

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом — ТИХОМ, АЛЕКСАНДР, ТИХОНОВ

№ 42
(502)

2018

Главная тема: **СЕРЫЕ КАРДИНАЛЫ**

**А у вас в компании тоже есть
серый кардинал?**



юбилейный ВЫПУСК

500 НОМЕРОВ УП ЗА  ГОДА

БОЛЕЕ 5 000 ВИП ИНТЕРВЬЮ С ЛИДЕРАМИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА
БОЛЕЕ 100 ИНТЕРВЬЮ С ИЗВЕСТНЫМИ ЗАРУБЕЖНЫМИ ЭКСПЕРТАМИ
БОЛЕЕ 800 ДЕЛОВЫХ КНИГ
БОЛЕЕ 1 000 БИЗНЕС СЕМИНАРОВ
БОЛЕЕ 30 ИССЛЕДОВАНИЙ С ОПРОСОМ 1200 КРУПНЕЙШИХ ФИРМ



Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

«Серые кардиналы» появляются в каждой компании, где им дают свободу, но еще хуже, когда им ее не дают и о них не знают до часа Х...

Читайте в номере ...

P.S.

О секретах hr-бюджета согласилась в УП 43 поговорить HRD компании Superjob.ru.

Тема закрытая, так как бюджет hr — это некая проекция выручки и рентабельности компании, что является, разумеется, коммерческой тайной.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров
PR-директор — Надежда Гончарова
Креативное агентство и редакция — 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 — агентство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ» (Генеральный директор — Елена Чечикова)
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
Официальный аудитор — Аудит-Босс (Генеральный директор — Олег Буйденко)
Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 5

Появление «серого кардинала» говорит о ситуации внутреннего накала, противостояния в организации...



Мария Келина,
«КОНТАКТ»

стр. 10

Только скорость принятия решений и скорость действий приводит к прорывам...

Сотрудники, скопировавшие ваш бизнес, это люди, которым вы не дали возможности развиваться...

Сергей Сергеев,
ЖУРНАЛИСТ УП

стр. 20

Проблемы в бизнесе или функции списывают на отсутствие сильного профессионала...

Что делать с теми сотрудниками, кого готовили, но не назначили...

Если на одного руководителя приходится несколько преемников то начинаются «тараканьи бега»...

Такой руководитель не имеет осознанной потребности ни в каком преемнике и видит в нем только конкурента...

Елена Голубева,
СЕДРУС

стр. 33

Отсутствие в компании лидеров, которые бы обладали философией «Кайдзен»...

Эффект получается не только в виде локальной экономии ресурсов, но и имеет большой социальный характер, ведь у каждого из нас есть большая потребность в самореализации...

Денис Ахмедьянов

стр. 40

Не ожидала, выпускаясь из вуза, так это то, насколько юристу нужна логика...



Татьяна Горошко

стр. 45

Однако с этих сумм не нужно платить социальные взносы в ПФР, ФСС и ФОМС...

Работодателю необходимо сверять составляющие соцпакета со списком расходов, указанных в ст. 270 НК РФ...

Суд пришел к выводу, что у истца отсутствовали правовые основания ко взысканию с ответчика выплат в счет компенсации за наем жилья...

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...

Мария Бубнова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

СЕРЫЕ КАРДИНАЛЫ
Лидер обязан быть хитрее и мудрее провокаций
Мария Келина, «Контакт»

10

НОВЫЕ ИМЕНА В БИЗНЕСЕ
Дмитрий Портнягин преуспел. Попробуйте и вы!!!
Сергей Сергеев, Журналист УП

17

МЕНЕДЖМЕНТ
Боремся с прокрастинацией в 4 шага
Алексей Загумёнов, «Авира»

20

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ
Четыре плюса кадрового резерва
Елена Голубева, Седрус

26

ИВЕНТ
Об идеальном сотруднике в корпоративном
event-менеджменте
Елена Конвисар, НЕОЛАНТ

33

ТОП КАНДИДАТ
Лин технологии несут в себе и важную
социальную роль
Денис Ахмедьянов

38

КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА
Анонс: Спор с кадровыми агентствами
по заменам или «не тем» кандидатам
Анастасия Жукова

40

ПРОФЕССИЯ
Выбирайте профессию сердцем
Татьяна Горощко

45

СОЦПАКЕТ
Соцпакет – правовой статус, практика споров,
налогообложение для компании, что
относится к этим услугам
Мария Бубнова

53

ВЕЛИКИЕ БИЗНЕСМЕНЫ
Сэр Ханс Раусинг
Римма Абол

55

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
ВкусВилл: Как совершить революцию в ритейле,
делая всё не так
Евгений Щепин

№42
(502)

Издаётся с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 29.11.2018 г.
Формат 60х90 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 >

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

Лидер обязан быть хитрее и мудрее провокаций

Сделайте атмосферу открытой, и «серому кардиналу» будет нечего делать в компании. Поколение Z именно это и любит делать — налаживать коммуникации.



Мария Келина

«Контакт»

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как Вы понимаете феномен «серого кардинала»?

«Серый кардинал» — это человек, который способен существенно влиять на принятие решений, при этом не обладая большими полномочиями. Часто это «молчуны», но, если они высказались в нужное время и в нужном месте, к их мнению обязательно прислушиваются. «Серый кардинал» не обязательно будет правой рукой топ-менеджера или руководителя, ими могут стать простые сотрудники в зависимости от личной харизмы и способности влиять на других.

Феномен «серого кардинала» не стоит воспринимать только отрица-

тельном контексте. Иногда случается, что «серый кардинал» — это человек, который состоит при формальном лидере и выполняет функцию советника, консультанта. Например, собственник бизнеса слишком творческий, харизматичный, но не способен принимать быстрые, эффективные решения. В этом случае «серый кардинал» эффективно структурирует, управляет, делегирует задачи. И таких случаев мы знаем десятки, особенно в бизнесе, где собственник является генеральным директором, но, например, не получил бизнес-образования.

УП Они есть в каждом отделе компании?

— Это зависит от корпоративной культуры. На мой взгляд, появление «серого кардинала» говорит о ситуации внутреннего накала, противостояния в организации.

ПОЯВЛЕНИЕ «СЕРОГО КАРДИНАЛА» ГОВОРИТ О СИТУАЦИИ ВНУТРЕННЕГО НАКАЛА, ПРОТИВОСТОЯНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

тельно, хотя исторически термин появился действительно в негативном

Отсутствие свободы, отказ от открытого диалога действительно уве-

личивает количество «серых кардиналов», которые могут появиться в любом подразделении.

УП Тратят ли hrd и CEO силы на выявление этих «кротов» и степень их влияния или рассчитывают на мощь машины подавления инакомыслия в компании?

— Я пока не встречала случаев, где проводились бы масштабные и системные действия по выявлению таких «агентов влияния». Возможно, если компания большая, со сложной филиальной структурой, такие действия необходимы.

УП Степень влияния — от чего она может зависеть?

— Два основных фактора: 1) личностные характеристики «серого кардинала», которые добавляют ему статичности: его энергетика, способность убеждать или тонко манипулировать, умение чувствовать людей и их настроения; 2) корпоративная культура компании и атмосфера, которая характеризует ее в определенный момент времени.

УП Компания, где «кардинальчики» бесповоротно стали теневыми лидерами и без их согласия лидер

не может ничего поменять в компании, подлежат полной смене людей или у вас есть идеи их очищения?

— Зависит от того, готов ли руководитель полностью отказаться от такого сотрудника. А вдруг это ведущий продуктолог, который полностью замыкает на себе поставщиков и имеет с ними отличные отношения? Или сотрудник отдела продаж, который стабильно приносит 80% прибыли? Нельзя сказать, что «серого кардинала» нужно увольнять в обязательном порядке. Напротив, если руководитель просто попытается избавиться от этого сотрудника, есть риск подорвать собственный авторитет в глазах других коллег.

Руководитель, управленец обязан быть хитрее и мудрее провокаций. Важно понять следующую вещь: появление «серого кардинала» — это частный случай или это системные проблемы вашей организации? Попробуйте подружиться с «серым кардиналом», при этом не нарушая субординацию. Уделите ему больше времени, чтобы понять его истинные мотивы. Возможно, «серый кардинал» жаждет власти, тогда вы можете делегировать ему большую ответственность там, где это возможно, или дать проектную работу. Если же «подрывная деятельность» принимает масштабы всей организации, значит, причину

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



стоит искать в культуре общения внутри компании.

