

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Ведущие эксперты по управлению «Ресурсами» – 71852, 70655, 72835;

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 29
(633)

2021

Главная тема: **ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**



Евгений Пашко

ООО УК «Выбор»

**Мы выбрали методику
процессного управления**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Сентябрь – время конференций.

 следит за наиболее интересными из них.

Опрошенные HRD отметили как важную тему – WELL-BEING (и просят не путать с темой счастья персонала).

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров



Главный редактор — Александр Гончаров,
 почта TR@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»

Мы трепетно относимся к учету и контролю проектной деятельности, собственно, поэтому у нас есть проектный офис...



Сейчас некоторых HR раздражает понятие «счастье сотрудников» – когда well-being смешивают с темой «счастье»...

Геймификация – это не цель, это инструмент...



стр. 19

Н аивно полагать, что придут сразу те, кого не надо обучать...

Анастасия Аксенова,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР



стр.27

Ж аловаться сейчас самое время, подходящее для уменьшения процентного вознаграждения...

Роман Волкоморов,
«ДЕ-ЮРЕ»



стр. 30

Д о момента выставления на торги имущество должно было быть инвентаризировано, что очень непросто, учитывая размеры комплекса...

Ольга Жданова,
INTELLECT



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

- 5
- 13
- 19
- 27
- 30
- 33
- 37
- 41
- 45
- 51
- 55
- 59

ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
У заводов должен быть свой корпоративный центр
 Евгений Пашко, ООО УК «Выбор»

HR АНАЛИТИКА
Человекоцентричная компания – мы в начале пути
 Элина Полухина

ЛИДЕРСТВО
Начни с себя
 Анастасия Аксенова, Бизнес-тренер

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ
Управляющий имеет право на вознаграждение... но пока таких доказательств в деле нет
 Роман Волкоморов, «Де-юре»

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ
Практика складывается таким образом, что при наличии удовлетворенных жалоб размер вознаграждения почти наверняка будет уменьшен
 Ольга Жданова, INTELLECT

БЛОКЧЕЙН
The Real Business of Blockchain: How Leaders Can Create Value in a New Digital Age
 Кристина Кузнецова, Автор

БИЗНЕС-КОНСАЛТИНГ
Как использовать эффективность: практика
 Алексей Аристархов

ЭКОНОМИКА
Инфляция не является основой экономического роста
 Ольга Сагун, Автор

МАРКЕТИНГ
Клиент или смерть?!?! Но кто сегодня ваш клиент?

КОРРУПЦИЯ
Многие чиновники и служащие пользуются ручками, часами, носят ювелирные украшения за многие миллионы, переходящие в десятки миллионов рублей
 Алексей Горелов, Дубинин и партнеры

НОВАЦИИ ТРУДОВОГО ПРАВА
Марина Кузина

КОНФЕРЕНЦИИ
People VS Data: главное событие в HR
 Кристина Кузнецова, Автор

№29
 (633)
 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

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Дмитрий
Жирнов



Дмитрий
Карманов



Татьяна
Коженикова



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 08.10.2021 г.
 Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
 Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
 Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
 с качеством предоставленного
 электронного оригинал-макета
 в 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



9 785956 300077 >

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

У заводов должен быть свой корпоративный центр

Крупнейшая в России компания по производству тротуарной плитки прошла сложный путь развития.

В итоге они пришли к ПРОЦЕССНОМУ управлению... Знакомьтесь как и почему...

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Как построена модель управления в Вашей компании?

 о 2014 года мы были региональной компанией, существовали только в Краснодарском крае. У нас было три завода в Краснодарском крае, и т. к. они были близко друг к другу расположены, мы ими достаточно легко управляли в линейно-функциональной модели, не выделяя какие-то общие функции для трех заводов.

Это все сопровождалось большим количеством командировок. Третий завод в 2011 году запускать нам было нелегко с административной точки зрения, потому что он был самый отдаленный географически – 300 км.



Евгений Пашко
ООО УК «Выбор»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



А мы в тот момент привыкли все делать в ручном режиме, тогда и средства коммуникации, такие как Скайп, были не сильно распространены.

Поэтому прыгнул в машину и поехал, минус день из жизни вычеркнул, хотя вопрос был небольшой.

Но тем не менее в рамках одного региона это было позволительно и

НО ЭТА ПАРАДИГМА С ТРЕСКОМ ПРОВАЛИЛАСЬ

как-то оно работало. Как только мы сделали шаг в более удаленный регион – Московскую область – все минусы ручного управления вылезли наглядным образом.

И мы начали искать путь, как организовать сеть производств, чтобы это было и понятно нам, при этом управляемо, оптимально по затратам, по управляемости и т. д. Так мы размышляли некоторое время, к тому времени у нас уже созрел план завода в Красноярске.

И этот 2018 год стал для нашей компании переломным, мы решили, что будем жить в парадигме управления бизнес-процессами и приступили к их определению и описанию. И мы поняли такую вещь, которая стала основной частью нашей модели управления, что раз у нас сеть заводов, то у нас

должен быть корпоративный центр. Причем он должен быть не только с точки зрения управления финансами, но раз у нас сеть производств, почему бы нам не централизовать ряд услуг, которые можно централизовать, именно функциональных, связанных именно с техническим обслуживанием оборудования, со складированием запчастей, с планированием производства.

И это, собственно, нас побудило к созданию действующей на сегодня системы управления.

Главными системообразующими факторами являются две вещи.

Во-первых, это такая сетевая структура, во главе которой стоит управляющая компания и заводы, и между ними разделены функции. И все это происходит в процессном управлении, что позволяет нам четко иметь понимание создания каждого этапа ценностей для клиента и его измеримых параметров.

Эти заводы самостоятельные по прибыльности, рентабельности?

— Да, по всем финансовым параметрам заводы самостоятельные. Они выделены в отдельные юридические

лица, имеют собственные филиалы отдельным балансом, и они самостоятельны. Но те услуги, которых нет на заводах, они приобретают у управляющей компании.

УП Как у вас выстроена подчиненность?

— На пути построения нашей модели управления мы длительное время жили в условиях двойной подчиненности.

То есть у каждого сотрудника, например у финансового директора, в филиале был административный руководитель – директор филиала. А функциональный руководитель в управляющей компании – финансовый директор управляющей компании. И мы очень долго и упорно, наверное, в течение 5 лет, пытались эту модель себе привить. Но эта парадигма с треском провалилась, потому что эта тематика двойной подчинённости порождает и открытые конфликты, и подковерные.

И это не движет компанию вперед. Это позволяет людям стравливать своих руководителей в своих интересах, не всегда совпадающих с интересами компании.

Поэтому вот эта парадигма двойной подчиненности в сетевой модели управления – это катастрофа.

И мы до сих пор боремся с ней и с её последствиями.

И почему мы выбрали именно методику процессного управления как основную идеологию для себя, потому что она позволила создать инструмент, который ответит на вопрос: как оно должно быть.

И сейчас сотрудники производственных филиалов живут автономной жизнью, они подчиняются директору филиала.

Но как управляющая компания, как весь бренд «Выбор», мы же должны нести клиенту какие-то ценности, а эти ценности должны быть поддержаны нашими внутрикорпоративными стандартами как при взаимодействии клиентов, так и в производственном процессе, который позволяет нам получать какой-то стабильный результат во всех производственных единицах.

И мы эти стандарты несем следующим образом: управляющая компания и ее сотрудники отвечают за разработку бизнес-процессов, вырабатывают методику работы сотрудников и выдают эту методику в филиалы к исполнению.

Понятно, что этот процесс достаточно трудоемкий, он связан с обучением, с управлением изменениями бизнес-процессов. Но тем не менее

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



они выдают эти стандарты и контролируют их исполнение, в случае нарушения стандартов работы они дают сигнал директору филиала, что в его единице какой-то процесс не соответствует уровню качества, который мы требуем, и необходимо принять меры.

УП Были ли конфликты, которые привели вас к успеху? Какой у вас стиль управления?

— Когда конфликт управляемый и не приносит катастрофических последствий, его даже как конфликт через какое-то время не вспоминаешь.

ТЕМАТИКА ДВОЙНОЙ ПОДЧИНЁННОСТИ ПОРОЖДАЕТ И ОТКРЫТЫЕ КОНФЛИКТЫ, И ПОДКОВЕРНЫЕ

Вот таким образом мы сейчас решаем проблемы с двойной подчиненностью, и сейчас такой проблемы уже нет.

УП Расскажите о команде.

— Свою команду я разделяю на 2 вида сотрудников. Это директора управляющей компании, те кто являются представителями корпоративного центра по направлениям. В эту же команду входят директора филиалов.

Исходя из стандартного перечня стилей, ближе к демократичному, потому что всегда стараюсь выслушивать всех и взвешенно принимать решения, иногда даже коллегиально. Но тяжело описывать себя с этой точки зрения. Это проще делать коллегам, которые видят изнутри. Всегда хочется как-то приукрасить. У каждого руководителя есть образ идеального руководителя, к которому стремишься. И объективно сказать, насколько ты ему соответствуешь, сам навряд ли можешь.

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

Человекоцентричная компания – мы в начале пути

Элина более 17 лет в сфере управления персоналом в российских компаниях (ритейл, финансовые услуги, автобизнес, реклама и маркетинг). 12 лет из них была директором по персоналу и внутренним коммуникациям. Последние 2 года она директор корпоративных проектов в *todogoood* – платформа социальных изменений, и занимается сферой корпоративной социальной ответственности, корпоративного и интеллектуального волонтерства и частично *well-being*.

С экспертом беседовал гл. редактор



А. Гончаров

УП В
темы

чем

актуальность
well-being?

Мне кажется, сфера управления персоналом в России прошла некий этап эволюции за последние лет 20. В начале это было в какой-то степени стихийное развитие и в HR шло много педагогов и психологов, потом был этап, когда HR набирал экспертизу с точки зрения разговора с бизнесом на одном языке: оперировать цифрами, экономическими показателями.



Элина Полухина

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



А потом настала эпоха человекоцентричности.

Первыми к этому пришли маркетологи, поскольку они занимаются темой клиентоориентированности и продажами, и сейчас в маркетинге самые продвинутые из них говорят уже не о клиентоориентированности (это само собой разумеется), а о человекоцентричности.

И мне кажется, что HR сейчас тоже приходит к пониманию того, что такое человекоцентричная компания, когда человек рассматривается не просто как винтик в корпорации, который должен эффективно работать, выдавать некий результат (этого никто не отменяет), а когда начали смотреть на сотрудника как на человека. А результаты человека, в том числе производственные результаты, очень сильно зависят от его состояния, начиная от мотивации, физического, психологического состояния и заканчивая его взаимоотношениями в семье.

Поэтому, мне кажется, исходя из этой парадигмы развития HR, вполне логично, что мы пришли к теме well-being, и она стала набирать популярность.

Кстати, 2020 пандемийный год только укрепил это тренд. Однако к

этой теме нужно использовать здравый подход. Я знаю, что сейчас некоторых HR раздражает понятие «счастье сотрудников» – когда well-being смешивают с темой «счастье».

Мне ближе тема благополучия, потому что мы не можем сделать человека счастливым, это личная ответственность каждого, но мы можем управлять его благополучием в рамках компании.

УП Может это компания Zappos запустила такой тренд?

— Может быть. Но нельзя брать калькой что-то западное, нужно делать адаптацию под наши российские реалии, и не идти на поводу модных трендов бездумно.

Если мы говорим про well-being, то здесь тоже есть этапы развития, начиная от каких-то базовых вещей и заканчивая продвинутым системным походом.

Well-being – это комплексная история, поэтому здесь важно через удовлетворение потребностей сотрудников достигать целей компании.

Это не про причинение добра, и не про осчастливливание всех

сотрудников, это про бизнес-подход и системное управление персоналом.

Что меня еще в теме well-being удивляет. Там есть пять составляющих, если, например, рассматривать концепцию Gallup как классику. Однако про пятый элемент почему-то часто умалчивают или говорят о нем

СЕЙЧАС НЕКОТОРЫХ HR РАЗДРАЖАЕТ ПОНЯТИЕ «СЧАСТЬЕ СОТРУДНИКОВ» – КОГДА WELL-BEING СМЕШИВАЮТ С ТЕМОЙ «СЧАСТЬЕ»

вскользь и невнятно. Этот пятый элемент – общественное благополучие. А общественное благополучие – это как раз волонтерство и благотворительность.

Вот про это очень мало я слышу от специалистов по well-being. И мне кажется это неправильным, потому что остальные 4 составляющих направлены на сотрудника и вовнутрь компании.

А общественное благополучие – это про то, что еще мы (и компания в целом, и ее сотрудники в частности) несем ценное и полезное в мир, это про дополнительные смыслы. И без этого, мне кажется, благополучный человек не сможет полноценно состояться. Это первое. Второе. Корпоративное волонтерство – это лучшее командоо-

бразующее мероприятие из всех возможных, это прекрасный инструмент развития навыков сотрудников, управления брендом работодателя и корпоративной культурой.

А если подходить разумно и системно управлять волонтерскими проектами, то в них люди могут оттачи-

вать свои навыки на практике. Здесь и проектное управление, и лидерство, и планирование, эмоциональное благополучие и профилактика выгорания, потому что людям важно и развиваться, и делать добро, и находиться в коллективе единомышленников.

Геймификация – это тоже часть well-being? Почему в России она не прижилась?

— Мне кажется, она не прижилась, потому что многие туда кинулись как в некую панацею. Геймификация – это не цель, это инструмент. И как и любой инструмент внедрять его нужно осторожно, осознанно и понимая, что собой представляет персонал, для которых вы эту геймификацию делаете: будет ли людям интересно, будут ли они участвовать, сколько это будет

стоить для компании, и какой ожидается полезный эффект, с какой целью вы геймификацию внедряете. Это могут быть какие-то элементы в процессе адаптации, в обучении, в тех же волонтерских проектах.

Мне кажется, что сейчас перестали так много говорить про геймификацию просто потому, что она заняла то место, которое и должна занимать – место инструмента.

 **Почему HR испытывают огромные и порой непреодолимые трудности в подборе IT-специалистов?**

— Мне кажется, здесь комплексная причина. Во-первых, действительно, спрос очень велик и действуют законы рынка. И на данный момент — это рынок кандидатов, они диктуют свои условия. Поэтому и рыночные законы проявляются во всей красе.

У нас в принципе сейчас кризис в подборе персонала, а в IT особенно: каждый IT-кандидат при размещении резюме (и даже без размещения) получает большое количество предложений в день, включая очень быстрые офферы.

Поэтому многие рекрутеры жалуются, что IT-специалистов, во-первых, чрезвычайно сложно искать, продавать им вакансию, сделать так, чтобы, даже приняв оффер, кандидат вышел

на работу — в последний момент его могут переманить к другому работодателю большим уровнем зарплаты.

 **Есть известная история, когда на собеседование в крупную компанию пришел айтишник с живой мышкой в клеточке, прикрепленной в его волосах. Ваш комментарий?**

— Последние лет 6 я была директором по персоналу в сфере рекламы и маркетинга, это творческие люди, поэтому меня уже не удивляет ничего — у нас сотрудники были самые разные с точки зрения внешнего самовыражения. Поэтому для меня это нормально, а тем более при таком дефиците кадров, если этот конкретный — профи, то я бы рассматривала такого кандидата и не обращала бы внимание на такие подробности. При условии, что сама компания, ее корпоративная культура и другие сотрудники тоже нормально к этому отнесутся.

 **Одна Ваша коллега из кадрового агентства сказала, что никогда не предлагает заказчику IT-кандидатов, резюме которых хоть раз были на сайтах вакансий.**

— Если у нее такой богатый выбор IT-специалистов из кандидатов, и ее доход не зависит от рекрутинга IT-специалистов и KPI по плейсментам, то, видимо, она может себе такое позволить.

УП Еще она видит главную проблему с айтишниками в том, что собственники все равно относятся к ним как к крепостным, несмотря на то, что знают: IT-специалисты на вес золота. Ваш комментарий?

— Это болезненная тема. Когда-то лет 15 назад, в одной компании

всемирно, чтобы начинающего управленца учили управлять, начиная от базовых навыков руководителя, системно проходя все необходимые тренинги.

Поэтому эти необученные руководители, уверовав с годами в то, что они хорошие управленцы просто потому, что уже какое-то количество лет

ГЕЙМИФИКАЦИЯ – ЭТО НЕ ЦЕЛЬ, ЭТО ИНСТРУМЕНТ

мне генеральный директор сказал, что

«мы не занимаемся адаптацией людей, мы их как котят кидаем сразу в работу и смотрим: выживут или не выживут».

И на сегодняшний день в среднем, а может быть и в некотором крупном бизнесе, мало что поменялось с точки зрения управленческой зрелости и управленческой грамотности. На это жалуются и бизнес-консультанты, и те, кто работает в сфере обучения, и сами HR. Потому что у нас подход такой – «мы тебя назначили руководителем, и все, значит ты руководитель и сам во всем разберешься».

К сожалению, в нашей российской бизнес-культуре пока еще нет такого по-

нимают руководящую должность, начинают озвучивать и принимать решения, от которых HR впадают в тоску и депрессию. Мне кажется, это боль нашего российского кадрового рынка.

А сейчас мы еще входим в демографическую яму, и лет пять будем в ней находиться. Поэтому ситуация с рекрутингом вряд ли улучшится, кандидатов просто физически больше не станет, и нужно учиться работать с теми, кто есть, адаптироваться к новым реалиям кадрового рынка – и HR, и руководителям, А, впрочем, «вы не обязаны меняться. Выживание — дело добровольное» (У. Деминг)

УП Удержание персонала – это главный тренд в HR сейчас, как Вы считаете?

— Я бы не сказала, что это главный тренд, это один из.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Есть старые добрые тренды, которые никуда не пропадают, не теряют своей актуальности, а обрастают новыми инструментами – это привлечение, обучение, работа с брендом работодателя, корпоративной культурой.

Есть относительно новые – диджитализация, HR-аналитика, маркетинг в HR и well-being.

И есть супер новые: Diversity&Inclusion, КСО (корпоративная социальная ответственность), включая волонтерство, и устойчивое развитие.

Кстати, на 2021 год Джош Берсин озвучил 11 трендов в HR, из которых 3 связаны с благополучием сотрудников, социальной ответственностью бизнеса, волонтерскими и благотворительными программами, и Diversity&Inclusion. И это чуть ли не впервые на моей памяти такие темы вошли в топ трендов в управлении персоналом.

УП Какие ошибки совершают сегодня компании, «толкая паровоз в гору»? (что делают по старинке)

— Многие еще делают по старинке, и многое из нового недооценивают. Могу сказать про свою тему и те, о которых говорил Джош Берсин – КСО (корпоративная социаль-

ная ответственность), волонтерские программы, устойчивое развитие и Diversity&Inclusion. Тема набирает обороты в бизнес-среде: исследования Nielsen, BCG, PWC, Deloitte, KFC о влиянии на персонал и бренд работодателя подтверждают, что тренд становится реальностью, а для поколений Y и Z становится уже настолько важным и значимым фактором при выборе работодателя, что игнорировать его HR-специалистам уже невозможно. Однако во многих российских компаниях HR-директора даже слова такого еще не все знают – КСО или устойчивое развитие. А уж тем более редко задумываются о том, как интегрировать корпоративное волонтерство, устойчивое развитие и D&I в HR-стратегию и корпоративную культуру, какие HR-задачи можно решить, какие метрики замерить и какие возможны результаты для бизнеса в целом.

Поэтому – HR всегда есть куда развиваться, расти, учиться и эволюционировать. В наше время «нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!» (Л. Кэрролл)

***Элина Полухина,**
независимый эксперт в сфере
HR и КСО

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для

Начни с себя

Эксперт не согласен с жесткими лидерами компаний много раз увольняющими команды вместо того, чтобы посмотреть на себя и измениться самому.

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Успешными бизнес-лидерами становятся или рождаются?

*У*спех лидеров со стороны действительно кажется красивым, а под ширмой успеха кроются бессонные ночи, кропотливая работа, критика, неудачи, ошибки.

Разница в том, что кто-то под гнетом невзгод останавливается в развитии и отказывается от целей. А кто-то движется дальше.

Сильный лидер в первую очередь делает себя сам – умеет из ошибок извлечь урок, старается развивать свои сильные стороны.



Анастасия
Аксенова
Бизнес-тренер

Если рассматривать биографии успешных бизнес-гигантов, мы можем заметить, что у них невероятная дисциплина и сила воли, которая и является движущей силой в изменениях их самих, бизнеса, команды.

Лидеры выходят в первую очередь из своей зоны комфорта, ведь важно понять, что мешает двигаться и работать, в чем можно стать лучше.

Управляющий имеет право на вознаграждение... но пока таких доказательств в деле нет

В рамках дела о банкротстве конкурсный управляющий Антипинского нефтеперерабатывающего завода обратился в арбитражный суд с ходатайством об установлении процентов по вознаграждению. Действительно, в соответствии с положениями Закона о банкротстве арбитражный управляющий имеет право на процентное вознаграждение. Размер такого вознаграждения применительно к процедуре конкурсного производства устанавливается в зависимости от размера удовлетворенных требований кредиторов.

Учитывая, что в ходе банкротства Антипинского НПЗ реализовано залоговое имущество за 110,7 млрд руб. конкурсный управляющий рассчитал свое вознаграждение и его размер составил 5,4 млрд руб. Теоретически такая сумма вознаграждения может быть определена судом. Однако на практике при наличии возражений заинтересованных лиц суд может уменьшить такое вознаграждение.

Например, если арбитражный управляющий недобросовестно исполнял свои обязанности, то размер его вознаграждения может быть уменьшен. Недобросовестность управляющего, как правило, доказывается в рамках рассмотрения жалоб о признании его действий незаконными, взыскании с управляющего убытков и т. д.

В деле о банкротстве тюменского завода есть удовлетворенная жалоба на арбитражного управляющего. Кроме того, есть еще одна рассмотренная жалоба. В этой жалобе управляющему вменяется реализация нефтепродуктов без согласования с кредиторами и по цене, заниженной на 348 139 741,83 руб. Несмотря на то, что Арбитражный суд Тюменской области отказал в удовлетворении жалобы, соответствующий судебный акт не вступил в силу ввиду его обжалования в апелляционной инстанции.



Роман
Волкоморов
«Де-юре»

Практика складывается таким образом, что при наличии удовлетворенных жалоб размер вознаграждения почти наверняка будет уменьшен

Профессиональное сообщество всколыхнула новость о беспрецедентном вознаграждении, на которое когда-либо претендовал арбитражный управляющий. Теперь все задаются вопросом, удовлетворит ли суд требования управляющего. Если бы речь не шла о таком баснословном размере вознаграждения, думаю, особых вопросов ни у кого бы не возникло. С точки зрения права ситуация довольно рядовая: управляющий реализовал заложенное имущество и поэтому имеет право на получение вознаграждения в размере 5 % от его стоимости.



Ольга Жданова
INTELLECT»

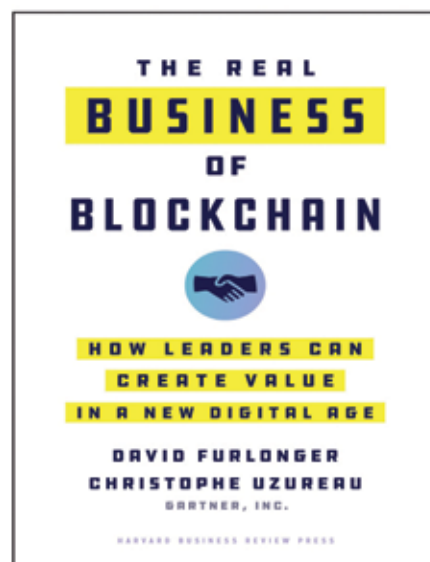
Однако огромный размер вознаграждения, а также явное несогласие ряда кредиторов с действиями управляющего говорит о том, что в получении вознаграждения у управляющего могут возникнуть сложности. Закон и судебная практика идут по пути того, что размер вознаграждения может быть уменьшен судом, но не произвольно, по собственному желанию суд, а в том случае, если одна из сторон заявит возражения на выплату вознаграждения управляющего.

В какой ситуации кредитор вправе требовать уменьшения вознаграждения управляющего? Кредитор может возражать относительно выплаты, если укажет на то, что управляющий ненадлежащим образом выполнял свои обязанности либо бездействовал.

В этом конкретном деле мы наблюдаем противостояние ряда банков со Сбером и, как следствие, подачу жалоб на управляющего, который явно действует в интересах Сбера. В карточке дела можно увидеть, что, например, АО «Промсвязьбанк» пытался воспрепятствовать проведению торгов, а также подавал жалобу на управляющего, которая была удовлетворена.

The Real Business of Blockchain: How Leaders Can Create Value in a New Digital Age

by David Furlonger,
Christophe Uzureau



Владельцы бизнеса должны проанализировать возможный вклад блокчейна в их деятельность, изучить ценные аспекты, применимые в бизнесе, научиться делать как краткосрочные, так и долгосрочные вложения в криптовалюту, а также создавать собственную стратегию продвижения в мире блокчейна.

Книга состоит из трёх частей. «Решения, на которые вдохновляет блокчейн» – первая из них. Действия, основанные на блокчейне, состоят из трёх основных элементов: распространение, неизменность, шифрование. Организации используют подобные схемы для прозрачности и улучшения ведения учета данных, а также для модернизации громоздких процессов, в том числе и

тех, которые выходят за границы самого предприятия.

Авторы утверждают, что к 2023-ему году большинство компаний во всем мире будут строить бизнес на основе блокчейна, где консорциум – важнейшее составляющее.

Перспектива развития намного выше у группы компаний, которая

Комментарии к новости «Мужчина получил 12 лет тюрьмы за разблокировку 2 млн смартфонов»

Наши правоохранители возбудили бы дело на организованную группу

У нас данные действия также трактовались бы по статьям мошенничество в сфере компьютерной информации и коммерческий подкуп (ст. 159.6 и 204 УК РФ)...

Алексей Горелов,
ДУБИНИН И ПАРТНЕРЫ



В Российской Федерации фигурант рассмотренного дела мог получить равнозначный срок

Алексей Голубев,
«ПРАЙВЕСИ ГРУПП»



Читайте полный текст в ТП 10
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
tp@top-personal.ru



Как использовать эффективность: практика

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Что в Вашем понимании эффективность бизнеса? И чем она отличается от результативности?

 Эффективность бизнеса — это широкое понятие, которое характеризует, какими ресурсами и затратами был получен результат. Задача получения лучшей эффективности: наименьшими затратами получить наибольший результат.

Я могу это рассматривать на примере страхового бизнеса, так как имею опыт работы в таких крупных страховых компаниях как Группа Ренессанс страхование (более 7 лет) и в ПАО СК Росгосстрах (более 3 лет).



Алексей
Аристархов

Если смотреть на примере страхового бизнеса, то необходимо учитывать стоимость привлечения единицы бизнеса в том или ином канале. Так, например, в розничном канале — это затраты на содержание региональной сети, уровень комиссии при привлечении того или иного вида добровольного страхования, уровень оплаты специалиста в том или ином регионе, где привлекается бизнес.

Результат — определяется прибылью за определенный период. В страховом бизнесе, следует отметить, что кроме стоимости привлечения, очень большое влияние имеет убыточность привлеченного бизнеса.

Я в своей карьере реализовывал проекты по трансформации сети, которые позволяли влиять на эффективность бизнеса.

Инфляция не является основой экономического роста

(Обзор выступления Владимира Гамзы
на конференции Партии Дела)

Источник: <https://zen.yandex.ru/media/lsycheva/vladimir-gamza-po-kachestvu-ekonomiki--rossiia-na-48m-meste-60a7bcc070bb2023e706656f>

Мнение эксперта интересно и ценно для бизнес
аналитики.  дает краткий обзор.

«аши экономические, финансовые власти очень часто хвастаются, что мы 6-я экономика в мире. Орешкин сказал, что мы вдруг по 20-му году уже станем 5-й экономикой мира. Вы знаете, этот показатель ни о чем. Просто надо понимать, что этот показатель ни о чем», – начал так свою речь Гамза.

Далее с его слов «за 30 лет в результате отстающего роста мы развивались в полтора раза медленней, чем весь мир, включая все беднейшие страны. Мы в полтора раза медленнее развивались, чем средний показатель развития всего мира».

И второй важнейший показатель по мнению эксперта – это качество экономики, это объем ВВП на душу населения. По итогам 20 года мы на 49 месте. Но при этом банковские активы выросли на 230%, страховой сектор тоже на более 200% и т. д.



**Владимир
Гамза**
Председатель
Совета ТПП РФ
по финансово-
промышленной
и
инвестиционной
политике

Клиент или смерть?!?! Но кто сегодня ваш клиент?

Сандра Вандермерве, профессор бизнес-школы GIBS, эксперт по тематике трансформации в сфере клиентоориентированности провела лекцию для РБК про на тему:

Трансформация клиентоориентированных подходов в цифровую эру.

В начале лекции профессор Вандермерве рассказала, что делает выдающиеся компании такими успешными: «Это новая порода, кто-то выделяющийся, знающий, как создавать новые рынки.

Когда мы используем термин «выдающийся», это человек, который создает новые рынки, разрушая старые. Эти люди знают, как быстро и дешево захватывать новые рынки. И они заменяют собой устоявшиеся бренды, даже целые отрасли. И сейчас мы видим эту тенденцию.

Если вы предприниматель, вам, конечно, захочется вытеснить конкурен-

тов. Таким образом вы можете предлагать клиентам что-то, чего нет у существующих компаний».

Но если вы уже устоявшаяся компания, то для вас главный риск сегодня – это предприниматель, который может просто занять ваше место. И это может случиться очень быстро.

С. Вандермерве привела в пример такие компании, как Amazon, Netflix, Spotify: «Во-первых, они принципиально меняют поведенческие модели. Они считают, что мир надо изменить. Когда такие компании выходят на рынок, они говорят, например, что нужно прекратить покупать газировку – де-

Многие чиновники и служащие пользуются ручками, часами, носят ювелирные украшения за многие миллионы, переходящие в десятки миллионов рублей

Источник: https://yandex.ru/turbo/secretmag.ru/s/news/zamglavy-pensionnogo-fonda-poluchil-vzyatku-priznal-vinu-i-otbyl-v-koloniyu-24-09-2021.htm?sign=276e1ce6ad8325ec5a5f2520fb61ecfe8640c55afc61da2588e8aefaab70f373:1632575042&trbsrc=zen&publisher_logo_url=https%3A%2F%2Favatars.mds.yandex.net/get-turbo/1384300/2a00000165c8073f36eef6020e0bb4ea913c/orig&promo=navbar&utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%2F%3Ffromzen%3Dsearchapp

Преступления коррупционной направленности являются основными «громкими» делами последних лет. При этом многие уже отмечают, что, несмотря на развитие высоких технологий и совершенствование способов коммуникаций, все чаще и чаще преступления совершаются максимально простыми способами путем обычной передачи денег или в наличной форме, или простым переводом со счета на счет. Отчего такое происходит?

Многие чиновники в начале своего криминального действия придумывают сложные схемы, по которым выводятся деньги. При этом, постоянно участвуя в данных схемах и не получая никаких негативных последствий со стороны правоохранительных органов, чиновники утрачивают чувство бдительности и приходят к логичному

с их стороны выводу о том, что не надо «мудрствовать лукаво», а надо просто брать деньги напрямую. Поэтому часто и попадают чиновники и служащие на таких простых схемах.



Алексей Горелов Дубинин и партнеры

В преступлениях коррупционной направленности до настоящего времени поймавшемуся чиновнику инкриминируют только ту сумму, которую он получил от взяткодателя и обязывают вернуть в бюджет кратную сумму взятки по приговору суда. Однако никто не оценивает тот ущерб, который данный непосредственный чиновник причинил интере-

Для молодого специалиста важнее личностные компетенции и профильное образование нежели его опыт работы

Обзор материала Kontakt InterSearch Russia <https://kontakt.ru/>

Среди ключевых критериев отбора молодых специалистов компании выделяют их личностные компетенции и соответствие корпоративной культуре и ценностям (по 71%). На уровень образования компании также обращают внимание: оконченное высшее образование – 51%, 39% – профильное. И только 20% смотрят на опыт работы в аналогичной должности. К таким выводам пришли в компании Kontakt InterSearch Russia в рамках проекта BrandUp&YounGo по итогам опроса работодателей и молодежи.

При оценке личных качеств работодатели смотрят на умение работать в команде и ориентацию на результат (по 83%), адаптивность (59%). Сами же студенты и выпускники считают, что работодателям важнее стрессоустойчивость и коммуникабельность – 69% и 67% соответственно.

Компаниями наиболее востребованы молодые IT-специалисты – 37%, инженеры – 32%, менеджеры по продажам, маркетологи, продавцы-консультанты – по 24%. В этом их требования схожи с желаниями молодежи. В IT сфере хотят

развиваться 27% студентов и выпускников, в программировании, маркетинге и инженерном деле – по 22%.

Чаще всего молодые люди ищут работу через hh.ru, вузы и по рекомендациям. Более половины из них – 56% – стремятся стать профессионалами в своей области, и только 23% – хотят стать топ-менеджерами. 37% планируют создать в будущем свой бизнес и 20% – хотели бы строить карьеру в одной компании.

Почти треть студентов и выпускников ожидают получить зарплату от 41 до 50 тыс. рублей (net). Компани в это же время готовы им платить не больше 31–41 тыс. руб. до вычета налогов. Помимо заработной платы гибкий график важен для 73%, удаленно хочет работать 62%, отсутствие дресс-кода играет роль для половины респондентов, наличие ДМС важно для 35%.

Главной трудностью при приеме на работу начинающих специалистов половина работодателей называет именно завышенные ожидания в зарплате. Кроме того, 30% менеджеров также хо-

People VS Data: главное событие в HR

(обзор выступлений спикеров)

20 и 21 сентября прошла масштабная конференция, посвящённая теме HR. Грамотный подбор персонала – один из ключей к успеху всей компании. Основной темой встречи стало обсуждение различных методик HR, которые меняют подход к управлению персоналом в крупнейших мировых компаниях. Программа конференции позволила участникам ознакомиться с трендами в данной сфере, а также узнать больше об иностранном опыте из уст приглашённых спикеров.

.....

Recruitment re-engineering: как мы на ходу перестроили все процессы, чтобы нанимать

В своём спиче Кирилл рассказывает о том, как быстро и эффективно закрывать вакансии, нанимая высококонкурентных специалистов. Также он выступает против полной автоматизации HR-процессов, так как компьютеру не под силу решить многие экспертные задачи в этой области.

Кирилл Ширяев

Должность:
Руководитель
центра HR
экспертизы
«Лаборатории
Касперского».



Я/ МЫ ИНКЛЮЗИВНОСТЬ: для чего организациям новый фокус.

Инклюзивность – это больше, чем интеграция. Все сотрудники компании должны быть вовлечены в процесс развития, учитывая их индивидуальные способности. Инклюзия стала инновацией в сфере HR, так как она улучшает стабильный и долгосрочный рост уровня условий труда и результатов компании в целом.

Ирина Ермолаева

Должность:
Директор по персоналу и инклюзивности «БАТ» субрегиона Россия, Центральная Азия, Беларусь.



7 секретов как повысить эффективность и вовлеченность ваших сотрудников.

Дэвид считает, что continuous listening – практика, которая приведёт к успеху. Получают ли обратную связь сотрудники от руководителя и наоборот? Умение слышать и слушать остаётся ключевым. Невовлеченность и токсичность коллег по отношению друг к другу влияет на корпоративную культуру, а может и вовсе ее разрушить.

David Yang

Должность:
Соучредитель Yva.ai, основатель ABBYY.



People vs Tech: новые возможности для обучения и трудоустройства.

Технологическая эпоха готова всегда научить нас чему-то новому. Reskilling – важная составляющая HR. Работник будущего должен уметь подстроиться под реалии, тем более возможность быстро и качественно получить новые знания и применить их уже не составляет труда. Upskilling или повышение квалификации поможет укрепить базу талантов и выявить узкий круг интересов, занятость в которых приблизит к желаемым результатам.

Анна Дианова

Должность:
Старший директор
по персоналу,
Центральная
Европа, PepsiCo.



Переосмысление будущего обратной связи и управления эффективностью.

«Наша одержимость количественной оценкой производительности привела к созданию слишком сложных систем, которые не дают нам желаемых результатов». Ключом к решению проблемы Сара считает повышение мотивации и осознанности сотрудников, укрепляя доверие между которыми проще прийти к прогрессу.

Sarah Devereaux

Должность:
Директор по
маркетингу и
работе с клиентами
в компании Murmur,
Экс глава программ
по развитию
лидеров в Google.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Данные – это новый уровень интуиции.

Роботизация в сфере подбора персонала набирает обороты. В поиске новых талантов труд рекрутера заменяется искусственным интеллектом, однако взамен на скорость и эффективность, мы получаем вовсе не «человеческий фактор». Потенциал ИИ в рекрутинге велик, но не стоит забывать о том, что именно личная беседа приводит к конечному решению.

Tijana Tadić

Должность: HRD
в подразделении
PepsiCo в Южной и
Центральной Европе
и странах Балтии.



Человеческий капитал в рамках компенсаций и льгот. Почему данные могут помешать?

Самый редкий специалист – HR в C&V, это специалист в сфере компенсаций и льгот и организационного развития. Именно этот человек занимается нормированием труда и созданием социального пакета для каждого сотрудника. Оценки условий труда во многих компаниях просто нет, что минимизирует возможность работников долго занимать выбранную позицию.

Анастасия
Зенцева

Должность:
Softline, Head of HR,
Middle East, Africa
and APAC.



Где и как найти баланс между благополучием, вовлеченностью и эффективностью.

Чтобы принимать грамотные управленческие решения, необходимо понимать статистические данные. Основной задачей HR-аналитики является повышение эффективности организации контроля персонала. Выявление скрытых закономерностей внутри компании, по мнению Адамсена, встаёт на первый план. Это позволит предотвратить будущие конфликты.

Al Adamsen

Должность: Основатель и CEO «People Analytics» и «Future of Work (PAFOW)». Главный инфлюенсер в теме HR-аналитики.



Автоматизация HRy друг. Как находить время для стратегической работы и быть успешнее конкурентов?

В ходе выступления Яна даёт кейс self-Service Automation и рассказывает, почему не стоит бояться автоматизации. В первую очередь – это экономит средства. Автоматизированные инструменты решают распространенные проблемы и разбираются с низкоуровневыми задачами, на которые сотрудники не будут тратить ресурсы.

Яна Мартьянова

Должность: Service and Operations Lead EU/IMESA Mars Inc.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Если не вы, то кто? Взламываем код невовлеченности сотрудников.

43% предпринимателей готовы закрыть свое дело из-за высокой конкуренции, пишет в своём Твиттере Джилл. Непросто работа даётся и наёмным сотрудникам. Традиционные методы вовлечённости уже не работают. Спикер советует использовать технику «перезагрузки», которая поможет заново взглянуть на рабочие обязанности.

Jill Christensen

Должность: Экс-президент по внутренним коммуникациям Western Union, сейчас топ-эксперт по внутренним коммуникациям с сотрудниками.



Какие данные по сотрудникам анализировать и как делать правильные выводы?

People Analytics – система, которая позволяет отделам кадров разрабатывать основанные на данных решения о талантах и кадровых процессах и превращать их в практические выводы для повышения производительности организации. People analytics выходит за рамки HR и включает в себя финансы, клиентов, маркетинг и другие источники данных.

Ирина Богдашкина

Должность: Руководитель направления по управлению жизненным циклом данных ПАО Сбербанк.



.....

*Кристина Кузнецова, автор обзора

Эксклюзивно для



Увольнения – значимые случаи судов

Увольнение под давлением или по закону – решать первой инстанции. Суду предстоит разобраться в правомерности действий компании, которая прекратила трудовые отношения с сотрудником. Последний написал заявление на увольнение. Позже он обратился в суд и потребовал восстановить его на работе, а также взыскать зарплату за время вынужденного прогула.

Бывший сотрудник заявил о принуждении со стороны работодателя. Первая инстанция отклонила доводы. Она не нашла доказательств принуждения к расторжению трудового договора. Кроме того, суды отметили, что заявитель не представил доказательств и не указал на конкретное лицо, которое оказало давление.

Материалы дела подтверждали конфликт, который привел к драке на терри-

тории компании-работодателя. Организация составляла акт о несчастном случае на производстве. Зафиксировано обращение в полицию по факту телесных повреждений. Мировой суд по-

становлением признал виновным второго участника конфликта в административном правонарушении (ст. 6.1.1 КоАП РФ). В результате драки истец потерял на время работоспособность. Заявление на увольнение он подал, когда находился на больничном.

ВС РФ вернул дело в первую инстанцию ([определение СК по ГД ВС РФ от 16 августа 2021 г. № 56-КГПР21-11-К9](#)). Он посчитал, что нижестоящие суды фор-



Марина Кузина

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

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