

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 8  
(516)

2019

Второй номер в серии "Топменеджмент" – 7102, 7052, 7242

Главная тема: **ТВОРЧЕСКИЕ КОЛЛЕКТИВЫ**



**Эдгард Запашный**

**Здесь собрались не роботы,  
которыми можно управлять  
нажатием пульта, а яркие  
личности**

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Управлять людьми в бизнесе – это искусство невозможного, а если это еще и творческий коллектив “управляющий” тиграми, львами и д.р... то это фантастика.**

**Но Эдгар Запашный не строит иллюзий, а энергично работает...**

*Успехов в бизнесе!*

*Главный редактор ИД*



*Александр Гончаров*

Главный редактор — Александр Гончаров  
 PR-директор — Надежда Гончарова  
 Креативное агентство и редакция — ИП «И. Проница»  
 Выпускающий редактор — Павел Кочетков  
 Секретарь по коммуникациям — Елизавета Титова  
 Дизайн и верстка — Наталия Риль

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»

**З**десь собрались не роботы,  
которыми можно управлять  
нажатием пульта, а яркие  
личности...

**Е**сли летят три человека, то двое  
будут против одного...

**В** одном городе директором цирка  
стал бывший начальник колонии  
строгого режима, который  
командовал секретарю: «Введите  
артиста»...

**Я** постоянно позицию аргументирую  
свою позицию, показываю,  
почему так поступил, и главное –  
обозначаю конечную цель...



Эдгард Запашный



*Татьяна Горошко*

## **Аутстаффинг персонала: «узкие места» и анализ споров**

*Лариса Шевченко*

## **Неправомерные действия при проведении проверок Государственной инспекции труда**

*Анастасия Минаева*

## **Споры с творческими работниками. Особенности трудовых договоров с ними и их должностных инструкций**

*Анастасия Алексеевская*

## **Репетиторы в статусе самозанятых**

*Светлана Колобова*

## **Трудовая деятельность пожилых людей**

*Светлана Назарова*

## **В чем вина главбуха студии Кирилла Серебренникова с точки зрения налогового, уголовного и трудового права?**

*Ольга Байдина*

## **Особенности трудовых отношений с индивидуальными предпринимателями**

*Татьяна Кочанова*

## **Клевета: анализ судов по теме с важными примерами**

## Содержание

5

### ТВОРЧЕСКИЕ КОЛЛЕКТИВЫ

**Я не строю иллюзий, что мы единый организм**  
Эдгард Запашный

21

### HR ТЕХНОЛОГИИ

**Управление знаниями – это технологии будущего**  
Алексей Макин, Redmadrobot

37

### HR ПРАКТИКА

**Токсичные научились мимикрировать...**  
Елена Фтиц, ООО «Кадры для Вас»

39

### КОММЕНТАРИИ

**Нами движет любовь к процессу**  
Инна Анисимова, PR Partner

41

### КОММЕНТАРИИ

**Уверенней шагайте вперед, милые начальницы!**  
Юлия Балакина, CONSORT Group

43

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Большие продажи без компромиссов и оправданий: Система эффективных продаж по телефону и на встречах**  
Сергей Семёнов

51

### HR БЮДЖЕТ

**Защита и согласование HR-бюджета**  
Алина Хромова

57

### НОВИНКИ ДЕЛОВЫХ КНИГ

**НОВИНКИ ДЕЛОВЫХ КНИГ**

№ 8  
(516)  
Издается с 1996 г. 2019 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала



Андрей  
Устюжанин



Дмитрий  
Жирнов



Жанна  
Завьялова



Светлана  
Николашина



Алекс  
Рубанов



Лев Сальц



Светлана  
Белодед



Ирина  
Баева



Павел Кочетков,  
выпускающий  
редактор



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

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

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

Подписано в печать 18.03.2019 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](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 >

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

## Я не строю иллюзий, что мы единый организм

Я выстроил систему управления так, что руководители департаментов и структур обязаны решать вопросы не местах. В нашей стране люди по самым обыкновенным вопросам обращаются к президенту. Это говорит о том, что не выстроена система: человек перешагивает через мэра, губернатора, потому что не верит им или не может до них достучаться



Эдгард Запашный

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## Что, с Вашей точки зрения, самое сложное в управлении цирком?

 Цирк — это искусство, а искусство в нашей стране, к сожалению, всегда испытывает недостаток финансирования. Что бы мы ни говорили, культура всегда финансируется государством по остаточному принципу. Денег больше не становится, я бы даже сказал, они постоянно урезаются. Особенно сильно ощущают это на себе регионы. Сейчас уже закрыто большое количество цирков, потому что ужесточились меры безопасности (и противопожарной, и антитеррористической), и те здания, которые были построены в

конфликт с Германом Грефом. Смог отремонтировать цирк и губернатор Курской области. А вот в Краснодаре, Ростове и Самаре цирк уже несколько десятков лет является бельмом на глазу руководства. В Архангельске он давно вообще закрыт.

Расходы всегда понятны, непонятна система финансирования: она настолько непрозрачна, что в ближайшее время на Совете по культуре при Президенте РФ я подниму этот вопрос: из чего исходят наши власти? Конечно, Большой театр — наше всё, и я очень рад, что в стране есть учреждение, которое пользуется авторитетом у всего мирового сообщества как флагман

## ВАЖНА КУЛЬТУРА ЧЕЛОВЕКА, ЕГО ВНУТРЕННИЙ МИР

60-70 годах прошлого века, конечно, устарели во всех смыслах. И поэтому основная задача любого руководителя, связавшего свою жизнь с цирком, — это поиск дополнительного финансирования. Это очень тяжело и очень сложно, во-первых, потому, что большая часть цирков находится в федеральном подчинении, а федеральные власти с трудом находят возможность поддержать их. В регионах, при заинтересованности губернатора или мэра, этот процесс идет чуть легче. В свое время губернатор Нижегородской области Валерий Шанцев профинансировал цирк, хотя для этого пришлось вступить в

балетного и оперного искусства. Но это всего лишь одно здание. Но есть и Росгосцирк — на сегодняшний день самая большая цирковая компания в мире, с которой не сравним даже знаменитый цирк «Дю Солей» — это более 40 зданий по всей нашей стране. А теперь посмотрите, как они финансируются. Бюджет Большого театра — 4 млрд рублей, у Росгосцирка — 1 млрд 200 млн. Где логика? Я не о том, что у кого-то надо что-то отнять. Ни в коем случае. Я рад тому, что Большой театр так финансируется, и пусть он продолжает работать во славу отечественной культуры, но это не значит, что компа-



ния в другой сфере искусства должна владеть нищенское существование.

**УТ** Как вы занимаетесь оптимизацией расходо-вического достигливэтом плане?

— Большой Московский цирк является унитарным предприятием. Мы не сидим на бюджетной игле и на протяжении достаточно длительного времени получаем финансирование только на определенные строительные работы: установку наружного светового оборудования, ремонт крыши. Расходов ни на творчество, ни на развитие внешнее субсидирование не предус-

да не было аутсорсинга, все работы выполнялись штатными сотрудниками. Я понял, что гораздо дешевле работать с клининговой компанией, от услуг которой всегда можно отказаться и которая заинтересована в сохранении деловых отношений, нежели содержать штат уборщиков, большинству из которых на тот момент было уже по 60-67 лет. То же самое относится к билетерам и контролерам. Я с большим уважением отношусь к возрасту, но когда уставшие от жизни люди, с гримасой на лице, встречают и провожают зрителя, то ему больше приходить сюда не хочется. Конечно, было непросто прощаться с работни-

## Я НЕ СТРОЮ ИЛЛЮЗИЙ, ЧТО МЫ ЕДИНЫЙ ОРГАНИЗМ

матриваем — мы зарабатываем деньги сами. И для этого мне, конечно, пришлось провести сложную работу.

За 7 лет чистые доходы цирка выросли в три-три с половиной раза. Но в первую очередь это достигнуто повышением качества работы. Нам удалось увеличить поток зрителей за счет правильно выстроенного художественного стиля нашего цирка, повышения его имиджа, зрительского интереса к нему.

Оптимизация, конечно, сыграла свою роль. Например, в цирке никог-

ками, которые, что называется, «прикипели», считали, что цирк им чем-то обязан, но мы заключили контракт с внешней компанией. Сейчас у нас работают студенты, молодые люди — девочки и мальчики, которые улыбаются, которые счастливы, что у них появился дополнительный заработок. И они отлично с этой работой справляются. Кто-то задерживается надолго, кто-то понимает, что это не его, но в любом случае работа проведена.

Очень большую работу мы выполнили по переводу всей торговли в здании в структуру самого цирка.





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ЗДЕСЬ СОБРАЛИСЬ НЕ РОБОТЫ, КОТОРЫМИ МОЖНО  
УПРАВЛЯТЬ НАЖАТИЕМ ПУЛЬТА, А ЯРКИЕ ЛИЧНОСТИ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





На сегодняшний день, я уверен, мы единственный цирк в России, который не сдает площадей в аренду. Мы производим собственное мороженое, пирожные, сладкую вату, попкорн — и основной поток доходов от этого аккумулируется в самом цирке. Это сразу же дало солидный прирост. Кроме того, минус арендной платы еще и в том, что потом всегда возникает вопрос, куда ушли эти деньги.

Третья составляющая — работа с труппой. Из примерно 750 штатных сотрудников осталось 620. С осталь-

Существуют ли в цирке какие-то неписанные правила или Вы ведете целенаправленную работу с корпоративной культурой?

— Я убежден, что в цирке работают люди, по-настоящему преданные и фанатично любящие это искусство, к которым в кровь попало то, что я называю «цирковой инфекцией». Это вовлеченность, ответственность и радость за общее дело. И в коллективе таких подавляющее большинство. Они относятся к цирку как к своему дому. Как только проснулись, сразу едут сюда. В 9 утра наша столовая заполнена, потому

## ДАЖЕ КОСМОНАВТОВ НА ОРБИТАЛЬНОЙ СТАНЦИИ НЕ БЫВАЕТ НЕЧЕТНОЕ КОЛИЧЕСТВО

ными мы попрощались. Была определенная «каста» артистов, которые просто сидели на нашей шее: не хотели гастролировать, получали зарплату, при этом ночами работали в ночных клубах в наших же костюмах, с нашим реквизитом, с нашими животными — и ни копейки в цирк не приносили. Естественно, им это нравилось, и они были активными бойцами за сохранение существующего положения, запугивали директора скандалами.

что сотрудники завтракают здесь. Им приятно здесь находиться, они встречаются с коллегами, общаются. Да и просто вкусно. Для меня очень важна здоровая атмосфера. Цирк — это маленький мир, который тебя либо примет, либо отвергнет. Это мир преданных искусству людей, и, если ты не примешь его правила, не вовлечешься в этот процесс, тебе самому будет некомфортно. Ты можешь быть великолепным работником, но, если будешь относиться к этому только как к работе, у тебя ничего не получится. Важна культура человека, его внутренний



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



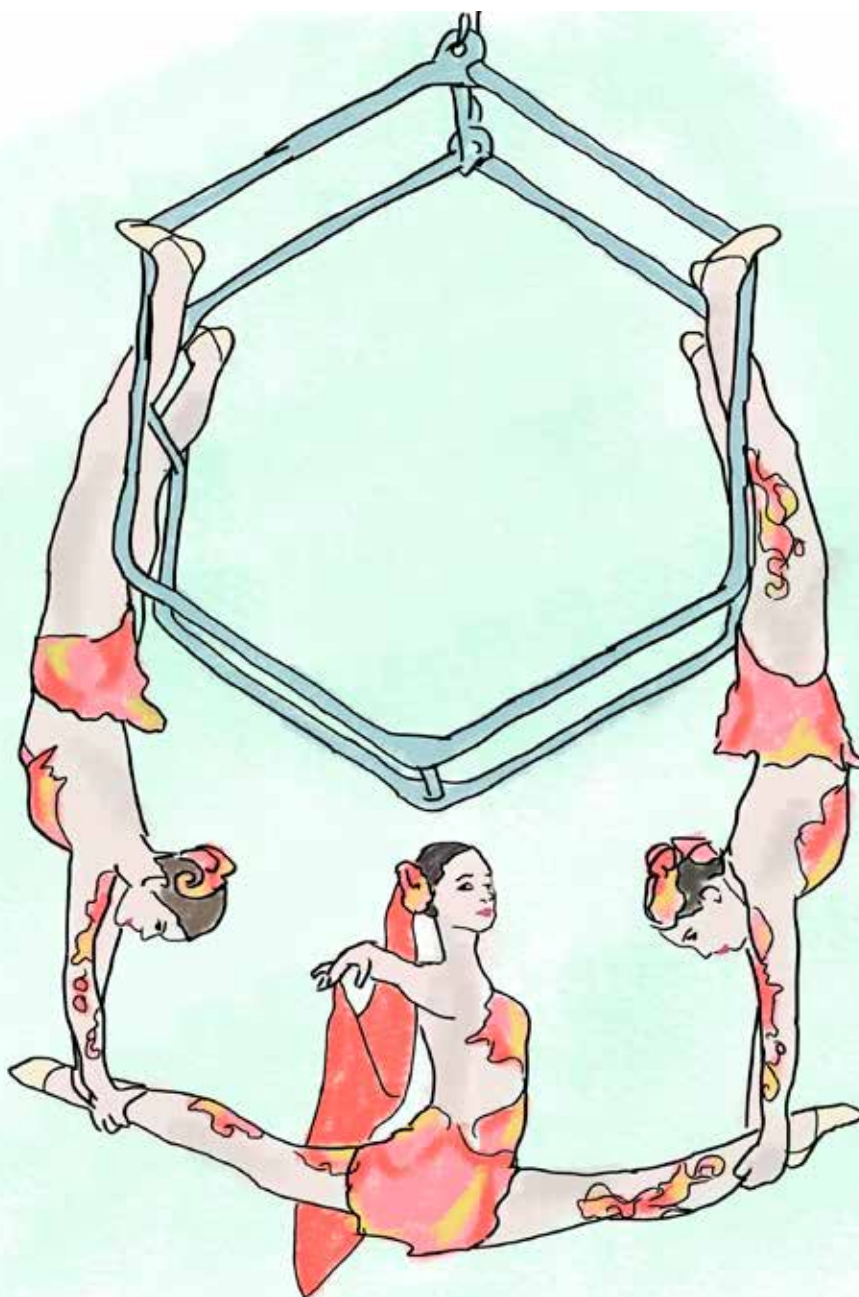
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ЕСЛИ ЛЕТАТ ТРИ ЧЕЛОВЕКА, ТО ДВОЕ БУДУТ ПРОТИВ  
ОДНОГО**



мир. Понятно, что в любом коллективе есть ремесленники, есть авантюристы. Но в целом я очень рад, что в Большом Московском цирке люди преданы своей работе, дорожат ей, с уважением относятся друг к другу. Нам удалось сформировать «коллектив хороших людей». Я наблюдал, как наши мужчины поздравляли с 8 Марта не только знакомых, а всех женщин, и это было приятно.

