

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по ключевым вопросам — 71852, 71855, 72825

№ 26
(486)
2018

HEADHUNTING

Главная тема:



HEADHUNTING

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Хантинг жив и вечно будет жить!!!

Такой вывод мы сделали, проводя 14-е исследование кадровых агентств.

Их бизнес сильно изменился, но зато хантинг стал более востребован — и им занялись практически все агентства. Компаниям заметно выгоднее не светиться с ним, да и агентства проводят эту операцию профессиональнее.

Успехов в бизнесе!

*Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



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

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

стр. 5

В командах сразу выделяются активные и креативные люди, но при этом есть и те, которых не назовёшь людьми-революционерами...



Дарья Капранова,
ПАО «МТС-Банк»

стр. 19

Возможно, ему звонят слишком часто, и таким образом он пытается отфильтровать поступающие предложения...

Мария Келина, «Контакт»,
InterSearch Russia

стр. 10

Для прилива «свежей крови» можно рискнуть и объявить открытый конкурс на определённые позиции...

Екатерина Овчинникова,
Группа компаний «А.Н.Т»

стр. 13

Топы, как правило, любят это дело, общаются без напряжения, с юмором — вот и завязался контакт!...



Наталья Прохорова,
Europersonnel /
Member of Cornerstone
International Group

стр. 23

Новое поколение, они в принципе не приемлют приказов, для них приказ — это насилие, красная тряпка для быка...

Юлия Крыленко,
Институт Адизеса

стр. 49

Формально снятой судимости недостаточно для того, чтобы появилось право на восстановление в должности...

Яна Леликова

стр. 55

Безлимитный отпуск создан для того, чтобы облегчать жизнь сотрудника в непредвиденных ситуациях...

Анастасия Щербакова

стр. 61

Нам не хватает 200 тыс. специалистов, чтобы закрыть потребность исключительно сегодняшнего дня...



Олеся Горьковая,
Hacker U в России

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

Команда, которая поражает эффективностью
Дарья КапрANOва, ПАО «МТС-Банк»

КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА

**Кадровые агентства могут искать персонал
и для госструктур**
Екатерина Овчинникова, Группа компаний «А.Н.Т»

HEADHUNTING

**Хантинг — это виртуознее, чем игра в футбол
в финале чемпионата мира**
Наталья Прохорова, Europersonnel / Member of Cornerstone
International Group

Хантинг — почти как в разведке
Мария Келина, «Контакт», InterSearch Russia

УПРАВЛЕНИЕ

«Приказы не выполняются»? И что же делать?
Юлия Крыленко, Институт Адизеса

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Лидерство на всех уровнях бережливого
производства: Практическое руководство**
Лайкер Джеффри

ВОССТАНОВЛЕНИЕ НА РАБОТЕ

**Восстановление чиновника на работе после
оправдания судом или снятия судимости за коррупцию**
Яна Леликова

КОНФЕРЕНЦИИ

**Возрастные предпочтения имеют место быть
при поиске работы**
Анастасия Щербакова

IT

**IT сегодня несётся по кадровому рынку,
как яркая комета**
Олесья Горьковская, Hacker U в России

№26
(486)

Издаётся с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

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

Официальный адрес

ТР@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала



Андрей
Устюжанин



Дмитрий
Жирнов



Павел Кочетков,
выпускающий
редактор



Василий Орленко,
зам. гл. редактора
по работе со спикерами
и журналистами

Ведущие журналисты



Ольга Кошарная
olga.kosharnaya.79@mail.ru



Алена Юрова
yurova.yr@yandex.ru



Елена Мамонтова
top-personal_mamontova@bk.ru



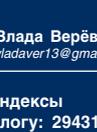
Кристина Фирсова
vostoksisberia@gmail.com



Анна Баграмова
bagramova.anna@inbox.ru



Ольга
Прудовская
oprudovskaya@mail.ru



Влада Верёвкина
vladaver13@gmail.com

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 16.07.2018 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

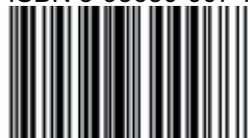
Фото на обложке: bulgar-promo.ru

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

Команда, которая поражает эффективностью



Дарья Капранова

ПАО «МТС-Банк»

*Agile-команда способна
буквально за часы
сгенерировать идею,
реализовать её и
запустить в жизнь.*

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Дарья, поделитесь с читателями практически деталями интересного проекта?

 В начале 2016 года в МТС-Банке стартовала цифровая трансформация. Первым этапом изменений было создание совместных команд бизнеса и ИТ для быстрой и качественной реализации проектов и использование методологии Agile. Эта система гибкого управления проектами внутри организации, которую используют в работе ведущие финтех компании.