УП Бизнес-тренер К. Бордунос считает, что «серого кардинала» можно привлечь на свою сторону, если лидер сможет подружиться с ним и объяснить смысл изменений. Вы поспорите с ним?

— Если уделить человеку свое время и внимание, то такой исход событий вполне возможен. В любом случае это зависит от истинных мотивов «серого кардинала» и целей, которые он преследует. Если работа «напрямую» не помогает, можно публично объяснить смысл изменений сотрудникам организации, чтобы у них была возможность услышать две точки зрения.

УП Как совсем не дать возможности «серому кардиналу» появиться в компании?

— Если мы говорим о негативном проявлении, то чем больше стен, тем больше «серых кардиналов». Необходимо работать с корпоративной культурой: внедрять, например, культуру обмена обратной связи высокого качества, «открытые двери» у менеджеров. Все это можно реализовать только при условии, что высший менеджмент так же разделяет ценности сознательного общения и активно их сам выполняет и пропагандирует.

УП Какие симптомы могут говорить о том, что ранее отличный менеджер незаметно становится «серым кардиналом»?

**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

Дмитрий Портнягин преуспел. Попробуйте и вы!!!

*Статью по материалам
выступлений Дмитрия в
YouTube написал С. Сергеев
явно с вдохновением —
у него все впереди... он
молод.*

*Принципы успеха от
Портнягина — так можно
было бы назвать статью.*

*P.S. Читайте в январе
в УП интервью с Д.
Портнягиным*

Сергей Сергеев

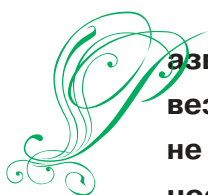
Журналист УП

Эксклюзивно для



Для того чтобы добиться успеха на медиаплощадке, нужно понимать, с какой целью вы пришли на YouTube, чего вы хотите достичь и как сможете помочь своим зрителям. Бизнесмен и YouTube-блогер Дмитрий Портнягин.

Личностное развитие



Развиваться нужно всегда и везде. Без развития человек не может вырасти, стать личностью и добиться успеха в

лать идеально — от решения до действия должно пройти минимум времени, и не важно, правильным будет действие или нет. Не важно, 3 у тебя образования или одно, есть готовый бизнес-план или нет, только действия влияют на результат, и ничего кроме действий! По мнению Портнягина, скорость важна во всем. Только скорость принятия решений и скорость действий приводит к прорывам. Чтобы добиться успеха, важно изменить экосистему, в которой ты живешь. Истинный путь к успеху — готовность выдержать

ТОЛЬКО СКОРОСТЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И СКОРОСТЬ ДЕЙСТВИЙ ПРИВОДИТ К ПРОРЫВАМ

бизнесе или в любом другом любимом деле. Читать книги, осваивать новые предметы, ремесла — то, что может помочь в саморазвитии.

себя в новую экосистему, наполненную позитивом, знаниями и возможностями. Настоящее развитие — каждый день просыпаться новым. Любой чело-

ЦЕЛЬ ВСЕГДА ДОЛЖНА БЫТЬ ВЫЗОВОМ, А ПРИНЦИПЫ БЛОКИРУЮТ РАЗВИТИЕ

Не нужно пережевывать идеи и мысли, а также думать, как все сде-

век может измениться, но после того, как у него поменяются ценности. Цель

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



всегда должна быть вызовом, а принципы блокируют развитие. Если хочешь переехать и начать новую жизнь,

твоему развитию и обесценивать все, что ты делаешь. Всегда!

ЧТОБЫ СРАЗУ НАЧАТЬ РАСТИ – НУЖНО РАЗВИВАТЬ СВОИ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ, А НЕ ЗАЦИКЛИВАТЬСЯ НА СИЛЬНЫХ

то Дмитрий советует сразу сформировать новое окружение, закинуть себя в самый эпицентр событий и сразу поднять уровень жизни. Для саморазвития важно не только поменять мировоззрение, но и мышление. Негативное мышление притягивает большое коли-

Ключевые компетенции

Ключевые компетенции — навыки, которыми мы обладаем, будучи работниками. Не важно, какая сфера: диджитал, маркетинг, PR, HR, про-

ЧАСТЬ ОБЩЕСТВА ВСЕГДА БУДЕТ ПРОТИВОСТОЯТЬ ТВОЕМУ РАЗВИТИЮ И ОБЕСЦЕНИВАТЬ ВСЕ, ЧТО ТЫ ДЕЛАЕШЬ. ВСЕГДА!

чество проблем и блокирует развитие. Для того чтобы сразу начать расти, нужно развивать свои слабые стороны, а не зацикливаться на сильных. И самое главное нужно запомнить: часть общества всегда будет противостоять

изводство — у любого человека как представителя рабочей сферы должны быть свои компетенции.

То, чем должен обладать предприниматель, по мнению Дмитрия.



Предприниматель должен заниматься только созданием продукта, стратегией, привлечением ресурсов и формированием первого круга сильных помощников. Предприниматель будет успешен тогда, когда дело для него будет стоять на первом месте. Нужно честно решить для себя, что по-настоящему важно. Сила предпринимателя, по мнению Портнягина, в коммуникациях, масштабе мышления и сильных партнерах. Стиль исполнительного директора — марафонец, стиль предпринимателя — спринтер. Дмитрий убежден: бизнес будет силь-

льно устарела. Портнягин уверен: если хочешь учиться, саморазвивайся, обучайся, посещай тренинги, только так можно вырасти и добиться успеха.

Команда

Команда — это наши союзники, наши преемники, наши последователи. Те люди, которые безоговорочно нам верят и нами восхищаются. Команду нужно любить, вдохновлять и слышать.

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЕНД НАВСЕГДА РЕШАЕТ ПРОБЛЕМУ СБОРА КАЧЕСТВЕННОЙ КОМАНДЫ

ным, когда вместо менеджеров — обучение и самоуправление, вместо KPI — цели и ценности. Каждая встреча с партнерами, клиентами, должна быть максимально полезной — главное, узнайте путь этого человека, успешные действия, которые влияли на прорывы и 10 главных инсайтов. Исполнительный директор, убежден Дмитрий, должен не только управлять людьми, но и развивать их. Сейчас модно учиться у практиков, перебирая кейсы и перенимая опыт. Методология обучения уже

В действующем бизнесе, по мнению Дмитрия, команда стоит на первом месте, деньги компании — на втором, клиенты — на третьем, а потом уже начальство. Партнер должен быть сильной противоположностью предпринимателя. Партнерство — это брак, в самом начале надо настраиваться, что на всю жизнь. Потом уметь выстраивать отношения, слышать друг друга и развиваться одинаково. Иначе разбег. Персональный бренд навсегда решает проблему сбора качественной



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



команды. Истинное кредо Дмитрия — команде чаще говори, а клиента чаще слушай. Важно собрать команду мощных маркетологов и сделать очень глубокую аналитику. Результат — больше клиентов и ниже их цена. «Заряжаю команду просто, — говорит блогер, — чаще говорю им о глобальных целях и

Конкуренты

Конкуренты — это те люди и компании, которые работают в одной сфере с нами, но являются нашими соперниками. Такой сопернический дух, соревнования, возможность показать себя более сильным претендентом на

КОМАНДЕ ЧАЩЕ ГОВОРИ, А КЛИЕНТА ЧАЩЕ СЛУШАЙ

отчитываюсь, где мы находимся сейчас по отношению к ней. Планы и задачи перед командой всегда ставлю завышенные, только так можно постоянно расти».

клиента позволяет нам расти, повышать свой скилл, прокачиваться.