**У** Есть ли в коллективе цирка отдельные «племена»?

— Я не строю иллюзий, что мы единый организм. Клановость, наверное,

всего нацелен на личное пространство, на личный успех, особенно если у него есть семья.

Клановость, по-моему, будет везде, поэтому даже космонавтов на орбитальной станции не бывает нечетное количество. Давно доказано, что, если летят три человека, то двое будут против одного. Это психология, мы так устроены. Просто надо вовремя урегулировать конфликты, которые все равно будут возникать в любом обществе. Я, как руководитель, должен не давать заходить им слишком далеко. Был случай, когда из-за бытовых вопросов начали ругаться между собой и перестали находить общий язык коллеги, отрабо-

## ВНУТРИ ЦИРКА У МЕНЯ НЕТ ОППОЗИЦИИ

есть, люди все равно объединяются по интересам, это же не стадо, а индивидуальности. Здесь собрались не роботы, которыми можно управлять нажатием пульта, а яркие личности. Но есть то, что их объединяет. Это цирк, это искусство, и каждый идет на манеж, понимая, что от него зависит жизнь другого человека. У них разные взгляды, они по-разному смотрят на мир, но они обязаны помогать друг другу, страховать друг друга, и даже мысли не возникает, что личные отношения можно перенести на манеж. При этом я понимаю, что все равно «рыба ищет, где глубже», и любой человек прежде

тавшие плечом к плечу 12 лет. Они для меня ценны как артисты, и я начинаю искать возможность развести их по разные стороны. Это высокопрофессиональные, преданные люди, и может быть, в дальнейшем они помирятся.

**У** Как работать с оппозицией в творческом коллективе?

— Внутри цирка у меня нет оппозиции. Могут быть отдельные конфликтные ситуации. Сначала я общаюсь с людьми и кропотливо и скрупулезно



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

пытаюсь выявить настоящие причины происходящего. Ведь они не всегда соответствуют тому, что говорят люди. Но это не оппозиция.

Оппозиция — это структура, цель которой — все поменять полностью. У нас есть оппозиция внешняя, какие-то непонятные мне вещи, которые вдруг появляются в цирковой жизни. Честно скажу, я перестал сотрудничать с Союзом цирковых деятелей, где действительно идут какие-то непонятные процессы, которые меня очень сильно расстраивают. Я не побоялся вступить

полезны в коммерческом, но не в идеологическом плане. Есть такое выражение: «Нас невозможно сбить с пути, нам все равно куда идти». Были примеры, когда директором цирка вдруг назначали бывшего директора бани, и он писал в документах: «Комплект артистов прибыл». В одном городе директором цирка стал бывший начальник колонии строгого режима, который командовал секретарю: «Введите артиста».

Кроме того, сейчас мы многое переоцениваем, и в стране появились люди, которые активно борются с цирком как

## **Я НЕ ПОБОЯЛСЯ ВСТУПИТЬ В ОТКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ, КОГДА В НОВОЕ ПРАВЛЕНИЕ ВОШЕЛ, НАПРИМЕР, ВНУК ЭМИЛЯ КИО**

в открытый конфликт, когда в новое правление вошел, например, внук Эмиля Кио. Эмиль Кио — большой иллюзионист, но самое большое достижение его внука — то, что он родился в этой семье. Он никогда не был артистом, не выходил на манеж. Можно ли считать его мнение авторитетным?

Конечно, если менеджер — хороший продажник, ему все равно, что продавать: автомобили или мороженое. Он, как специалист, начнет быстро анализировать рынок, смотреть на ближайших конкурентов и т. д. Да, такие люди

с индустрией, потому что «там дрессируют животных». Меня поражает их цинизм. Их цель — сначала избавиться от цирков, в дальнейшем — от зоопарков, домашних животных. Кто они, называющие себя «зоозащитниками»? Мне кажется, что это люди, от природы обделенные здравомыслием или же обиженные и потому не приемлющие дрессуру. Многие из них не имеют детей, они не прошли путь понимания, что все в этом мире — сплошная дрессура. Как бы парадоксально это ни звучало, мы все дрессируем друг друга.



**В ОДНОМ ГОРОДЕ ДИРЕКТОРОМ ЦИРКА СТАЛ БЫВШИЙ  
НАЧАЛЬНИК КОЛОНИИ СТРОГОГО РЕЖИМА, КОТОРЫЙ  
КОМАНДОВАЛ СЕКРЕТАРЮ: «ВВЕДИТЕ АРТИСТА»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Оппозиция должна иметь аргументированную позицию, состоять из людей, мнение которых можно уважать. Я постоянно аргументирую свою позицию, показываю, почему так поступил, и главное — обозначаю конечную цель. Люди понимают, зачем я это делаю.

 **Что делать лидерам, чтобы не оказаться в ситуации «два медведя в одной берлоге»?**

— Если вы имеете в виду нас с братом, то нам повезло: мы разные по ми-

тоже требует денег, которые нужно еще и заработать. Нужны два человека, работающие на финальную цель: чтобы зритель пришел, и ему было комфортно, чтобы он не пожалел потраченных денег и времени.

К тому же цирком руковожу не я один. Я выстроил систему управления так, что руководители департаментов и структур обязаны решать вопросы на местах. В нашей стране люди по самым обыкновенным вопросам обращаются к президенту. Это говорит о том, что не выстроена система: человек перешагивает

## **Я ПОСТОЯННО ПОЗИЦИЮ АРГУМЕНТИРУЮ СВОЮ ПОЗИЦИЮ, ПОКАЗЫВАЮ, ПОЧЕМУ ТАК ПОСТУПИЛ, И ГЛАВНОЕ – ОБОЗНАЧАЮ КОНЕЧНУЮ ЦЕЛЬ**

ровосприятию. Аскольд — творческий человек, которому безразлично, что и сколько стоит. Он может придумать: «на нашем шоу должен лететь самолет» — и разрисовывает в красках, даже не пытаясь углубиться, сколько самолет стоит, что нужно сделать, чтобы он полетел и т. д. Такому человеку нужен такой, как я, который, осознавая, что это очень красиво, тут же начинает считать: 30 секунд такого шоу обойдется в 8 млн рублей. Так, может, что-то другое придумаем? Шоу длится два с половиной часа, и оставшееся время

через мэра, губернатора, потому что не верит им или не может до них достучаться. Так не должно быть. Я точно знаю, что, если ко мне пришел артист, то он уже встречался с начальником департамента, моим заместителем, и у него не получилось. Только тогда он приходит ко мне, и я включаюсь в этот процесс, вызываю всех и начинаем разбираться, или они недоработали, или артист неправ. Должно быть четкое распределение ответственности. Кроме того, есть ряд вопросов, где нужно обладать специфическими знаниями и навыками. Я же



не могу быть специалистом во всем. Директора крупного предприятия на всех не хватит, да и зачем нужны все остальные, если все будет решать он один.

писал Игорь Крутой — нужно заработать столько, чтобы оплатить заказ. Я буду счастлив. Да, мы растем, и, может быть, дорастем и до Игоря Крутого — но не сегодня. Пока нужно умерить аппетит и найти молодого, талантливо-

**Я ВЫСТРОИЛ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ТАК, ЧТО РУКОВОДИТЕЛИ ДЕПАРТАМЕНТОВ И СТРУКТУР ОБЯЗАНЫ РЕШАТЬ ВОПРОСЫ НЕ МЕСТАХ. В НАШЕЙ СТРАНЕ ЛЮДИ ПО САМЫМ ОБЫКНОВЕННЫМ ВОПРОСАМ ОБРАЩАЮТСЯ К ПРЕЗИДЕНТУ. ЭТО ГОВОРИТ О ТОМ, ЧТО НЕ ВЫСТРОЕНА СИСТЕМА: ЧЕЛОВЕК ПЕРЕШАГИВАЕТ ЧЕРЕЗ МЭРА, ГУБЕРНАТОРА, ПОТОМУ ЧТО НЕ ВЕРИТ ИМ ИЛИ НЕ МОЖЕТ ДО НИХ ДОСТУЧАТЬСЯ**

**УИ** При подборе команды Вы придерживаетесь того же правила, что люди должны дополнять друг друга?

— Прежде всего обращаем внимание на профессиональные качества: стараемся брать лучших из лучших или воспитывать так, чтобы это были суперспециалисты. Мы вкладываем деньги, средства, свой интеллект в то, чтобы человек развивался. При этом изначально пытаемся вложить в головы творческих людей, что все это стоит денег. Хотите, чтобы музыку к шоу

го композитора, желающего, чтобы его заметили. Это уже ваша работа — дать ему возможность проявить себя. Это тяжело, особенно в работе с творческими людьми.

**УИ** Есть ли секреты в управлении яркими состоявшимися творческими людьми, которые в определенный момент начинают тянуть одеяло на себя?

— У нас такое тоже случалось. Пару недель назад у меня был жесткий раз-








Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 




**ОНИ РАСПРАВИЛИ КРЫЛЬЯ И ЗАНЯЛИ ПОЗИЦИЮ  
«ТВОРИМ, ЧТО ХОТИМ»**

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



говор с теми сотрудниками, которые отвечают за творчество. Они расправили крылья и заняли позицию «творим, что хотим». «Все, что мы задумали, должно быть реализовано, и никак по-другому». Я ответил: «Мы друзья, потому что работаем вместе уже много лет. Но наша с вами дружба остается за пределами этого кабинета.

## МЫ ЕДИНСТВЕННЫЙ ЦИРК В СТРАНЕ, У КОТОРОГО ЕСТЬ СОБСТВЕННАЯ СЕРВЕРНАЯ

Сейчас с вами разговаривает не друг, а директор. Если я дальше буду наблюдать эту тенденцию, то придется принять непопулярные меры, которые вам не понравятся. У нас есть главный режиссер, который делает три спектакля в год — я найму трех режиссеров, которые будут делать спектакли друг за другом. Полгода ты будешь сидеть без работы и смотреть, как работают другие. Поэтому давайте вести себя более адекватно и приземленно». Они меня поняли. Со мной диктатура не пройдет. Я жесткий человек, не боящийся войти в конфликт, и, к сожалению, не раз пришлось это доказывать. Я не получаю удовольствия от скандалов, я сторонник стабильной работы. Меня можно переубедить, если есть четкая аргументация.

### Как построен Ваш рабочий день?

— Ночью я приехал из Петербурга с гастролей. В 10 утра совещание, в полдень интервью для СМИ, в 2 часа переговоры по поводу цирка на телевидении, в 3 часа встреча с директором цирка, в 5 часов — с творческой группой по обсуждению нового проекта. В

6 часов заканчивается рабочий день, с 7 часов до половины девятого — тренажерный зал, дома окажусь в 10 часов.

### Откуда берутся внутренние ресурсы для такого напряженного графика?

— С конца января у меня не было ни одного выходного дня. Иногда садишься в самолет, и вроде бы есть время поговорить, но нет сил. Наверное, это неправильно. С другой стороны, я же к этому и стремился: к востребованности, к тому, чтобы быть полезным. Именно это меня мотивирует. Для меня важно «послевкусие» — то, что мы после себя оставим. Меня не станет, у моих детей будут спрашивать: а кто твой папа? Они могут рассказывать, стесняясь, а могут гордиться этим. С нами нет Иосифа Кобзона, но мы вспоминаем о нем с большим уважением. И есть люди, о которых не хотим вспоми-



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

нать даже при их жизни, не то что после смерти. Я живу ради детей, ради семьи, ради страны. Может быть, это звучит несколько высокопарно, но это правда. Для меня очень важно, что мои дети, моя страна будут говорить после того, как я уйду. Дал ли я им что-то, помог ли создать какую-то базу для дальнейшего развития? Был ли я полезен стране? Я с огромным уважением отношусь к людям, преданным своему делу.

дональдс. Наши соотечественники не побоялись бросить вызов монстру, бюджет которого составляет 80 млрд, который может задавить любую другую корпорацию. Я искренне радуюсь успехам Михаила Куснировича с его компаний Bosco: наряду с Nike и люди начинают выбирать нашу одежду. Это здорово.

И наши зарубежные гастроли тоже должны развиваться. Это тяжело и сложно, это большие проблемы, боль-

## ТОЛЬКО В ОДНОМ НАШЕМ ЗДАНИИ БЫВАЕТ ОКОЛО 700 ТЫСЯЧ ЗРИТЕЛЕЙ В ГОД

Зарубежные гастроли – это стресс или мотиватор?

— Прежде всего мотиватор. Сейчас артисты Большого Московского цирка готовятся к большому туру по нескольким городам Болгарии. Это ответственное мероприятие, поскольку на нашем шоу в прошлый раз побывал президент Болгарии. Я искренне верю, что мы можем быть достойной альтернативой цирку «Дю Солей». Их гегемония во многом неоправданна, в этом проявляется некое идолопоклонство, все еще существующее в нашей стране.

Я искренне радуюсь, когда иду мимо Black Star Burger. В Питере очередь туда гораздо больше, чем в Мак-

шой стресс, это громаднейший путь, который предстоит пройти. Но я в это верю.

Кто отвечает за развитие бренда цирка?

