

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Верхние этажи по плану "Росгосплана" - 71852, 70555, 72835

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 08
(612)

2021

Главная тема: **PART TIME РАБОТНИКИ**



Денис Решанов
GigAnt

**Мы придумали GigAnt –
такой Uber part-time исполнителей**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Инновация от компании GigAnt – это «бомба» на рынке занятости. Сочетая IT-технологии, знание потребностей ритейла и людей, Денис Решанов создал софт – приложение, которое уже используют для подработок 20 000 людей и не видно препон для продвижения технологии вдаль.

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров



Главный редактор — Александр Гончаров,
 почта TP@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
 ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
 Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

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»



**Денис Решанов,
GIGANT**



**Андрей Устюжанин,
КАДРОВЫЙ ЦЕНТР ЭКСПЕРТ**

**Ефим Климов,
ГК «ЭТТОН»**

HR-экспертиза

ЛюдиPeople

Повышение эффективности
и производительности без затрат

Девиз «ЛюдиPeople»:
«Практика – критерий истины»



Консалтинговая компания
«ЛюдиPeople» – эксперт в вопросах
повышения производительности.

НАС ВЫБИРАЮТ ДЛЯ:

- Сокращения затрат на труд, логистику, закупки;
- Сокращения производственных потерь;
- Повышения эффективности бизнеса;
- Оптимизации бизнес-процессов;
- Нормирования и организации труда;
- Построения систем оплаты труда и мотивации;
- Создания оптимальных оргструктур;
- Проведения обучения по развитию управленческих навыков и внедрения бережливого производства.



С 2009 года мы накопили более
200 кейсов повышения
производительности.

НАШИ КЛИЕНТЫ –
ЛИДЕРЫ В СВОИХ ОТРАСЛЯХ:

- Машиностроении;
- Metallургии;
- Добыче и переработке полезных ископаемых;
- Транспорте;
- Здравоохранении;
- Химии и газохимии;
- Государственных и бюджетных организаций.

НАША ПРАКТИКА



КЕЙС 1

Крупное предприятие черной
металлургии

Задача:
оптимизация ФОТ пилотных
подразделений не менее
чем на 25%

Результат:
комплекс мероприятий,
снижающих ФОТ на 37%



КЕЙС 2

Крупнейший оператор
контейнерных перевозок

Задача:
сокращение расходов на
аппарат управления, создание
его новой оргструктуры и
штатного расписания

Результат:
сокращение численности
управленческого персонала на
28%, автоматизация ее расчета



КЕЙС 3

Атомная промышленность.
Управляющая инжиниринговая компания

Задача:
повысить производительность
труда, оптимизировать
бизнес-процессы.

Результат:
построена стратегическая
функциональная матрица, КПЭ,
рассчитана оптимальная численность
на планируемый объем производства,
описан план достижения результата
по каждой функции.

Даже самый успешный бизнес имеет резервы повышения эффективности.

МЫ НАЙДЕМ ИХ!



www.hr-people.ru
petrova@hr-people.ru



+7 (495) 105-93-73
+7 (985) 774-10-08

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

Нам важно дать клиенту конечную ценность и эту ценность поддерживать на всем жизненном цикле подработки человека
Денис Решанов, GigAnt

12

Культивирование личности. Как авторитет руководителя влияет на успех компании и какими методами боссу прокачивать свою эффективность
Ольга Чижевская

17

Не доводите идею до абсурда
Михаил Молоканов, коуч глав компаний

27

30

31

Зачем нам D&I?
Тахир Базаров
Юлия Герасимова

Возможно, скоро Политика D&I станет необходимым внешним атрибутом компании
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

33

Сейчас инвестируют в умение меняться
Александр Жирнов, ООО «Запросто!»

37

Главным нужно сделать помощь другим людям и компаниям в решении их проблем, а не себе или своей компании
Андрей Устюжанин, Кадровый Центр Эксперт

43

Как стать КАПИТАНОМ БИЗНЕСА?
Ольга Малашкина, Холдинг «Швабе»

47

Бизнес в стиле «Макдоналдс»
Марсель Зиганшин

55

Обзор новаций ТП и значимых судов в ТП
Елена Квартникова, АБ «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»

57

Привлечь кандидата мало... попробуйте его удержать
Ефим Климов, ГК «Эттон»

61

Вузы понимают, что делать, чтобы студенты становились ближе к практике бизнеса
Юлия Болотина, Южно-Уральский государственный университет

№ 08
(612)
Издаётся с 1996 г. 2021 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

ТР@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 30.03.2021 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 ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

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



Подписные индексы
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

Нам важно дать клиенту конечную ценность и эту ценность поддерживать на всем жизненном цикле подработки человека

Аутсорсингом персонала Денис Решанов занимается уже 14 лет. Был студентом физического факультета, подрабатывал в Ленте. И в один момент превратился из грузчика в бригадира, и потом в этой теме создал свой первый бизнес – компанию «Персональное решение». В 2019 году Денис основал сервис GigAnt – Uber part-time исполнителей для ритейла и других сфер, который в декабре 2020 г. привлек инвестиции от Авито.

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров



Денис Решанов

GigAnt

 В чем уникальность компании и ее продукта?

 оя первая компания «Персональное решение» – это франчайзинговая сеть с достаточно крупным покрытием, классический аутсорсинг персонала. Это и

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



длинные смены, это склад, предприятие, стройка. И в один момент я понял, что рынок меняется. К примеру, рынок объявлений в один момент изменился – были газеты типа «желтые страницы», а появились классифайды, такие как Авито, в итоге мы все покупаем и продаем через Авито, и точно такие же изменения начали зарождаться на рынке аутсорсинга персонала. Это, в

больше, чем утром. Соответственно, открытых касс вечером должно быть больше. И если бы человек выходил на работу на 5 часов вечером, это было бы полезно для магазина, и эффективность ритейла бы выросла. Соответственно, мы это заметили и стали думать, можно ли это покрыть с помощью аутсорсинга персонала.

ПОДРАБОТЧИКИ ВЫХОДЯТ В УДОБНОЕ ДЛЯ НИХ ВРЕМЯ В МАГАЗИНЫ, В КОТОРЫХ В ЭТО САМОЕ ВРЕМЯ НУЖНО УСИЛЕНИЕ НА КАССЕ ИЛИ В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ

принципе, касается и рынка труда в целом. Сейчас он довольно жесткий: есть работодатель, он дает расписание человеку, и человек работает.

Мы поняли, что рынок должен быть гибким. И, соответственно, все идет к тому, что люди смогут сами выстраивать себе расписание. У них есть потребность в этом – когда-то поработать побольше, а когда-то взять себе выходной. И со стороны клиентов, если взять, например, ритейл, тоже есть неравномерность потребности в персонале, и ее тоже надо покрывать гибко. Например, возьмем магазин: очевидно, что вечером покупателей

В итоге мы придумали GigAnt – такой Uber part-time исполнителей. Мы создали алгоритм, который умеет управлять всей этой историей. Т.е. исполнители с одной стороны могут загружать свое время на неделю и выбирать удобную геолокацию, с другой стороны находятся ритейлеры – Пятёрочка, ВкусВилл, Азбука Вкуса, Spar, они выкладывают слоты, когда им нужны эти люди. И алгоритм внутреннего маркетплейса стыкует их друг с другом – подработчики выходят в удобное для них время в магазины, в которых в это самое время нужно усиление на кассе или в торговом зале.