Конкуренция — самый большой двигатель экономики. Портнягин говорит,

**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

Боремся с прокрастинацией в 4 шага

В век высоких технологий и доступного интернета руководители многих компаний сталкиваются с прокрастинаторами, порожденными их убытками. Как увеличить эффективность работников без дорогостоящих коучей, рассказывает эксперт крупнейшего российского завода по производству игрового и развлекательного оборудования, управляющий группой компаний «Авира» Алексей Загумёнов



Алексей
Загумёнов

«Авира»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Прокрастинация, наверное, одна из самых популярных болезней современного общества. Постоянное откладывание на завтра важных и даже срочных дел становится привычным процессом не только в обыденной жизни, но и в работе. Взволнованные работодатели тыкают пальцем на интернет и обвиняют бедолагу в снижении работоспособности сотрудников. Но, как говорится, «бей врага его же оружием», что мы в «Авира» и сделали. За счет грамотного использования интернета мы смогли повысить эффективность работы сотрудников и увеличить производительность труда.

Группа компаний «Авира» уже на протяжении 8 лет занимается производством игрового и развлекательного оборудования, и уникальность продукции в нашем деле является основополагающей. А как известно, индивидуальные заказы чаще всего трудозатратны и ограничиваются в сроках. Тут мы и столкнулись с прокрастинаторами, которые были повсюду: как в офисах, так и на производстве. Сразу же было понятно, что с этим надо бороться, и в 2010 году мною было принято ре-

шение внедрить систему на усиление эффективности работы каждого сотрудника.

Первые в бой с прокрастинацией были запущены онлайн-таблицы, в которые мы заносили глобальные проекты длительностью не менее месяца. С таблицами работали все: как руководители, так и их подчиненные. Такой способ планирования наглядно показывал стратегический план производства компании и обязанности каждого отдела.

Здесь было важно определиться со сроками проекта. Выполняя поставленные задачи, участники группы параллельно заносят в таблицу отчет о проделанной работе, которая по возможности измеряется в процентах. От результатов выполненных задач менялся статус проекта. Кроме того, таблица отражала приоритетные задачи, которые должны были исполнить вовлеченные стороны — бухгалтерия, логисты и так далее. Таким образом мы могли наглядно видеть рабочий процесс и объективно оценивать эффективность каждого.

На этом битва не закончилась. На втором фланге стояла уже всеми известная программа Trello, с помощью которой мы разбивали глобальные цели на подзадачи и решали их в течение недели.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Может показаться, что эта канбан-доска дублирует онлайн-таблицы, но это не так. Функционал Trello шире, и данный сервис мы используем как для контроля задач, так и для их постановки, декомпозиции и архивирования результатов. Особенно важно это в тех случаях, когда необходимо создавать интерактивные каталоги реализованных проектов или дизайн-макетов.

Еще одним солдатом в борьбе с прокрастинацией стало ежедневное планирование в лице Hangouts. В ежедневном брифинге участвуют и командировочные, и временно отсутствующие, и те, кто находится в отгуле. Такой инструмент дает линейному руководителю возможность следить за наполнением рабочего дня каждого сотрудника.

Как правило, брифинг занимает не больше 10–15 минут. Этого хватает для того, чтобы узнать, чем будет дышать компания. Есть и другой момент: на таком брифинге специалисты из обычно не взаимодействующих отделов узнают друг друга лучше. Рабочий брифинг таким образом превращается и в командообразующее мероприятие.

И в финальном бое сразился отважный Google-календарь, доступ к которому имеет каждый сотрудник «Авиры». Благодаря онлайн-календарю сотрудники могут показывать свою занятость и планировать встречи, заранее зная занятость коллеги. Здесь же ведется учет времени занятости переговорных комнат.

В конечном итоге мы получи-

**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

Четыре плюса кадрового резерва

Кадровый резерв — это те сотрудники, которые обладают высоким потенциалом для профессионального развития и которые планируются в будущем на замещение ключевых и управленческих позиций и открытых вакансий в компании. Чем более узкая сфера деятельности компании, чем больший дефицит на рынке кандидатов нужного уровня подготовки и растущая востребованность по ним, чем более длительная и сложная предварительная подготовка и адаптация, тем больше у компании потребность в КР.



Елена Голубева

Седрус

Эксклюзивно для



УП Почему в кризисы или при угасании бизнеса первым делом режут новые проекты и развивающие программы, включая кадровый резерв?

Причина может быть в том что бывает, высшее руководство не верит в возможность проекта по резерву, не готово вкладываться в него, тогда эйчар-функция в таких компаниях сводится лишь к текущему поиску и подбору персонала и кадровому делопроизводству.

УП А что получают компании, если все-таки строят свой кадровый резерв?

— Возможность обеспечить выполнение бизнес-целей компании за счет выявления, привлечения, удержания и мотивирования талантливых сотрудников, тех, кто способен занять ключевые позиции в ближайшем будущем.

С помощью КР удастся сохранить ценные кадры в компании, экспертиза не уходит к конкурентам — раз.

Предоставляя развитие и рост собственным сотрудникам, мы экономим на необходимости искать, адаптировать, учить, переманивать их у конкурентов и так далее — два.

Три — положительное влияние на бренд работодателя, увеличение среднего срока работы в компании,

рост лояльности сотрудников, рост узнаваемости компании среди кандидатов.

Люди часто уходят из компаний, когда не видят для себя перспектив профессионального и карьерного роста, поэтому даже сам факт наличия кадрового резерва в компании — уже отличный шанс для амбициозных сотрудников.

Ну и четыре — повышение уровня компетенций у кадровых резервистов, успешно прошедших программу развития, позволяет повысить эффективность и качество управленческой работы в компании в целом.

УП Почему многие компании ищут идеального кандидата — "золотую рыбку", сохраняя своих в вечном резерве?

— Это системная управленческая ошибка компании, когда конкретные проблемы в бизнесе или функции списывают на отсутствие сильного профессионала, ищут кандидата, который придет и на раз решит все проблемы, при этом у руководства нет конкретного профиля должности, понимания компетенций, требований к опыту и описания конкретного функционала. Поэтому такие работодатели просматривают большой пул кандидатов, перебирают, не могут найти искомое,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



потом привлекают несколько кадровых агентств в поисках «золотой рыбки».

У А почему крупные компании нередко «ищут» ценных топов» одновременно силами 3–4 кадровых агентств (причем на условии конфиденциальности)?

— Это попытка недобросовестного работодателя произвести бесплатный мониторинг рынка труда по конкретной позиции, сравнить уровень развития

будет иметь риск падения деловой репутации в целом.

У Какие подводные камни ждут те компании, которые только начинают задумываться о формировании КР?

— О! Пусть набираются терпения, ибо их ждет долгий, трудный но интересный путь. Предстоит пройти развилки по следующим вопросам: для чего компании нужен кадровый резерв, кто в него будет входить, потенциально

ПРОБЛЕМЫ В БИЗНЕСЕ ИЛИ ФУНКЦИИ СПИСЫВАЮТ НА ОТСУТСТВИЕ СИЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛА

компетенций и стоимости своего работника с «живыми» кандидатами аналогичного профиля.

Все уважающие себя кадровые агентства ведут историю взаимодей-

все сотрудники компании, или только сотрудники с высоким потенциалом и уровнем развития компетенций, или сотрудники, которые успешны в своей текущей должности и показывают высокий рабочий результат?

ПРИДЕТ И НА РАЗ РЕШИТ ВСЕ ПРОБЛЕМЫ

ствия с клиентами, могут этой информацией делиться внутри сообщества, и такая недобросовестная компания

Следующий важный момент: а судьи кто и по каким принципам и методологии выстроить систему оценки. Ведь

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



правильная система оценки персонала — это уже половина успеха в построении кадрового резерва. Как будут удерживать и мотивировать резервистов; что делать с теми сотрудниками, кого готовили, но не назначили и т.п.

зицию до трех лет — на руководящую должность. Вряд ли удастся замотивировать резервиста на терпеливое ожидание в более долгосрочной перспективе.



Почему все же на поверку 90% руководителей

ЧТО ДЕЛАТЬ С ТЕМИ СОТРУДНИКАМИ, КОГО ГОТОВИЛИ, НО НЕ НАЗНАЧИЛИ



Как долго внутренний кандидат может находиться в состоянии «ожидаемого роста»?

акционеры берут из варягов?

