

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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

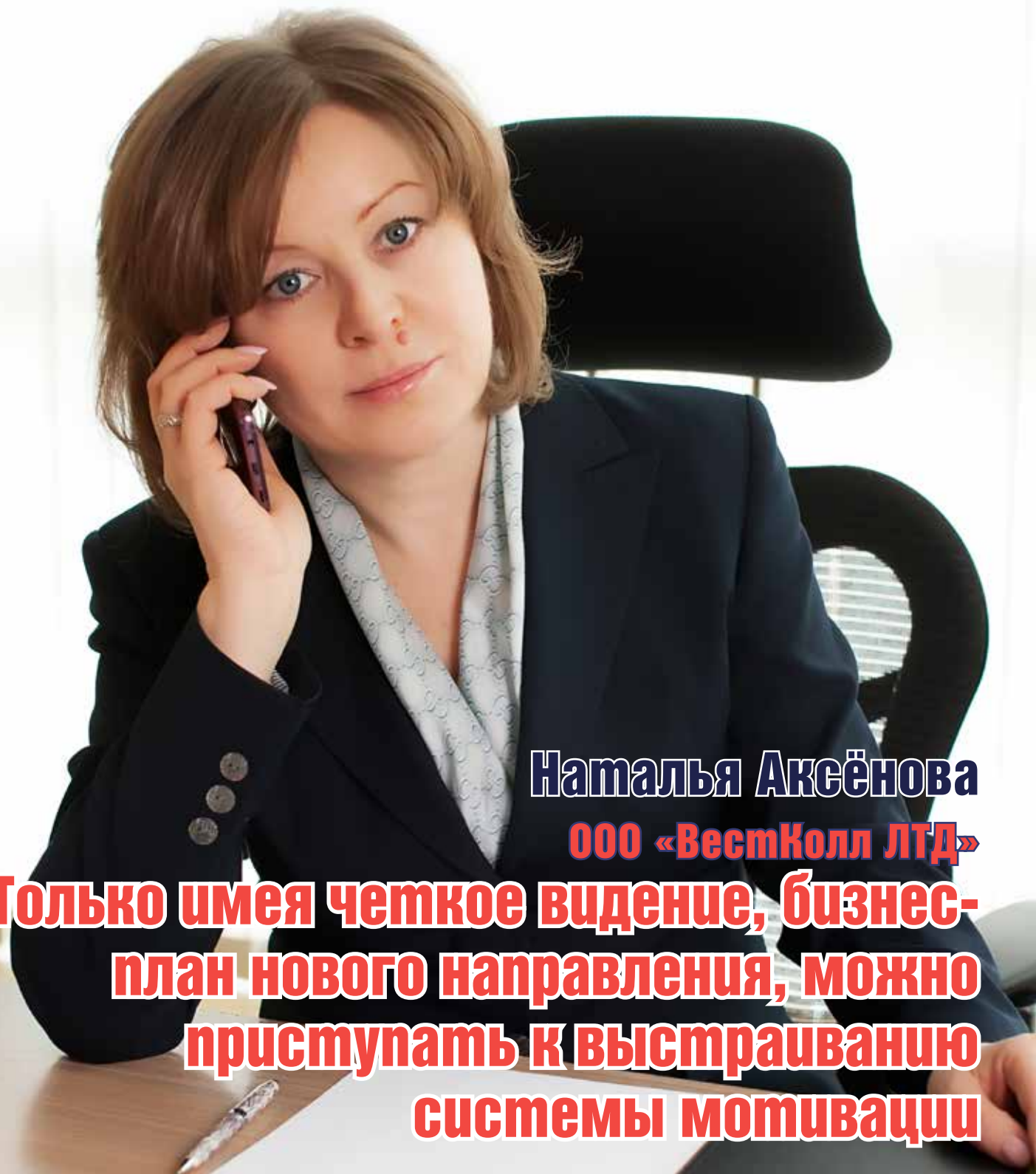
№ 17  
(477)

2018

стр. 37-57

ОФИСНЫЙ ХАОС

Главная тема:



**Наталья Аксёнова**

**ООО «ВестКолл ЛТД»**

**Только имея четкое видение, бизнес-план нового направления, можно приступить к выстраиванию системы мотивации**



**КОНФЕРЕНЦИЯ** 

28 ИЮНЯ. ОТЕЛЬ «САВОЙ»

# ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

Кажется, уже нет сфер бизнеса, куда не проникла цифровизация и которые не изменила до корней.

Но многие не спешат применять достижения IT...  
Почему? Опасно? Рискованно?

Да, бывает и так, когда цифровизация наносит убытки бизнесу и не окупается.

А что упускают те, кто её игнорирует?  
Какие сферы жизни компании следует немедленно пересмотреть?