Оплату они получают от вас?

— Да. Они регистрируются на нашем сервисе, выходят на подработку и получают вознаграждение каждую неделю. Они подписывают оферту с нами, а не с конечным клиентом, поэтому выплату осуществляем мы.

В США, Европе есть аналоги?

то работников не выбирать – по полу, возрасту, национальности и т.д. Поэтому мы решили, что мы будем делать управляемый внутренний маркетплейс, в котором клиента с исполнителем стыкует система, и сервисной моделью, при которой мы даем гарантии. У нас фиксированное ценообразование для обеих категорий, это позволяет контролировать баланс. Т.е. клиент отдает нам, например, 100 то-

ЕСЛИ ОН ПЛОХО СПРАВЛЯЕТСЯ ИЛИ ЕЩЕ КАКИЕ-ТО ПРОБЛЕМЫ, НАША СИСТЕМА РЕЙТИНГА ЕГО УБЕРЕТ

— Когда мы это придумывали, мы вообще ничего не нашли. Есть несколько маркетплейсных моделей. В чем различие: в этом случае один человек выкладывает свое время – я готов быть кассиром, курьером или грузчиком. С другой стороны тоже есть человек, и он сидит и выбирает. Мы такую модель рассмотрели изначально и не стали реализовывать, потому что здесь нет гарантий. Клиент может нам предложить 100 магазинов, а люди возьмут и не выберут какие-то магазины, потому что им далеко или цена ниже, или еще по какой-то причине. Т.е. какая-то часть спроса останется неудовлетворенной.

Соответственно, точно так же магазин при такой модели может каких-

чек, мы все 100 торговых точек покроем. Прямого аналога, кто делал бы так же, я не знаю. Хотя может уже и есть – как я уже сказал, рынок меняется, и он меняется во всем мире одновременно.

Не думали ли Вы запатентовать все это?

— Думали, конечно, тут только надо понять, что именно патентовать. Мы ищем свое «игольное ушко», как Зингер.

Какие аналоги вашей компании существуют сейчас на рынке?

— Грубо говоря, у нас есть цепочка поставки. Конечному клиенту нужна некая ценность – выполненная опера-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ция. Есть тимборды, где можно самому найти себе сотрудника в штат, эту часть тот же самый Авито покрывает. Есть кадровые агентства, которые могут найти человека под ключ. Получается, они находят и потом уже сам клиент работает с человеком. А есть мы, и мы закрываем цепочку полностью.

Мы и находим человека, и даем практику в тренинг-центре, вводим

— это наши «гиганты», исполнители. Контролировать их исключительно ИТ-системой, действительно, невозможно, поэтому у нас довольно активная вовлеченность менеджеров в работу с исполнителями и директорами магазинов. Так что если говорить про штат компании, у нас работает человек 130, плюс аутсорсинг. С аутсорсингом примерно человек 150 задействовано, но мы быстро растем.

Я КАТЕГОРИЧЕСКИ ПРОТИВ СЛОВА «МУСОР» ПРИМЕНИТЕЛЬНО К ЛЮДЯМ

его в свое приложение, он потом в нем подрабатывает, выполняя задания от клиента. Мы его контролируем. Если он плохо справляется или еще какие-то проблемы, наша система рейтинга его уберет. По большому счету, таких компаний, которые бы контролировали всю цепочку, мало или нет вообще. А мы берем полностью. Нам важно дать клиенту конечную ценность и эту ценность поддерживать на всем жизненном цикле подработки человека.

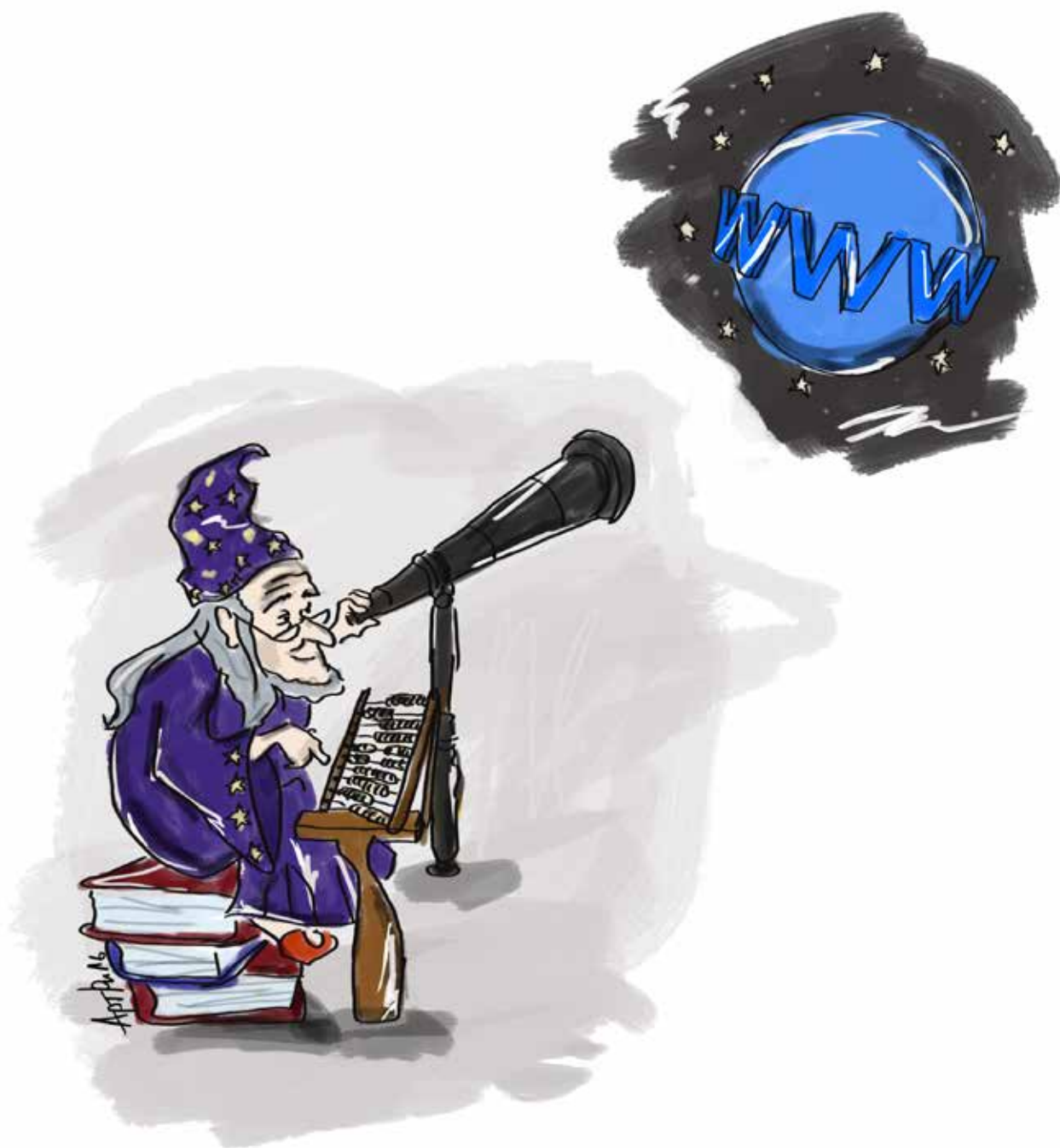
УП Сколько людей вы привлекаете, чтобы обеспечить всю эту машину?