Основная цель создания Agile-команд — вывод качественного коммерческого продукта на рынок в максимально сжатые сроки (до трёх месяцев) — от идеи, когда она только зародилась, до момента вывода продукта на рынок. Чем быстрее банк выводит качественный продукт или услугу на рынок и собирает мнения клиентов, тем больше вероятность, что продукт будет успешен и востребован. Команды двигаются короткими интервалами (спринтами), анализируют результат проделанной работы каждые две недели, вносят корректировки в список дел на следующий спринт. Поэтому мы можем быстро запускать проекты.

Для сравнения: в традиционных компаниях, где не применяется Agile-подход, процесс создания и вывода продукта на рынок может занимать длительное время — от трёх месяцев до года. И появляется высокий риск неактуальности продукта после его выхода на рынок.

В 2017 году в банке было сформировано 14 Agile-команд по ключевым направлениям бизнеса («Мобильный кредит», «POS-бизнес», «Карты», «Сайт 2.0» и т. д.), на сегодняшний день их количество выросло до 16. Это позволило по итогам 2017 года сократить сроки выпуска решений (продуктов/услуг) почти в три раза, с гарантией более высокого качества по сравнению с 2016 годом.

С точки зрения мотивации мы пришли к тому, что команда, работающая вместе, должна иметь единый ключевой показатель эффективности (KPI) и контролироваться от этапа к этапу. Сейчас результаты разработчика, который работает в Agile-команде, оцениваются по скорости реализации задач, находящихся в плане производства всего ИТ-блока. Эта мотивация является очень опосредованной, поэтому мы переводим всю команду на единые KPI. Сотрудники ИТ и бизнес-подразделений будут замотивированы на результат, который удалось достичь с помощью данного проекта. Мы планируем установить для команд

KPI в виде объёмных показателей (рост клиентской базы, уровень продаж) и показателей по прибыли. Мы хотим мотивировать каждого члена команды на финансовый результат, который приносит тот или иной проект.

УП А можно подробнее о команде?

— Одна команда представляет собой объединение сотрудников из различных департаментов и блоков банка:

Стоит отметить, что на старте среди сотрудников были как сторонники, так и противники перехода на Agile-методологию. Поэтому мы провели большое количество тренингов, чтобы выработать новую поведенческую модель сотрудников и выстроить внутренние процессы взаимодействия каждой команды.

Летом 2016 года сотрудники банка принимали участие во внутреннем мероприятии компании МТС — МТС Agile Day. Agile-команды МТС делились с со-

НА СТАРТЕ СРЕДИ СОТРУДНИКОВ БЫЛИ КАК СТОРОННИКИ, ТАК И ПРОТИВНИКИ ПЕРЕХОДА НА AGILE-МЕТОДОЛОГИЮ

программистов, аналитиков, тестировщиков, сотрудников розничного или корпоративного бизнеса, маркетологов и т. д. Некоторые сотрудники команды постоянно закреплены за

сотрудниками банка своим опытом, как было до и стало после внедрения Agile, приводили конкретные примеры и обсуждали трудности, с которыми успели столкнуться в процессе. А в фев-

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Кадровые агентства могут искать персонал и для госструктур

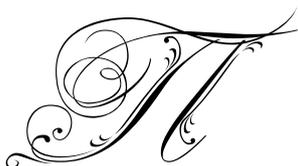
*Екатерина
Овчинникова*

Группа компаний «А.Н.Т»

*Там, где танки не
пройдут, проползёт
пехота...*

*Эксперт размышляет о
возможностях кадровых
агентств.*

И В США даже в полицию ищут персонал кадровые агентства. Стоит ли у нас провести такой эксперимент?



о нашему мнению, любой государственный служащий, занимающий топовую позицию, должен быть человеком из соответствующих кругов, с аналогичным опытом. Такие

должностями в определённых сферах, а также рассматривать анкеты только с портфолио. В качестве подобного примера можно приложить свои удачно реализованные проекты, а также план программы реновации. Подобный эксперимент уже успешно прошёл в Бурятии, где пять вакантных мест министров заняли победители открытого конкурса.

Если говорить о роли кадровых агентств в подборе государственных служащих подобного уровня, то это, безусловно, должно быть агентство узкой направленности, работники ко-

В ВЕК ПЛАНШЕТОВ НЕЛЬЗЯ ЖИТЬ С ПЕЙДЖЕРОМ

кадры чаще всего «взрачиваются» целенаправленно. Свою карьеру они начинают в профсоюзах и муниципальных собраниях, что позволяет им прочувствовать все особенности рабочего процесса с нуля.