По итогам конференции UP подготовит журнал-альманах «ЦИФРОВИЗАЦИЯ», который получат все подписчики UP.

**Участие в конференции для подписчиков UP — бесплатно.  
Остальным — 15 000 руб.**

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Как победить офисный хаос? Об этом думают многие руководители, но мало кому удаётся именно ПОБЕДИТЬ...**

**Скорее это борьба с ветряной мельницей... хотя... читаем книгу**

**С. Бехтерева и делаем выводы.**

*Успехов в бизнесе!*

*Главный редактор ИД*



*Александр Гончаров*

Главный редактор — Александр Гончаров  
 PR-директор — Надежда Гончарова  
 Креативное агентство и редакция — ИП «И. Пронина»  
 Выпускающий редактор — Павел Кочетков  
 Секретарь по коммуникациям — Елизавета Титова  
 Дизайн и верстка — агентство «Корпоративная периодика (верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч» (Генеральный директор — Андрей Чепайкин)  
 Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол  
 Логистика — агентство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ» (Генеральный директор — Елена Чечикова)  
 Главный бухгалтер — Наталья Фомичева  
 Официальный аудитор — Аудит-Босс (Генеральный директор — Олег Буйденко)  
 Юридическая поддержка — «Тарес»



стр. 5

**М**ониторинг эффективности мотивации необходимо проводить регулярно, например каждый месяц или квартал...

**Г**лавное – соблюдение принципов справедливости и прозрачности...



Наталья Аксёнова,  
ООО «ВЕСТКОЛЛ ЛТД»

стр. 12

**С**крывают скорее политические причины увольнения топов...



Олеся Смагина,  
ООО «ЮНАЙТЕД БОТTLING  
ГРУПП»

стр. 15

**Б**иометрия изменит мир бизнеса....



Сергей Черных,  
«ВИДЕОТЭК», ГК «ХАЙТЭК»

стр. 17

**О**н [топ-менеджер] будет буквально стремиться вывернуться наизнанку, чтобы всё было окей...



Игорь Бедеров,  
«ИНТЕРНЕТ-РОЗЫСК |  
СABIS»

стр. 23

**С** точки зрения конфиденциальности – её необходимо сохранять максимально строго, чтобы другие работники организации не знали истинной причины ухода топ-менеджера...



Анастасия Малахова,  
DEMAG MATERIAL HANDLING  
& PORT SOLUTIONS

стр. 29

**З**апущен пилотный проект онлайн-отслеживания встреч сотрудников, которые работают на дистанционных трудовых договорах, с ключевыми клиентами...

**П**овременная оплата не является ни эффективной, ни хоть сколько-нибудь привлекательной...

стр. 58

**Н**ет слаженного взаимодействия сотрудников – нет результата...



Татьяна Сахарова,  
SANDVIK COROMANT

**В**сё новое всегда вызывает недоумение, сомнение и страх...



Юлия Куканкова,  
«АСТРАЗЕНЕКА»

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

### МОТИВАЦИЯ

5  
Только имея четкое видение, бизнес-план нового направления, можно приступить к выстраиванию системы мотивации  
Наталья Аксёнова, ООО «ВестКолл ЛТД»

### HR-ПРАКТИКА

12  
Почему порой увольняют лучших топов?  
Олеся Смагина, ООО «Юнайтед Боттлинг Групп»

### БИОМЕТРИЯ

15  
Биометрия изменит мир бизнеса  
Сергей Черных, «Видеотэк», ГК «ХайТэк»

### БЕЛОВОРТНИЧКОВАЯ ПРЕСТУПНОСТЬ

17  
Предупредить проблему стоит 1 рубль.  
Лечить – 100 рублей  
Игорь Бедеров, «Интернет-Розыск | CABIS»

### EXECUTIVE SEARCH

23  
Работа HR – это за пределами возможного...

### ОПЛАТА ТРУДА

29  
Повременная оплата труда неэффективна и вредна для креативных специалистов  
Юлия Куканкова, «АстраЗенека»

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

37  
Как работать в рабочее время: Правила победы над офисным хаосом  
Бехтерев С.