— У нас больше 10 000 инсталлов приложения. Т.е. человек поставил приложение, и он им пользуется

УП В чем ценность для работника, кроме того, что удобно по времени и удобное расположение места работы?

— Все очень просто. Я сделал два списка. В одном списке я выписал расходы человека, во втором – доходы. В расходы попали транспорт, еда, коммуналка, одежда, расходы на детей, помощь родителям и т.д. А справа – сколько реально человек получает денег. И сравнив эти 2 списка, можно увидеть несовпадение.

Человек в России на среднеуровневой позиции зарабатывает меньше, чем тратит. И таких людей 36 млн. Зарплата не индексируется, а цены растут. И разрыв только увеличивает-



У НАС БОЛЬШЕ 10 000 ИНСТАЛЛОВ ПРИЛОЖЕНИЯ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ся. И единственный экологичный способ эти деньги откуда-то взять – продавать больше своих часов. А если человек уже где-то работает, у него зафиксирован график – 2/2, у него остаются какие-то дни, в которые он хотел бы взять подработку.

УП Как Вы решаете проблему с «мусором» на рынке труда?

ТЕ, КТО ВЫШЕ В РЕЙТИНГЕ, БУДУТ ПОТЕНЦИАЛЬНО БОЛЬШЕ ПОЛУЧАТЬ

— Я категорически против слова «мусор» применительно к людям – это звучит унижительно, я сам из рабочей среды и отношусь к таким ярлыкам строго отрицательно. Я считаю, что каждый человек может нормально работать, быть ответственным. Есть проблема недоверия, проблема непрозрачности труда. Допустим, один грузчик что-нибудь украл на складе. Тут же возникает в головах стереотип: все грузчики – воры. Я отношусь к этому иначе.

Мы создаем у себя систему ранжирования. Рейтинг – это, по сути, фиксация, сколько человек часов подрабатывал, опаздывает/не опаздывает, получает ли от клиента «лайки». И это позволяет упорядочивать людей. Те, кто выше в рейтинге, будут потенциально больше получать. У

нас уже сейчас есть карьерный лифт, можно из гиганта – того, кто подрабатывает – попасть к нам в офис и стать уже оператором колл-центра.

В целом я за прозрачные системы, которые определяли бы не хороший человек или плохой, а то, как он работает. И когда человек поймет, что все на виду, все прозрачно, то люди

начнут по-другому относиться, у нас уйдет этот человеческий фактор – доверие/недоверие. Это как таксисты, у которых рейтинг отмечается звездочками.

УП Компания Комус в короткий период полностью роботизировала склад. На складе остались только технические специалисты, которые следят, чтобы все работало. Последуют ли другие российские компании по пути компании Комус и особенно логисты доставки?

— Это вопрос CAPEX и OPEX. Кто-то готов, кто-то нет. Вопрос в том, какая автоматизация там нужна. Т.е. тут просто считается модель, сроки окупаемости и каждый принимает решение. У нас в России склоняются к OPEX, CAPEX не очень любят.

Думаете над тем, что будет завтра?

— Конечно, думаем. И глобальный тренд, в котором мы находимся, это переход в гиг-экономике. Мы не первые, кто начал использовать эту историю с гиг-экономикой, но мы точно одни из первых, кто это осознал и четко поддерживает этот тренд. Мы видим, что люди будут работать на большом количестве подработок. Он с утра побегал курьером, потом собаку кому-то выгулял, потом поехал – по-таксовал в час пик. И таким образом максимизировал свой доход. И всем это удобно и выгодно.

Каким образом этот тренд развивается? Опять же, вот в этом вопросе мы отстаем от США лет на 10. Но мы понимаем, куда все идет. Грубо говоря, в чем сила? Сила в том, у кого есть аудитория. Если эти гиганты у нас будут подрабатывать, им у нас комфортно, хорошо, у нас все будет хорошо.

Именно поэтому мы решили идти вместе с Авито, потому что Авито – это колоссальная аудитория, колоссальные возможности для экспансии нашего подхода для развития гиг-экономики.

Кстати, вот эта история с гиг-экономикой хорошо подтвердилась в пандемию. Работодатели задумались о том, что нужно строить гибкие расписания, им нужны парттаймеры в большом количестве, и наше предложение оказалось в тему – мы быстро запустили пилот с несколькими крупными сетями, и сейчас мы работаем с большинством из ТОП-10.

***Денис Решанов,**
основатель сервиса **GigAnt**

Организация, сопровождение
и согласование: А. Юрова

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для

Культ личности. Как авторитет руководителя влияет на успех компании и какими методами боссу прокачивать свою эффективность



Личный бренд руководителя сегодня заслуженно приравнивается к нематериальным активам компании. Яркий профессионал сможет привлечь в команду самых талантливых кандидатов, имеет кредит доверия потенциальных клиентов.

Мне попадалось на глаза исследование, проведенное международным PR-агентством Weber Shandwick. Опросы тысяч офисных служащих по всему миру выявили закономерность. Более 80 % респондентов сочли, что именно репутация руководителя защищает в кризис и повышает заинтересованность потенциальных инвесторов, в том числе в период турбулентности.

Действительно, харизматичные лидеры особенно востребованы в трудные времена, когда команде жизненно



Ольга Чижевская

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru

Не доводите идею до абсурда



**Михаил
Молоканов**
коуч глав компаний

Когда в России заводят разговор о разнообразии и инклюзивности (DI), ироничное мышление подбрасывает образ негритянки, многодетной матери-одиночки, крепко подсевшей на наркотики, потерявшей в аварии одну ногу и думающей о смене пола. «Вот ей-то в рамках DI и создаются на рабочем месте особые преференции в ущерб нормальным сотрудникам!» — приходит в голову глумливая мысль.

И да, и нет...

Что такое инклюзивность

Начнем с политики инклюзивности. Ее цель в том, чтобы какими бы то ни было личными особенностями сотрудник не обладал, это не ухудшало бы его положения на работе. Как с точки зрения личных отношений, так и рабочей нагрузки.

Особенности могут быть этнические, половые, гендерные, возрастные, физические, ментальные, касающиеся внешности, семейного статуса, образования, места жительства или рождения, социального статуса, финансовой обеспеченности и разные другие.

В позднее советское время политика инклюзивности проявлялась, например, в армии, в борьбе с дедовщиной (притеснением старослужащими молодых солдат). В космических войсках, в которых я служил, она проходила под лозунгом: «Нет глумлениям и издевательствам!»

Последнее время мои партнеры — международные тренинговые и консалтинговые компании — все чаще привлекают меня

в проекты по внедрению политики разнообразия и инклюзивности для своих глобальных клиентов.

Задачи, которые приходится в них решать, очень напоминают то, что как комсорг первого отдела я делал в космических войсках, разъясняя старослужащим, что так просто притеснять молодых солдат больше не получится.

С другой стороны, в космические войска с национальных окраин служить не призывали. Поэтому бороться за межнациональную инклюзивность не приходилось.

Но жертвой недостаточной инклюзивности может стать и вполне полноценный по всем меркам сотрудник. Например, в одной из международных компаний молодой, холостой, пышущий здоровьем парень жаловался, что коллеги наваливают на него дополнительную работу под соусом того, что семьи у него еще нет, поэтому может спокойно задерживаться в офисе подольше.