— Это во многом зависит от уровня позиции. От полугода — на рядовую по-

— Не во всех компаниях и не всегда происходит так. Зачастую при реализации кардинальных изменений, для внутренних «революций» нужен руководи-

**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

Об идеальном сотруднике в корпоративном event-менеджменте

На вопросы УП отвечает Елена Конвисар, директор по маркетингу Группы компаний НЕОЛАНТ, входящей в топ-35 ИТ-компаний России. Под руководством Елены компания приняла участие в более чем 500 бизнес-мероприятиях. Всесторонний взгляд на event-менеджмент как профессию привел к созданию ЕХРОшколы для начинающих специалистов и компаний. Сегодня Елена поделится своим видением текущей ситуации в этой непростой и очень интересной области.

Елена Конвисар

НЕОЛАНТ

Эксклюзивно для



Event-сфера весьма разнообразна. Что входит в зону ответственности именно бизнес-ивента?

 Мероприятия — это один из инструментов, которые могут использоваться компанией для достижения бизнес-целей — внешних и внутренних. С их помощью мы можем решить задачи маркетинга, продаж, PR, GR, HR, поиска инвесторов и так далее. Это означает, что event-менеджер должен в первую очередь уметь держать в голове целеполагание каждого проекта. Мероприятие без цели — усилия не ветер.

Какие типы мероприятия могут достаться корпоративному event-менеджеру на исполнение? Во-первых, мы можем участвовать в бизнес-мероприятиях, организуемых другими компаниями. Классически это отраслевые выставки и конференции. И это определенный набор навыков менеджера.

Во-вторых, мы можем организовывать собственные мероприятия для внешней аудитории — это семинары и вебинары, бизнес-завтраки, пресс-конференции и пресс-туры, конференции для партнеров и так далее. Мы можем в конце концов сами стать организаторами отраслевой выставки или, например, конкурса проектов. А быть организатором — это не то же самое, что участником.

Мы можем оказывать поддержку культурным, благотворительным, спортивным или социальным внешним проектам, или организовывать их сами, если считаем это необходимым для достижения бизнес-целей компании. И это уже другой набор навыков.

Также в зону ответственности единственного event-менеджера в компании могут входить и мероприятия по внутренним коммуникациям. Классически это корпоративные праздники: Новый год, День рождения компании, День семьи, мотивационные поездки, летний отдых и так далее. Это могут быть также внутренние образовательные сессии, спортивные или благотворительные проекты — например, коллективный День донора, стратегические сессии для топ-менеджмента и тому подобное.

То есть вторая особенность профессии — разнообразие форм и аудиторий мероприятий.

Расскажите, в чем особенность подготовки бизнес-мероприятий.

— Продолжая разговор об особенностях профессии, третье, что я бы выделила, — это то, что у одного мероприятия одновременно может быть до десятка разных аудиторий, и только удовлетворив интересы их всех, мероприятие достигнет максимума целей.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Например, у летнего корпоратива минимум 2 аудитории с разными целями — топ-менеджмент и сотрудники. Одни хотят развлечься на корпоративе, другие хотят улучшения бизнес-показателей после него. Еще у корпоратива есть косвенная, но важная для вашего бизнеса аудитория — семья сотрудника, даже если они на нем не присутствуют. А еще — ваши потенциальные сотрудники. И с помощью одного события можно повлиять на все смежные аудитории, правильно донеся до них информацию.

Или другой пример. У нашего последнего отраслевого форума заинтересованными участниками были: наша компания как заказчик, собственно слушатели, спонсоры, спикеры, стендисты, информационные партнеры, государственные структуры. У каждой из групп были свои задачи, которые они решали с помощью форума. Не было бы спикеров и стендистов — слушатели бы не получили полезной информации, не было бы слушателей — спонсоры не получили бы аудиторию, а если бы не было мощной информационной кампании, то спикеры не получили бы достаточного продвижения, и так далее. Только работая на интересы всех групп, можно сделать успешное мероприятие, на которое придут в следующий раз. И мы, как организаторы, должны об этом помнить и отрабатывать по всем направлениям.

Таким образом event-менеджер должен держать в голове не только целеполагание основного заказчика, но и всех участников мероприятия. И уметь влиять не только на непосредственных участников, но и всех тех, до кого дойдет информация о нем.

Четвертое, что нужно уметь, — это держать фокус на конечной цели, но при этом не упускать детали. Технические нюансы, дизайн мероприятия, варианты обслуживания участников и так далее. Именно детали портят впечатление и рушат восприятие и могут перечеркнуть все ваши усилия и вложенные бюджеты.

Пример из жизни: наш дистрибьютор пригласил дилеров в мотивационную поездку в другую страну. Только при заселении выяснилось, что мы живем по два человека из разных компаний в одном номере и в нем только двуспальная кровать и, внимание, всего одно одеяло. Одеяла нам в конце концов донесли, но впечатление было смазано.

Поэтому важно помнить, что мероприятие — это обоюдоострый инструмент. С его помощью можно как улучшить ситуацию, так и ухудшить, если заранее не продумать и не проработать все детали. И в этом большая ответственность event-менеджера перед компанией — за ее же деньги как минимум не ухудшить ее репутацию.

И продолжая тему деталей — при организации бизнес-мероприятий, куда люди приходят, казалось бы, по работе, важно помнить, что они все равно остаются людьми. И учитывать также физические и эмоциональные потребности, а не только деловые. Если людям жарко-холодно-душно, слишком ярко-темно-громко-тихо, скучно, они устали, хотят пить-есть, они просто не воспримут вашу информацию. А еще люди независимо от возраста и статуса любят подарки, азарт, вкусную еду, интересные напитки, зрелища. И все это надо уметь органично вплести в бизнес-канву мероприятия, чтобы запомниться. А для этого как минимум во всем этом разбираться.

чем еще должен разбираться event-менеджер, работающий в корпоративном секторе.

— Event-менеджер — профессия синтетическая, требующая владения очень разными навыкам.

Когда вы нанимаете сотрудника, нужно четко понимать, ждете ли вы от него только исполнения технических заданий, поставленных специалистами по направлениям, например, PR-менеджером или же он должен уметь сам разрабатывать креативные и бизнес-концепции мероприятий под цели компании. И тогда он обязан иметь базовое понимание в соответствующих областях коммуникаций.



Расскажите

подробнее,

в

Будет ли event-менеджер занимать-

**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

Уважаемые читатели и подписчики УП

Для вас открываем новую рубрику – "ТОП КАНДИДАТ". В ней мы будем публиковать экспертные интервью с опытными руководителями компаний, которые сейчас рассматривают новые предложения по работе в должности **ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР** и согласились открыто предложить себя в качестве кандидата. Экспертная оценка темы в интервью надеемся поможет читателю оценить глубину его знаний, опыта и корпоративной культуры. В рубрику УП приглашает только тех, кто прошел с нами собеседования и был высоко оценен нашими специалистами.

Лин технологии несут в себе и важную социальную роль

*Персонал по большей
части очень открыто
встречает процесс
внедрения бережливого
производства*



Денис Ахмедьянов

Эксперт по теме, руководитель
ряда промышленных компаний

EMAIL: AHMEDYANOVDA@MAIL.RU

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как вы начали знакомиться на практике с технологией «Лин» — «Бережливое производство»?

 На практике впервые ознакомился с инструментами «Бережливого производства» в 2003 году, работая на тот момент инженером-технологом в механосборочном цехе автосборочного производства на автомобильном заводе «Урал» (входит в Группу «ГАЗ»). Прошел обучение философии «Кайдзен», принципам и идеалам производственной системы Группы «ГАЗ», основанной на идеалах производственной системы компании «Тойота» (Япония).

Затем уже участвовал в проектах

стика потоков, TPM, стандартизированная работа, снижение НЗП и тянущей системы подачи материалов. Эта работа и стала для меня основным багажом знаний в этом направлении.

УП Много ли сил ушло на вхождение в тему?

— На самом деле, эти дополнительные на первый взгляд, обязанности лично для меня быстро стали частью моей основной работы и не требовали больших усилий для формирования достаточного понимания их на практике. В каждом внедряемом инструменте достаточно было поучаствовать один раз в практикуме, чтобы затем самостоятельно осваивать на других участках.

УП Что мешает компаниям осваивать «Лин» у себя?