— Это была одна из наших главных задач. У нас не было даже эмблемы, своего узнаваемого почерка, позиции Большого Московского цирка уступали цирку Никулина. Ни разу не входя ни в один конфликт, мы вышли на абсолютно конкурентный уровень. Мы соревнуемся, при этом параллельно помогая друг другу. Новое шоу, которое идет сейчас в цирке Никулина, ставил режиссер Большого Московского цирка Евгений Шевцов. Ко мне обратились



продюсеры, и я направил наших балетмейстера и режиссера, чтобы они помогли это шоу сделать. Меня многие ругали, обвиняя в помощи конкурентам. Но это же идет на благо индустрии в целом: люди, сходявшие в цирк Никулина на хорошее шоу, захотят сходить на другое представление на проспект Вернадского. Надо поднимать имидж цирка.

Мы создали специальный отдел, чтобы работать над информационной поддержкой цирка, его имиджа. Сайт, соцсети, правильный маркетинг, реклама, работа с аудиторией, фото, видео, правильная стилизованная подача – все это у нас работает. Можно ли, например, давать рекламу с изображением полупустого зала? Или недавно мои коллеги на пресс-конференции случайно на первый план поставили бутылки «Бон Аквы». Естественно, их не покажет ни один телевизионный канал. Это во многом работа с деталями. Я за всем этим слежу.

**ИИ** Как Вы занимаетесь цифровизацией?

— Мы единственный цирк в стране, у которого есть собственная серверная. Это большое достижение, и мы потратили не один миллион не зря. Там аккумулируется абсолютно вся информация о деятельности цирка. У нас одна общая система, и мы имеем возмож-

ность рассылать нужную информацию как отдельным сотрудникам, так и всем сразу, не пользуясь почтовыми сервисами интернета. Для меня очень важно сохранять информацию внутри здания. Эта очень сложная и бесконечная работа.

Для меня, конечно, очень важны цифры, которые показывают результаты работы: количество представлений и зрителей, собранных и потраченных денег и т. д. Однако с этим приходит осознание того, что не все зависит от нас. В кризисные годы обвал рубля мгновенно сказывается на культуре. Если у народа нет хлеба, ему не до зрелищ. За этим тоже внимательно нужно следить. Но когда человек год был вынужден экономить, интерес у него накапливается. Хотя я против таких скачков, я за стабильность, за то, чтобы люди всегда имели возможность посещать учреждения культуры. Но зрительский интерес, конечно, надо постоянно подогревать, поскольку альтернатив очень много, соблазнов огромное количество.

**ИИ** Каким вы видите будущее Большого Московского цирка?

— Как минимум, он должен выглядеть более привлекательно внешне. Я очень надеюсь, что мы доживем до того момента, когда руководство города и страны обратит внимание на



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

то, что только в одном нашем здании бывает около 700 тысяч зрителей в год. Оно уже не соответствует современным нормам и нашей внутренней «кухне». Не решается вопрос доступной среды: инвалиды не могут спокойно сесть туда, куда им хочется. Вопрос смены манежа, проблемы технической части – все оставляет желать лучшего. Это громадные деньги, но цирк их давно заслужил. Я бы очень хотел, чтобы в ближайшие 5 лет интерес к цирку находился в позитивном русле. Надеюсь, что цирк в нашей стране не претерпит негативных изменений.

\*Эдгард Запашный

Организация интервью А. Юрова



Беседовала А. Ивина

Редактор П. Кочетков

Журнал

2019 г.

# Национальная Деловая Премия КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 11-Я ЦЕРЕМОНИЯ

29 МАЯ 2019 Г.  
(КОНФЕРЕНЦИЯ И  
ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ)

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —  
ОТЕЛЬ  
«САВОЙ»



RU Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU  
J WWW.TOP-PERSONAL.RU WWW.TOP-PERSONAL.RU WWW.TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивно для



# Управление знаниями – это технологии будущего

*Алексей Макин*

Redmadrobot

**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## Зачем заниматься управлением знаниями?

« у а здесь, знаешь ли, приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте! Если же хочешь попасть в другое место, тогда нужно бежать по меньшей мере вдвое быстрее!»

## Развитие технологий и профессиональных сообществ

Цифровые технологии развиваются так быстро, что любому профессионалу, соприкасающемуся с этой сферой, необходимо непрерывно мониторить изменения, осваивать новые техники и приемы, в противном случае знания быстро устаревают и становятся неактуальными, сотрудник теряет свою ценность. В нашем сегменте темп задается с нескольких сторон одновременно: производители оборудования и устройств обновляют свои системы не реже, чем раз в год. Активно развиваются платежные системы, геолокационные сервисы и другие вспомогательные техноло-

гии. Каждый месяц появляются новые идеи и решения. Всё это необходимо успевать пробовать, проверять, продумывать как применять. Для того, чтобы оставаться конкурентоспособной, компании жизненно необходимо организовать рабочий процесс так, чтобы у сотрудников была возможность своевременно осваивать новое и доучиваться, применять освоенное на практике, обмениваться опытом применения.

## Изменения в стране и мире

За последние несколько лет события в стране и мире стали развиваться стремительно. Принимаются законы, вводятся санкции, объявляются торговые войны. Все эти изменения влияют на отрасли и на конкретных клиентов, с которыми мы работаем. Для того, чтобы избежать потерь, нам необходимо своевременно отслеживать и уметь предугадывать, как те или иные события могут сказаться на бизнесе наших клиентов и на будущем нашей компании. С другой стороны многие нововведения или ограничения создают пространство для развития. Например, закон об использовании биометрических систем для идентификации клиентов открывает целый веер новых возможностей для развития потребительских сервисов. Нам необходимо раньше клиентов и конкурентов разобратся и освоить использование



технологий, с этим связанных. Для того, чтобы своевременно реагировать и иметь готовность отвечать на внешние вызовы, в рамках компании должен поддерживаться процесс мониторинга информационного поля, анализа и трансформации в выводы и предположения для дальнейшей проверки. Своевременное обсуждение и осмысление событий требует особой организации процесса, плотности и темпа коммуникации так, чтобы успевать отбирать и внедрять необходимое для развития компании.

### **Внутренние изменения и трансляция опыта**

— В компании нашего размера ежедневно происходят ситуации, принимается огромное количество решений, совершаются и анализируются ошибки, вносятся изменения в процессы, внедряются улучшения, пробуются новые подходы. С одной стороны это позволяет компании своевременно обучаться и оставаться эффективной в целом. С другой стороны такая скорость изменений дает несколько побочных эффектов и осложнений. В компанию приходит несколько новых сотрудников в день, как им передать все актуальные знания? Инструкции и вводные материалы устаревают раньше, чем будут написаны, а каждому новичку проводить полноценный инструктаж

руководитель не в состоянии. Второй проблемой является то, что в разных концах компании могут идти изменения параллельно, и одни подразделения не будут знать, что происходит у других. В итоге, не произойдет своевременное распространение опыта. При этом, нет возможности каждому для каждого все пересказывать. Необходимо отвечать на вопрос о том, как организовать трансляцию опыта на распределенный коллектив так, чтобы не разрушить эффективность и не потерять темп.

Наша команда ставит перед собой дополнительный вызов. Мы являемся лидерами отрасли, хотим и дальше оставаться на этой позиции. Для этого нам необходимо генерировать знания для профессионального сообщества. Мы должны уметь делать и понимать лучше, чем другие. Мы себе ставим сверхзадачу являться теми, кто навязывает свое видение того, как развивается digital.

Всё вышеперечисленное указывает на то, что среди ключевых зон важное место начинает занимать наша способность эффективно организовать процесс освоения сотрудниками нового, распространения знаний и опыта, замены и избавления от устаревающих знаний. Ниже я раскрою через какие процессы мы это реализуем.





Эксклюзивное интервью для



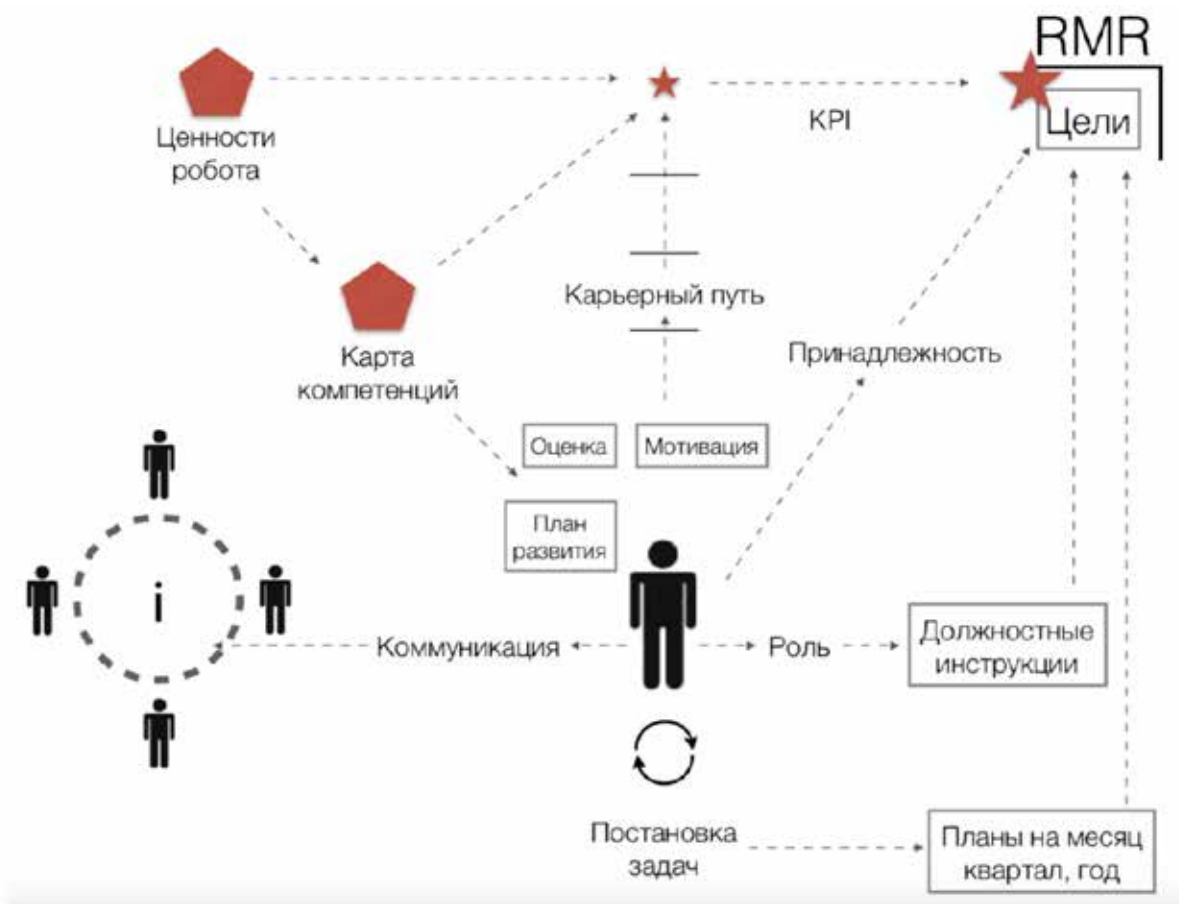
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## Система работ с персоналом



В основе системы работы с персоналом лежит базовый элемент, при помощи которого мы пытаемся устранить извечный конфликт организации и личности. Мы стараемся создавать так называемый договор между компанией и работником. Звучит он так: работая на достижение целей компании работник реализует свои профессиональные амбиции и достигает своих целей. Для этого необходимо актуализировать точки взаимного интереса на всех этапах сотрудничества. Компания дает работнику задачи и зоны ответственности, в рамках

которых он имеет возможность реализоваться. Компания создает условия и помогает управлять работнику личным и профессиональным развитием. Компания создает здоровую, стимулирующую коммуникативную среду. В ответ компания ожидает от сотрудника удержание необходимого уровня результативности, самостоятельную работу по профессиональному развитию, зрелую, здоровую коммуникацию и стремление соответствовать принятым в компании требованиям. Как только один из пунктов договора перестает действовать, то мы пыта-



емся найти пути устранить разрыв. Если сохранить взаимный интерес не получается, то мы организуем выведение сотрудника из компании максимально безболезненно для обеих сторон.

### **Правила и принципы “Как ты ослика не мотивируй, он скакуном не станет”**

Всё начинается с требований к сотрудникам. Мы отбираем тех людей, которых не надо мотивировать. Процесс отбора нацелен на то, чтобы человек, которого надо мотивировать – не проходил собеседование, или отсеивался на этапе прохождения испытательного срока. Нам нужны те, кто мотивирует себя сам и может сам захватить рабочую позицию, разобраться что надо делать, ответить на вопрос как он может развивать компанию, доказать, что он это может. Мы создаем условия таким, чтобы они реализовались развивая компанию, только остается контролировать, чтобы они ее не разрушили пытаясь развить :)

Каждый работник в нашей компании должен соответствовать десяти базовым требованиям дополнительно к скилл-сету его профессиональной траектории. Полный список вы сможете прочитать в приложении. Здесь я раскрою три из них, которые больше всего относятся к теме.

Каждый работник должен быть способен стать руководителем.

Каждый руководитель должен уметь заниматься развитием.

Каждый руководитель должен уметь самостоятельно работать с подчиненными на всех стадиях

Почему так? Мы всех работников в компании рассматриваем как потенциальных руководителей. Это означает, что у нас любой человек, который попадает в компанию, должен дорасти до стадии, когда он занимается развитием коллектива, компетенции, управляет внедрением изменений, ведет проект развития, то есть, принимает активное участие в развитии компании. В отличие от других компаний мы не можем себе позволить набирать людей, которые будут всегда только исполнителями. Это уже годами доказанная практика, если мы начинали набирать людей, понимая, что они не способны стать руководителями, то это потом нам выходило боком. Мы не можем нанять разработчика, который не моется и не стрижётся, не может разговаривать с людьми.

Потому что он не сможет стать руководителем, а переделать его и «довоспитать» до руководителя слишком дорого. Нам дешевле отобрать кандидата, который и разработчиком хочет быть и готов будет стать руководите-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

лем. Почему нужно столько потенциальных руководителей? Разве им найдется всем место? Для реализации стратегии нам необходим достаточный размер кадрового резерва. Компания растёт по численности штата в 1,5 раза в год и даже если она будет расти медленнее, у нас всё равно будет нехватка руководителей, потому что есть определенный процент брака найма, то есть, мы нанимаем тех кто хотят, но по каким то причинам не смогут стать руководителями. Кого-то мы потеряем из-за высокой конкуренции на рынке труда, некоторых руководителей мы не можем уберечь и они выгорают, у некоторых меняются жизненные обстоятельства. В итоге будет хорошо, если у нас останется минимально необходимое число кандидатов на новые руководящие позиции. Если в компании начнет быть слишком большой процент исполнителей без потенциала, то в нужный момент просто не будет нужного количества руководителей.