Зачем нужна инклюзивность на рабочем месте

В идеале политика инклюзивности должна приводить к тому, чтобы, какими бы личными особенностями сотрудники ни обладали, они чувствовали бы себя членами одной команды: с максимальной самоотдачей делали бы одно дело и не испытывали бы ненужного в работе дискомфорта из-за предвзятого к ним отношения.

Работодателю это нужно для того, чтобы выяснение отношений на почве половых ли, национальных ли или других

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



особенностей не мешало выполнению сотрудниками их KPI. Зачем тратить время и силы на то, что не приносит бизнес-результата?

Вторая выгода: большой выбор рабочей силы. После инклюзивной отмены крепостного права на заводы хлынули массы крестьян, а после уравнивания женщин в правах с мужчинами они и на комбайны сели.

Конечная же цель политики инклюзивности почти коммунистическая: «От каждого по способностям!», «Каждому по потребностям», — можно не продолжать, так как в обществе потребления при, в своей массе, иллюзорном разнообразии потребительских выборов происходит постепенная стандартизация потребностей. Через какое-то время они будут легко удовлетворены у каждого.

Есть еще и третья, социальная выгода. Акцент на равенстве по «житейским и бытовым» признакам отвлекает внимание от все углубляющегося в больших странах имущественного неравенства между доходами основной массы населения и «100000 семей» элиты.

Сложности внедрения инклюзивности

В целом, идея инклюзивности звучит здраво и привлекательно. Но практика ее внедрения заставляет вспоминать лозунги других привлекательных глобальных идей типа: «Верую, ибо абсурдно». Или известный философский анекдот о Вовочке: «Как же так? — Часть тела есть, а слова нет?!»

Негативная реакция на отличие и позитивная на сходство с другим заложена в нас психофизиологически. Встроенный датчик «свой — чужой» помогал выживанию человечества миллиарды лет. Подавлять его работу — «королевская дорога в депрессию».

Плюс, кроме случаев очевидной «дедовщины» опора на инклюзивность требует достаточно развитого мышления: системного, критического, аффективного...

Например, ваша подчиненная — многодетная мать, тратящая на своих отпрысков много сил и времени. Инклюзивность требует, чтобы вы не только с пониманием отнеслись к этой ее особенности, но и как-то поддержали ее. Например, когда-то позволили отлучиться на несколько часов из офиса, если у нее неожиданно возникла такая необходимость из-за ситуации с ребенком.

Но, разумеется, это не должно быть в большой ущерб делу. А как оценить степень этого ущерба? Плюс ее отлучка может вызвать дополнительную нагрузку на других членов команды. А у них свои «особенности»! В каких случаях и как часто это стоит делать? Однозначного ответа нет.

Также очевидно, что оценивать эту сотрудницу (как и любую другую) нужно исключительно по рабочим результатам. Недопустимо, например, говорить ей что-то типа: «На работе голова у тебя занята не клиентами, а своими домашними проблемами!» Но что делать, если вы ясно видите, что она так выматывается дома, что иногда дремлет на рабочем месте?!

И да, кстати, у какого-то вашего сотрудника вполне может оказаться «особенность», что он иногда понемногу дремлет,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



установившись в монитор, и в рамках политики инклюзивности он вполне может вам заявить: «Какие ко мне претензии?! — KPI я же свои выполняю!»

Политика инклюзивности — штука системная. Поэтому ее внедрение возможно лишь через обсуждение реальных кейсов в реальном взаимопонимающем диалоге. Самые популярные кейсы — по выбору одного кандидата на рабочее место из трех различающихся по разнообразным особенностям. Какой из них будет оптимальным выбором не только с профессиональной точки зрения, но и исходя из соответствия политике инклюзивности?

И однозначно правильного ответа здесь не бывает. Бывает только согласованный. Причем при рассмотрении того же кейса через год, выбор может быть сделан в пользу уже другого кандидата. Ведь «ситуации инклюзивности» в организации к тому времени могут уже измениться.

Несомненная польза грамотного внедрения политики инклюзивности — развитие в организации культуры реального взаимопонимающего диалога, а, значит, и согласованности, командности.

Зачем нужно разнообразие

Политика разнообразия — это такое очевидно механистическое подспорье политике инклюзивности. В самом деле, если вы, например, набираете в команду только выпускников МФТИ, то политику инклюзивности придется высасывать из пальца.

Поэтому при наборе новых сотрудников закладываются квоты для «особенных». Например: через два года не менее столько-то процентов сотрудников у нас должны быть с такими-то особенностями.

И снова: «Вперед к коммунизму!» Политика разнообразия — еще советская разработка. Строго следили, чтобы в Верховном Совете СССР — высшем органе государственной власти — была определенная пропорция женщин, колхозников, служащих, беспартийных... То же самое с КПСС: достойному кандидату из инженеров могли отказать в текущем году во вступлении в партию, если в соответствии с квотами нужно было принять рабочего или женщину. Некоторые особо карьерно настроенные перед поступлением в вуз шли служить в армию, так как солдату было вступить в партию легче, чем студенту.

Или взять первых секретарей ЦК компартий республик. Они всегда были титульной нации. А вот вторые секретари — чаще всего уже русские. Кто в таком тандеме вносил большой вклад в выполнение «республиканских KPI», выходило по-разному.

Важность максимально объективной оценки

Лучше всего политика разнообразия работала в вузах. Например, в Университет дружбы народов принимали 20-25% советских граждан, а остальные были из стран Азии, Африки и Латинской Америки. Он был и создан в помощь развивающимся странам. Полная инклюзивность и дифференциация!

Причем иностранцев принимали без экзаменов: только на основании документа об образовании и собеседования. То есть шанс давали превосходный. Плюс первый год они интенсивно изучали русский язык (а мы — советские студенты — иностранный).

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Но, дав шанс, дальше оценивали по рабочим результатам — наравне с советскими студентами. А советских набирали из лучших выпускников со всей страны. Тебе должны были предложить поступить в УДН. В открытом справочнике для поступающих в вузы его не было. А потом еще нужно было сдавать экзамены. Когда, например, поступал я, проходной бал на математику был 25: четыре экзамена на пятерки и средняя оценка в школьном аттестате 5.

К чему это приводило? Оставались лишь достойные. Например, в первый год моими соседями по комнате в общежитии были три африканца.

Азарио из ЮАР (формально из Танзании и, конечно, это было не настоящее его имя) вернулся домой после первого же семестра. Он поступил в университет на химию, чтобы лучше разобраться во взрывчатых веществах. А оказалось, что химия — наука совсем не прикладная.

Артур из Уганды дотянул до третьего курса. А потом перевелся с математики на экономику в киевский университет, но и там его психика не выдержала академических нагрузок. В прямом смысле. Получил диагноз.

Джероп мужественно догрыз гранит математики до конца. Сейчас декан какого-то факультета в университете в Кении.

Советские студенты, поступившие со мной на математику по жесткому конкурсу, все окончили университет.

Если кто-то увидел в моих словах «налет дискриминации», это не так. Дело не в национальности, не в генетике африканцев, а именно в поступлении по квотам, а не по конкурсу.