ОТСУТСТВИЕ В КОМПАНИИ ЛИДЕРОВ, КОТОРЫЕ БЫ ОБЛАДАЛИ ФИЛОСОФИЕЙ «КАЙДЗЕН»

по формированию участков на новых площадях, в практикумах по развитию новой производственной системы с внедрением методик 5S, SMED, логи-

— Убежден: причина только одна. Это отсутствие в компании лидеров,



которые бы обладали философией «Кайдзен» и следовали ей в своей работе. Других ограничений просто нет.

Как персонал реагирует на требования технологии? Ваши советы.

— По большей части, персонал всегда открыто реагирует на внедрение «Бережливого производства».

Чтобы добиться вовлеченности персонала на всех уровнях предприятия, необходимо получить кредит доверия от работников, и тогда результат не заставит ждать.

ЕГО ЛИЧНАЯ МОТИВАЦИЯ НА ВНЕДРЕНИЕ УЛУЧШЕНИЙ СОШЛА НА НЕТ

Рецепт этого кредита доверия в каждом случае индивидуален, и в работе с каждым руководителем и специалистом и его просто **НУЖНО НАЙТИ**.

Приведу примеры.

- На одном предприятии по производству горно-шахтного оборудования мы начали внедрение

«Бережливого производства» со сбора предложений на улучшения, так называемых «Кайдзен-предложений». При этом почва для нововведений оказалась совсем не благоприятной.

В ремонтно-механическом цехе один из ведущих специалистов озвучил целый ряд реальных предложений по снижению затрат на производство продукции, которые были вынесены им на рассмотрение руководству еще до внедрения «Бережливого производства», но так и не нашли поддержки для реализации. И его личная мотивация на внедрение улучшений сошла на нет вместе с желанием его

коллектива (а это еще 30 человек) что-то менять.

Мы взяли решение трех вопросов, связанных с технологией, конструкцией и инженерной инфраструктурой, на контроль, и **ТОЛЬКО ПОСЛЕ** решения данных вопросов вернулись к данному специалисту с задачами внедрения 5С. Кредит доверия был от него получен, и в итоге наш **НОВЫЙ** СТО-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



РОННИК даже стал лидером системы подачи предложений по годовому рейтингу. И мы добились активизации персонала на данном участке.

- На том же предприятии было запланировано навести порядок в кузнечно-сварочном цехе, применив методику 5С. Бригада основных работников цеха (резчики, сварщики-сборщики металлоконструкций) была приглашена на теоретическое обучение системе 5С.

Специалисты также озвучили основные проблемы в цехе, связанные с условиями труда, качеством материалов, и другие. Один из вопросов был связан с применяемыми для разметки металла покупными мелками, которые постоянно крошились и нередко

влекли к появлению дефектов из-за некачественной разметки. Просьбой специалистов был запрос на обеспечение их участка камнем талька, который они нарезали на мелки и применили для выполнения качественной и быстрой разметки материалов. Кредит доверия от данного коллектива также был получен. Дальше практически каждый работник данного цеха активно участвовал во внедрении «Бережливого производства».

Эффективны также визиты и практическое обучение в организациях-лидерах по развитию производственных систем.



Эффект **«Лин»** **только**
в **деньгах** **или...** **?**

**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

Анонс Спор с кадровыми агентствами по заменам или «не тем» кандидатам

Почему компании сотрудничают с кадровыми агентствами?

Ответов можно дать много. Если говорим о топах или редких специалистах, то обращаются в надежде найти «золотую рыбку». Мидл – сэкономить время при массовом подборе особенно если агентство сетевое и подбор нужен сразу по всем городам России.

Но споры возникают порой острые потом... и особенно по ценным специалистам. Об этом говорит судебная практика и очень большая. Договора не совершенны? Возможно.

Понимание разное? Скорее да.

Да и «товар» то живой... Он тоже может повести себя по разному – от скрыть свои причуды и слабости до криминала. В ответе ли за это агентство работая без предоплаты и высоким риском отсева кандидатов?

Да и ФНС может вам налоги насчитать истолковав по своему договор.

**Анастасия
Жукова**



Практика показывает: предмет большинства споров между компаниями и кадровыми агентствами — взыскание задолженности по договору на оказание услуг по поиску и подбору персонала, процентов за пользование чужими денежными средствами (постановления Девятого арбитражного апелляционного суда от 15.11.2016 № 09АП-51270/2016-ГК по делу № А40-133608/16, от 11.05.2018 № 09АП-14364/2018 по делу № А40-227081/17, от 24.09.2018 № 10АП-10406/2018 по делу № А41-22550/18, Первого арбитражного апелляционного суда от 25.07.2016 по делу № А43-33634/2015). Рассматривая данную категорию споров, арбитры оценивают имеющиеся в материалах дела доказательства, анализируют условия договоров на поиск персонала, дополнительных соглашений или заказов на подбор конкретных сотрудников, проверяют наличие актов сдачи-приемки оказанных услуг, подтверждающих выполнение кадровым агентством своих обязательств по договору, платежных поручений по оплате услуг.

ты фактически оказанных услуг. Еще одна группа споров между ними — это разногласия по вопросам замены или подбора «не тех» кандидатов. Как правило, данные споры возникают в случае несогласия компании с компетентностью и профессиональными навыками предложенного кадровым агентством кандидата. Или в связи с нарушением срока оказания услуг по подбору сотрудника, его замены.

Так, рассматривая споры между кадровыми агентствами и коммерческими организациями, суды подчеркивают следующее. Договор на оказание услуг по поиску персонала должен обязательно содержать условие о сроке замены подобранного специалиста. В отсутствие такого условия все претензии компании к кадровому агентству безосновательны.

*Анастасия Жукова, эксперт журнала
Трудовое право

Но компании и кадровые агентства спорят не только из-за неопла-

Журнал



2018 г.

Полный текст читайте в журнале

*Трудовое право или запросите в редакции УП и мы
вышлем его Вам в pdf. Пишите на: tp@top-personal.ru*



Выбирайте профессию сердцем

Эксперт журнала Трудовое право откровенно и познавательно делится секретами выбора профессии и технологиями написания статей.

УП Как вы видите профессию юрист сегодня и какой она вам казалась в начале, 10 лет назад? (Сложности, бонусы, глубина, запутанность...)

10 лет назад, безусловно, как сказала о себе одна известная героиня, «я тогда молоде, я лучше, кажется, была». И если не лучше, то во многом наивнее, так это точно. Поэтому мне с небольшой высоты своего жизненного опыта и нулевого опыта в работе полученные мною в академии знания казались недостаточными, опыт же и знания коллег ка-



Татьяна Горошко

Эксклюзивно для





зались колоссальными. Но в первый же рабочий день я проверяла проект договора с ежемесячной оплатой в несколько миллионов и так вспомнила, что не боги горшки обжигают.

Кроме того, возможно, и в силу ныне часто ругаемого «синдрома отличницы» (золотая медаль в школе, красный диплом в академии) я пыталась находить идеальные решения тех задач, которые передо мной ставили. Сейчас, к счастью, я уже понимаю, что нужно по-прежнему стремиться к идеалу, но

ж юрист» или выход из арбитражного суда после заседания в 9:30 вечера) как естественные последствия, а не как «отягчающий фактор». Сложности были скорее субъективные: например, понять, что иногда приходится исправлять чужие ошибки, или, например, объяснять бесперспективность «серого» пути решения тех или иных сложностей.

Из того, чего точно не ожидала, выпускаясь из вуза, так это то, насколько юристу нужна логика. Весь период

НЕ ОЖИДАЛА, ВЫПУСКАЯСЬ ИЗ ВУЗА, ТАК ЭТО ТО, НАСКОЛЬКО ЮРИСТУ НУЖНА ЛОГИКА

иногда важнее общая стратегия, а не тактическая «идеальность».

Однако не могу не отметить, что те установки, с которыми я пришла в профессию (честность, порядочность, внимательность к деталям, постоянное профессиональное развитие, желание достичь максимального результата), я считаю важными и сейчас. Впрочем, я считаю, что эти принципы универсальны для любой профессии.