#### Стадии жизненного цикла нахождения работника в компании

Каждый работник в компании проходит через три стадии. В начале он адаптируется и идет его первичная проверка, после этого он проходит стадию исполнителя, доказывает свою эффективность, показывает, что он способен функционировать эффективно в системе. После этого у него появляется возможность занять позицию руководителя и того, кто может влиять на развитие системы управления, на развитие компании. Остановимся на каждой стадии подробнее.

#### Новичок - адаптация (onboarding)

Любой сотрудник перед тем, как стать самостоятельным и уже двигаться по траектории, проходит в течение где-то от трех до шести месяцев адаптацию, в ходе которой мы к нему присматриваемся, проводим набор определенных заданий, испытаний и действий. Все испытания и задания направлены на то, чтобы он, с одной стороны, врубился как работает компания, с другой стороны, чтобы мы его проверили и могли как





можно раньше отбраковать если он нам по каким-то причинам не подходит. В разрезе управления знаниями в первую очередь необходимо, за первые три месяца оперативно и форсированно вгрузить в кандидата уровень понимания того, на котором находится весь коллектив.

### Исполнитель – управление развитием

У каждого сотрудника есть траектория развития минимум на год. В первую очередь в плане развития указывается то, какую ценность сотрудник приносит в компанию, в том числе, в конкретных результатах и продуктах его деятельности. В плане развития декомпозируется движение по профессиональной траектории, навыки разбиваются на hard skills и soft skills. Дополнительно мы выделяем навыки

руководителя, то есть как он должен развиваться как руководитель. Каждый сотрудник в компании должен жить всегда в системе координат его личного плана развития. Личный план должен быть сопоставлен с планом развития центра компетенции/отдела/практики. Наличие задач развития обязательно для продвижения по профессиональной траектории. Чем более высокую позицию занимает сотрудник, тем больше задач. Также в личном плане развития должны присутствовать производственные задачи, которые перед ним ставятся в рамках квартальных работ или проектов.

### Регулярные встречи с руководителем

С каждым сотрудником регулярно проводятся аттестации и промежуточные чеки. В рамках встреч проводится фиксация результатов, определяется соответствие требованиям и позиции,

Финансисты	Position	Professional	Managem...	Business	Location	Performance	Mood	Mentor	Assessme...
✓	Стажер	Нормальный	Нормальный	Плохой	Moscow	Ok	Neutral		Sep 20
✓	Финансовый менеджер	Молодец	Нормальный	Молодец	Moscow	Good	Happy		Apr 10, ...
✓	Налоговый менеджер	Молодец	Плохой	Молодец	Moscow	Good	Happy		Oct 13
✓	Финансовый менеджер	Молодец	Плохой	Молодец	Moscow	Good	Happy		Dec 20
✓	Специалист по докумен...	Нормальный	Плохой	Молодец	Moscow	Ok	Happy		Oct 17
✓	Финансовый менеджер	Молодец	Нормальный	Молодец	Moscow	Good	Happy		Sep 19
✓	Помощник финменедж...	Нормальный	Нормальный	Нормальный	Moscow	Ok	Happy		Nov 13
✓	Финансовый менеджер	Молодец	Нормальный	Молодец	Moscow	Good	Happy		Oct 4
✓	Ведущий программист 1С	Молодец	Нормальный	Нормальный	Moscow	Ok	Happy		Sep 21
✓	Ассистент финансового ...	Молодец	Нормальный	Молодец	Moscow		Happy		Oct 23
✓	Ассистент казначей	Нормальный	Нормальный		Moscow		Happy		Nov 1



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

намечаются планы на следующий период, проводится синхронизация целей и задач работника и компании.

### Мониторинг состояния и настроения

Помимо регулярных встреч один-на-один мы в реальном времени мониторим результативность и настроение коллектива в разных разрезах, проводим сепарацию по состоянию и результативности, кто молодец и кого мы можем выделять на продвижение, а кто не справляется, или расстроен и требует внимания.

Мониторинг по большей части строится на человеческом факторе, на взаимодействии руководителей, менторов, работников отдела по работе с персоналом. К каждому сотруднику присоединён ментор, чаще всего это и есть руководитель или кто-то из старших сотрудников отдела, дополнительно может быть выделена роль бодипартнёра и HR-партнёра. Их задача мониторить состояние и своевременно обрабатывать ситуации, эскалировать информацию о проблемах. Мы это называем мониторингом слабых сигналов системы. То есть, по сигналам от разных работников и групп можно заранее заметить намечающиеся кризисы или волнения в коллективе.

В основе нашей системы лежит ABC анализ персонала. Более детально мо-

жете почитать в открытых источниках. Мы выделяем в отделах в группу А тех, кто показывает максимально высокий результат и соответствие принципам компании. Эту часть коллектива мы называем High Potential (HiPo). Этих работников мы причисляем к ключевым сотрудникам и внимательно относимся к их развитию. Они становятся первыми кандидатами на повышение и занятие руководящих позиций. Их мы в первую очередь привлекаем к задачам по развитию компании. Для управления развитием этой категории сотрудников мы применяем инструмент HiPo. В чем его суть?

### HiPo

Есть пустографка будущего штатного расписания, включающая в себя потенциальные руководящие позиции, задачи и проекты развития, на которые мы будем смотреть кандидатов. К ней прикладывается список HiPo сотрудников. Наложением получается матрица, в которой есть несколько вариантов. Позиция и руководитель, который в ней будет еще один-два года стабильно развиваться. У него есть преемник из категории HiPo на эту позицию. Нам понятна следующая позиция в траектории этого руководителя. Таков желаемый принцип заполнения матрицы. Но могут быть другие варианты. Например, есть позиция, на которую нет явного кандидата. В этом случае мы рассма-



триваем максимально близкого к этой позиции кандидата из HiPo. В каких-то случаях такие кандидаты находятся и мы корректируем их траекторию, выдвигаем на позицию, доучиваем, проводим ротации. А в некоторых случаях кандидатов не оказывается, тогда мы ставим задачу на подбор внешних кандидатов. Бывают случаи, когда руководитель уже перерастает свою позицию, и мы в ходе какого-то количества обсуждений не находим ему применения в компании. В таком случае мы можем заранее спланировать его выход, в том числе помочь ему правильно выбрать дальнейшую траекторию развития, вплоть до помощи с трудоустройством.

### Комитет по коллективу

Также, мы выделяем категорию С, сотрудников, которые не очень справляются с задачами, или не соответствуют принципам компании, систематически нарушают общепринятые в компании нормы. В таких случаях мы стараемся подойти системно к вынесению вердикта, будем ли мы бороться за то, чтобы сотрудник продолжал работать в компании, или необходимо спланировать его выведение. Для того, чтобы принять более объективное и взвешенное решение, при необходимости, руководителю в помощь выделяется кто-то из опытных пиплменеджеров и hr-партнер, совместно с которыми проводится анализ ситуации,

и предлагаются варианты разрешения ситуации. Ситуация по каждому такому сотруднику находится на контроле у специальной группы. По итогам обработки ситуации проводится дополнительно анализ причин, вследствие каких действий и решений была допущена ситуация: брак найма, ошибки адаптации, ошибки руководителя. Какие меры надо предпринять, чтобы снизить количество таких ситуаций в будущем.

### Реакция на настроение

Отдельно рассматриваются ситуации, когда сотрудники выражают недовольство или беспокойство по каким-либо поводам, подсвечивают проблемы. Эти сигналы аккумулируются и рассматриваются на собраниях комитетов. В этом разрезе стоит задача определить те точки, в которых требуются изменения или улучшения.

### Управление компетенции или центром отделом

Одной из из основ успеха компании является технологическое превосходство в конкретной выбранной нами области. Мы регулярно выбираем набор компетенций, которые мы считаем критичными для того, чтобы компания была актуальной и развивалась.



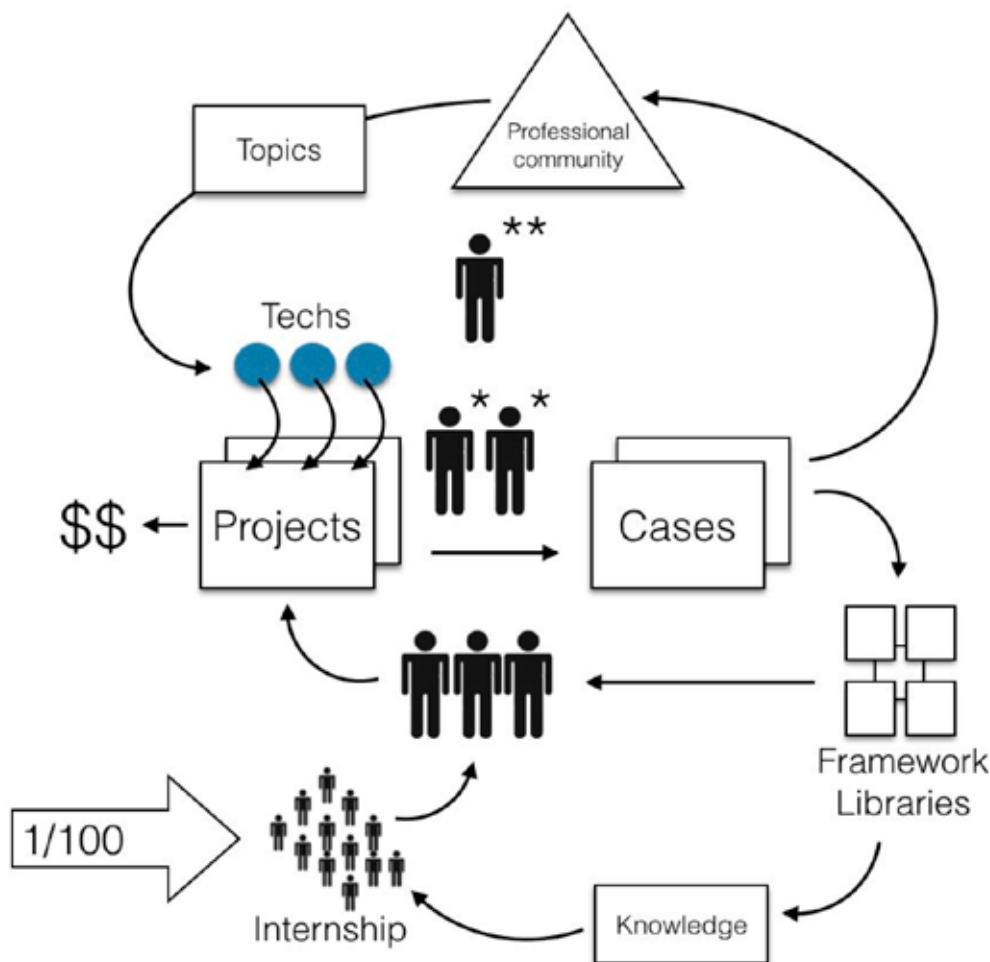
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Когда мы говорим о том, что мы должны занять позицию технологического превосходства, это означает, мы работаем над развитием компетенции до переднего края рынка внутри компании. Почти у каждой компетенции есть профессиональное сообщество в каком-либо виде. К примеру, есть мировое профессиональное сообщество дизайнеров, разработчиков. И, чтобы мы могли сказать, что у нас есть центр компетенций, мы должны принадлежать к мировому профессиональному сообществу. Что это означает? Что, в нашей компании есть лидеры практик

и руководители центров компетенций, кейсы, решения, знания, которые копируются в их мировом профессиональном сообществе. Основная задача лидера практики – это уметь организовать отдел, чтобы кроме выполнения работы осваивать и разбирать актуальные темы, технологии и подходы в рамках этой компетенции, переваривать их, осмыслять и находить применение в наших проектах.

Этого, казалось бы уже должно быть достаточным, потому что применение новых технологий позволяет получать



экстра-прибыль в проектах. Но этого недостаточно для того, чтобы захватить позицию технологических лидеров. Те вещи, которые мы попробовали, изучили и поняли, могут являться нашим уникальным знанием. Инкремент этого знания надо упаковывать в кейсы, статьи, выступления чтобы транслировать обратно в профессиональное сообщество. То есть, необходимо внести свой вклад в мировое развитие этой компетенции. Задача, которую мы должны ставить лидерам практик, чтобы они создавали уникальное знание, которое профессиональным сообществом будет признаваться. Это и является залогом того, что мы принадлежим к этому самому сообществу.

В чём смысл дальнейшего развития этого процесса? Выше описан цикл инкремента знания в профессиональное сообщество, но есть ещё несколько циклов. Во-первых, мы должны технологизировать применение использования новых технологий в проектах. Во-вторых, мы можем делать следующий «отжим» – формировать «how to?», фреймворки, описания того, как более системно применять изученные нами технологии. На этом мы должны учить «middle» и «junior» персонал пользоваться этими технологиями для того, чтобы потом их привлекать к работе на проектах и обеспечивать тем самым их рост. В-третьих, есть третий цикл – наши наработки и знания должны превращаться в курсы и учебные материалы для

более массовой подготовки начинающих и погружаться в новичков. А в более оформленном виде учебные материалы и курсы становятся сами продуктом для рынка образования и подготовки специалистов. Мы не учим основам, введениям, началам, когда к нам приходит молодой специалист, мы сразу подаем пределы, проблемы, вызовы. Таким образом мы можем оказывать влияние на отрасль на всех уровнях.

#### Управление изменениями

Вернемся к тому, зачем на комитетах по коллективу мы анализируем сигналы от сотрудников. В той динамике, в которой мы развиваемся, для нас очень критично как можно раньше отлавливать сигналы системы в виде проблем, над которыми надо работать.