Ведь у нас были квоты и для советских — стажников — тех, кто поступал не сразу после школы, а сначала два года поработав. Таких было двое. Парень вылетел после первого года обучения, девушка дотянула до диплома.

Но это особенность обучения в университете именно математики. На инженерном факультете или сельскохозяйственном отсев был гораздо меньше. Но и там он был, так как были ясные критерии оценки.

К сожалению, оценка сотрудников в организации не столь объективна, как оценка академических успехов. Но стремиться к объективности нужно по максимуму. Тогда политика разнообразия и последующей инклюзивности позволит насытить компанию реальными «алмазами».

Иначе через какое-то время на всех уровнях вашей организации будут процветать «особенные посредственности».

*Михаил Молоканов,
коуч глав компаний, создатель **STRADIS**
www.STRADIS.top

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для

Михаил Молоканов

МЫШЛЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ



**Мышление руководителей:
системное, управленческое,
критическое, аффективное**
Автор: Михаил Молоканов

Михаил Молоканов – международный эксперт по лидерству, партнерству в бизнесе и сотрудничеству команд топ-менеджеров – представляет книгу-энциклопедию, которая научит вас мыслить системно (на основе авторского СкорДис-подхода) и критически, а самое главное – управленчески.

Издание поможет разобраться, как добиваться желаемых результатов в различных ситуациях. Использование управленческого, аффективного, критического и системного мышления описано на примерах российских руководителей и компаний, на практических ситуациях и реалиях.

Опыт, которым делится автор, сможет существенно повлиять не только на развитие бизнеса, но и на множество других сторон вашей жизни. Ведь то, как вы мыслите и решаете вопросы в личной жизни, может сказаться и на вашем взаимодействии с подчиненными и партнерами.

Книга адресована менеджерам, руководителям и собственникам компаний, которые заинтересованы в усовершенствовании своих управленческих навыков и управленческого мышления, а также найдет много заинтересованных читателей среди представителей бизнеса, профессорско-преподавательского состава, экспертов по организационному консультированию, учащихся программ СММ, МВА, EMBA, ДВА, профильных магистерских и бакалаврских программ.

Издательство:



Зачем нам D&I?



Тахир Базаров

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В социальной психологии существует давняя традиция изучения гомогенных (однородных по своему составу) и гетерогенных (разнообразных) групп. Можно вспомнить удивительную историю того, как А. С. Макаренко создавал из учащихся школы бригады для выполнения сельско-хозяйственных работ. Все очень просто, хотя на вопрос о том, как реализовать принцип гетерогенности, с первого раза ответ найти нелегко. В каждой бригаде должны быть ученики всех 10 классов – с первого по десятый. Вот вам и бригада в 10 человек. Как только нам удастся понять принцип, мы тут же «догоняем» гениальный замысел автора. Гетерогенность позволяет достичь таких качеств группы, как взаимообучение, взаимоподдержка, но главное – самоорганизация. Кстати, совсем не обязательно, что лидерами будут десятиклассники, как можно было бы предположить на первый взгляд. «Первый взгляд» всегда грешит упрощением и поиском детерминистских версий.

Для эксперимента иногда можно обойтись и без лаборатории в ее традиционном понимании – ограниченное пространство, люди в белых халатах, полностью контролируемые условия. Жизнь вокруг нас полна «естественных экспериментов». Нам лишь нужно понять проблему, сформулировать гипотезы и наблюдать. Так и случилось со мной и моими друзьями из бизнеса 15 июля 2018 года. Мы решили вместе посмотреть финальный матч по футболу «Франция – Хорватия». За день до финала я попросил всех участников нашей импровизированной фокус-группы спрогнозировать, кто же победит. Но главный вопрос состоял в том, чтобы обосновать свой прогноз: почему именно эта команда победит. Усиление моей просьбы состояло в моем предположении, что данная игра будет моделью успешного бизнеса на ближайшее время. Моим друзьям ничего не оставалось делать, как предложить возможные критерии. Не буду обозначать все, остановлюсь лишь на двух, задающих отличие двух команд. Первое отличие состояло в том, что команда сборной Хорватии очевидно являлась гомогенной (по происхождению, месту проживания, вероисповеданию, культуре). Чего нельзя сказать об их соперниках. Вторым критерием, важным с точки зрения бизнеса, было то, что обе команды по-разному относились к импровизации на поле. Хорваты предпочитали спонтанную импровизацию, в

то время как французы – спланированную. В качестве индикатора выступало количество забитых голов с игры или из стандартных положений. Оставим второй критерий до другого разговора. Что же касается первого, то после игры (победы сборной Франции) завязался нешуточный разговор о том, насколько учитывается принцип Diversity & inclusion в каждой из компаний, оказавшейся в этот момент за столом.

История России – прекрасный образец того, как разнообразие приводило к успеху. Например, многообразие национальных традиций сказывается и на стиле единоборцев. Борцы с Кавказа стилистически отличаются от борцов из Якутии. И каждый из них может выступать на международных соревнованиях от России. Можно себе представить, как же трудно подготовиться их соперникам, не зная, какой именно стиль победит на этот раз.

Иногда вопрос о Diversity & inclusion наталкивается на дискуссию о большинстве и меньшинстве. Конечно, искусственное насаждение чего бы то ни было – вещь опасная и непродуктивная. Речь совсем не об этом. Трудность консенсуса состоит в том, что у нас сложились опасения в отношении многообразия и разнообразия. Многообразие и разнообразие – много одинакового или много разного? Что же касается большинства и меньшинства, то можно услышать сетования на то, что большинство начинает себя чувствовать меньшинством. Ответ простой: для того, чтобы этого не происходило есть один хороший рецепт – нужно сделать так, чтобы меньшинство не чувствовало себя меньшинством. И тогда все получится! Или почти все.

***Тахир Базаров,**
Доктор психологических наук, Профессор МГУ имени М.
В. Ломоносова, научный руководитель Московской школы
практической психологии

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для

Вероятно, описанная выше культура D&I, возможна к внедрению в крупных компаниях, где можно «замещать» разноуровневых и разновозрастных специалистов. Однако, существуют много малого и среднего бизнеса, где внедрение подобных экспериментов может заметно отразиться на экономике компании. В небольших компаниях коллектив не многочисленный и каждая единица важна как отдельно так и в качественном взаимодействии с другими. Не возможно поспорить с тем, что не всегда возрастные специалисты более успешны молодых коллег с учетом быстро меняющегося современного мира. Порой возрастной специалист даже уступает молодым коллегам по продуктивности. Тогда как, часто случается такой конфуз, что начальник, который моложе своего подчиненного, немного робеет давать ему задания и , уж тем более, делать замечания. Тогда как это существенно влияет на рабочий процесс.

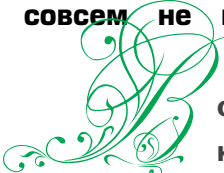
Из своего опыта работы с малым бизнесом, однозначно могу сказать, что продуктивных рабочий процесс происходит между работниками примерно одной возрастной группы. Исключение может составлять руководящий состав

*Юлия Герасимова,
Юрист

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для 

Возможно, скоро Политика D&I станет необходимым внешним атрибутом компании

УП Что теряют те компании, где игнорируют интересы сотрудников и совсем не признают политику D&I?