Сложности в работе мне достаточно трудно отмечать, так как я люблю эту профессию и принимаю многие нюансы (например, пресловутое «ты

обучения она казалась каким-то атавизмом, а сейчас при объяснении тех или иных вопросов так удобно пользоваться кругами Эйлера! Впрочем, пригодились практически все предметы из курса обучения, так как в моей карьере я решала достаточно широкий круг задач: нужно было разбираться и в ГОСТах на уголь, и в особенностях продажи программного обеспечения, и в способах разрешения корпоративных конфликтов.

Также из неожиданных для меня последствий стало то, что мое «тлетворное влияние» на близких оказалось сильнее, чем я могла думать: читать



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



подписываемые бумаги до подписания стали практически все.

Профессия юриста ни сегодня, ни завтра, на мой взгляд, не отомрет, как бы об этом ни писали адепты искусственного интеллекта и тому подобных новинок. Во многом юриспруденция консервативна (и, на мой взгляд, это хорошо). Да, юристу нужно постоянно держать руку на пульсе и развиваться, но разве не нужно делать то же самое учителю или врачу? Главное, чтобы эта профессия была выбрана сердцем. Тогда и через 10, и через 20 лет ей будет интересно заниматься и будет куда расти.

Отрасли права сильно пересекаются. Как быть юристу: все изучать или специализироваться все-таки?

— Ответ на данный вопрос я разобью на 2 части. На мой взгляд, обязательно все нужно изучать студенту. Во-первых, для того, чтобы познакомиться с различными отраслями права, с их проблематикой и выбрать, скажем так, себе «фаворитов». А во-вторых, чтобы, начав работать, юрист не пытался найти ответы на вопросы в справочных системах ввиду «белого пятна» в своей памяти, а мог решить его сам, пускай и на начальном этапе.

Практикующему юристу же специализации не избежать, на мой взгляд, так как одному и тому же человеку на одном и том же жизненном этапе сложно быть одинаково блестящим специалистом и в области уголовного права, и в решении семейных конфликтов, и гуру морской перевозки.

**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 – правовой статус, практика споров, налогообложение для компании, что относится к этим услугам

Единовременная помощь сотруднику может не облагаться налогами в соцпакеты.

Автор предлагает взглянуть на правовую суть соцпакета, что может помочь компаниям лучше встраивать бонусы работникам в свою политику бизнеса

Мария Бубнова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

 настоящее время все больше компаний включают в описание вакансий модное слово «соцпакет». Но что оно означает? Соцпакет традиционно представляет собой фактор стимулирования организационного поведения работника и повышения его мотивации и заинтересованности. Каким образом это осуществляется в российской действительности, вы узнаете из настоящей статьи.

Понятие «социального пакета»

Зачастую большинство работодателей под стандартным соцпакетом понимают комплекс прав и гарантий, регламентированных ТК РФ. На наш взгляд, это неверно. В таком случае происходит смешение двух разных понятий: «социальные гарантии» и «социальный пакет». Законодательные нормы нет смысла дублировать в локальных актах или каким-либо образом подчеркивать. Они существуют как данность и обязаны соблюдаться.

В законе не содержится легального определения понятия «соцпакет».

Его объем зависит от финансовых возможностей работодателя. Обычно сюда включаются дополнительное медицинское страхование, предоставление питания или его компенсация, абонемент в фитнес-клуб или компенсация проезда до работы и обратно.

ТК РФ закрепляет в ст. 164 компенсации как «денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных обязанностей». В теории компенсация рассматривается в широком и узком смыслах. В первом случае подразумевается компенсационная функция зарплаты как возмещения энергетических затрат и прочих ресурсов. Во втором – возмещение иных затрат (например, при неблагоприятных условиях труда).

Социальный пакет – это комплекс льгот и компенсаций, предоставляемых работодателем работнику в социальной сфере.

Порядок предоставления соцпакета может быть зафиксирован несколькими способами. Работодатель может устно озвучить свое намерение предоставления компенсации (при этом имеются риски с точки зрения налогообложения). Также можно указать условия соцпакета в коллективном договоре или в трудовом договоре.



Налогообложение

Выплаты в рамках соцпакета являются расходами организации. Для того чтобы оптимизировать налогообложение, их нужно оформить надлежащим образом: прописать в коллективном договоре либо в другом локальном нормативном акте.

Ст. 247 НК РФ устанавливает, что объектом налогообложения является прибыль организации, которая рассчитывается по формуле: доходы минус расходы.

Ст. 255 НК РФ гласит, что «в расходы на оплату труда включаются любые начисления работникам в денежной и (или) натуральной формах, стимулирующие начисления и надбавки, компенсационные начисления, связанные с режимом работы или условиями труда, премии и единовременные поощрительные начисления, расходы, связанные с содержанием этих работников, предусмотренные нормами законодательства Российской Федерации, трудовыми договорами (контрактами) и (или) коллективными договорами».

Статьей 252 НК РФ устанавливается обязанность подтвердить документально все расходы налогоплательщика. В этом случае принимаются во внимание все документы, которые могут подтвердить целевое расходование средств на оплату соцпакета.

Обоснованием расходов выступает закрепление обязанности организации по финансированию соцпакета в коллективном или трудовом договоре.

При выборе составляющих соцпакета нужно учитывать одну особенность. Не все расходы, включенные в него, сокращают налогооблагаемую базу.

Ст. 270 НК РФ закрепляет такие виды трат, которые не приводят к уменьшению налога. К ним относятся:

- взносы на добровольное страхование;
- взносы на негосударственное пенсионное обеспечение;
- расходы на любые виды вознаграждений, предоставляемых руководству или работникам помимо вознаграждений, выплачиваемых на основании трудовых договоров (контрактов);
- премии, выплачиваемые работникам за счет средств специального назначения или целевых поступлений;
- суммы материальной помощи работникам;
- оплата дополнительно предоставляемых по коллективному договору (сверх предусмотренных действующим



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



щим законодательством) отпусков работникам, в том числе женщинам, воспитывающим детей;

- надбавки к пенсиям, единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда и др.

Эти правила применяются следующим образом. Например, если выплатить работнику материальную помощь в размере 10000 рублей, то эта сумма не будет включаться в состав расходов, уменьшающих прибыль. То же самое касается вознаграждений, не прописанных непосредственно в трудовом договоре, и премий из целевых фондов. Таким образом, организация

решение нижестоящего суда, которым было отменено постановление о привлечении к административной ответственности XXXX и доначислении страховых взносов.

Основанием для привлечения Общества к ответственности явились установленные в ходе выездной проверки факты занижения Обществом облагаемой базы на суммы единовременной материальной помощи, оказываемой работодателем работнику в связи со смертью сестры (брата) в сумме 90000 руб.

Суд указал, что взаимосвязанное толкование норм Трудового кодекса и

ОДНАКО С ЭТИХ СУММ НЕ НУЖНО ПЛАТИТЬ СОЦИАЛЬНЫЕ ВЗНОСЫ В ПФР, ФСС И ФОМС

понесет расходы, и налоговое бремя при этом не уменьшится.

Однако с этих сумм не нужно платить социальные взносы в ПФР, ФСС и ФОМС.

Так, постановлением Девятнадцатого арбитражного апелляционного суда от 5 марта 2014 г. по делу № А48-3128/2013 было оставлено в силе

нормы п. 1 ст. 7 Федерального закона № 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования» позволяет сделать вывод о том, что под выплатой или вознаграждением, произведенными в рамках трудовых отношений, следует понимать выплаты и вознаграж-



дения, полученные работником от работодателя за выполнение трудовой функции, обусловленной трудовым соглашением (независимо от формы его заключения), определяемые в соответствии с перечисленными в ст.

ношений, подлежат включению все суммы, выплата которых в качестве вознаграждения и поощрения за труд и его результаты предусмотрена законодательством, коллективным договором и иными локальными акта-

РАБОТОДАТЕЛЮ НЕОБХОДИМО СВЕРЯТЬ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СОЦПАКЕТА СО СПИСКОМ РАСХОДОВ, УКАЗАННЫХ В СТ. 270 НК РФ

15 ТК РФ нормативными правовыми и локальными актами, регулируемыми трудовые отношения.

В состав выплат и вознаграждений, произведенных в рамках трудовых от-

ми, трудовым договором, включая компенсации и вознаграждения, не перечисленные в ст. 9 Федерального закона № 212-ФЗ.