Критически важно развивать компанию с определенной динамикой, но при этом мы понимаем, что количество способных людей ограничено. И мы не можем каждый раз под проект развития, задачу, выделять отдельных людей. Если мы так будем делать, то экономика никогда не сойдется. Идеологически нашу команду управления напитали модели, которые реализовывались еще в Toyota Production System и в других подобных корпорациях. В первую очередь мы формируем рабочие группы из руководителей определенной специализации, которые вме-

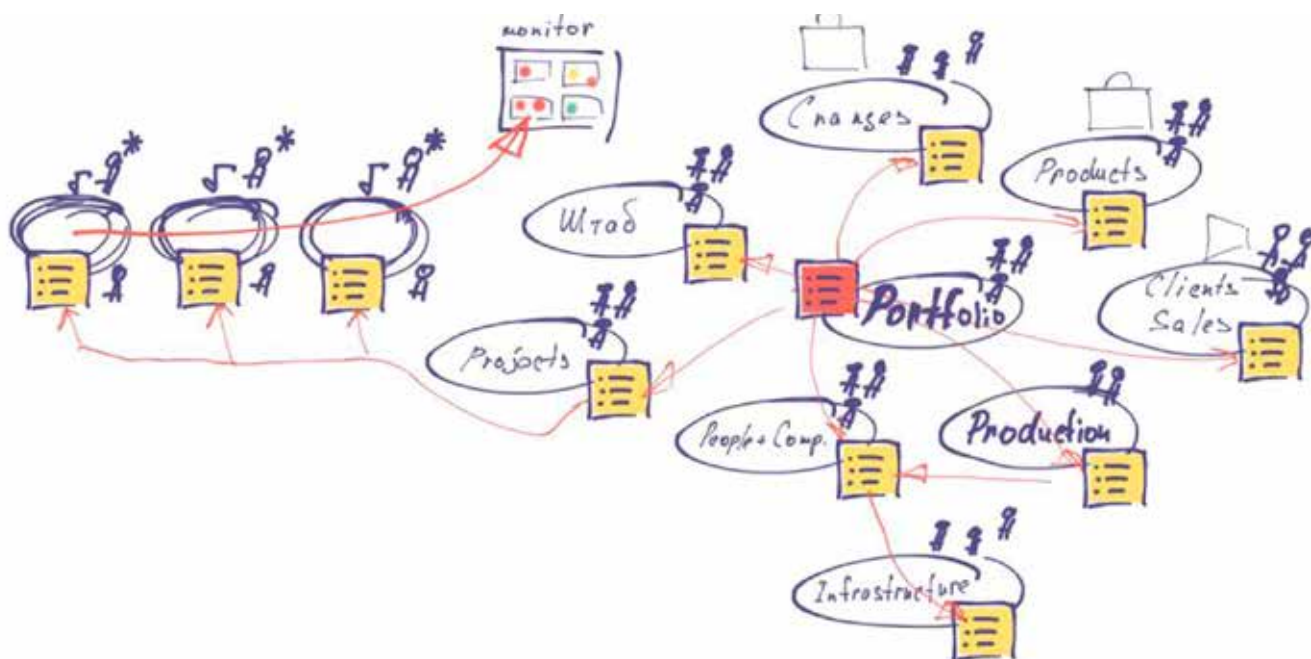




сте анализируют текущую ситуацию, внешние и внутренние сигналы. Когда компания была меньше – была одна группа, мы её называем «Штабом». Нас было 8 человек и мы регулярно собирались и обсуждали вопросы, в том числе почему кто-то грустный. Выяснилось, что грустный он потому, что вентиляция воздуха на втором этаже плохо работает и душно. Это звучит как шутка, но по сути – это сигнал, что человек может быть недоволен, потому что он не попадает под культуру компании, значит с ним надо проводить работу, а может быть такая ситуация, когда работники грустят потому, что в системе что-то не так работает и это лучше поменять. И надо уметь вовремя эти сигналы заметить, проанализировать, принять решение и решить – будем ли мы вносить изменение или нет.

В данный момент в компании управление изменениями работает в следующей модели: есть несколько рабочих групп, которые по разным темам собираются и анализируют проблемы, прорабатывают важные вопросы, вносят изменения в систему в доверенных им зонах.

Создавая рабочие группы мы решаем сразу несколько задач. Мы привлекаем коллектив к решению их же проблем и улучшениям, изменениям, которые настраивают систему и делают её более эффективной. Участие в работе их мотивирует, они могут в этом реализовываться дополнительно. В тот момент когда сотрудник растёт у него уже есть готовность и желание делать какой то вклад в компанию, мы даем такую возможность и на этом



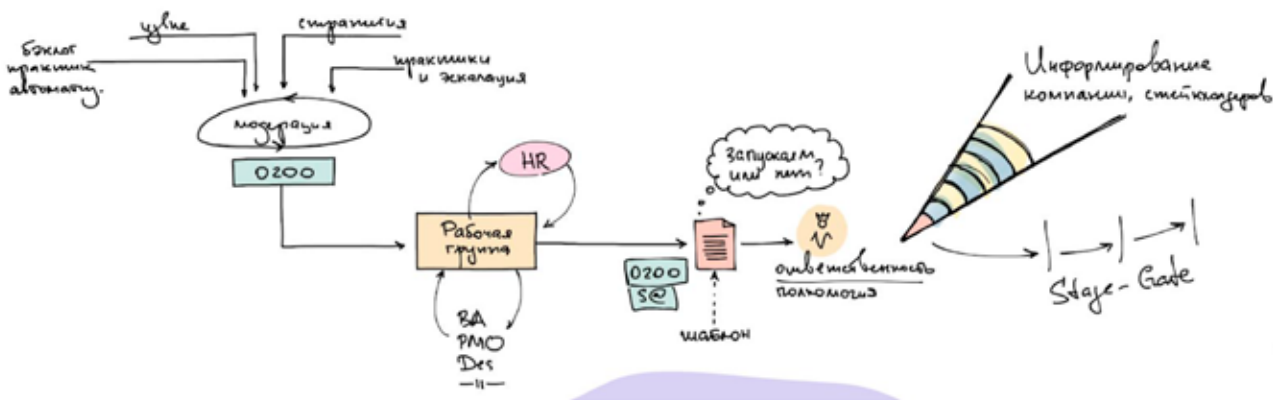
проверяем. Это не обязательство – мы даем работнику шанс, возможность попасть в эту группу и говорим – «если ты хочешь, мы дадим тебе попробовать пару месяцев поработать». Обычно, в каждой группе есть бэклог идей, задач, проблем, из него отбираются ключевые вопросы, рабочая группа берет их прорабатывать и принимает решение, пробует это изменение в компанию внедрить. Потом эта же группа мониторит результаты.

Группы мы формируем как поле практики для работников, которых мы растим как потенциальных руководителей, для того чтобы у них начиналась практика анализа и понимания проблем компании. В т.ч. практика умения анализировать, выработать решения и внедрять их в жизнь, потому что одно из умений руководителя – умение внедрять изменения в компанию и чем компания больше – тем это более сложное искусство. Увидеть, выделить что нужно изменить, а потом ещё и умудриться произвести эти изменения

в процессе. Кто является руководителем группы? Обычно это руководитель подразделения. Но он может делегировать кому-то из участников руководство рабочей группой, в качестве проверки, насколько тот готов быть организатором. И в рабочую группу в обязательном порядке входят люди, у которых есть полномочия на принятие и внедрение решений.

### Проекты развития

70% дел, проблем, идей – небольшие, по ним можно просто решить, договориться, и изменения произойдут. Но, довольно часто, в ходе изучения ситуации, выясняется, что нужно провести некоторое кардинальное изменение, которое эффективнее классифицировать как проект развития. И в этот момент у нас начинает работать другой процесс. В компании есть бэклог проектов развития.







Школа пока состоит из 2 слоёв. Первый – это «Боевая практика». Это пространство реальных работ. У каждого проекта есть руководитель, команда, проектный комитет, то место, где происходит управление проектом. В рамках этого члены проектного комитета контролируют, что делают руководители проекта и команды. У руководителя проекта есть ментор, старший наставник, который следит за тем, как развивается руководитель проекта. Есть так называемое «Клубное пространство», оно выражено в том, что проводится какое-то кол-во регулярных встреч, на которых разбираются боевые ситуации в проектах, сложности и проблемы, с которыми сталкиваются руководители. Раньше у нас была «обязаловка», сейчас клубная среда работает без «обязаловки» и это показало очень высокую эффективность. Участники сами выбирают ту тему, которую хотят разобрать. Таким образом работает технология производственной мастерской – на регулярной основе разбираются ситуации, решения, проекты, в разборе и анализе могут участвовать все команды.

Над рабочим слоем присутствует учебный. Из боевых ситуаций формируются набор кейсов, которые мы запаковываем, для того, чтобы их можно было употреблять более часто. Формируется пространство освоения инструментария, мы называем учебной мастерской. Составлена карта компе-

тенций руководителей проектов и руководителей подразделений и у каждого человека, который претендует на роль руководителя проекта или руководителя подразделения есть так называемая «Дефектная ведомость». В этой дефектной ведомости у каждого потенциального руководителя видно, какого ему навыка не хватает, где ему надо прокачиваться и из этого формируется набор дополнительных мероприятий, в которых мы прокачиваем компетенцию, которая сейчас является самой актуальной для коллектива. Мы анализируем, выделяем, каких компетенций и знаний не достаёт до той степени, как этого требует ситуация. Под их освоение проектируется набор мероприятий, в которых наши старшие сотрудники работают с отобранной группой. Используются как боевые задачи, так и учебные кейсы.

В ходу проведения занятий и мероприятий формируется база знаний. После отжима в которой аккумулируются материалы, которые не требуют частого обновления.

Что дальше?

На данный момент перед нами стоят еще две задачи. Мы понимаем, что нам необходимо перезапустить процесс адаптации новичков. Название проекта «Школа молодого робота».



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Еще одним вызовом для нас является организация трансляции опыт и подготовки команд бизнес-юнитов.


\*Алексей  
генеральный директор  
Redmadrobot

Макин,  
директор  
компании

Журнал

2019 г.

**Справка.** Компания REDMADROBOT является одним из лидеров на рынке разработки программного обеспечения на заказ в секторе digital-решений для корпораций. Попросту говоря, мы помогаем крупным компаниям перейти в digital: внедряем цифровые сервисы для потребителей и сотрудников, помогаем осваивать цифровые технологии для трансформации бизнес-процессов и изменения бизнес-моделей, участвуем в построении digital-подразделений. На конец 2018 года компания состоит из семи бизнес-юнитов в восьми городах, общая численность персонала достигла 600 человек. Перед командой управления стоит задача расширить линейку продуктов, освоить новые производственные компетенции и выйти на новые отраслевые рынки.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
АЛЕКСЕЮ МАКИНУ —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
INFO@COX-COMMUNICATIONS.DE**

**Национальная Деловая Премия**

**КАПИТАНЫ  
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА**

**11-Я ЦЕРЕМОНИЯ**

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —  
**ОТЕЛЬ  
«САВОЙ»**

**29 МАЯ 2019 Г.**  
(КОНФЕРЕНЦИЯ И  
ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ)



Подробности по почте [TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)  
[WWW.TOP-PERSONAL.RU](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU)

**Эксклюзивно для**



# Токсичные научились мимикрировать...

Елена Фтиц

ООО «Кадры для Вас»

## Проблематика

Проблематика корпоративной культуры, негативные отзывы на различных «отзовиках» о деятельности компании, ее сотрудниках далеко не новость и переполнили интернет.

Проблема на сегодняшний день настолько остра, что в пору говорить не об избавлении от токсичных сотрудников (они в компаниях уже итак есть), а в том, как не допустить их последующего набора. А также о том, как не допустить распространение негативных ценностей из их уст.

**Как действуют токсичные сотрудники?  
Как вирусы:**

Проникая в компанию, такие сотрудники подрывают ценности и миссию компании, формируя негативную среду вокруг себя. Более того, формируя негативное мнение о руководстве компании, происходит репликация *новых негативных ценностей* компании и уже новые *трансформированные ценности*, транслируются все дальше и дальше. Вплоть до паралича всей системы управления персоналом.

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## Признаки «токсичности» на собеседовании

Прежде всего, следует отметить две вещи: во-первых, очень многие соискатели научились грамотно маскироваться и не раскрывать свою агрессию, раздражительность и склонность к интригам, а во-вторых большинство вопросов рекрутеры задают по шаблонам (в интернете уже есть правильные ответы). Так, что распознать «токсичного сотрудника» на собеседовании не так просто, как это было несколько лет назад.

Тем не менее, до сих пор еще остались косвенные признаки «токсичного поведения» сотрудников. Вот они:

- раздраженность, агрессия по отношению к рекрутеру, потенциальному руководителю

- негативные высказывания относительно прошлых мест работы - коммуникации из позиции «мне должны»

- негативная реакция на слова о проверке отзывов, рекомендаций, результатов деятельности и т.д.

- попытка окрасить любые события или факты в черный цвет – неадекватная реакция на вопросы

В заключении хочется отметить, что кадровые агентства часто общаются с различными типами сотрудников. И потенциально «токсичных» среди них хватает.


Для того, чтобы «Не продать» токсичного сотрудника в компанию, сегодня требуется то же, что и раньше: опытный агент по подбору персонала, и специальный круг вопросов, которыми обязаны владеть рекрутеры профессионалы.

\*Елена Фтиц, Генеральный директор ООО «Кадры для Вас»

Журнал



2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
ЕЛЕНЕ ФТИЦ —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TR@TOP-PERSONAL.RU**

**ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ**



# Нами движет любовь к процессу



С одной стороны, мы в агентстве разделяем любовь Дениса к деньгам. PR — не медицина, благотворительность или даже журналистика. Мы работаем ради денег, чтобы мы и наши семьи смогли позволить себе достойную жизнь. Но на этом не заканчивается наша мотивация.

Денис говорит о том, что главное в бизнесе — деньги, но не рассказывает, что делать, когда деньги заработаны, а на душе пустота. Может, любовь к собственному бизнесу у кого-то и ставит крест на большой прибыли, но



*Инна Анисимова*

PR Partner

**Эксклюзивно для**





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



явно скрашивает бессмысленную погоню за деньгами, в которую превратится жизнь, если следовать советам Дениса. Кроме желания заработать, нами движет любовь к процессу, опьяняющая энергетика работы с клиентами.

Денис советует забыть о добре, хорошем отношении и морали в погоне за успехом. На наш взгляд, такая философия, во-первых, приводит к печально известной в нашей стране практике всяческих нелегальных операций, во-вторых, к безрадостному существованию без искреннего человеческого общения. Мы демонстративно «белая» и человеческая компания, и пожертвуем хорошей прибылью ради законности и хороших отношений с клиентами.