 опрос задан не совсем корректно. Игнорирование интересов сотрудников и отсутствие политики D&I в компании – это не одно и то же. Политика D&I – не является отражением интересов всех сотрудников конкретной компании. Политика направлена на создание комфортных условий в коллективе сотрудникам, так скажем, с особенностями. На западе под этим понимают цвет кожи, гендер, сексуальную ориентацию и т.п. Для нашего менталитета чаще – это физические ограничения, принадлежность к конкретным этническим или социальным группам, сейчас стало модным еще и выделять в отдельную категорию людей предпенсионного возраста, и т.п. И во вторую очередь культура D&I прививает сотрудникам



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
для подписчиков  и ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru

Сейчас инвестируют в умение меняться



Александр Жирнов
ООО «Запросто!»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Какие цели в бизнесе сделать главными?

— Стратегические цели компании, как правило идут от собственников. Зачастую, бизнес – это реализация амбиций собственников. Амбиции могут быть как приземленные – создать прибыльный бизнес, так возвышенные – изменить мир к лучшему или, например, дать людям тот сервис, которого не хватало мне как потребителю, это тоже достаточно распространенная причина создания бизнеса. Поэтому в органичном бизнесе цели компании и цели людей, создавших компанию – совпадают.

Какие цели должны быть главными на операционном уровне зависит от периода развития компании. Например, на начальном этапе главная и основная цель – проверка гипотез, на следующем этапе, цель – масштабирование, ну, а дальше – это захват рынка и удержание лидерства.

Но, в силу особенностей нашего времени и той тенденции, которая сейчас есть, самая главная цель бизнеса – научиться быстро меняться и внедрять у себя инновации. Если раньше у компаний были пятилетние планы, были стратегии развития на 5, на 7, на 10 лет, то сейчас всё это вызывает улыбку. За это время появятся новые технологии, которые сформируют новые потребности у человека, а продукты прогресса десятилетней давности будут уже не востребовааны.

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru

**Главным нужно сделать помощь
другим людям и компаниям в
решении их проблем, а не себе
или своей компании**



Андрей Устюжанин
Кадровый Центр Эксперт

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Какие цели сделать главными?

— Есть мнение, что цели, в первую очередь, должны быть большими и, по возможности, социально значимыми. Тогда появляется дополнительная энергия масштаба и пользы для окружающих. То есть бизнес должен точно решать чужие проблемы и задачи, удовлетворять некие потребности. В этом случае у него намного больше шансов на интенсивное развитие. Главным нужно сделать помощь другим людям и компаниям в решении их проблем, а не себе или своей компании. Ну а дальше все будет очень индивидуально, у ИП Иванова и ОАО «РЖД» цели одни – сделать нам хорошо, но как они этого достигнут – придется подумать им самим. Хотя РЖД имеет большие возможности по сравнению с Ивановым для того, чтобы сделать хорошо в первую очередь себе...

Какие риски выделить приоритетными?

— В зависимости от вида и стадии развития бизнеса приоритетность рисков может варьироваться. На начальном этапе это могут быть проблемы выхода на рынок и захвата его определенного объема. На последующих – проблемы интенсивного роста, расширения административно-бюрократической структуры. На любых стадиях актуальны действия конкурентов, государственно-регулирующих органов, добросовестности контрагентов, возникающие межгосударственные противоречия, общая ситуация в экономике, которая может негативным образом сказываться на целых сегментах рынка. Например, мы все видим, как себя чувствует туристическая отрасль, ориентированная на зарубежные поездки.

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru

Новый деловой журнал **КАПИТАНЫ БИЗНЕСА**

ПЛАНИРУЕТСЯ К ВЫПУСКУ
В ГОРОДАХ-МИЛЛИОННИКАХ
И ОБЪЕДИНЕННЫЙ В МОСКВЕ

РУБРИКИ:

- НОВЫЕ ЛИЦА
КОМПАНИЙ И ИХ
ОСНОВАТЕЛЕЙ
- ПЕРСПЕКТИВНЫЕ
СТАРТАПЫ
- ЛИДЕРЫ РЕГИОНОВ
- ЛИДЕРЫ ОТРАСЛИ
- БИРЮЗОВЫЕ КОМПАНИИ
- РАСТУЩИЕ БИЗНЕСЫ

А ТАКЖЕ:

ИНСТАГРАМ -
ТОП КАНДИДАТЫ
YOUTUBE КАНАЛ
С ИНТЕРВЬЮ ЭКСПЕРТОВ
ДЕЛОВОЙ КЛУБ
БИЗНЕС СЕМИНАРЫ

КОУЧИНГ
для
ЛИДЕРОВ
БИЗНЕСА
БИЗНЕС
ГИГАНТЫ
ТАЛАНТЛИВЫЕ
УПРАВЛЕНЦЫ
МАРКЕТИНГ
OKR
ТЕХНОЛОГИИ
МИРОВОЙ ОПЫТ
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ
ОШИБОЧНЫЕ
СТРАТЕГИИ
ИННОВАЦИИ

Как стать КАПИТАНОМ БИЗНЕСА?

(мнение эксперта накануне выхода журнала
КАПИТАНЫ БИЗНЕСА)



Ольга Малашкина
Холдинг «Швабе»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Какие цели сделать главными?

— Любой бизнес – многогранен, каждый волен в своем выборе приоритетов. Самое главное, чтобы стратегическая цель была. Как ни парадоксально, до сих пор на любом рынке можно найти компании, которые не считают необходимым формировать программно стратегическую цель бизнеса, руководствуясь одной из двух причин: изменчивостью внешней среды организации или отсутствием времени на создание формализованной цели, которая будет неактуальна через полгода. К примеру, в основе действующей стратегии развития Холдинга «Швабе» Госкорпорации Ростех лежит идея диверсификации, которая является основной для нас более 10 лет и идти к ней не так просто, как на рынках других отраслей промышленности в виду специфики оптической отрасли и ОПК в целом. В этой связи мы идем через системную и планомерную трансформацию. И без четких цели и задач этого достичь просто невозможно.

Какие риски выделить приоритетными?

— На мой взгляд, стратегическая цель в компании не просто всегда должна быть. Она должна быть формализована, поддержана миссией и ценностями компании, усвоена и разделяема всеми сотрудниками. При этом необходимо понимать, что, если цель и задачи традиционные для бизнеса и не ведут к потрясениям в организационной структуре и внутренней среде органи-

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru

Почему закрылись «Ёлки-палки»?



Журнал **КАПИТАНЫ БИЗНЕСА** заинтересовала новость о банкротстве более 500 ресторанов этой фантастически популярной в прошлом сети ресторанов.

Почему в списке 500 крупнейших компаний мира среднний срок их «жизни» 7 лет?

В первую очередь, «Ёлки-палки» прославились своим шведским столом – так называемыми Телегами. Заплатив 355 рублей за шведский стол с холодными закусками или горячими блюдами, к нему можно было подойти с тарелкой. Ну кто не помнит?

А по официальным документам владельцами холдинга «Планета гостеприимства», куда входили «Ёлки-палки», а также «Маленькая Япония», Sbarro, «Восточный базар», Viaggio значились Мераб и Георгий Елашвили.

Впервые ресторанный бизнес семьи Елашвили оказался на грани банкротства в 2016-ом, а уже в конце 2017-го они закрыли последние трактиры в Москве. Неоднократные попытки перепродать бизнес не увенчались успе-

хом. В 2019-ом бренд «Ёлки-палки» даже объединили с «Маленькой Японией» и вновь пытались разыграть на открытом аукционе за 75,6 млн рублей. Но, чуда не случилось.