того будут посвящены во все тонкости «министерской» профессии и смогут проводить разноплановую оценку кандидатов.

И Ваше мнение о цифровизации

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Хантинг — это виртуознее, чем игра в футбол в финале чемпионата мира



**Наталья
Прохорова**

**Europersonnel /
Member of Cornerstone
International Group**

*Выложитесь на все 100 %
и будьте искренни — и в
вас поверят клиенты и
кандидаты.*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как Вы готовите звонок объекту хантинга (изучение личности, учёт особенностей) или меняете стиль беседы по ходу?



не очень импонирует подход Люледжян к хедхантингу. Сразу видно: это профессионал, находящийся на своём месте, работающий с огоньком, эмоциональный, любя-

не очень импонирует подход Люледжян к хедхантингу. Сразу

есть возможность побольше узнать об объекте до разговора с ним (из сетей, от бывших коллег, партнёров и т. д.) — прекрасно. Это позволит нам повести разговор о мотивах перехода и с первого же звонка зародить интерес к нашему предложению.

Ну а менять стиль беседы по ходу — это наше всё! Подстраиваемся и под скорость речи, и под стиль разговора, и под свободное время собеседника... Струйкой водички — протекаем, услышав интерес — развиваем тему, острый вопрос — сглаживаем, недоверие — огибаем, и внедряемся, внедря-

НЕДАВНО УВИДЕЛА В РЕЗЮМЕ СОИСКАТЕЛЯ НА HH.RU ТАКУЮ ФРАЗУ: «АГЕНТСТВА, ИДИТЕ ЛЕСОМ!»

щий своё дело и отдающий ему свою душу! Таким людям всегда сопутствует успех! Здорово!

Мы предваряем звонок объектам хантинга исследованием целевых компаний на искомом рынке. Кто из них в лучшей ситуации, кто планирует расширение / сокращение, кто выиграл какой проект и т. д. Это сразу даёт козыри при представлении объекту хантинга своего предложения в сравнении с текущим работодателем. Если

емся, внедряемся... Ужасные люди! Недавно увидела в резюме соискателя на hh.ru такую фразу: «Агентства, идите лесом!» Ну, это он, видимо, сгоряча! Просто не встречал пока приятных собеседников из числа нашего брата...

УП Что Вам скажет факт первого вопроса кандидата об уровне дохода на новом месте?

— Скажет, что мы имеем дело с материальной мотивацией кандидата. И

это потребует от нас уделить больше внимания данному соискателю. Дело в том, что ни мы, ни тем более клиенты не любим переманивать только на БОльшие деньги. Клиенту хочется нравиться потенциальным соискателям своим брендом, положением на рынке, профессиональными вызовами. Уровень дохода — самый ненадёжный мотив, и такой кандидат может в последний момент принять контрпредложение (как от своей текущей компании, так и вообще от третьей стороны). Он легко сманиваем впоследствии и

большая умница, хорош во всех отношениях, просто у него семья большая и кредит! И всё заканчивается счастливым многолетним сотрудничеством сторон.

И Каким опытом должен обладать консультант, чтобы уверенно хантить топа из первой сотни российских фирм?

— Каким опытом? Думаю, тут дело не только в опыте консультанта. Первоначально у него в руках должно

НА ЭТОЙ ПЕРВОЙ СТАДИИ ОБЩЕНИЯ МЫ НЕ ОТКАЗЫВАЕМСЯ ОТ КАНДИДАТА, СРАЗУ ЗАДАВШЕГО ВОПРОС ОБ УРОВНЕ ДОХОДА. «МЫ ТОЛЬКО НАЧИНАЕМ РАЗГОВОР...»

может покинуть компанию клиента в рамках нашего гарантийного срока, а

быть интересное для топа предложение. Компания его заказчика должна

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Хантинг — почти как в разведке

Мария Келина

«Контакт», InterSearch
Russia

Только через водителя
однажды смогли
общаться с его боссом,
представляющим для нас
интерес.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как Вы готовите звонок объекту хантинга (изучение личности, учёт особенностей) или меняете стиль беседы по ходу?



есспорно, хантинг — очень тонкое искусство. К звонку обязательно нужно готовиться, даже если в обычной жизни вы способны загово-

от рекрутеров, действующих по жёсткому прописанному скрипту.

УП Что Вам скажет факт первого вопроса кандидата об уровне дохода на новом месте?

— Что у кандидата в данный период жизни сильная монетарная мотивация и он не хочет тратить время на заведомо неинтересную для него позицию. Возможно, ему звонят слишком часто, и таким образом он пытается отфильтровать поступающие предложения. Однако нельзя делать такой вывод

К ЗВОНКУ ОБЯЗАТЕЛЬНО НУЖНО ГОТОВИТЬСЯ, ДАЖЕ ЕСЛИ В ОБЫЧНОЙ ЖИЗНИ ВЫ СПОСОБНЫ ЗАГОВОРИТЬ ЛЮБОГО

рить любого. К счастью, мы живём в цифровом мире, поэтому о человеке многое можно узнать по профилю из социальных сетей. Вам может пригодиться любая информация, даже знание того, что кандидат в отпуске или в командировке по бизнесу. Во время разговора важно гибко подстраиваться под собеседника. Если вы «хантите» топ-менеджера, то он охотнее поддержит диалог, который чем-то выделяется на фоне потока входящих звонков

лишь по одному вопросу, вполне вероятно, что остальные факторы работы человеку не менее интересны: бренд, задачи, финансовые показатели компании, команда и другое.

УП Каким опытом должен обладать консультант, чтобы уверенно хантить топа из первой сотни российских фирм?

— Задачи такого уровня должны

осуществляться квалифицированным рекрутером, который закрывает вакансии топ-уровня на протяжении минимум двух лет. Важен также не только опыт, но и личные качества консультанта. Хедхантер — человек открытый,

циальных сетях и выйти с ним на первый контакт. В случае если это ни к чему не привело, нужно уметь схантить кандидата напрямую через компанию, в которой он работает. Есть специальные методики, как дозвониться на-

ВОЗМОЖНО, ЕМУ ЗВОНЯТ СЛИШКОМ ЧАСТО, И ТАКИМ ОБРАЗОМ ОН ПЫТАЕТСЯ ОТФИЛЬТРОВАТЬ ПОСТУПАЮЩИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

коммуникабельный, гибкий, при этом очень грамотный и чёткий в речи. Собеседник должен захотеть продолжить с ним диалог! Даже темп и тембр голоса имеют значение. Есть случаи, когда в хедхантинг приходят люди с реальным опытом работы в бизнесе в качестве менеджера по развитию или продажам. Это формирует более глубокое понимание специфики работы, о которой можно поговорить с топ-менеджером, и добавит вам «вес» в

прямую кандидату, минуя секретарей ресепшн, или узнать его номер через свою сеть рекомендаций.

■ Что делать, если вам позвонили из службы безопасности компании, где работает объект хантинга, и грубо запугали вас угрозами?

— Фактически, если между хедхантинговым агентством и компанией нет соглашения о «ненападении» на со-

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

«Приказы не выполняются»? И что же делать?

Юлия Крыленко

Институт Адизеса

...Поэтому лучшие компании работают без приказов.

И совсем идеально, когда решения готовятся совместно с теми, кто их будет воплощать в жизнь.

Эксклюзивное интервью для



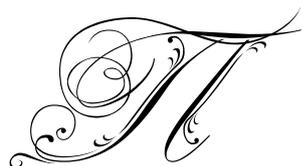
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ Чем Вам понравился этот вопрос?



Прекрасная тема. Пожалуй, одна из самых актуальных сегодня. На этот вопрос, к сожалению, нет односложного ответа. Чтобы разобраться, почему происходит именно так, придётся копнуть достаточно глубоко.

Прекрасная тема. Пожалуй, одна из самых актуальных

тель, отдающий приказ, ожидает, что подчинённый в чётко определённый срок принесёт ему абсолютно предсказуемый результат. Вообще, с точки зрения начальника, как мне кажется, сам по себе приказ — штука приятная. Ты ЦУ выдал — и сидишь ждёшь, когда всё сделают, а потом ещё и ответственность за невыполнение перекладываешь на исполнителя. Безусловно, эта система эффективна в условиях крайней нехватки времени.

Однако здесь есть много подводных камней. И один из самых важных из

ДАВАЙТЕ УБЕРЁМ ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ ФЛЁР СЛОВА «ПРИКАЗ»

— Давайте с вами порассуждаем. Для начала дадим чёткое определение приказу. Википедия даёт следующее определение: приказ — это волевое властное официальное распоряжение руководителя, командира или начальника, отданное в пределах его должностных полномочий и обязательное для исполнения подчинёнными.