Не секрет, что деньги не приносят счастья сами по себе, а в зависимости от того, как и для чего они были заработаны, неспроста миллиардеры во всем мире выбирают скромный

образ жизни, отдавая большинство сбережений на благотворительность. Денег побольше мечтает заработать тот, у кого их нет, дальше появляются другие, намного более глубокие и важные вопросы. Денис мыслит инфантильно полагая, что бизнес — это какая-то живая сфера и у него есть собственные законы. Бизнес — сфера, изобретенная людьми, и он будет таким, каким вы его создадите.


**\*Инна Анисимова, генеральный директор агентства PR Partner**

Беседовала А. Верещагина


Журнал



2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
ИННЕ АНИСИМОВОЙ —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TR@TOP-PERSONAL.RU**



**ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ**



Эксклюзивное интервью для

# Уверенней шагайте вперед, милые начальницы!

*Среди откликов на опубликованные в УТ результаты исследования карьерных амбиций женщин-руководителей, проведенного агентством «Контакт» (InterSearch Russia), редакция УТ обратила внимание на комментарий коллеги по хедхантинговому бизнесу – партнера CONSORT Group Юлии Балакиной*

*У* нтересное и очень важное для нас, женщин-руководителей, исследование. Полностью согласна с мнением Галины Спасеновой, что женщинам часто «не хватает уверенности для того, чтобы сделать шаг вперед». Мой опыт общения с женщинами, занимающими руководящие должности, также показывает, что нередко женщины работают в тех отраслях, которые менее привлекательны для мужчин и где, соответственно, нет конкуренции со стороны «сильного пола» – в образовании, медицине, легкой промышленности. Женщины готовы в этих



Юлия Балакина

CONSORT Group

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



отраслях своей деятельности решать самые сложные задачи, вытаскивать предприятия из экономических ям, параллельно заниматься «социалкой», но при этом они не готовы биться за места в более богатых, престижных или ключевых сферах экономики.

То же самое касается и амбиций женщин внутри компаний. Проанализировав Базу данных кандидатов нашей группы, которая содержит данные о более чем 500 000 менеджерах разного уровня, мы нашли много подтверждений той мысли, что у нас, женщин, все же есть некий психологический «потолок». Среди среднего менеджмента количество женщин-руководительниц сопоставимо с количеством мужчин, но в категории высшего менеджмента ситуация уже значительно отличается. Так, в категории «Высшее руководство, Генеральные директора» женщин только 9%, а среди их заместителей по различным направлениям – 52% мужчин и 48% женщин.


Такое ощущение, что мы останавливаемся, не решаясь идти дальше. Эти претензии я высказываю и по отношению к себе – почему, например, я не руковожу предприятием в добывающей отрасли, а занимаюсь консалтингом, как 33% женщин в данном исследовании?

\*Юлия Балакина, Партнер  
**CONSORT Group**, Вице-президент  
всероссийской Ассоциации  
женщин-руководителей


Журнал



2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
ЮЛИИ БАЛАКИНОЙ —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TR@TOP-PERSONAL.RU**



**ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ**





Издательство «Альпина Паблишер»

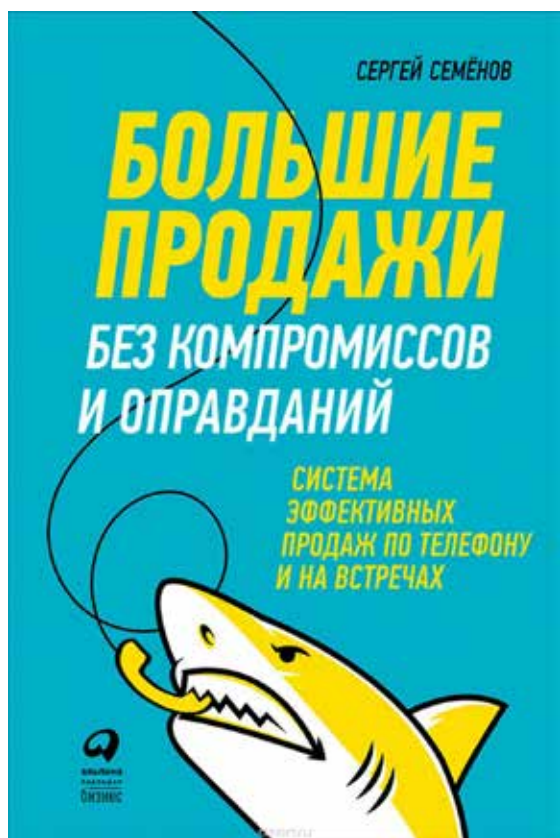
+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

Сергей Семёнов

# Большие продажи без компромиссов и оправданий: Система эффективных продаж по телефону и на встречах



## ГЛАВА 7

### КАК ГАРАНТИРОВАННО ДОБИТЬСЯ ОТ МЕНЕДЖЕРОВ НУЖНЫХ ДЕЙСТВИЙ (САМАЯ ВАЖНАЯ ГЛАВА)

Надо понимать, что при управлении продажами руководитель контролирует два важных компонента: действия и результаты. Также он управляет двумя важными аспектами работы отдела: активностью и эффективностью работы менеджеров.

Во-первых, нужно проконтролировать, были ли выполнены действия, запланированные для достижения нужного результата. Если действия не выполнены, это гарантирует отсутствие результата.



Во-вторых, нужно отслеживать результат: приносят ли действия желаемый итог.

Оглядываясь на прошлые периоды, можно увидеть связки «сделай — получишь». Отдел продаж производил какие-то действия в прошлых периодах, и в итоге это дало определенный результат. Такую связку легко определить при условии, что вы фиксировали численные показатели работы и продаж.

Ключевая проблема отдела продаж — сотрудники просто не делают то, что нужно для достижения результата: не используют созданный скрипт в работе, не выполняют нормативы по звонкам, по своему разумению выбирают из всех техник, предлагаемых руководителем, одну-две, ковыряясь в них, как в товарах в супермаркете. Всё это вместе не дает возможности получить необходимый результат.

Представьте, что есть сотрудник, задача которого — ежедневно носить тяжелые мешки с цементом на расстояние три километра. Больше перенесешь — больше заработаешь. Вы даете ему чертеж автомобиля и говорите: сделай всё по чертежу, и будет чудо. Используя этот инструмент, ты за тот же день работы сможешь сделать в разы больше. Он смотрит чертеж и решает для себя: так, двигатель внутреннего сгорания — непонятное что-то, не верю в это, исключаем. Коробка переключения передач — да зачем? В итоге он устанавливает на металлической раме с колесами педальный привод. В конце концов, сотрудник будет жаловаться, что стало легче, но не сильно.

Или еще хуже. Из всей конструкции он возьмет совсем понятные для себя вещи. Например, аккумулятор, фару и сиденье. И по-прежнему будет носить на спине мешок с цементом, подсвечивая себе дорогу и периодически отдыхая в кресле.

Так система не работает.

Очень часто сотрудники в одном отделе работают по-разному, и каждый считает свой способ лучшим и наиболее действенным. Такая уверенность возникает потому, что они получали определенные результаты, используя этот способ. Но дело в том, что абсолютно любой способ дает результаты. Даже если ты грубишь и хамишь клиенту по телефону, не используешь ничего из техник продаж, у тебя всё равно будут продажи. Купят клиенты, которые клюнули на хорошее предложение компании. Они купят не благодаря менеджеру по продажам, а вопреки. В итоге у менеджеров формируется уверенность, что их система работает, и поэтому они зачастую не хотят ее пересматривать. При этом они не задумываются, что для того, чтобы поменялся результат, надо менять действия.

Текущие действия дают текущий результат. Если все готовы к тому, что нынешние результаты — это потолок, можно держаться за старую систему работы. Единственное, в чем можно быть уверенным, — это в том, что существующая система стопроцентно не дает нужных результатов, с гарантией.

Поэтому для получения максимального результата в процессе внедрения необходимо сделать следующие вещи.



*1. Получить контроль над ситуацией.* Если ваши сотрудники не держатся за работу и говорят: «За такие деньги я лучше работу найду», «Скажите спасибо, что мы за эту зарплату вообще на работу приходим», — то результата от них вы не получите.

Генри Форд рассуждал таким образом: я смогу построить лучшую компанию, если на меня будут работать лучшие. На меня будут работать лучшие, если я буду платить им в два раза выше рынка. Я буду платить в два раза выше рынка, если производительность труда будет в два раза выше, чем в среднем по рынку. И наказание в виде увольнения или штрафов, и награда в виде повышения или роста зарплаты эффективны только в одном случае. Если в компании есть «магнит», который притягивает.

Чтобы люди держались за работу, нужно сделать следующее: взять несколько сотрудников, которые готовы и хотят двигаться дальше, и прокачать их, чтобы показать всем, что здесь можно зарабатывать, здесь платят, здесь дают профессиональные знания и возможность роста. В первые дни новые сотрудники отдела смотрят, сколько зарабатывают коллеги, насколько они лояльны, насколько держатся за работу. Иногда магнитом может быть зарплата выше рынка, которую не платят конкуренты, уникальный опыт, накопленный в компании, сотрудники-звезды, излучающие успех и вселяющие уверенность в том, что каждый может получить результат и вознаграждение.

*2. Добиться знания материала, необходимого для достижения результата.* Если люди не знают, что вообще нужно делать, то применить это точно не смогут.

Для этого проводится обучение, а через месяц после обучения — тест, чтобы отделить тех, кому обучение нужно, от тех, кому оно не нужно. Если тестировать людей сразу после обучения, то умный, но не замотивированный сотрудник пройдет тест лучше замотивированного, который воспринимает информацию медленнее. Если проводить тест через месяц, тот, кто не повторил материал и не использует в работе, его просто забудет.

*3. Добиться правильного применения.* Очень часто сотрудники свято уверены, что применяют всё, чему научились. При этом анализ одного конкретного телефонного звонка по чек-листу показывает им: это далеко не так. Определенная техника могла быть применена с пятью предыдущими клиентами, но не использовалась в этом конкретном звонке. И получается, что из двадцати обязательных элементов в звонке применяется только десять. Или сотрудники по-своему понимают некоторые техники, не улавливая нюансы или забывая информацию с течением времени.

Для контроля правильного применения техник применяется анализ записей звонков и анализ диктофонных записей встреч. Первое, что я бы сделал в отделе продаж, — добился бы тотальной записи звонков (с соблюдением юридических формально-



стей). Тогда легко считать производительность менеджеров. Посмотрев статистику, можно понять продолжительность звонков в течение дня. Можно оценить качество работы менеджера, анализируя звонок по чек-листу.

Чек-лист вы делаете в форме таблицы из двух колонок. В первой — что должно быть сделано, во второй колонке — отметки, выполнен этот пункт или нет. Во втором удобно ставить единицы и нули, чтобы видеть сумму баллов. Например, если в разработанном скрипте есть элементы «узнать имя клиента», «обращаться к клиенту по имени», вы эти пункты зашиваете в чек-лист, и так далее. Пример чек-листа приводится в приложении. Можно ввести еще колонку «должно быть сделано».

Не все приемы нужно применять в каждом звонке. Например, если звонит постоянный клиент, то имя узнавать не обязательно. Тогда в столбце «должно быть сделано» будет стоять ноль. И результативность можно считать в процентах: в этом звонке выполнено из десяти пунктов только пять (50%), а в другом звонке из двенадцати пунктов — четыре (33%). В среднем в чек-лист зашивается около 20 параметров.

Тут вы получаете дополнительный волшебный эффект: уходите от метафизики. Становится понятно, что большие продажи — это не талант, не врожденная коммуникабельность и так далее. Всё просто: лучшие из двадцати пунктов в чек-листе выполняют больше, чем слаборезультативные.

Создать подобный чек-лист можно только в одном случае — когда у вас достаточно профессиональной компетенции, чтобы уловить все нюансы, разделяющие результативных и нерезультативных менеджеров.

Дальнейшим шагом может быть простановка весовых коэффициентов. Определенные пункты могут быть в два раза более важными, чем другие. Тогда по этим пунктам в дополнительном столбце вы ставите коэффициент 2 и умножаете на него каждый балл.

*4. Внедрить систему управления продажами.* Важно показывать сотрудникам динамику их результата, чтобы у них крепло понимание: все, чему их учили, работает. Для этого необходимо иметь качественную и правильно выстроенную систему управления с использованием численных показателей продаж. Когда люди видят наглядный результат своих действий, у них открывается второе дыхание.

Опыт показывает, что часть сотрудников со временем забывает некоторые техники, исключает их из работы. Это происходит оттого, что руководитель не может показать им результат применения конкретных приемов в цифрах.

*5. Высказать свое намерение получить результат.* После обучения менеджеров техникам продаж руководитель должен транслировать им следующую мысль: я хочу, чтобы вы всё это полностью внедрили, для меня это важно. Если такая мысль не прозвучала, то сотрудники, не видя цифр и не понимая, как их



действия влияют на результат, через некоторое время оставляют лишь некоторые приемы вместо системы.

Чтобы улучшить результаты, руководитель должен объяснить сотрудникам следующее.

*1. Текущие действия дают текущий результат, который сейчас не устраивает.* Жить лучше, работая по-старому, нельзя. Старые действия дают прежний результат, который скорее всего не устраивает ни руководителя, ни сотрудников.

*2. Самое тормозящее менеджеров убеждение – «мы и так молодцы».* В этом утверждении два компонента: «я хочу быть молодцом» и «я уже молодец». Я уже там, где хочу быть. Действовать и переоснаивать свою работу сотрудник с такими мыслями почти гарантированно не будет.

*3. Если ты всё знаешь, если ты уже профессионал – дай результат, который требуется.* Если ты не можешь получить нужный результат, значит, твой способ гарантированно не работает – проверено практикой. Тогда возьми способы, которые тебе дают другие, и либо докажи, что они не работают, либо убедись, что работают. Если своим способом ты результат получить не можешь, а чужой не хочешь пробовать – ты гарантируешь компании отсутствие результата.