Как говорят сами владельцы, причиной закрытия «Ёлок-палок» стало продуктовое эмбарго, введенное Россией в ответ на западные санкции, девальвация рубля, падение платёжеспособности населения и рост арендных ставок.

Можно ли сейчас выжить подобным сетя и за счет чего?

Придумать новую идею с «телегой»?

Найти якорный экзотический продукт?

Яркий и необычный сервис?

Сэкономить на персонале привлекая только смз?

КП поговорит с экспертами и в первом пилотном номере представит читателям их мнения – в журнале, ютьюб канале, на сайте и в соцсетях...

Издательство
«Альпина Паблишер»
+7 (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru

Марсель Зиганшин

Бизнес в стиле «Макдоналдс»: Как превратить вашу компанию в стабильно работающий механизм

ГЛАВА 2 КОМАНДА



Рассказ о построении бизнес-фабрики я хочу начать с сотрудников. Поиск работников – одна из самых сложных задач, просто адекватных людей найти гораздо труднее, чем кажется. Да, еще важно выстроить эффективную систему управления и позаботиться о клиенте, но если сегодня наши сотрудники будут делать ошибки и производить плохой продукт, завтра его никто не купит. А если сегодня мы будем выжимать из наших сотрудников все соки и получать хороший продукт, то завтра сотрудники начнут увольняться и продукт будет некому производить.



Не держите лишних сотрудников

В «Макдоналдсе» производительность — главный показатель, за который в первую очередь отчитывается директор ресторана. В обычных заведениях есть кассир, официант, уборщик, и все это разные люди. Уборщица помыла полы и пошла отдыхать, кассирша выбила чек и ждет другого клиента.

В «Макдоналдсе» все — универсалы. Они не сидят без дела: сейчас сотрудник занимает место кассира, через полчаса жарит картошку, еще через полчаса убирает в зале подносы, а потом все начинается по второму кругу. Он всегда делает то, что нужно ресторану, и следует правилу: работа есть всегда.

Чем больше сотрудников, тем дороже продукт для клиента

«Макдоналдс» отражает подход всей Америки, где думают о том, как не нанимать лишних людей и сокращать все виды издержек. Там не выводят пять человек в первую смену и пять во вторую, как это чаще всего делают в Рос-

сии. График смен составляется в зависимости от загруженности ресторана. В пять утра с заказами справятся и два человека, а в час дня нужно в три раза больше. Нет заказов — нет сотрудников, вот правило продуктивности номер один. Этот подход, в числе прочего, позволяет «Макдоналдсу» предлагать качественный продукт по невысокой цене — ресторан не тратит денег на лишние зарплаты и может продавать бургеры с меньшей наценкой.

В СССР была задача дать людям работу, даже если работа могла делаться и без них. Сейчас большая часть России живет по тем же правилам. У нас в стране есть крупные производства, на которых держится экономика небольших городов с малой численностью населения. На таких заводах можно смело обойтись без половины сотрудников, и качество работы не изменится. Государство платит людям мизерные зарплаты, чтобы держать город на плаву. В итоге инженеры, люди с серьезными, сложными профессиями, получают в месяц 8000 руб. В таких городах неэффективность стала вынужденной мерой

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**
Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru

Комментарий к публикации: "Президент увеличил штраф для работодателей до 300 000 рублей с марта 2021 года"

<https://www.glavbukh.ru/news/34777-prezident-uvelichil-shtraf-dlya-rabotodateley-do-300-000-rubley-s-marta-2021-goda>

УП Надо ли у сотрудника теперь получать его согласие на запрос рекомендаций от экс работодателя?

Рекомендации экс работодателя могут содержать персональные данные работника. Для сбора персональных данных как от самого лица, так и из других источников оператор должен иметь законное основание (они перечислены в Федеральном законе «О персональных данных»). По общему правилу, это согласие лица, чьи данные собираются. При этом ТК РФ прямо устанавливает, что все персональные данные работника следует



**Елена
Квартникова**

**АБ «Егоров, Пугинский,
Афанасьев и партнеры»**

Привлечь кандидата мало... попробуйте его удержать



Борьба за кадры в ИТ-сфере очень жесткая. Раньше была конкуренция внутри региона и технопарка. Мы с таким сталкивались в 2010 году, когда под крышей казанского ИТ-парка собрались разные компании и стартапы. В этой ситуации каждой компании важно было удерживать своего сотрудника и сохранить партнерские и дружеские отношения с резидентами. Этому учились все компании.

Сегодня же мы наблюдаем как крупные госструктуры и столичные, а порой и зарубежные компании «пылесосят» региональные кадры, предоставляют им столичную зарплату и полную удаленку. Таким образом, ломают рынок.

Ефим Климов

ГК «Эттон»

Ответственность директора за управление компанией: анализ споров по взысканию убытков

(на примерах арбитражной практики Московского округа)

В статье речь идет об ответственности и о различных её аспектах через анализ судебных споров. Автор анализирует примеры судебной практики, касающейся имущественной ответственности руководителей организаций, а именно – взыскания с руководителей убытков.

Подводя краткие итоги, автор обращает внимание на следующие тенденции актуальной судебной практики по взысканию убытков с руководителя:

– в настоящее время отсутствует единообразие правоприменения, одни и те же объективные обстоятельства (например, выплата премии руководителю без решения владельцев бизнеса) приводят к разным решениям судов;



Татьяна Горошко

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



– даже такие, казалось бы, существенные нарушения со стороны руководителей (вплоть до приговоров) не оцениваются судами как основания для взыскания убытков в пользу организации;

– неверные управленческие решения также, как правило, не приводят к решениям о возмещении убытков.

Автор рекомендует владельцам бизнеса тщательно прорабатывать вопросы защиты бизнеса от действий нанятых директоров, так как судебная защита от убытков на сегодняшний день не столь эффективна, как могла быть.

**Читайте полный текст в ТП 5
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
tp@top-personal.ru**



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



Вузы понимают, что делать, чтобы студенты становились ближе к практике бизнеса

С экспертом беседовал гл.редактор



А. Гончаров



Юлия Болотина

УП Какие востребованные бизнесом профессии дает студентам ваш вуз?



Южно-Уральском государственном университете готовят специалистов более чем по 150 направлениям. Это те профессионалы, которые способны на сегодняш-

**Южно-Уральский
государственный
университет**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ний день обеспечивать развитие всех отраслей бизнеса, в том числе их экономическое, бухгалтерское и юридическое сопровождение.

Если говорить о наиболее востребованных на сегодняшний день российским бизнесом профессиях, то это специалисты в области информационных технологий – разработчики и пользователи цифрового продукта, специалисты в области мехатроники и робототехники, также специалисты в области аддитивных и наноматериалов. В нашем университете таких специалистов готовят на очень высоком уровне.

УП Как образование сделать более практическим для бизнеса?

— Для того чтобы образование было практико-ориентированным, в университете реализуется модель практико-ориентированного обучения. И эта модель предполагает создание условий для развития проектного обучения: студенты и магистранты решают кейсы, разработанные реально дей-

ствующими предприятиями бизнеса; создают возможность для того, чтобы обеспечить разработку проекта под поставленную задачу.