Вместе с тем выплаты, произво-

**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



Сэр Ханс Раусинг



эр Ханс Раусинг — шведский бизнесмен, глава концерна «Тетра Лавар Групп» в области разработки упаковки.

Ханс Раусинг родился 25 марта 1926 года в городе Гетеборге, Швеция, в семье промышленника Рубена Раусинга, основателя компании Tetra Pak.

В 1948 году Раусинг окончил университет в городе Лунде на юге Швеции, где изучал экономику, статистику и русский язык.

После окончания университета он начал свою карьеру в семейном биз-



Сэр Ханс Раусинг

шведский бизнесмен,
глава концерна «Тетра
Лавар Групп»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



несе. Так, в 1954 году Раусинг получил должность управляющего директора Tetra Pak, и в этой должности он прослужил 37 лет, а его брат занял место заместителя управляющего директора Gad. Спустя 31 год, в 1985 году, Раусинг занял позицию председателя правления Tetra Pak.

За время 37-летнего правления Ханса Раусинга компания «Тетра Лавар Групп» заняла ведущие позиции по производству и продажи упаковки для пищевых продуктов, а также по разработке, изготовлению и внедрению оборудования для пищевой промышленности, в том числе для автоматизации молочных ферм: доильные аппараты, сепараторы, а также системы контроля на основе компьютерных технологий — и на данный период в этом секторе является крупнейшей компанией в мире.

Спустя 39 лет, в 1993 году, он покинул компанию, а через два года продал свои 50% акций компании Gad за 7 млрд долларов.

В настоящее время зарегистрировано несколько совместных предприятий: АО «Тетра Пак Луч», АО «Поток», АО «Тетра Пак Кубань», АО «Светогорск» и др.

Сэр Ханс Раусинг имеет степень почетного члена Королевской Академии Наук в Швеции, один из главных специалистов по разработке в области технологий пищевой промышленности и экономики, является почетным членом Российской академии естественных наук, сельскохозяйственных наук, помимо этого, входит в состав правления в банках: «Энскильда Банк», «Скандинавска Энскильда Банк», «Бизнес Интернэшнл».

**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

Евгений Щепин

ВкусВилл: Как совершить революцию в ритейле, делая всё не так



ПРАВИЛО 0

или

НЕТИПИЧНОЕ ВВЕДЕНИЕ

Эта книга могла появиться на свет еще два года назад. А могла не появиться вовсе. И этот факт красноречиво характеризует всю компанию «ВкусВилл».

Привет каждому, кто читает эти строки!



Меня зовут Евгений Щепин, и я — автор этой книги. Как читатель я не очень люблю введения. Чаще всего они написаны пафосно и излишне академично, поэтому на первых же абзацах мне хочется зевать, а то и отложить книгу целиком.

Поэтому сейчас передо мной стоит непростая задача: рассказать вам, ради чего написана эта книга, и при этом не удариться в занудство и бизнес-рассуждизмы, от которых моментально потянет в сон.

Вообще, я мечтал, что ее напишет Андрей Кривенко, основатель компаний «Избёнка» и «ВкусВилл». Уж кто, как не Андрей, понимает все нюансы и перипетии своего собственного дела.

Однако надо знать Андрея лично, чтобы примерно представить, с каким выражением лица он встретил эту идею. Он даже на всякий случай переспросил, чтобы удостовериться, не ослышался ли: «Мне? Написать книгу?» И сделал очень большие глаза.

Андрей — феноменальная личность. Сотни предпринимателей со всей страны мечтают о встрече с ним, думая, что полчаса беседы с глазу на глаз как минимум откроют им какие-то новые знания, а как максимум приведут к просветлению и ощущению вечной гармонии.

На деле чаще всего не происходит ни того ни другого. На вопросы в стиле «Как это было?» Андрей отвечает, что уже не помнит. А на вопросы в стиле «Как это будет?» пожимает плечами

и равнодушно объясняет, что будущего все равно никто не знает, поэтому планировать что-либо бессмысленно.

Нет, вы не подумайте! На самом деле в Андрее нет ни грамма снобизма. Он веселый, умный, креативный, воспитанный. С Андреем можно часами общаться на разные темы. Просто он искренне не понимает, что уж такого необычного он сделал в бизнесе, ради чего люди готовы лететь семь часов с другого конца страны на 30-минутную встречу. А когда выпускник физ-теха что-то не понимает, он никогда не договорится сам с собой.

В общем, примерно так и вышло, что автором книги о «Вкус-Вилле» и «Избёнке» стал я. Пришлось брать инициативу в свои руки, чтобы познакомить всех желающих людей с процессом становления, взлета и стабильного роста уже известной сегодня компании.

Я родился и вырос в маленьком городе Глазове, где влюбился в процесс создания текста благодаря подростковой газете «Авось-КА». В 2010-м году окончил журфак Уральского государственного университета им. А. М. Горького, а уже в 2011-м судьба привела меня в «Избёнку», которая только-только начала набирать обороты и остро нуждалась в выстраивании коммуникаций с внешним миром. Я сразу же стал членом семьи тогда еще маленькой компании. настолько одинаково мы мыслили и горели тем, что делаем.

Наверное, я уже тогда чувствовал, что буду писать эту книгу. Иначе не могу



объяснить, зачем на протяжении восьми лет я записывал многие вещи, хранил в памяти яркие события, много наблюдал, анализировал и пытался смотреть на будни нашей компании через призму истории и поиска причинно-следственных связей.

Многих, очень многих будоражит успех нашей компании. Как начать с маленького молочного киоска и построить большую продуктовую сеть, стремящуюся к 1000 магазинов? Как при этом не взять ни одного кредита и развиваться только на собственные средства? Как управлять компанией, в которой более 5000 работников, без жестких приказов, регламентов, KPI, бюджета? Как, наконец, каждый год расти в два раза и при этом не потерять задор стартапа?

Эта книга ответит на все перечисленные выше вопросы и даст ясное понимание того, в чем же главный секрет успеха «Вкус-Вилла».

Не ищите в ней инструкций. Книга про другое. Здесь будет много нашего опыта и немало наших провалов. Много наших мыслей и еще больше наших переживаний. Много примеров душевности и человеческих историй.

Меньше всего мне хотелось, чтобы эта книга напоминала красивую бизнес-легенду, построенную на успехах и достижениях компании. И если бы я был сторонним автором, наверное, она получилась бы именно такой.

Поскольку мне довелось быть непосредственным очевидцем и участником

тех процессов, о которых я пишу, временами в книге встречается слишком много внутренней кухни и не всегда красивой правды. Вы будете читать о наших ошибках и крутить у виска, думая, как такое можно было сделать в здравом уме?! Но мы не стыдимся своей истории, ведь каждая ошибка двигала нас вперед.

У меня захватывает дух от мысли, что в нашей стране стало на одну бизнес-книгу больше. И эта книга — о российской компании! Все мы с удовольствием читаем про американский, европейский, японский бизнес и так мало знаем о том, что происходит у нас.

Пусть рассказ о компании «ВкусВилл» станет для вас глотком свежего воздуха. Пускай он вдохновит вас на новый шаг.

ПРАВИЛО 1

Даже в тех сферах бизнеса, где ведутся кровопролитные войны за место под солнцем, всегда найдется островок с голубым океаном. Просто усвойте это правило — очень пригодится.

31 декабря 2008 года Андрей Кривенко уволился с поста финансового директора компании «Агама трейд», крупного дистрибьютора рыбы и морепродуктов. И именно с этого момента началась история компаний «Избёнка» и «ВкусВилл».

Приуныв от корпоративной жизни за пять лет работы в «Агаме», финансист



Кривенко решил сменить сферу деятельности. К тому моменту он уже осознал, что пришло время серьезных перемен и большой бизнес больше не может вариться в собственном соку, а обязан повернуться лицом к клиенту.

В надежде найти место гендиректора Андрей разместил в интернете резюме, в котором охарактеризовал себя как руководителя компании, ставящего во главу угла заботу о клиентах, и стал ждать звонков и приглашений на собеседования, а сам в это время проглатывал одну книгу за другой.

Предложение Кривенко заинтересовало фантастическое количество компаний — ноль! Ни одного звонка за все время. Нужны были директора, которые станут повышать эффективность компании и угождать акционеру. Изучать проблемы клиентов и пытаться их решать

на уровне топ-менеджмента — боже упаси, кому это вообще надо.

Не встретив понимания среди потенциальных работодателей, Кривенко решился на создание собственной компании. С одним миллионом рублей личных накоплений Андрей начал карабкаться на гору под названием Предпринимательство. Голова пухла от идей, но большинство из них были нежизнеспособны.

От мысли открыть небезразличную к пациентам стоматологическую клинику пришлось отказаться из-за узкой специализации. Точки с «живым» пивом, которые росли тогда в Москве как грибы, манили небольшими вложениями и быстрой окупаемостью, но не вдохновляли в плане идеологии. Автосервисы требовали слишком больших затрат на старте да и не являлись той сферой деятельности, от которой горят глаза...

**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

Известный бизнес тренер **НИКИТА НЕПРЯХИН** в эксклюзивном интервью **УП** расскажет о своем видении бизнес обучения в **России**

УП Формат эдьютеймент в последнее время набирает популярность. Как вы считаете, почему?

Н потому что он отражает запрос, который идет от зрителей. Ничего не изменилось за сотни лет, как это было в античной риторике — зрителю и в наше время требуется хлеба и зрелищ. Ну и, конечно, мы живем в такое время, когда на нас сваливается такое количество информации, что мы в этом потоке тонем, и очень часто срабатывает когнитивная функция — что ярче, то и запоминается гораздо эффективнее. Поэтому это вынужденная история, связанная с тем, как мы мыслим, но еще и требования спроса. Спрос рождает предложение.



Никита Непряхин

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ

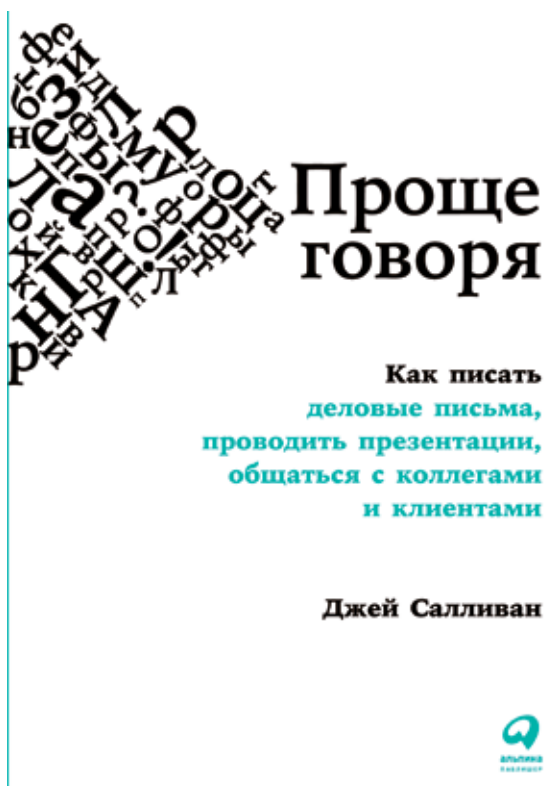
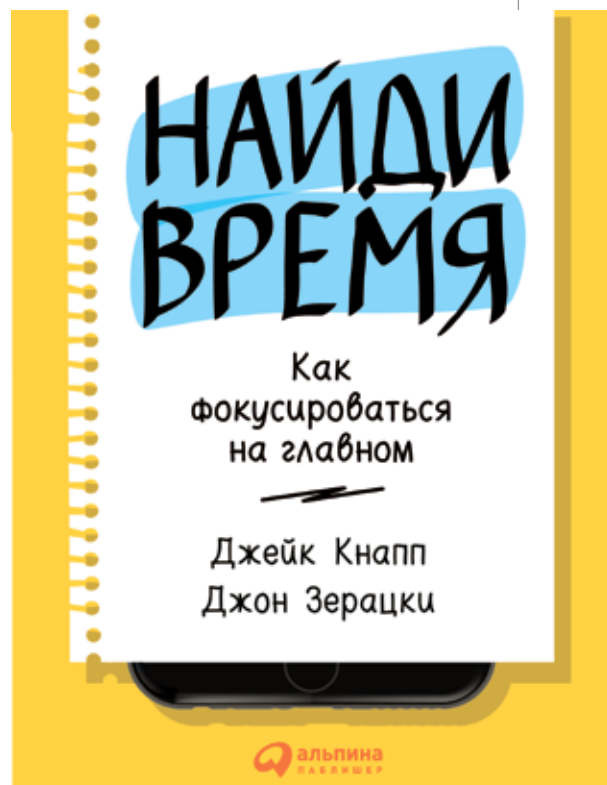
WWW.TOP-PERSONAL.RU



Персонал-журнал по управлению персоналом — 1992, 2002, 2003, 2004

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА



НАЦИОНАЛЬНАЯ
ДЕЛОВАЯ ПРЕМИЯ

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2018

И БИЗНЕС-КОНГРЕСС С УЧАСТИЕМ СПИКЕРОВ ИЗ РЯДА УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —
**ОТЕЛЬ
«САВОЙ»**

**11-Я ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ И
КОНГРЕСС (2 ДНЯ) ПРОЙДУТ
В МАРТЕ 2019 ГОДА**

ОСНОВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ НОМИНАЦИИ

- | | | |
|--------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| • Лучшие работодатели | • Лин-технологии | • Диверсификация |
| • Деловая репутация | • Модель управления | • Лучшие сайты |
| • Лидеры отрасли | • Массовый рекрутмент | • Международная экспансия |
| • Бурный рост | • Команда топов | • Лучшие кадровые агентства |
| • Бизнес-проект | • Agile team | • Лучшие пиар-агентства |
| • Корпоративная культура | • Трансформация | |
| • Лин-технологии | • Эффективность бизнеса | |

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ НОМИНАЦИИ

- | | | | |
|--------------|--------------|-------------------------|-----------------|
| • лучшие CEO | • лучшие hrd | • лучшие бизнес-тренеры | • лучшие авторы |
|--------------|--------------|-------------------------|-----------------|

ПРОГРАММА БИЗНЕС-КОНГРЕССА В НОВОМ НОМЕРЕ УП И НА САЙТЕ

Секретари премии сообщат лауреатам о награде и получении диплома
TP@TOP-PERSONAL.RU

Седьмой московский международный форум «Корпоративное волонтерство: бизнес и общество»

28 ноября 2018 года Ассоциация менеджеров и Национальный совет по корпоративному волонтерству (НСКВ) провели Седьмой московский международный форум «Корпоративное волонтерство: бизнес и общество».

Проведение форума входило в План основных мероприятий по проведению в Российской Федерации Года добровольца (волонтера) в рамках исполнения Указа Президента РФ №583 от 06.12.2017 г.

По итогам события эксперты констатировали: корпоративное волонтерство в России вышло на принципиально новый уровень.

В форуме приняли участие около 500 представителей НКО, бизнеса, государственных организаций, масс-медиа из шести стран. В ходе дискуссий, воркшопов, круглых столов были затронуты следующие вопросы: специфика инструментария для обеспечения вза-



имодействия с органами власти при реализации программ корпоративного волонтерства, какое ценностное предложение корпоративное волонтерство должно транслировать власти, необходимость популяризации корпоративного волонтерства масс-медиа, блогерами, инфлюэнсерами, важность использования в корпоративном волонтерстве амбассадора бренда как иммунитета; pro bono как инструмент системного партнерства бизнеса и некоммерческого сектора особенности реализации программ эковолонтерства и другие. Был выдвинут ряд инициатив по организации новых форматов для дальнейшего продвижения корпоративное волонтерство в России.



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 11 (220)

НОЯБРЬ 2018

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

Евгений Лошаков

Досрочное увольнение сотрудников правоохранительных органов

Екатерина Кужилина

Перевод сотрудника на другую работу внутри компании

Евгений Широков

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

Наталья Пластинина

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



АРИ ТУРУНЕН
МАРКУС ПАРТАНЕН

ТОЛЬКО ПОСЛЕ ВАС

ВСЕМИРНАЯ
ИСТОРИЯ
ХОРОШИХ МАНЕР