*4. В техники и приемы не нужно верить.* Сотрудники по определению не верят в них, потому что иначе бы применяли и вопросов бы не возникало. Понятно, что, если они сейчас работают

по-другому, это потому, что существующий способ работы они считают лучшим, иначе они бы его не использовали. Можно не верить в то, что вода в чайнике закипит, если поставить его на включенную конфорку. Поставил – закипело. Можно не понимать, как это работает. Поставил – закипело. Можно не хотеть, чтобы так было. Поставил – закипело. Может, это не будет нравиться. Поставил – закипело. Ты можешь знать способ, который якобы работает лучше. Поставил – закипело. Можете проверить на своем чайнике. Так и с техниками работы. Не обязательно верить, понимать и так далее. Примените, и этого достаточно.

*5. Должна быть определенная динамика результата.* Например, если я хочу рост продаж +100% через год, значит, через полгода должно быть +50%, а через месяц – примерно +10%. И действия уже сейчас должны начать меняться, чтобы была возможность получить новый результат. Если текущий подход в продажах не дает нужной динамики, значит, он не дает по факту требуемого результата. Значит, у сотрудника нет сейчас подхода, который способен дать нужный результат.

За неимением своего способа в этом случае вы обязаны принять подход, который вам предлагают.

*6. Начать двигаться хотя бы с теми, кто готов.* В идеале – найти в отделе наиболее замотивированных и лояльных сотрудников, обучить их новым техникам и начать движение с ними. Это снимет возражения у остальных. Когда





кто-то получит результаты, будет понятно, что система работает и ничто не мешает этому.

**7. Вернуть ответственность за результат сотруднику.** Нужно задать каждому сотруднику простой вопрос: «С учетом новой информации как вы видите, каким образом на вашем рабочем месте можно получить новый, более высокий результат?» Выслушав ответ, можно либо принять предложения сотрудника и заложить действия в план, либо внести корректировки. Если плана по получению нового результата нет, значит, менеджер спланировал отсутствие достижения результата, потому что у него даже нет схемы, которая, может быть, даст нужный результат. И ждать ответа. Когда вам представят план действий — внедряйте его в работу. Здесь сотрудники разделятся на две категории: одни не предприняли даже минимальных действий, которые способны привести к результату, вторые что-то сделали, но не получили результат по какой-то причине. Первыми вы не управляете. Со вторыми нужно разбираться, почему так произошло: либо техники применяются частично, либо не работали определенные гипотезы, и

план надо менять, либо сотрудника нужно дообучить.

**8. Обострить отношения, чтобы сотрудник принял решение: либо двигаться, либо отказаться от дальнейшего движения.** План работы позволяет обострять отношения с сотрудниками: «Есть план — делай в срок каждый из пунктов. Не делая, ты гарантируешь отсутствие результата. Меня это не устраивает. Либо делай, либо скажи, чтобы от тебя не ждали этих действий и результата. Меня оба варианта полностью устраивают».

В ходе обострения вы получаете управленческую информацию, без которой невозможно эффективно работать. Важно уметь поставить сотрудника перед выбором: либо делай нужные шаги, либо скажи, чтобы от тебя этого не ждали.

Журнал



2019 г.

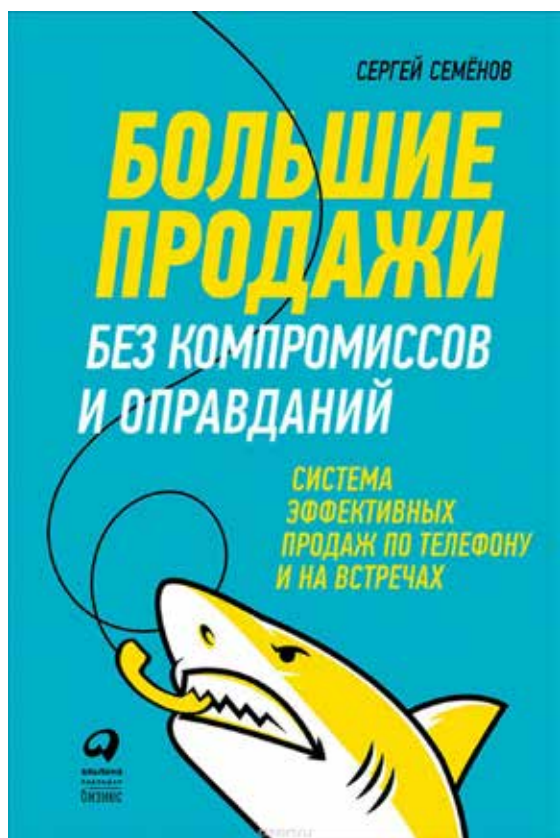
*Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»*

*за право публикации отрывка из книги*

*+7 (495) 120-07-04*

*www.alpinabook.ru*

## Эксклюзивное интервью с автором Сергеем Семеновым



Сергей Семенов

Эксклюзивно для



## «День наставника» пройдет в Москве 22 марта

Руководители обсудят, как с помощью построения эффективных систем обучения решать стратегические задачи

«День наставника» пройдет в «Московском городском университете управления Правительства Москвы», по адресу г. Москва, ул. Сретенка, д. 28, ауд.

417, вход с переулка Деев (станция метро Сухаревская). Регистрация с 9.00, начало в 10.00, окончание в 18.00 тел. для справок +7912693926.

# Национальная Деловая Премия КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 11-Я ЦЕРЕМОНИЯ

**29 МАЯ 2019 Г.**  
(КОНФЕРЕНЦИЯ И  
ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ)

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —  
**ОТЕЛЬ  
«САВОЙ»**



# Защита и согласование HR-бюджета



*Алина Хромова*

**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В разных компаниях процессы защиты бюджетов отличаются друг от друга, поэтому важно иметь в своем арсенале несколько способов. Также необходимо понимать, как происходит процесс согласования в конкретной организации. Существует несколько основных способов обоснования HR-бюджета. Иногда достаточно использовать один из них, но случается, что необходимо применять несколько. Например, разные способы для отдельных статей бюджета или нескольких этапов защиты. Зачастую сложнее всего обосновать значительное увеличение статей бюджета по сравнению с прошлым годом или инвестиции в новые направления. В моей практике в большинстве случаев согласование бюджета требует устной защиты. К ней обязательно стоит подготовиться как можно тщательнее. Если не получается защитить бюджет сразу, или к нему возникло много вопросов, на которые сложно ответить, то лучше попросить время для подготовки более детальной информации и/или выбора другого способа обоснования HR-бюджета.

**Способы обоснования и защиты и HR-бюджета**

*1. Статистика и сравнение.*

Использование статистических данных из исследований, анализа конкурентов, показателей по отрасли или рынку в целом, а также инсайдерская информация могут помочь в согласовании. В каких-то случаях достаточно просто показать данные, порой требуется их расшифровать, сравнить с вашим планируемым бюджетом или показать планируемый положительный эффект, а в некоторых ситуациях и негативные последствия его сокращения.

К примеру, если сообщить, что один или несколько основных конкурентов сделали (или планируют сделать) сайты для соискателей или платят за продвижение вакансий, то это может помочь в согласовании соответствующих затрат в вашем HR-бюджете.

*2. Достижение целей и показателей.*

Если бюджет подготовлен с учетом согласованных ранее целей и показывает, за счет чего они будут достигнуты, то согласовать его гораздо легче. Еще эффективнее, если по каким-то статьям можно продемонстрировать расчет окупаемости.

Например, автоматизация ряда операций процесса рекрутинга позволит снизить стоимость закрытия вакансии или сократить срок их закрытия.



### *3. Устранение негатива или его последствий.*

Если расходы, внесенные в бюджет, предназначены для решения проблем с негативом, то это зачастую помогает в их согласовании. Особенно, если красочно расписать последствия бездействия в данном отношении и возможные осложнения в будущем.

К примеру, чтобы согласовать расходы на SERM HR-бренда работодателя – улучшение имиджа работодателя в интернете, можно показать конкретные негативные отзывы, размещенные на сайтах по поиску работы и сообщить об их влиянии на принятие job-офферов кандидатами.

### *4. Поддержка инициатив другими подразделениями.*

Особенно это касается новых статей бюджета или направлений, где других способов обоснования недостаточно или сумма затрат достаточно велика. Для получения такой поддержки нужно заранее обсудить с руководителями заинтересованных подразделений предлагаемые изменения, возможные плюсы от их внедрения, формат и объем участия, а также заручиться их поддержкой. Крайне желательно получить от представителей других подразделе-

ний согласие и аргументы в пользу внедрения новых направлений или увеличения объемов затрат в письменном виде. Тогда это уже не будет голословным утверждением, если они не присутствуют при согласовании бюджета, и послужит дополнительной гарантией, если они неожиданно пойдут на попятный или предпочтут отмалчиваться.

Как правило, инициатива, которую поддерживают два или более подразделения имеет больше шансов получить финансирование.

### *5. Гарантия результата или личная ответственность.*

Применяя этот способ, нужно быть готовым принять на себя ответственность за результат. И предусмотреть возможные последствия, в том числе и негативные. Оценить риски и собственную готовность отвечать за результаты.

Плюс данного способа в том, что ТОП-менеджеры компании, которые ценят инициативность, могут очень положительно воспринять такой шаг. Особенно часто такой кредит доверия может быть предоставлен новым сотрудникам, которые считаются перспективными.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## Как оптимизировать бюджет

### *1. Использовать бюджеты других подразделений.*

Конечно, в некоторых организациях правила бюджетирования жестко регламентированы, но иногда все-таки возможны исключения. Особенно, если вам удалось заинтересовать руководителя другого подразделения, и он согласен на включение этих расходов в свой бюджет.

Например, расходы на обучение менеджеров по продажам включить в бюджет Отдела продаж, стоимость услуг веб-дизайнера – в затраты Отдела маркетинга, а покупку и внедрение ПО отнести на затраты ИТ-подразделения.

### *2. Сравнить стоимость услуг подрядчиков с расходами на выполнение тех же задач силами сотрудников.*

Рассчитать, во сколько обойдется оплата подрядчику или работа, выполненная силами сотрудников (стоимость рабочего времени и других выплат сотрудникам, а также остальных затрат при выполнении задач без привлечения сотрудников). И выбрать вариант, который будет более эффективным. Только важно понимать, что не всегда стоимость является достаточным показателем, особенно если

задача новая, сотрудники не имеют достаточного опыта или подрядчик является непроверенным.

Можно готовить альтернативный вариант заранее, но не показывать его, если эта строка бюджета не вызвала вопросов, или сразу показать оба. Во втором случае будет дополнительным плюсом для вас, что вы заботитесь о более эффективном использовании средств и показываете возможность выбора.

### *3. Внести временные (тестовые) затраты.*

Этот способ подходит, если вы не совсем уверены в эффективности затрат, или сложно будет обосновать большую сумму. Особенно, если ранее таких расходов в бюджете не было. Только следует учесть, что по итогам использовать этих средств должно сформироваться понимание об их эффективности. Так как получить повторный тестовый бюджет может быть значительно сложнее.

Например, вы хотите использовать новый для вас инструмент привлечения соискателей – таргетированную рекламу в соцсетях. Но у лиц, согласовывающих бюджет, возникают сомнения не только в сумме затрат, но и в эффективности данного инструмента. Тогда можно предложить согласовать небольшую сумму



на его тестирование. По итогам теста можно будет внести предложение об увеличении затрат на эту статью или использовать результаты при обосновании бюджета в следующем году/полугодии.

### **Как повысить шансы на успешное согласование бюджета**

1. Иметь данные, чтобы детально рассказать о расходах, даже если бюджет представлен на согласование крупными статьями и направлениями, или часть из них ложится на другие подразделения. Желательно помнить, а лучше взять с собой расшифровку всех расходов. Например, если нужны дополнительные переговорные комнаты для проведения собеседований, то нужно знать стоимость аренды, ремонта и обстановки.

2. Знать, какие расходы можно убрать более-менее безболезненно, а какие являются критичными настолько, что их удаление или сокращение серьезно осложнит HR-работу или деятельность компании. Например, если не будут согласованы расходы на дополнительных рекрутеров, то план по закрытию вакансий будет выполнен только частично или значительно увеличится стоимость закрытия вакансии.

3. Если в плане предусмотрена оплата сторонним организациям, то нужно собрать предложения от нескольких поставщиков и знать рыночную стоимость услуг/товаров. При этом важно понимать, после какого уровня снижение стоимости работ исполнителя критично повлияет на качество.

4. Понимать, что бюджет, возможно, придется корректировать. Может быть, и несколько раз. Поэтому изначально рекомендую подготовить 2 – 3 варианта: расширенный, оптимальный, минимальный. Это упростит работу по внесению изменений в бюджет, а при необходимости поможет быстрому согласованию другого варианта, если первый не был принят.

5. Заранее продумать ответы на возможные возражения и вопросы по бюджету. Чаще всего они касаются новых статей и инструментов, а также затрат, которые значительно возросли по сравнению с предыдущим бюджетным периодом. Возможно, некоторые новшества потребуют пояснений, которые лучше представить на примере, относящемся к деятельности компании. Важно иметь под рукой данные по плановому и фактическому бюджету за предыдущий год, или даже несколько.

Конечно, еще очень поможет знание индивидуальных особенностей директора, акционеров, участников





Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

бюджетного комитета и других лиц, участвующих в процессе согласования HR-бюджета. Также нужно учитывать формат, структуру документов, количество этапов и другие

особенности, связанные с выделением финансовых средств в компании.

\*Алина Хромова

Журнал ,

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
АЛИНЕ ХРОМОВОЙ —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
INFO@COX-COMMUNICATIONS.DE**



## Национальная Деловая Премия КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 11-Я ЦЕРЕМОНИЯ

**29 МАЯ 2019 Г.  
(КОНФЕРЕНЦИЯ И  
ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ)**

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —  
**ОТЕЛЬ  
«САВОЙ»**



RU Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU  
J [WWW.TOP-PERSONAL.RU](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU) [WWW.TOP-PERSONAL.RU](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU) [WWW.TOP-PERSONAL.RU](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU)

**Эксклюзивно для**



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

**Икона по воле случая****Автор: Айрис Апфель**

Айрис Апфель — муза мировых дизайнеров, обладательница невероятного гардероба и коллекции необычных украшений. Одна из самых экстравагантных личностей мира моды и «первая леди текстиля» живет так, как считает нужным, отмечая в сторону мысли о возрастных «приличиях» и заражая оптимизмом всех, с кем общается. О ней снимают кино и постоянно пишут в «глянце», Mattel выпускает Barbie в ее образах. У Айрис миллионы поклонников по всему миру. В свои 97 она заключила контракт с агентством IMG, работающим с Беллой Хадид, Жизель Бюндхен и другими топ-моделями. Ее боготворят Дрис ван Нотен, Брюс Вебер, Канье Вест и все селебрити. Самое удивительное, что Айрис никогда не искала популярности, а иконой стиля стала по воле случая.