Кроме этого, бизнес очень активно участвует в нашей Точке кипения, задавая необходимый вектор развития направления стартапов.

УП Как вузы сблизить с бизнесом?

— На сегодняшний день мы плодотворно работаем и с крупным, и с малым, и средним бизнесом. Если рассматривать крупный бизнес, то это ведущие предприятия не только Уральского федерального округа, но и всей России: предприятия, входящие в Росатом, Росэлектронику, Роскосмос, Объединенную металлургическую компанию. И поэтому крупный бизнес присутствует постоянно в университете с целью формирования определенных кейсов, необходимых для развития реального бизнеса. Мы участвуем в различных работах с крупным бизнесом по созданию тех или иных продуктов, систем.

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru



Рестарт: как прожить много жизней **Автор: Ирина Хакамада**

Ирина Хакамада – яркая и успешная женщина, политик, публицист, ведущая теле-и радио передач – делится с читателями своим богатым опытом и, используя реальные примеры, рассказывает о том, как за отведенное время один человек может прожить множество жизней.

Не можете решиться изменить судьбу и начать все с нуля? Это всегда сложно – особенно, если нет сил, вдохновения, все вокруг не так и не то... Пытайтесь избавиться от навязчивых страхов перед будущим и опасаетесь повторения негативных событий? Это вполне нормально! Главное – не заикливаться на плохом. Не знаете, как отпустить прошлое и жить, глядя только вперед? У Хакамады есть проверенные рецепты! «Рестарт» помогает включить интуицию, отбросить в сторону негативные мысли и начать кардинально менять жизнь в лучшую сторону.

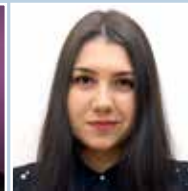
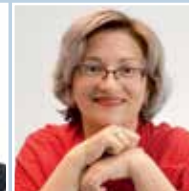
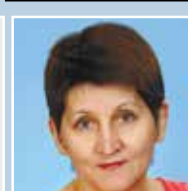
Что делать, если все вокруг потеряло смысл, раздражает или просто надоело? Как начать сначала, когда нет сил, вдохновения и кажется, что все пошло не так? Ирина Хакамада предлагает свои знания и опыт. Она рассказывает о потерях и обретениях, о мотивации и энергии, о том, как включить кнопку «перезагрузки» и не бояться начинать с нуля.

Цель этой книги – помочь вам очистить сознание от прошлого, негативного опыта, включить интуицию на максимум и настроиться на крутые, кардинальные, смелые перемены. Ведь каждый из нас может прожить много захватывающих жизней, нужно только решиться.

Издательство:



						
Яна Алферова группа компаний ISS	Тарик Альхаури KYOCERA Document Solutions Russia	Татьяна Ананьева "Апостроф-медиа"	Елена Ануфриева Либерти Страхование	Александр Бер ГК InfoWatch	Анна Глазкова IMA Moscow	Дмитрий Глумов ООО «Телепласт»
						
Сергей Горбатов IE Business School Madrid	Елизавета Гурьянова НТВ-ПЛЮС	Валерия Дворцова Визави Консалт	Анна Ермолина ОПТЭК Цайсс Групп	Жанна Завьялова бизнес-тренер	Алексей Загумёнов «Авира»	Ярослав Кабаков ИК «ФИНАМ»
						
Алевтина Каипова Volga Group	Евгений Каплев ЭКСМО	Натэлла Кобулашвили «ВЫБОР»	Иван Комыслянов АО «ЭР-Телеком Холдинг»	Алексей Коренев ГК «ФИНАМ»	Владимир Корицкий «Авито Работа»	Мargarита Крутова Финансовая группа QBF
						
Наталья Курчакова Научно-Технический Центр «Газпром Нефти»	Кристина Лапская SuperJob	Кристина Леонгардт ООО «Абсолют Страхование»	Анастасия Малахова «Конекрейнс Демаг Рус» Центр	Ольга Малашкина «Швабе»	Исаак Мостов ГК «РАМАКС»	Дмитрий Низковский Группа ПСН
						
Иван Носаков Сити XXI век	Татьяна Павличенко Ассоциация «Директориум»	Александр Подерёгин ООО «НПО «Космос»	Мargarита Розанова Хероx Евразия	Михаил Рубцов ООО «МЕТИНВЕСТ- ПРОМСЕРВИС»	Светлана Самойлова UCL HOLDING	Ирина Святыцкая HeadHunter
						
Дмитрий Слиньков Ростелеком	Светлана Штешина АО «Международный аэропорт «Внуково»	Игорь Столяров группа компаний СР	Алексей Стоянин МДД Групп	Алла Третьякова АО КБ «Интерпромбанк»	Наталья Трубкина ПАО «Мечел»	Алексей Урванцев бизнес-тренер
						
Андрей Устюжанин Кадровый центр «Эксперт»	Ольга Филиппова Eqvanta	Светлана Хамитова «Althausgroup»	Владимир Химаныч Райффайзенбанк	Алексей Чунтомов Rail Cargo Logistics- RUS	Аяз Шабудинов холдинг Like	Елена Эрлих Московский Кредитный банк

						
Юрий Грымов	Елена Долгова «ВЕРТЕКС»	Борис Жалило Бизнес-тренер	Дмитрий Жирнов «Бридж ту ЭйчАр»	Эдгард Запашный	Владимир Зима «ПГС проект»	Валерий Золотухин IMPACT Capital
						
Наталья Карачевцева BSI-project	Марина Каримова ГК «Блок»	Олег Кивокурцев Promobot	Владимир Кожухарь бизнес-тренер	Кирилл Краснов CEO CLUB RUSSIA	Дарья Крячкова Nornickel	Андрей Кудряшов «Ангиолайн»
						
Анна Лебедева Международный Эриксоновский Университет Коучинга	Айта Лузгина «Интериум»	Михаил Любимов	Александр Любимов	Владимир Моженков	Михаил Молоканов	Олеся Мурашова Coleman Services
						
Вера Мухина Solit Clouds	Фарид Нигматуллин «ВидеоМатрикс»	Гали Новикова «Арт Бизнес Консалтинг»	Валерий Оськин «Развитие человеческого капитала»	Марина Починок TopCEOteam	Павел Растопшин «Цифра»	Сергей Семенов
						
Валерий Сидоренко Digital-агентство «Интериум»	Александр Сидоров HeadHunter	Анна Симакова Training & Development Group	Анна Сметанникова психолог	Яна Табакова SEMrush	Светлана Фальковская A.S.Wells	Ланс Эндрюс SHL
						
Юлия Алешина Леруа Мерлен	Наталья Принц HR-эксперт (США)	Дмитрий Карманов ПАО «Ростелеком»	Елена Хлевная El Lab	Марина Степихова Usetech	Дмитрий Судаков	Елена Позолотина TMK2U
						
Глеб Архангельский бизнес-тренер	Гули Базарова	Александр Бочкин Инфомаксимум	Петер Ваго ООО «Эккейс Раша»	Татьяна Владимировна ООО Транс Бизнес Консалтинг-Юг	Ольга Глазкова ООО «Альфасигма Рус»	

Марсель Зиганшин

Бизнес в стиле Макдоналдс

Как превратить
вашу компанию
в стабильно
работающий
механизм

 альпина
ПАБЛИШЕР