То есть здесь уже достаточно много всего прописано: это и волевое, и властное, и официальное, и обязательное для исполнения. руководи-

них — люди! Часто непонимание того, как работают элементарные, в том числе психологические, механизмы в голове человека (в менеджменте это называется низкий эмоциональный интеллект) приводит к засилью «приказной» системы управления в компании. Имея большой опыт работы в международных компаниях и наблюдая в СМИ риторику отдельных крупных российских бизнесменов, я предполагаю, что «приказная» система в большей степени присуща отечественным организациям.

УИ Да такое бывает (здесь я с Вами не соглашусь) и в западных компаниях. Если посмотреть, например, художественные фильмы, то там сплошь и рядом приказы не выполняются, хотя режиссёры и сценаристы, возможно, преувеличивают. В американских фильмах фраза «Ты уволен» звучит регулярно. Виктория Петрова имела в виду, что приказы выполняются, грубо говоря, только «у дураков в головах», а в реальности их надо тщательно готовить. То есть для этого и существует огромная машина HR: и вовлечённость, и правильный отбор людей, и полномочия, и технические средства, и ресурсы финансовые. Скажем, в 1943-м году генералу Горбатову поступил приказ форсировать реку Днепр, но он его выполнил через 3 дня, когда это стало возможным, поскольку иначе он погубил бы свою армию. Вот примерно так думают и сотрудники, когда им поступает приказ. Так вот, вопрос к Вам как к эксперту, учитывая ваш западный опыт... Если с Вами согласиться, что в реальности такого не бывает, а только в фильмах режиссёры

сложившейся корпоративной культуры. Полностью согласна с Викторией, что в реальности исполнение любого решения (назовём его пока «приказом») требует тщательной проработки и вовлечения, как правило, большого количества людей.

Прежде всего, чтобы уйти от негативной окраски и разобраться в сути, давайте уберём отрицательный флёр слова «приказ». Попробуем заменить его на «решение». То есть руководитель принимает какое-то решение и отдаёт его подчинённым для реализации. Так? То есть у нас, по сути, есть два этапа: выработка решения и его реализация. Вот с ними и будем разбираться.

УИ Это всё в теории, но вот руководители различных компаний продвигают интересную мысль — тему вовлечённости. Они говорят, что, чтобы компания работала, чтобы люди работали, нужны не приказы, а нужно участие людей в подготовке этих решений и приказов. То есть сами подчинённые должны как бы

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Лайкер Джеффри

Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое руководство



Глава 1.

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО И БЕРЕЖЛИВОЕ ЛИДЕРСТВО

<...>

Учиться следовать за «Полярной звездой»: модель развития бережливого лидерства

Когда я начал изучение Toyota в 1983 году, названия «система Toyota» не существовало. Ее представил в 2001 году Фудзиро Тё, который в то время был президентом Toyota. Он проработал

много лет в Америке в должности первого президента завода в Джорджтауне (Кентукки), где осознал необходимость сформулировать то, что теперь называется «система Toyota». Японцы учились действовать в соответствии с принципами этой системы на рабочем месте, к тому же они работали на Toyota почти всю жизнь. За пределами Японии тре-

каждый сотрудник руководствуется одним и тем же видением «Полярной звезды». В основу системы был положен набор ценностей, которые формируют ядро модели развития лидерства, о чем я буду говорить далее. Мы понимаем, что любое развитие человека должно начинаться с принятия ценностей и приверженности цели. <...>

МОДЕЛЬ ТОУОТА СТОИТ НА ДВУХ СТОЛПАХ: ПОСТОЯННОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И УВАЖЕНИЕ К ЛЮДЯМ. ЭТО ПРОСТО, НО ПРОСТОТА ЭТА КАЖУЩАЯСЯ

бовался другой, более понятный способ обучения. Модель Toyota стоит на двух столпах: постоянное совершенствование и уважение к людям. Это просто, но простота эта кажущаяся.

Руководители Toyota осознавали, что идеал, когда каждый сотрудник постоянно совершенствует свои процессы и самого себя, — это мечта. Они назвали ее «Полярная звезда», так как она указывала путь к идеальному миру. Ты никогда не станешь совершенным, но ты можешь неуклонно стремиться к нему.

Фудзиро Тё описал систему Toyota как «идеал, стандарт и путеводную звезду для всех людей, работающих на Toyota. Он говорил о единой компании, когда

В Toyota такой набор ценностей начинается с вызова. В Toyota верят, что людям нужно бросать вызов, иначе они никогда не будут способны развить себя до максимального уровня. Кроме этого им нужны навыки и уверенность, чтобы принимать вызов с энтузиазмом.