Книга Айрис Апфель — такая же яркая и прекрасная, как ее автор. Здесь есть советы и жизненные правила, случаи из детства, истории из настоящего, описания нарядов, тканей и аксессуаров, исторические события, участницей которых была Айрис, размышления о жизни, любви и людях, очерки о стиле и рассуждения на самые разные темы. Страницы, каждая из которых достойна висеть в рамке на стене, украшают фотографии из личного архива Айрис, а также работы лучших фотографов и художников мира моды.

**Alibaba и умный бизнес будущего: Как оцифровка бизнес-процессов изменила взгляд на стратегию**  
**Автор: Цзэн Мин**


В современном мире руководители уже не успевают постоянно адаптировать стратегию и бизнес-процессы

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



под все новые и новые изменения. Роль настройщика бизнес-процессов должен взять на себя искусственный интеллект: он быстрее и лучше любого человека выберет правильную цену продажи, выстроит самую короткую цепочку поставок, предупредит об изменении спроса и спрогнозирует, что и когда надо закупить на всех уровнях производственной цепочки. Это дает умному бизнесу (и его участникам) огромное преимущество перед бизнесом традиционным. А чтобы все это стало возможным, все бизнес-процессы компании должны быть оцифрованы.

Именно так сейчас конкурируют ИТ-гиганты мирового бизнеса, включая Alibaba, которая в этой области добилась поразительных успехов. В книге рассказано о внутренней кухне Alibaba, основных стратегиях и нюансах развития умного бизнеса. Написанная главным стратегом компании, эта книга — ценное руководство для тех, кто хочет уверенно чувствовать себя в океане новой цифровой экономики.

## «Игра престолов» и психология: Душа темна и полна ужасов Под редакцией Трэвиса Лэнгли



Почему мы смотрим и фанатично обсуждаем длинные, запутанные и мрачные сериалы вроде «Игры престолов»? Почему мы не можем оторваться от того, как Джоффри творит зло? Почему верим в силу духа Сансы, на чью голову валятся все мыслимые насильники и извращенцы? Зачем с замиранием сердца ждем, справится ли со своим страхом сломленный пытками Теон, хотя прекрасно знаем, что шансов у него мало? Видимо, в этих персонажах мы видим собственное отражение. Они позволяют нам заглянуть в душу настолько глубоко, насколько в реальной жизни мы вряд ли решимся. Трэвис Лэнгли, дипломированный психолог, философ и фанат «Игры престолов», собрал целую команду психологов, чтобы рассказать о мотивациях, отношениях,



патологиях, извращениях и травмах героев великой саги. И заодно объяснил, как любимый сериал тренирует мозг и стимулирует нестандартное мышление. Смотрите, разбирайтесь и старайтесь понять, что движет героями и вами!

**Уверенность: Внятное руководство по избавлению от страхов, комплексов и тревог**  
Автор: Кэролайн Форен



Тревожность, загнанные внутрь комплексы, подавляемые страхи — всё это мешает нам жить полноценно, быть успешными на работе и в личной жизни. Избавиться от них помогут простые инструменты и упражнения, разработанные Кэролайн Форен, специалистом в сфере коммуникаций. В примерах из книги многие узнают себя: тут и боязнь публичных выступлений, и чрезмерный перфекцио-

низм, и синдром самозванца и многие другие проблемы современного человека. Основываясь на собственном опыте и результатах современных исследований в областях физиологии, социологии и когнитивной психологии, Кэролайн Форен объясняет, как именно справиться с той или иной проблемой.

Ее книга помогла тысячам людей во всем мире побороть неуверенность, поверить в себя и полноценно реализоваться без оглядки на чужое мнение.

**Блокчейн на практике**  
Авторы: Александр Табернакулов, Ян Койфманн



Информационный шум вокруг блокчейна не стихает уже несколько лет. Все мы стали свидетелями того, как эта технология способствовала фено-

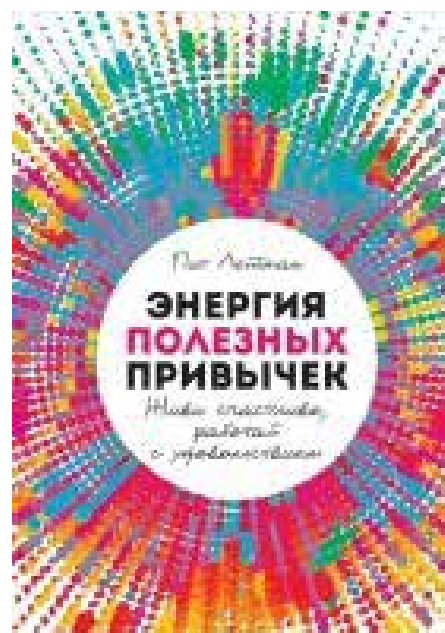


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

менально быстрому и не регулируемо-му законом обогащению участников криптовалютной золотой лихорадки. Но шумиха в СМИ сформировала не совсем корректное представление о блокчейне. Возможности технологии, которую многие эксперты сейчас называют «новым интернетом», гораздо глубже, она продолжает развиваться и нашла применение уже более чем в 25 отраслях. Государственные услуги, авторское право, финансовые рынки, медицина, страхование, образование — это лишь часть отраслей, где уже применяется блокчейн.

Александр Табернакулов, колумнист Forbes и эксперт в области блокчейн-индустрии, и Ян Койфманн, сооснователь и CEO блокчейн-платформы для управления электроэнергией NS, описывают все этапы создания и развития технологии блокчейна. Авторы рассказывают, почему блокчейн и сейчас вызывает огромный интерес у предпринимателей, разработчиков, ученых и энтузиастов и какие проекты на основе этой технологии могут быть успешны в будущем.

## Энергия полезных привычек: Живи счастливо, работай с удовольствием Автор: Пит Лейбман



Если любимая работа больше не приносит удовольствия, а вы каждый день чувствуете себя как телефон, у которого осталось 5% зарядки, возможно, настало время пересмотреть свои привычки. Пит Лейбман, консультант по управлению, исследовал проблему снижения эффективности и мотивации. Он общался со многими успешными людьми — общественными деятелями, спортсменами, руководителями крупных компаний — и изучил привычки, которые позволяют им добиваться целей и держать планку, оставаясь счастливыми. Свои выводы он изложил в книге, подкрепив их яркими мотивирующими цитатами.

Вы получите пошаговую схему приобретения привычек, которые придают сил и энергии, снижают стресс и тре-

возможность, улучшают настроение, делают вас выносливым и продуктивным. Программа затрагивает четыре важнейшие жизненные сферы: питание, физическую активность, концентрацию внимания и восстановление. Лейбман подробно разбирает причины, мешающие нам жить полноценно, и предлагает способы их устранения. Приобретая полезные привычки, вы с удивлением обнаружите, что жизнь изменилась в лучшую сторону.

**Мастер больших продаж: Искусство заключать крупные контракты**  
Автор: Дмитрий Сендеров



За 20 лет Дмитрий Сендеров построил одну из крупнейших рекламных империй в России, работая с ведущими российскими и западными брендами. В отличие от большинства книг, написанных бизнес-теоретиками, его книга основана на реальном опыте заключе-

ния больших сделок и ведения переговоров с первыми лицами компаний. Автор щедро и откровенно делится секретами мастерства больших продаж. Где искать крупных клиентов и как вести с ними дела? Как преуспеть в жесткой бизнес-среде, побеждая более сильных конкурентов? Как выигрывать сложные тендеры? Читайте этот подробный практический путеводитель по заключению крупных контрактов и увеличивайте свой доход.

**Всё о бизнесе за два часа: Секреты юристов и бухгалтеров**  
Авторы: Елена Ёлгина, Елена Смолякова, Александр Мельников



Это издание — продолжение ранее вышедшей книги «Налоги за два часа». Если вы только планируете начать свое дело или уже занимаетесь бизнесом — эта книга вам точно пригодится: вы сможете получить ответы на сложные

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

вопросы в простой и интересной форме, научитесь самостоятельно ориентироваться в мире актуальных законов, нормативных актов, общедоступных и удобных интернет-ресурсов и сервисов, связанных с этими темами. Авторы книги — практикующие специалисты, поэтому регулярно сталкиваются с различными вопросами в сфере налогов и права и находят эффективные решения. Самые острые и интересные примеры собраны в этом издании. Читайте и помните: контроль над своим бизнесом — залог успеха!

**Министры финансов: От Российской империи до наших дней. Монография**  
**Авторы: Михаил Алексеев, Александр Пачкалов**



Министры финансов, наркомы, главные финансисты страны — люди, обладавшие огромной властью и игравшие важнейшую роль в жизни

нашего государства. Они определяли, откуда взять и куда направить финансовые ресурсы, исполняли волю руководства страны и принимали участие в разработке судьбоносных экономических и политических решений. Кто они? Каким образом смогли занять самые высокие позиции на финансовом олимпе? Какими качествами обладали, через какие трудности им пришлось пройти? Чем руководствовались в своей деятельности, какими были в быту и в личной жизни? Ответы на эти и многие другие вопросы дают авторы этой книги, проделавшие большую исследовательскую работу. Книга будет полезной всем, кто интересуется историей страны, ее экономикой и финансами.

Журнал 

2019 г.

АНОНС СЛЕДУЮЩЕГО НОМЕРА

www.TOP-PERSONAL.ru

**УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ**

Персональные вопросы: на клавишу "Роспочта" - 71652, 71653, 71654

№ 9  
(517)

2019

HR ТЕХНОЛОГИИ

**Сложные решения –  
ключи успеха**

HR ТЕХНОЛОГИИ

*Алексей Макин*

Redmadrobot

**Эксклюзивно для**





# ТОП ПРУДОВОЕ ПРАВО

№ 3 (224)

МАРТ 2019

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

*Татьяна Горошко*

## **Аутстаффинг персонала: «узкие места» и анализ споров**

*Лариса Шевченко*

## **Неправомерные действия при проведении проверок Государственной инспекции труда**

*Анастасия Минаева*

## **Споры с творческими работниками. Особенности трудовых договоров с ними и их должностных инструкций**

*Анастасия Алексеевская*

## **Репетиторы в статусе самозанятых**

*Светлана Колобова*

## **Трудовая деятельность пожилых людей**

*Светлана Назарова*

## **В чем вина главбуха студии Кирилла Серебренникова с точки зрения налогового, уголовного и трудового права?**

*Ольга Байдина*

## **Особенности трудовых отношений с индивидуальными предпринимателями**

*Татьяна Кочанова*

## **Клевета: анализ судов по теме с важными примерами**

# Национальная Деловая Премия **КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА**

И БИЗНЕС-КОНГРЕСС С УЧАСТИЕМ СПИКЕРОВ ИЗ РЯДА УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —  
**ОТЕЛЬ  
«САВОЙ»**

11-Я ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ И  
КОНГРЕСС ПРОЙДУТ  
**29 МАЯ 2019 Г.**

(КОНФЕРЕНЦИЯ И ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ)

## ОСНОВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ НОМИНАЦИИ

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

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ НОМИНАЦИИ

- Лучшие CEO
- Лучшие бизнес-тренеры
- Лучшие hrd
- Лучшие авторы



*Татьяна Горошко*

## **Аутстаффинг персонала: «узкие места» и анализ споров**

*Лариса Шевченко*

## **Неправомерные действия при проведении проверок Государственной инспекции труда**

*Анастасия Минаева*

## **Споры с творческими работниками. Особенности трудовых договоров с ними и их должностных инструкций**

*Анастасия Алексеевская*

## **Репетиторы в статусе самозанятых**

*Светлана Колобова*

## **Трудовая деятельность пожилых людей**

*Светлана Назарова*

## **В чем вина главбуха студии Кирилла Серебренникова с точки зрения налогового, уголовного и трудового права?**

*Ольга Байдина*

## **Особенности трудовых отношений с индивидуальными предпринимателями**

*Татьяна Кочанова*

## **Клевета: анализ судов по теме с важными примерами**

# HR БРЕНД – ЭФФЕКТИВНЫЙ ПРОЕКТ ИЛИ ПУСТАЯ ТРАТА СРЕДСТВ?

Тема актуальная. Благодаря премии hh.ru тема стала очень известной. Но много ли компаний реализуют проект? Многие не уверены в полезности проекта. Многие просто не видят отличия от обычного бренда.

**29** МАЯ

С 10<sup>00</sup> ДО 20<sup>00</sup>

ОТЕЛЬ САВОЙ  
(ЗИМНИЙ САД)

УП ПРИГЛАСИЛ РЯД ОЧЕНЬ ОПЫТНЫХ СПИКЕРОВ ИЗ КРУПНЫХ ФИРМ ПОДЕЛИТЬСЯ МНЕНИЯМИ И ОПЫТОМ С КОЛЛЕГАМИ.

Вопросы конференции и круглого стола по окончании:

- Что такое есть HR бренд?
- В чем его отличия от обычного бренда?
- Стоимость затрат в начале и потом?
- "Подводные камни" на пути строителя?
- Кто в компании может тихо выступать против?
- Финансовой выгоды не видеть. Так зачем?

УЧАСТИЕ ПОДТВЕРДИЛИ:



**Виктория Петрова**  
(ЛюдиПипл, Русал)



**Татьяна Ананьева**  
(Апостроф)



**Татьяна Кожевникова**  
(HRD ЧМ по футболу 2018)



**Борис Жалило**  
(бизнес-тренер)

**Татьяна Пригожина**  
(БазелЦемент)

ПРИГЛАШЕНЫ:

HRD крупных компаний разных сегментов бизнеса (банки, фарма, ритейл, IT, логистика, финансы, производство, кадровые агентства, консалтинг)

Подробности по почте [TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)

[WWW.TOP-PERSONAL.RU](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU)