоровье

 егулярный отдых и неверие тем бизнесменам, которые рассказывают, что они все время заняты, они трудоголики, пишут посты о том, как устали (откуда-то из Майами пишет).

Девиз Евгения: «Для того чтобы батарейки работали, их нужно заряжать!!!»

Главный ускоритель мозга — это кроссы, эндорфины, спортзал, семья, правильное питание, потому что вы в тот момент, когда жизнь подносит

выглядеть, а вы в этот момент простудились. Все. Точка. Вы куда-то не попали. Кто-то что-то сделал за вас. А соответственно, все время, которое до этого есть, вы готовитесь, он уже об этом говорил, проезжать эти перекрестки бизнеса и на них максимально ускоряться.

И самое главное — спать 7–8 часов. Это обязательно. Но при этом Черняк не сказал о том, как избавиться от бессоницы трудоголикам...

Масштабирование

Не бойтесь масштабировать свой бизнес. Другими словами, если у вас есть успешная система, если вы ее отточили внутри, если все ваши процессы работают, если ваша команда созрела, вы можете взять оттуда са-

БИЗНЕСМЕНЫ КРУПНОГО УРОВНЯ — ЭТО ТЕ, КТО УМЕЕТ МАСШТАБИРОВАТЬ СИСТЕМУ

вам шанс, должны быть физиологически готовы. Представляете, вам нужно принимать решение, вам нужно поработать 20 часов, сделать 2–3 перерыва, встретиться с людьми и нормально

мых успешных и отправить развивать эту систему дальше, то масштабируйте ее. Делайте из одной системы 250, сколько угодно.



Бизнесмены крупного уровня — это те, кто умеет масштабировать систему. Поэтому первым его шагом, когда он открыл оптовый склад, понял, как это работает, как это учитывать, как заниматься оплатами, давать скидки и т.д., выстроил финансовую модель, и следующим этапом открыл еще два таких склада. Уже через 2 месяца у него их было 10. В буквально смысле. Потому что он пришел к производителям и сказал: вы мне верите? У меня есть репутация, рассчитайте и сдайте продукцию с отсрочкой платежа, я выставил продукцию в ноль.

И оборот вырос больше чем в 10 раз.

И главное — приобрел репутацию у производителей и научился масштабировать систему, а дальше уже добавились другие страны.

Капитал

Евгений собирал машины и на этом сделал свой первый капитал.

Потом стал официальным дистрибьютором 30% легендарной марки Nemiroff, но вдруг на большом совещании дистрибьюторов ему сказали: «спасибо, мы в вас больше не нуждаемся в этой части, идите и занимайтесь другой частью».

Теперь Евгений советует: «Все, кто занимается дистрибуцией, фиксируйтесь со всеми производителями жесткими договорами, чтобы вас не обманули. Это очень важно».

Нервы

Если ты общаешься не всегда с приятными людьми и кому-нибудь хочется дать подзатыльник, но ты понимаешь, что ни в коем случае сделать это нельзя, потому что у него твои деньги. И когда ты платишь эту цену, тогда ты достигаешь успеха.

Оцифровка бизнеса

В Китае ввели распознавание лиц и за первый месяц поймали миллион нарушителей. Евгений говорит, что они же не понимали, в чем дело, а камеры наблюдали, и были расположены при этом максимально далеко.

Он взял эту технологию в продажи, и сейчас то, что раньше фотографировал менеджер, теперь оцифровали, отформатировали, и готово видео для удобного отчета.

Наконец-то он увидит картинку, как живет его компания в режиме реального времени.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Имидж

Что такое доверие компании? Когда она максимально лицензирована, когда она в рынке, когда, другими слова-

Теперь вопрос с брендом. Когда верят бренду? Когда продукт качественный и он не завышен по цене. Если вы вдруг решите нарастить свою маржу и

И КОГДА ТЫ ПЛАТИШЬ ЭТУ ЦЕНУ, ТОГДА ТЫ ДОСТИГАЕШЬ УСПЕХА

ми, у нее есть репутация. Когда она предоставляет идеальный сервис. То есть она не просто должна вам дать продукт, а она должна его вовремя привезти, оформить всю разрешительную документацию, она должна предоставить финансовую модель, счет и т.д. То есть она предоставляет 100-процентный сервис. С компанией определились, сказал спикер.

утроить предприятие, то ваши объемы в натуральном выражении свалятся. Он не верит в лакшери-бизнес.

В его сегменте нужно иметь честный бренд по честной цене. То есть когда у вас есть бренд, у него есть качество и честная цена, то с брендом будет все нормально.

**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



Издательство «Альпина Паблишер»

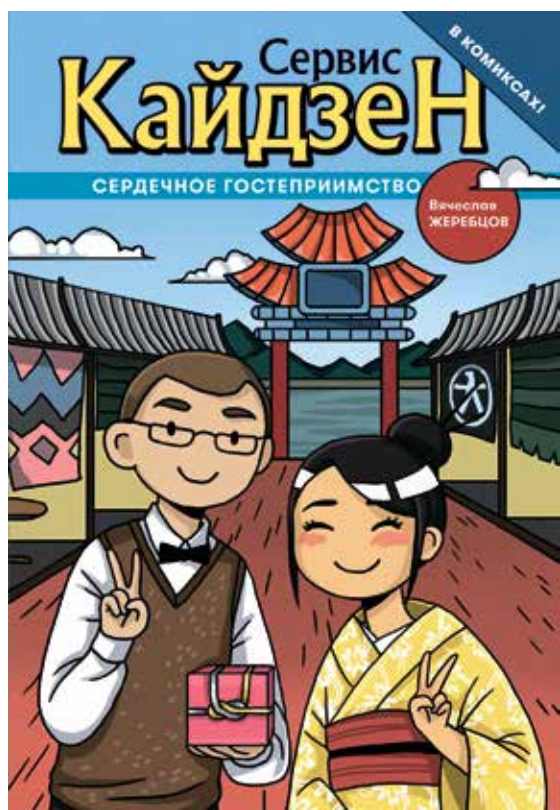
+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

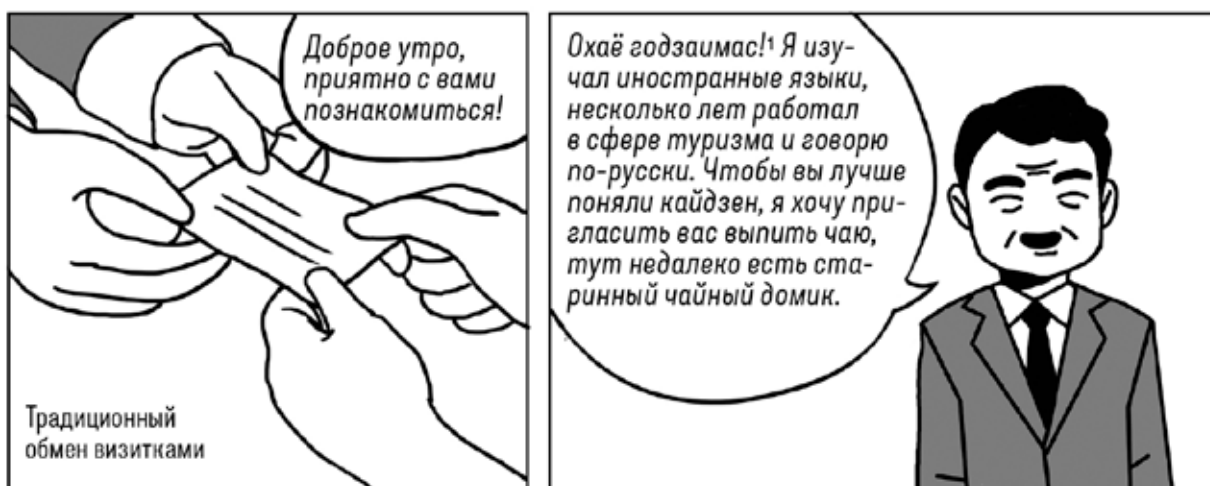
Вячеслав
Жеребцов

Сервис-Кайдзен: Сердечное гостеприимство.

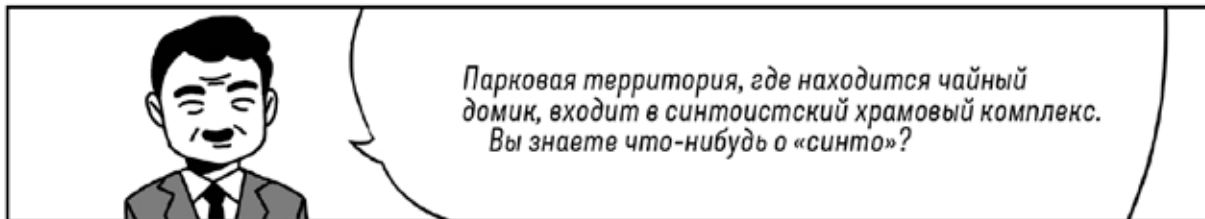


ГЛАВА I

ДЗЕН
ОСНОВЫ ГАРМОНИИ



1 Доброе утро (яп.).






**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

Соцпакет под прицелом споров

 Работодатель может защитить свои права при предоставлении соцпакета. Например, можно установить норму, согласно которой работник обязан отработать определенное количество времени у данного работодателя, в противном случае он обязан возместить все полученное в рамках соцпакета работодателю.

Так, решением Одинцовского городского суда Московской области от 23 октября 2017 г. по делу

Мария Бубнова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



№ 2-7992/2017 с ответчика И. было взыскано 208 800 рублей. Эти деньги работодатель уплатил в рамках возмещения затрат на проживание. По условиям коллективного договора И. обязан был отработать не менее пяти лет, в противном случае ему надлежит возместить все затраты работодателя на аренду жилья для сотрудника. И. уволился раньше этого срока, поэтому был вынужден выплатить все подтвержденные расходы работодателя.

Однако имеется и отрицательное решение суда по аналогичному спору. Работодатель ХХХХ обратился с похожим требованием к другому работнику О. Суд отказал в удовлетворении иска.

В ходе заседания было установлено, что между работодателем и ра-

ботником О. было заключено дополнительное соглашение к трудовому договору, согласно которому работником заключен договор найма жилого помещения для собственного проживания и проживания своей семьи.

Пунктом 8 данного дополнительного соглашения установлено, что работник обязуется отработать в Обществе не менее 5 лет с момента назначения компенсации за наём жилья. При увольнении из Общества ранее даты истечения этого срока с момента назначения компенсации за наём жилья, за исключением увольнения в связи с приобретением права на пенсионное обеспечение, работник обязуется вернуть Обществу сумму выплаченной компенсации за наём жилья.

Суд пришел к выводу, что в момент заключения между истцом и ответчи-

**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



Майк Аденуга



Майк Аденуга

нигерийский бизнесмен-
миллиардер

Эксклюзивно для





Майк Аденуга — нигерийский бизнесмен-миллиардер, один из самых богатых людей в Нигерии, занимающийся добычей и переработкой нефти. Он является председателем компании ConOil и основателем компании Globacom по разработке сети операторов связи в Нигерии, имеющая представительства Гане и Бенине.

Майк Аденуга младший родился 29 апреля 1953 года в Ибадан, Ойо, Нигерия, в семье школьного учителя Майка Аденуга старшего, а его мать относится к «бизнес-леди королевского происхождения Иджебу».

Аденуга в школьные годы обучался в Ибаданской гимназии (Ибадан), затем продолжил обучение в средней общеобразовательной школе в г. Айеторо. Он имеет свидетельство о высшем образовании (Higher Education Certificate — HSC). Однако для дальнейшего финансирования своего университетского образования он какое-то время работал таксистом. Будущий предприниматель окончил Северо-Западный Университет штата Оклахома и Университет Пейс, Нью-Йорк, и получил степень в области делового администрирования.

Свою карьеру в бизнесе Майк начал в 1990 году, после получения лицензии на бурение. Созданная им консолидированная нефтяная компания в 1991 году первая осуществила добычу нефти на мелководье юго-за-

**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



HR AWARD 2018

Итоги восьмой ежегодной Премии за достижения в области управления человеческим капиталом «Хрустальная пирамида – 2018» были подведены на ежегодном Саммите HR-Директоров России и СНГ.

В этом году на Саммите HR-Директоров дипломы за достижения в области управления персоналом и развития человеческого капитала были вручены в нескольких номинациях:

- **Титул HR-РУКОВОДИТЕЛЯ ГОДА – 2018** в категории компаний с численностью персонала свыше 5 тысяч человек получила Татьяна Терентьева, директор по персоналу Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом».

- **HR-ДИРЕКТОРОМ ГОДА – 2018** в категории компаний с численностью персонала 5 тысяч человек и менее был назван Иван Семёнов, вице-президент по управлению персоналом и организационному развитию Группы компаний «Р-Фарм».

- В номинации **HR-ПРОЕКТ ГОДА – 2018** победителем стал проект «Команда больших возможностей», реализованный ООО «Иркутская нефтяная компания». Второе место в номинации и почетный диплом лауреата получило



АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка», представившее в номинации проект: «Digital-платформа обучения и развития «Виртуальная школа».

- В номинации **ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ – 2018** обладателем Гран-При стал технологический стартап Skillaz.

Лауреатом Премии, занявшим второе место в номинации Технологическое решение – 2018 была названа компания МТС Розничная сеть.

Диплом за третье место и звание лауреата Премии «Хрустальная пирамида – 2018» получила компания АстраЗенка.

- В состав жюри Премии вошли известные директора по персоналу и руководители компаний

<http://lbsglobal.com/ru/archive/hr-award-2018>

ЕСТЬ МНЕНИЕ

**"За деньги нельзя
купить друга, зато
можно приобрести врагов
поприличнее"**



*Роберт Эндрюс
Милликен*

**Комментарии от лучшей финансовой
компании России**

Эксклюзивно для



Наличие денег превращает вас в мишень для конкурентов и мошенников всех мастей...



Трактовать афоризмы — дело неблагодарное, приблизительно как разъяснять смысл анекдотов. Все-таки они скорее повод к размышлениям или просто занятая игра слов, чем законченная мысль. Если бы сам Милликен эту мысль мог развить, он, несомненно, так бы и сделал, поскольку был человеком весьма дотошным, если не сказать занудным. В то же время ему была свойственна и определенная эксцентричность, поэтому фраза могла быть сказана вообще без всякого глубокого смысла, просто для эпатажа. Тем более что у самого американского физика никогда не было ни сколько-нибудь серьезных врагов, ни существенных сумм денег.

Дружба не покупается, иначе это была бы не дружба, а нечто иное. То есть первая часть афоризма ничего уникального в себе не несет. Что касается второй части, то тут возможны разные трактовки. Например, в весьма иерархизированном американском обществе второй половины XIX — первой половины XX века деньги означали принадлежность к довольно изолированным социальным слоям, в которых были приняты методы противодействия, отличающиеся от того, как разбирались между собой люди вне этого «приличного круга». Но можно предположить и другую трактовку: наличие денег превращает человека в мишень для конкурентов и мошенников, и чем больше у него денег, тем изобрета-

**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

Отрицательные факты не доказываются: что это – теория или практика?

Татьяна Горошко

Введение

От студенческой скамьи до залов судебных заседаний будущий юрист может пройти длинный путь, вымощенный как добрыми подсказками старших коллег, так и «вредными советами» соперников, как важными знаниями из alma-mater, так и фактами и теориями, которые забудутся через 5 минут после сдачи зачета. Можно сколь угодно долго спорить о приоритете науки над практикой или практики над доктриной, но зачастую столь стройные на страницах учебников доктрины, презумпции и фикции «рассыпаются» в практической деятельности.

В нашей сегодняшней статье именно с сугубо практической, прикладной точки зрения мы рассмотрим, как в практике арбитражных судов находят свое отражение известные процес-

суальный принцип – «отрицательные факты не доказываются», и постарается уяснить, как это поможет практикующим юристам в их профессиональной деятельности.

Однако в самом начале нашей статьи хотелось бы напомнить читателям, что автор не претендует ни на новаторство в изучении рассматриваемой темы, ни на какие-то теоретические прорывы в решении, так как проблема доказывания юридических фактов уже неоднократно поднималась в юридической литературе. Бесспорно, благодаря коллегам мы уже можем не задумываться над такими утверждениями:

*Полный текст по запросу
на почту 7447273@bk.ru*

СЕРЫЕ КАРДИНАЛЫ

Только 10 лет назад УП рассматривал эту тему в большой беседе с И. Барановой из компании «Класс» одного из самых авторитетных бизнес тренеров Л. Кроля.

Еще в Русал Виктория Петрова поведала УП о том, как в Братске на заводах все инновации по компенсациям блокировал малоприметный слесарь из одного цеха. Он «отменял» выгодные для всех сторон новые сетки зарплат и премий.

Итак, кто же такие СЕРЫЕ КАРДИНАЛЫ?

Как они проникают в компании?

Почему их терпит менеджмент?

Что с ними делать если они по-тихому отняли у лидера его право на трансформацию компании?

УП готовит ряд интервью с лидерами фирм и известными бизнес тренерами по этому щекотливому вопросу.

Мнения явно разделились.

К. Бордунос (известный бизнес-тренер) считает, что с ними лидеру надо налаживать отношения и именно через них влиять на персонал сверху и снизу.

Ряд директоров фирм заняли жесткую позицию – уволить таких кардиналов. Но что делать коли кардинал ваш финдир или главбух (при том что ряд операций у вас серые) или директор по продажам с личной дружбой с ключевыми клиентами?

Итак, читайте мнения в ближайших номерах УП.





Евгений Лошаков

Досрочное увольнение сотрудников правоохранительных органов

Екатерина Кужилина

Перевод сотрудника на другую работу внутри компании

Евгений Мироков

Свобода действий руководителя унитарного предприятия при начислении премий. Есть ли она?

Наталья Гластникова

Травма на производстве обеспечит безбедную жизнь навечно?

Татьяна Кочанова

Охрана труда всегда в приоритете

Роман Достуев

Штрафы как депремирование. Анализ судебной практики

Ксения Грановская

Зарубежные командировки. Анализ проблем и споров

Анастасия Жукова

Споры с творческими работниками

Константин Борисов



АССОЦИАЦИЯ
МЕНЕДЖЕРОВ

РЕКОМЕНДУЕТ

КОМАНДОС

Как достигать больших целей вместе

 альпина
ПАБЛИШЕР

28 НОЯБРЯ 2018

Корпоративное волонтерство

МОСКОВСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ФОРУМ

Седьмой московский международный форум

КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО: БИЗНЕС И ОБЩЕСТВО

- > 200+ компаний обсудят как делать добрые дела с пользой для бизнеса
- > Подведение итогов конкурса «Чемпионы добрых дел»

28 ноября 2018 года Ассоциация менеджеров и Национальный совет по корпоративному волонтерству организуют Седьмой московский международный форум «Корпоративное волонтерство: бизнес и общество». Проведение форума входит в План основных мероприятий по проведению в Российской Федерации Года добровольца (волонтера) в рамках исполнения Указа Президента Российской Федерации №583 от 06.12.2017 г.

Регистрация обязательна!

Целью проведения форума в 2018 году является обобщение опыта корпоративного волонтерства в России, обсуждение возможных путей развития и укрепления межсекторного партнерства «бизнес – общество – власть» в рамках корпоративных программ, выявление и развитие технологий вовлечения сотрудников учреждений и организаций в волонтерскую работу.

Программа форума включает работу нескольких секций и воркшопов, панельную дискуссию, выступления крупнейших мировых специалистов, мастер-классы и тематические секции, награждение победителей Всероссийского конкурса проектов в области корпоративного волонтерства "Чемпионы добрых дел". «В волонтерство вовлечено порядка 7% россиян, но средний возраст волонтера всего 22 года, поэтому развитие корпоративного волонтерства – наша «зона роста». Мы должны также учитывать макроэкономические факторы: сейчас компании ищут в корпоративном волонтерстве средство для поддержания активности в период сокращения КСО-бюджетов, а сообщества ждут эффективного участия образованных и опытных граждан в решении местных проблем.

Программы корпоративного волонтерства должны быть максимально адаптированными к их специфике бизнеса, а в идеале, способствовать его развитию! Тогда ресурсы бизнеса на организацию таких программ станут не затратами, а инвестициями. А значит, программы будут более устойчивыми, а менеджеры по КСО получат поддержку не только от HR, но и от маркетинга, и от других представителей c-suite», - прокомментировал **Вадим Ковалев**, первый заместитель исполнительного директора Ассоциации менеджеров.

Место проведения: МИА «Россия Сегодня», г. Москва, Зубовский бульвар, д. 4

Время проведения: с 9:00 до 19:00.

Генеральный информационный партнер: Ведомости

Стратегический информационный партнер: Комсомольская правда

Генеральное информационное агентство: МИА «Россия Сегодня»

Генеральный радио партнер: Business FM

Инфопартнеры: Sostav.ru, Business Excellence, журнал БОСС, Милосердие, Эхо Москвы, проект +1, Sustainable business, Про бизнес, Филантроп, Управление персоналом, Бизнес&общество, Русская планета, Dobro.mail.ru