Следующая ценность — это развитие кайдзен-мышления, естественного внутреннего стремления к совершенствованию. Мыслить в стиле кайдзен означает открыто признавать все несовершенства — любые потери и все остальное, что не соответствует идеалу. В Toyota постоянное совершенствование зависит от способности менеджера ходить и видеть (ходить на производственные линии,

видеть, то есть понимать, как работает процесс). Для получения фактов вы должны лично быть на производственной линии, то есть гемба. Это место, где выполняется работа, где клиенты пользуются продуктом, где поставщики делают продукт. Через систематическое наблюдение вы должны понять ясную картину текущего состояния.

ства. Существует четыре этапа эволюции организации в развитии этих ценностей до уровня реальной культуры компании.

Работая в направлении самосовершенствования, мы должны развивать себя. Это первый этап. Нам нужно учиться, шаг за шагом, соответствовать ценностям «Полярной звезды». Как и

ВЫ НЕ МОЖЕТЕ СВЯЗАТЬ ЦЕЛИ И ОЖИДАТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ, ПОКА В ОРГАНИЗАЦИИ НЕ БУДЕТ ЛЮДЕЙ, ОБЛАДАЮЩИХ НАВЫКАМИ, ЗНАНИЯМИ И МОТИВАЦИЕЙ ДОСТИГАТЬ ЭТИ ЦЕЛИ

Toyota верит в командную работу. У Toyota комплексное видение командной работы, которое включает тех, кто развивает других людей, и тех, кто развивается в ходе совместной работы. Команда должна быть сильнее отдельных

скрипач-любитель, мы не можем за одну ночь стать виртуозом. В некоторых компаниях лидеров отправляют на недельные курсы в высшие учебные заведения. Они участвуют в выездных собраниях, перед ними ставят амбициозные цели,

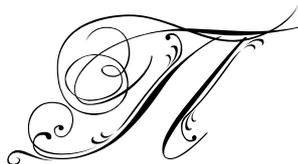
**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Восстановление чиновника на работе после оправдания судом или снятия судимости за коррупцию

Яна Леликова

Преступления коррупционной направленности беспокоят общественность не меньше, чем вопросы социальной политики. Важно иметь хотя бы общее представление о том, что же происходит при рассмотрении таких дел в судах и как наказываются недобросовестные чиновники. Однако при возбуждении уголовных дел никто не застрахован от ошибок, случается, что и невиновные оказываются на скамье подсудимых. И те, кто не подвергается уголовному наказанию по разным основаниям, пытаются вернуться к привычной жизни, в том числе восстановиться на работе. Рассмотрим в этой статье на примерах, что происходит после уголовного преследования и возможно ли госслужащему, оказавшемуся в качестве обвиняемого, вернуться к службе в государственных органах.



реступления в сфере коррупции не сводятся только лишь к даче и получению взятки: это и посредничество во взяточничестве, незаконное участие в предпринимательской деятельности, а при наличии определённых условий, в том числе умысла на получение выгоды, такие составы преступления, как злоупотребление должностными полномочиями, легализация (отмывание) денежных средств и даже мошенничество, совершённое лицом с использованием своего служебного положения. Перечень коррупционных преступлений достаточно обширен. И при рассмотрении таких дел в суде, как к любому другому составу преступления, применим принцип презумпции невиновности. Безусловно, не всегда между понятиями «чиновник» и «коррупция» можно поставить знак равенства. И в случаях выявления невиновности и оправдания судом госслужащего можно восстановить на работе в должности.

Согласно п. 2 ч. 1 ст. 16 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», гражданин не может быть принят на гражданскую

службу, а гражданский служащий не может находиться на гражданской службе в случае наличия не снятой или не погашенной в установленном федеральным законом порядке судимости.

Основания для прекращения государственной гражданской службы предусмотрены ст. 39 названного Федерального закона № 79-ФЗ, в том числе и указано такое основание, как осуждение гражданского служащего к наказанию, исключающему возможность замещения должности гражданской службы, по приговору суда, вступившему в законную силу.

В свою очередь, уголовно-процессуальным законодательством предусмотрено право на реабилитацию, в том числе и восстановление в трудовых правах по определённым основаниям.

Также стоит учитывать, что в случае вынесения оправдательного приговора государственный служащий имеет право, помимо восстановления в должности, также на компенсацию разницы между его заработной платой и государственным пособием, которое он получал, пока был отстранён от должности.

При рассмотрении практики судов однозначно можно сказать, что дела о восстановлении в должности госслужащих с последующим восстановлением имеют место быть. Однако важ-

ным аспектом является наличие или отсутствие самого факта преступления. Формально снятой судимости недостаточно для того, чтобы появилось право на восстановление в должности.

Так, например, Магаданским областным судом было вынесено апелляционное определение от 15 марта 2016 г. № 33-214/2016 по делу № 2-5590/2015 с отказом в восстановлении в должности. В основу решения был положен приговор Магаданского

нием функций представителя власти и организационно-распорядительными функциями в государственных органах на срок 1 год. На основании ч. 1 ст. 73 Уголовного кодекса РФ (далее — УК РФ) назначенное наказание в виде лишения свободы постановлено считать условным с испытательным сроком 1 год.

Но Ш. попала под амнистию, и на основании п. 9 Постановления Государственной Думы Федерального Со-

ФОРМАЛЬНО СНЯТОЙ СУДИМОСТИ НЕДОСТАТОЧНО ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ПОЯВИЛОСЬ ПРАВО НА ВОССТАНОВЛЕНИЕ В ДОЛЖНОСТИ

городского суда Магаданской области от 04 июня 2014 г., которым Ш. признана виновной в совершении такого преступления, как служебный подлог, то есть внесение должностным лицом в официальные документы ложных

брания Российской Федерации «Об объявлении амнистии в связи с 20-летием принятия Конституции Российской Федерации» № 3500-БГД от 18 декабря 2013 г. этим же приговором суда Ш. была освобождена от назна-

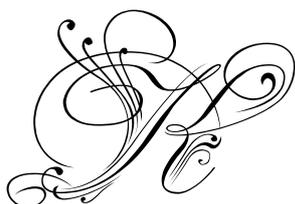
**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Возрастные предпочтения имеют место быть при поиске работы

*Анастасия
Щербакова*

*Агентство Кадровой
Рекламы «Бета Пресс»
пригласило  на
интересную конференцию
по рынку труда...*



Каковы перспективы развития современного рекрутмента — процесса поиска, отбора и найма кандидатов? Какие тенденции наблюдаются на международном рынке? Как меняется подход работодателя к поиску современного кандидата? На эти и многие другие вопросы нам с удовольствием ответили спикеры из компании Indeed, Selgros и Leroy Merlin на встрече с говорящим названием «Окно в Европу», организованной Beta Press совместно с компанией Indeed.

«Основная масса наших соискателей — это так называемые «миллениумы» (молодое поколение) и «бебибумеры» (старшее поколение), — говорит директор по продажам (Indeed, Россия и Восточная Европа) Михаил Лагутин. — Поэтому при поиске и найме сотрудников необходимо учитывать интересы и той, и другой группы. Например, старшее поколение недолюбливает работу в IT-технологиях, продажах и здравоохранении — молодое же, напротив, отдаёт ей предпочтение, в то же время недолюбливая работу в производстве, строительстве, на транспорте и в менеджменте».

Когда современный соискатель ищет работу? В какие-то определённые дни, часы, времена года? Нет, он ищет её всегда — в транспорте, по дороге в магазин и даже, возможно, на другой своей работе. Исследования показывают, что даже в новогодние праздники число соискателей никогда не опускается до нулевой отметки. Исходя из такой статистики, Михаил заключает, что для компании крайне невыгодно каким-либо образом ограничивать дни найма на работу, поскольку за это время она рискует упустить целый «пласт» потенциальных сотрудников. Примечательно и то, что на активность соискателей большое влияние оказывают политические и экономические процессы, происходящие в стране. Неизвестность будущего побуждает людей к дополнительным действиям, поскольку каждый стремится обеспечить себе хоть какую-то уверенность в завтрашнем дне.

Также Михаил обращает внимание на основные критерии, исходя из которых современный молодой сотрудник ищет себе работу. В первую очередь, это желание гибкости во всём: найме, локациях, условиях труда, балансе личного и рабочего времени. В отличие от более старшего поколения, которое хочет стабильности. И в этом аспекте компания Indeed идёт навстречу каждому сотруднику: даёт возможность иногда брать работу на дом и прово-

дить встречи по скайпу, заниматься благотворительностью, которая сейчас приобретает всё большую популярность у молодого поколения (к слову сказать, средний возраст сотрудника Indeed — 25 лет). Например, компания может подарить сотруднику фирменный подарок, а он, в свою очередь, может сам решить, что ему с этим подарком сделать — оставить себе или отдать деньги, потраченные на этот подарок, на благотворительность. Также любой сотрудник может попросить

на несколько дней по семейным обстоятельствам либо же когда сотрудник чувствует, что ему требуется небольшой отдых ввиду эмоционального «перегорания». Стоит отметить, что такими поощрениями никто не злоупотребляет, а текучесть сотрудников в компании крайне низкая.