### HR МНЕНИЕ

58  
«Инопланетянин» не сможет слаженно работать в коллективе  
Татьяна Сахарова, Sandvik Coromant

### ИССЛЕДОВАНИЯ

62  
Исследование карьеры CEO в России: каждый пятый российский гендиректор работал на государство  
Исследование Spencer Stuart

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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 02.04.2018 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto: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 >

№ 17  
(477)

Издаётся с 1996 г.  
2018 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати  
Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций  
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала



Андрей  
Устюжанин



Дмитрий  
Жирнов



Павел Кочетков,  
выпускающий редактор

Ведущие журналисты



Ольга Кошарная  
[olga.kosharnaya.79@mail.ru](mailto:olga.kosharnaya.79@mail.ru)



Анна Баграмова  
[bagramova.anna@inbox.ru](mailto:bagramova.anna@inbox.ru)



Елена Мамонтова  
[top-personal\\_mamontova@bk.ru](mailto:top-personal_mamontova@bk.ru)



Влада Верёвкина  
[vladaver13@gmail.com](mailto:vladaver13@gmail.com)



Кристина Фирсова  
[vostoksiberia@gmail.com](mailto:vostoksiberia@gmail.com)



Алена Юрова  
[yurova.y@yandex.ru](mailto:yurova.y@yandex.ru)

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

# Только имея четкое видение, бизнес-план нового направления, можно приступить к выстраиванию системы мотивации

**УИ** Мотивация индивидуальна? Можно ли создать универсальную модель?



Мотивация персонала, наверное, одна из самых востребованных тем тренингов, учебников, курсов, наряду с про-

дажами, переговорами, удержанием клиентов. И это неслучайно. И сказано, и написано на эту тему много. А вопросы остаются: что и почему мотивирует людей, как сделать так, чтобы сотрудники были заинтересованы в конечном результате своей работы. От эффективности мотивационной схемы напрямую будет зависеть ре-



*Наталья Аксёнова*

управляющий  
ООО «ВестКолл ЛТД»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



зультат. И так хочется иметь готовое решение, но увы. Нет универсальной модели.

В принципе, правильнее было бы говорить о системе стимулирования труда, рассматривая вопрос мотивации шире. Она может быть материальной, то есть экономической,

Как долго она может быть современной, эффективной?

— Нет какого-то конкретного срока. Для каждой фирмы он свой. Любая организация — это живой организм. Меняются рыночные условия — корректируются стратегические задачи. Соответствующие изменения должны

## МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ МОТИВАЦИИ НЕОБХОДИМО ПРОВОДИТЬ РЕГУЛЯРНО, НАПРИМЕР КАЖДЫЙ МЕСЯЦ ИЛИ КВАРТАЛ

например премии, медицинское страхование, повышение квалификации и прохождение курсов за счёт фирмы, так и нематериальной, в которой сотрудник получит для себя то, что ему необходимо. Это комфортные условия труда и отдыха, приятная атмосфера внутри коллектива, признание, возможность карьерного роста и так далее. В любом случае она должна отвечать тем требованиям и желаниям, которые есть в конкретном коллективе. И, конечно, система мотивации является сугубо индивидуальной для каждой компании.

происходить и в системе мотивации, ведь это рабочий инструмент. Также меняются и люди, то, что мотивировало раньше — потеряло свою актуальность. Поэтому мониторинг эффективности мотивации необходимо проводить регулярно, например каждый месяц или квартал.

Если интерес и работоспособность сотрудников снижается, значит, что-то идёт не так. Необходимо пересмотреть систему, изучить мнения сотрудников о ней, чего им не хватает, внести новые разработки, а затем снова следить и анализировать, приводит ли система к успеху.





**УИ** Что подтачивает «идеальную» мотивацию? Часто в малом бизнесе босс секретно платит разные премии за одну и ту же работу (субъективная оценка). Перенос такой системы в большую компанию?

— «Идеальная мотивация» — хорошее выражение. Трудно сказать, существует ли такая в принципе, потому что мотивы, движущие людьми, могут существенно различаться. На мой взгляд, главное — соблюдение принципов справедливости и прозрачности.

Сотрудники должны знать, чего от них ожидает руководитель, критерии оценки их результатов, ключевые показатели эффективности того или

в равных условиях. Кому захочется оставаться в таком месте, когда непонятно, кого, за что и когда премируют. Система должна быть прозрачной и справедливой, чтобы каждый чувствовал себя ценным и важным.

**УИ** Как надо готовить систему мотивации для нового направления в бизнесе (алгоритм)?

— Развитие нового направления в бизнесе требует прежде всего чёткого понимания целей, задач, конкретных результатов и сроков, за которые они должны быть достигнуты. Нужно определить руководителей и исполнителей с учётом психологических ролей

## ГЛАВНОЕ – СОБЛЮДЕНИЕ ПРИНЦИПОВ СПРАВЕДЛИВОСТИ И ПРОЗРАЧНОСТИ

иного подразделения. А система «ты сегодня молодец, тебе заплатим вот столько, а ты не очень молодец» носит демотивирующий характер и приведёт к обратным результатам. Да и «тайная премия» — тоже сомнительное поощрение: «Работаешь хорошо, но никому об этом не говори». Как же быть с моральными стимулами? Сотрудники должны ощущать себя

в команде, мотивирующих факторов для каждой позиции участников проекта. Только имея чёткое видение, бизнес-план нового направления, можно приступать к выстраиванию системы мотивации, разрабатывать критерии эффективности работы того или иного сотрудника или подразделения. Здесь особенно важен подбор сотрудников.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Изначально нужно понимать, на чём будет основан новый бизнес? На добропорядочном и дружелюбном отношении сотрудников друг к другу, на уважении, на поддержке. Комфортные отношения между сотрудниками — один из главных принципов достижения успеха. Остальные нюансы руководитель разрабатывает исходя из своих целей.

**УП** Периодическая переоценка и «подкрутка» мотивации или ждать, пока забуксует, и полностью сменить?

— Если «буксует» мотивация, руководитель занят какой-то другой организацией. Значит, система мотивации не привязана к результатам деятельности, или оценочные критерии подразделения не актуальны, или цели, поставленные перед сотрудником, недостижимы, или есть ещё какая-то весомая причина. Доводить до такого состояния точно не стоит. Любая система должна проверяться — работает или нет — и своевременно корректироваться. Материальная мотивация должна быть неотрывно связана с реальными рабочими показателями как отдельных сотрудников, так и с результатами подразделения и компании в целом.

Регулярная проверка на эффективность и корректировка системы

мотивации дадут наилучшие плоды для любого бизнеса. Сотрудники чётко улавливают настроения, и, если чувствуют, что их не ценят, они вскоре захотят покинуть это место.

**УП** «Выгорание» можно вылечить тщательным подбором мотивации?

— Здесь важно понять, с чем связано состояние сотрудника. С монотонностью функциональных обязанностей, отсутствием карьерного роста, перспективы, «несправедливой» оценкой его труда, не складывающимися отношениями с непосредственным руководителем или коллективом и т. д. Скорее всего, «вылечит» такого сотрудника не сама мотивация как таковая, а комплекс организационно-управленческих действий, связанных с перемещением внутри организации, расширением функциональных обязанностей, делегированием дополнительных полномочий.

Если сотрудник хороший и способный, но вдруг перестал справляться со своими обязанностями, надо понять, что именно с ним происходит. Возможно, не хватает поддержки, доброго слова. Может быть, у него личные проблемы, не связанные с работой в фирме. В любом случае следует в этом разобраться и помочь человеку. Ведь основа хорошего бизнеса — добросовестные и уважительные

отношения со своими сотрудниками. Важно видеть в них в первую очередь обычных людей, а не роботов, которые просто выполняют свою работу.

**И** Часто за рубежом можно увидеть целые компании, вывезенные шефом полностью и «счастливые» от такого корпоративного отдыха. Ваше мнение о такой мотивации?

— Общение в неформальной обстановке — известный метод построения команды, способ преодолеть коммуникативные барьеры. Но он далеко не единственный. Создание корпоративной культуры компании, основанной на возможности открытой коммуни-

корпоративные мероприятия к знаковым датам и т. д. Всё это, несомненно, сближает людей, но это не вся мотивация. Она должна основываться не только на этом.

**И** Кредиты от компании ушли в прошлое?

— Кредит от компании — форма стимулирования, применять которую можно как индивидуальную форму поощрения сотрудника, подчёркивающую заинтересованность в нём, особое доверие. Этот стимул может применяться к ключевым специалистам и руководителям как метод выстраивания долгосрочных отношений.

## ПОГОВОРИМ О ТОТАЛЬНОМ КОНТРОЛЕ. ЭФФЕКТИВНОЙ И МОТИВИРУЮЩЕЙ ТАКУЮ СИСТЕМУ НЕ НАЗОВЁШЬ

кации на любом уровне, поддержке инициативы — это целое направление ежедневной работы руководителя и управленцев всех уровней. Это комплекс событий и мероприятий внутри компании.

Я имею в виду все возможности нематериального стимулирования сотрудников: непрерывная система обучения, наставничество, коучинг,

Кредиты от компании и в наше время широко используются в более крупных фирмах и компаниях.

**И** Веб-камеры онлайн-отчётность — стоп меняют мотивацию де факто?

— Поговорим о тотальном контроле. Эффективной и мотивирующей такую систему не назовёшь. Когда



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



люди чувствуют, что за ними следят, они могут испытывать дискомфорт и скованность. Правильно выстроенные бизнес-процессы, когда есть внутренние заказчики и внутренние исполнители, каждый последующий шаг автоматически контролирует предыдущие, создают систему, нацеливающую сотрудников на результат. Веб-камеры, онлайн-отчётность при такой системе могут быть использованы как дополнительный, но точно не основной, источник информации и никак не отменяют управленческую работу.

**УП** Когда устаревшая мотивация может погубить бизнес?

— Не устаревшая мотивация может «погубить» бизнес, а нерыночная позиция компании, разрыв между стратегическими целями и задачами, работой подразделений и сотрудников. И чем этот разрыв больше, тем сложнее будет решать вопросы поддержания бизнеса. Вопрос мотивации и цели компании идут бок о бок и неразрывно связаны. Поэтому, когда говорят о целях, мотивация сотрудников является одной из основных задач на пути к её достижению.

**УП** Насколько мотивация может помочь победить конкурентов?

— Одно из важнейших условий

успеха компании — это, безусловно, команда, сотрудники, работающие с высокой отдачей, заинтересованные в конечном результате, стремящиеся внести свой вклад в достижение поставленных задач, проявляющие инициативу. Звучит фантастически? Задачу построения такой организации, конечно, простой не назовёшь. Но конкурентные преимущества, получаемые при этом, очевидны. Значит, и усилия того стоят. Наряду с реинжинирингом бизнес-процессов, выстраивание системы стимулирования труда становится ключевой задачей руководителя: организация работ, комплексность, дифференцированность, гибкость, материальное и нематериальное стимулирование, KPI, система обучения, постановка целей, оценка и контроль, информирование, поощрения и взыскания, корпоративная культура и общность ценностей. В такой системе нет ни одного не важного вопроса, и это, безусловно, большое конкурентное преимущество.

**УП** Какие методы нематериального стимулирования существуют в вашей компании?

— В этом году «ВестКолл» – Москва исполняется 22 года. Значительная часть коллег работает в компании чуть ли не со дня основания, а кто-то только начинает свой путь. Созданная нами система помогает раскрыть по-

тенциал каждого сотрудника и замотивировать его на дальнейшее профессиональное развитие.

Работа в этом направлении осуществляется в специально созданном подразделении, которое успешно проводит тренинги различного рода: это и ввод новых сотрудников, и повышение квалификации, и блоки по самомотивации, и многое другое.

Нами утверждён целый комплекс нематериального стимулирования с программами командообразования, участия в спортивных состязаниях, корпоративные мероприятия с интерактивом — всё это вкуче помогает создать рабочую атмосферу поддержки инициативы и открытости, заинтересованности в результатах, вовлечённости в корпоративную жизнь, когда на работу хочется идти.

Кроме того, в компании действует корпоративный портал, который объединяет в себе всю информацию о «ВестКолл» и сотрудниках. Он является главной информационной площадкой для коллектива, отражающей все

события и новости.

Так создаётся и работает команда профессионалов — команда мечты — залог успеха на очень сложном и высококонкурентном рынке телекоммуникаций.

\*Наталья Аксёнова, управляющий  
ООО «ВестКолл ЛТД»



Материал подготовила  
Кристина Фирсова

Журнал 

2018 г.

**Наша справка:** Компания «ВестКолл» — российская телекоммуникационная компания. Головной офис находится в Москве.

- «ВестКолл» — номинант премии «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»;
- 21 год на рынке телекоммуникаций;
- 2 000 реализованных проектов;
- 10 000 клиентов и партнёров;
- 1800 км — протяжённость собственной оптоволоконной сети;
- 650 бизнес-центров, подключённых к услугам связи;
- 8 000 000 кв. м — общая площадь объектов, подключённых к услугам связи;
- 90 000 телефонных номеров в номерной ёмкости.

# Почему порой увольняют лучших топов?

*«Белых ворон» иногда увольняют по причине того, что они лучшие... Чтобы не затемнять коллег?*

**❗** Что в работе HR для Вас самое нежелательное?



тсутствие согласованности с бизнес-целями, дисбаланс объёма затраченных ресурсов и полученного результата, непоследовательность действий. HR — это в первую очередь стратегический партнёр, лидер изменений, который помогает повысить результативность бизнеса, управляет HR-брендом, рентабельностью персонала, который является активом компании. Партнёрство будет неэффективным, если уровень зрелости HR и восприятие HR-функции первым лицом не совпадают.



*Олеся Смагина*

**ООО «Юнайтед Боттлинг Групп»**



## **❗ Что о компании кандидатам знать не стоит?**

— Не стоит нагружать соискателя лишней, неуместной и бесполезной информацией, не относящейся к позиции кандидата. Собеседование — это некая «примерка»: кандидат «примеряет» на себя компанию, а компания оценивает, насколько кандидат отвечает требованиям бизнеса. Соккрытие от соискателя достоверной информации о работе в компании приведёт к взаимному разочарованию и расставанию. Не бывает хороших и плохих компаний, как и не бывает хороших и плохих кандидатов. Скорее они просто друг другу не подходят.

## **❗ А что должны знать только топы?**

— К успеху компанию ведут сотруд-

ники, но только если они знают, чего им нужно достичь. А топы определяют направление развития компании и задают траекторию движения к цели. На пути к цели возникают препятствия, и часто приходится принимать решения в условиях неопределённости. Момент сомнений и колебаний в процессе принятия решения должен остаться за кулисами. До персонала нужно довести уже чётко сформулированное решение — какой путь избран. Сотрудники должны понимать, что руководители всегда управляют сложившейся ситуацией.

## **❗ Почему топы, да и работодатели, скрывают истинные причины расставания?**

— Скрывают скорее политические причины увольнения топов. Нужна

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

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

**TR@TOP-PERSONAL.RU**

# Биометрия изменит мир бизнеса

**УИ** Как изменится мир бизнеса, когда система распознавания лиц станет обычным делом везде?

*Т*ехнология распознавания лиц только выходит на рынок, потому как до применения в промышленном масштабе она «доросла» буквально год назад. Сейчас рынок находится на стадии пилотных проектов.

За год в крупнейших государственных структурах были приняты решения о создании национальной биометрической платформы. Уже сейчас биометрия активно внедряется в банковский сектор с целью удалённой



*Сергей Черных*

«Видеотэк», ГК «ХайТэк»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



идентификации клиентов. Скорее всего, вслед за банковской сферой данный сервис будет широко востребован в ритейле, образовании, медицине.

Повсеместное внедрение лицевой биометрии позволит существенно сократить расходы бизнеса на обслуживание клиентов и финансовые потери, связанные с кражами и недобросовестным поведением сотрудников. На сегодняшний день компании с помощью системы распознавания лиц уже могут идентифицировать клиентов, понимать их историю покупок и предпочтения. И в самом ближайшем будущем смогут безошибочно определять реакцию покупателей на предложение и в случае необходимости менять его.

С внедрением лицевой биометрии программы лояльности станут гораздо эффективнее: покупателей или клиентов будут идентифицировать при входе в магазин или офис компании.

Но что гораздо более важно, мир станет безопаснее. Уже в обозримом будущем камеры видеонаблюдения, очки дополненной реальности для полицейских и сотрудников правоо-

рядка, автоматизированные дроны будут следить за обеспечением безопасности граждан, предотвращать и моментально реагировать на любые правонарушения. И в кратчайшие сроки находить людей, представляющих угрозу общественной безопасности.

\*Сергей Черных, генеральный директор компании «Видеотэк», член совета директоров ГК «ХайТэк»



Материал подготовила  
Ольга Кошарная

Журнал



2018 г.

**Наша справка:** Сергей Черных. Карьеру в ИТ начал более 15 лет назад в корпорации «Галактика». За плечами опыт работы в крупнейших системных интеграторах: IBS, Data Integration Software, «Техносерв», где отвечал за работу коммерческого блока и участвовал во внедрении инновационных для российского рынка решений. К группе компаний «ХайТэк» присоединился в 2014 году.



# Предупредить проблему стоит 1 рубль. Лечить – 100 рублей

*Ознакомившись с мыслями эксперта, читатель обязательно обратится к профессионалам по безопасности...*

**УП** «Магнит» вчера поймал группу расхитителей в своем магазине. Почему не побоялись озвучить данный факт?

*Д*ействительно, в большинстве случаев сор из избы не выносятся. Но иногда в целях поддержания деловой репутации компания вынуждена проводить официальное расследование и публиковать его результаты. Такое случается, например, когда в результате мошеннических действий сотрудника пострадал



**Игорь Бедеров**

«Интернет-Розыск |  
CABIS»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



контрагент. Проведение расследования будет продиктовано необходимостью предоставить в ФНС объяснения расходов в финансовой отчетности компании и контрагента.

**УП** Какие бизнесы, по Вашему мнению, более опасны с точки зрения воровства персоналом?

— Практически все. Чем крупнее бизнес, тем в больших суммах выражается потенциальный риск.

**УП** Если контроль слишком дорог, то что делать для снижения уровня воровства?

— Возложить надежды на «авось,

небось и как-нибудь». Без контроля уровень воровства не снизить. Более того, сам контроль должен осуществляться через систему взаимного контроля, когда каждое подразделение организации контролирует другие подразделения в части, касающейся исполнения своей функции. Все цены относительно: «Предупредить мошенничество стоит 1 рубль. Расследовать его — 10 рублей. Борьба с последствиями — 100 рублей». В сравнении с расследованиями и устранениями вредных последствий мошенничества контроль как предупредительная мера практически ничего не стоит и заключается лишь в должной регламентации всех бизнес-процедур и организации надзора за их исполнением.

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

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

**TR@TOP-PERSONAL.RU**

**Работа HR – это за  
пределами возможного...  
(по мотивам мастер-  
класса М. Богданова)**

*Истинную причину увольнения топ-а  
надо всегда хранить конфиденциально*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



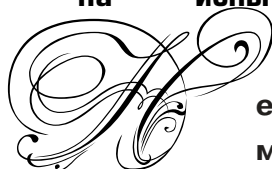
Эксклюзивное интервью для



## Анастасия Малахова

**директор по персоналу  
Demag Material Handling  
& Port Solutions**

**УП** Как лучше подготовить и обставить увольнение топа на испытательном сроке?



редко случаются моменты, когда возникает необходимость уволить топ-менеджера на испытательном сроке. Вообще, подобное увольнение — очень сложная процедура, и её полное соблюдение необходимо для того,

чтобы в дальнейшем избежать судебных разбирательств.

Во-первых, тут важна корректная постановка целей: для топ-менеджеров — это важные бизнес-показатели компании, такие как объём производства, уровень продаж и т. д. Чтобы отследить это на испытательном сроке — необходимо ставить плановые показатели ежемесячно по основным бизнес-процессам, также необходимо обсуждать способы их достижения, чтобы было понимание реальности их достижений.

Также важен психологический аспект — я считаю, что лучше всегда договориться «на берегу». При приёме на работу, так как это ключевая позиция с ключевыми целями, лучше обсудить все нюансы в самом начале: если

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

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

**TP@TOP-PERSONAL.RU**



# Повременная оплата труда неэффективна и вредна для креативных специалистов

«Кто не успел – тот опоздал», или компании, не меняющие в духе времени системы оплаты труда (СОТ), как минимум сталкиваются с трудностями.

Частая смена СОТ – не менее опасна... Истина где-то посередине...

Ждём подписчиков УП на семинаре о СОТ в сентябре (участие для подписчиков и членов Клуба УП – бесплатно).

**УП** Юлия, когда в вашей компании была принята новая система оплаты труда (СОТ), видите ли Вы её недостатки и временной лаг её применения?



Концептуально новая система оплаты труда была принята в 2013 году. Она учитывает основные аспекты стратегии по привлечению



Юлия Куканкова

«АстраЗенека»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



и удержанию персонала. При этом, безусловно, корректировки происходили: СОР обновлялась в зависимости от целей бизнеса и приоритетов.

С точки зрения лага по времени — конечно, людям нужно время, чтобы разобраться в изменённом подходе, посмотреть, как это работает на реальных цифрах, как новая СОР влияет на их оплату и связана с достижением

связь, которая не подтверждена фактами, — скорее, некая эмоциональная реакция. Реальную ситуацию — насколько система оплаты труда эффективна — можно увидеть лишь через некоторое время. Если это сотрудники продающих подразделений — не ранее, чем через квартал. В случае с офисным персоналом — скорее всего, через год.

## НЕЛЬЗЯ МЕНЯТЬ СОТ В СЕРЕДИНЕ ОТЧЁТНОГО ПЕРИОДА

индивидуальных результатов. Поэтому быструю обратную связь от людей получить можно, но это будет обратная

Эффективная система вознаграждения должна отвечать нескольким принципам.

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

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

**TP@TOP-PERSONAL.RU**

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



Эксклюзивное интервью для



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

*www.alpinabook.ru*

Бехтерев С.

# Как работать в рабочее время: Правила победы над офисным хаосом



На старте наших проектов мы предлагаем интересное упражнение: собираем на совещание команду топ-менеджеров, раздаем по одному листу А4 и просим за 5 минут нарисовать, «как работает организация». Мы специально даем именно такую формулировку, не подразумевающую единственно правильный ответ. Нам важно увидеть, как менеджеры себе это представляют — работу организации. Конечно же, в 95% случаев рисуют организационную структуру с генеральным директором во главе. И только в 5% случаев пытаются нарисовать структуру бизнес-процессов создания ценности конечного продукта для того, кто всем платит зарплату, — для клиента. Цели и стратегию рисуют единицы.

Впрочем, когда-то я тоже считал, что



компания — это организационная структура. А самая главная задача менеджера — давать поручения и контролировать их выполнение. Но кроме вертикального взаимодействия с назначением задач есть еще горизонтальное взаимодействие с назначением заявок. А еще есть взаимодействие в соответствии с целями, стратегией, проектами. Кроме того, люди взаимодействуют неформально, и это взаимодействие тоже очень важно.

## ГЛАВА 9

### БЫСТРОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В СТРУКТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ

#### 1. ПЯТЬ ВИДОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Как-то в одной организации руководитель вывез всех сотрудников своего отдела на тренинг сплочения команды. Все 15 человек три дня сплавились по речкам, преодолевали различные препятствия, а вечерами вместе варили ужин и пели песни под гитару. Коллектив сплотился, руководитель был доволен.

А через неделю один из сотрудников праздновал свой день рождения. Он пригласил вечером в кабак большую часть коллег... кроме трех, ничего им не объяснив, конечно. Через три дня этот сотрудник пришел к одному из этих коллег с просьбой о помощи в подготовке презентации. Как вы думаете, что ответил ему коллега? Правильно, посмотрел холодно и в просьбе отказал. Неформальные отношения снова стали напряженными. Мы выделяем пять уровней взаимодействия, в рамках которых настраиваем коммуникации в организации. И все эти пять уров-

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

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

**TP@TOP-PERSONAL.RU**



# «Инопланетянин» не сможет слаженно работать в коллективе

*Отзывы о бывших коллегах*

*– это некий маркер, по  
которому можно судить о  
кандидате.*



*Татьяна Сахарова*

**Sandvik Coromant**



и личного времени, создание единой команды — это не пустые слова для нас.

Когда человек осознанно негативно отзывается о своих бывших коллегах, преподносит в качестве преимуществ нечестно добытые данные и контакты — это повод задуматься, насколько мы хотим видеть такого человека в нашем коллективе.

**УТ** Зачем Вам «свои» кандидаты? Разве ваша культура может пострадать от «инопланетянина»? Что же такого плохого могут сделать такие кандидаты?

— Дело не столько в культуре, сколько в психологической атмосфере в команде. Сотрудники проводят достаточно много времени именно на

**УТ** Если кандидат в целом подходит, его вуз приемлем, карьера тоже, хобби идеально... что может Вас насторожить в нём, дать понять, что он «чужой крови»? Каких людей никогда не стоит принимать в компанию и как это понять на собеседовании?



искренность. Как бы это ни звучало, но если в рассказе кандидата о себе, о

своих стремлениях и целях мы слышим фальшь — мы не возьмём такого человека на работу. Здоровые отношения в коллективе, баланс работы

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

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

**TR@TOP-PERSONAL.RU**



# Исследование карьеры СЕО в России: каждый пятый российский гендиректор работал на государство

- Компании потребительского сектора доверяют молодым управленцам
- Чаще всего меняют СЕО в телекоме, реже всего в потребительском секторе
- Почти половина СЕО крупнейших компаний занимают этот пост впервые
- Опыт работы на госслужбе – отличительная особенность российских СЕО

Исследование Spencer  
Stuart





коммуникационных и 3 – фармацевтических. Ниже представлены основные выводы исследования.

## Профиль CEO

- **Возраст.** Средний возраст генерального директора в России – 50,6 лет (для сравнения – 53 года для глав компаний из рейтинга S&P 500). Самые молодые CEO в потребительском секторе (48,1 лет), самые возрастные CEO – в фармацевтике (в среднем 56,7 лет).

- **Женщины–CEO.** Генеральных директоров-женщин в анализируемых компаниях всего 3% (в S&P 500 – 5,2%).

**02 апреля 2018 года** – Российский офис международной консалтинговой компании Spencer Stuart представляет результаты исследования карьеры CEO в России.

Обзор содержит данные о карьере генеральных директоров 94 крупнейших по капитализации российских компаний (капитализация рассчитана на конец 2017 года). В числе анализируемых – 58 компаний промышленного сектора, 16 компаний финансового сектора, 9 – потребительского сектора, 8 компаний теле-

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

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

**TR@TOP-PERSONAL.RU**

**СЕРГЕЙ БЕХТЕРЕВ**

# **КАК РАБОТАТЬ В РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ**

**ПРАВИЛА ПОБЕДЫ  
НАД ОФИСНЫМ ХАОСОМ**



 **альпина**  
ПАБЛИШЕР

бизнес



**Смена систем оплаты труда и споры сторон в суде >5**

**Работодатели ещё побаиваются переводить работников на удалёнку... >69**

Светлана Казакова

**Нормирование труда: спорные вопросы и их правовое разрешение >21**

Светлана Васильева

**Запрещённое совмещение >33**

Андрей Иванов

**Система оплаты труда всегда актуальна >43**

Екатерина Карнышева

**Систем оплаты труда – множество, а процедура их смены – одна >45**

Ольга Митькина

**Споры по увольнению беременных женщин >47**

Анна Офицера

**Негативные последствия для работодателей в случае заключения с работником гражданско-правового договора вместо трудового >59**

Татьяна Палькина

**Трудовое право в США: трудовые споры >81**

Екатерина Новикова