Максим Стариков, директор по работе с партнёрами (Indeed, Россия и Восточная Европа) также подмечает, что работа становится важнейшим

ДЛЯ КОМПАНИИ КРАЙНЕ НЕВЫГОДНО КАКИМ-ЛИБО ОБРАЗОМ ОГРАНИЧИВАТЬ ДНИ НАЙМА НА РАБОТУ

вать себя в разных должностях, чтобы понять, какая деятельность ему ближе, — иными словами, его работа не ограничена какими-то жёсткими рамками, что даёт ощущение свободы даже в рабочее время.

элементом жизни человека, когда самоцелью является не заработок, а самореализация и карьерный рост. Поэтому задача работодателя — не просто создать вакансию и закинуть её в интернет, а сделать её ещё и как можно более привлекательной

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

IT сегодня несётся по кадровому рынку, как яркая комета



Олесья Горьковая

Наскер U в России

В  25 была статья спикера... В продолжение темы предлагаем вашему вниманию интервью с экспертом по IT-рынку.

❗ Как проводилось исследование зарплат?



askerU исследовала весь массив вакансий за последний год, указанных в нашей карте профессий, в русскоязычных агрегаторах вакансий и на различных авторитетных ресурсах, посвящённых поиску работы в России. Мы проанализирова-

каждым новым запросом пользователя. Анализ зарплат «белых хакеров» — именно зарплат, а не bug bounty — проводился впервые.

❗ Зарплаты, указанные в исследовании, — это ведь «средняя температура по больнице»? Кто всё-таки «демпингует» по зарплатам, а кто, кроме «Яндекса», «СберТеха» или «Тинькоффа», даёт максимальную планку?

— Большие корпорации могут предложить чуть больше, чем просто зарплату: карьерный рост, привле-

ЗАДИРАЮТ ПЛАНКУ ОБЫЧНО КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ «ИДУТ НА ПРОРЫВ»

ли вакансии по всей России, а также обработали запросы наших бизнес-клиентов — различных компаний, указавших на дефицит IT-кадров. Для актуализации результатов мы обсуждали и вносили корректировки по итогам общения с компаниями-партнёрами, которые и обеспечивают рынок спросом на цифровых специалистов.

❗ Какие новые профессии в IT исследовались впервые?

— Новые профессии в IT появляются с каждой новой разработкой, с

кательный соцпакет, удобный офис или удалённый формат работы, другие интересные incentives, поэтому у таких игроков собственно оклад «не низок не высок». Задирают планку обычно компании, которые «идут на прорыв» в каких-то направлениях экономики и когда специалист нужен был вчера — и не один, а много. Из примера не российского, но всё же: Amazon объявил об открытии второго RND-центра в Израиле и выбросил на рынок 2 тыс. вакансий аналитиков Big Data, чем взорвал рынок труда в этом направлении, — и стоимость

специалиста по Big Data выросла в разы.

ИИ **Какими знаниями и качествами должны обладать кандидаты-новички на рынке, чтобы претендовать на высокие зарплаты?**

— Практическим опытом — все! Не просто знать — это есть и у выпускника вуза, но иметь опыт, причём доказанный. GitHub никто не отменял. Также большие зарплаты — это уже к тимлидам, а значит, необходимо воспитывать навыки лидерства и развивать чувство ответственности.

ИИ **Сколько времени и сил обычно уходит у специалиста на оценку кандидата на позицию в IT-компании?**

— Если у рекрутера нет технологических помощников и отлаженных процессов привлечения лидеров компетенций к оценке профессиональных навыков кандидата, процедура отбора и принятия решения по соискателю может длиться до полугода (пред-

как показывает практика, в ситуации дефицита кадров, который есть сейчас на рынке труда IT-специалистов, рекрутмент буксует уже на этапе отбора резюме, так как все кандидаты уже прошли по базе работодателя и иногда не один раз, а все охотятся за «униками», новичками на рынке труда — молодыми специалистами, выпускниками.

ИИ **Какие профессии в IT самые сложные для оценки?**

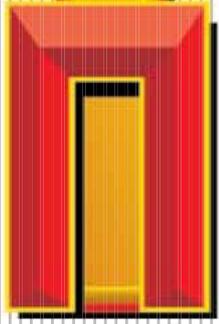
— Те, где развитие опережает формирование требований: специалистов по AI, machine learning, reversed engineering, forensics, pentesting оценить сложнее, чем других, потому что их навыки направлены на решения, которые будут имплементированы завтра.

ИИ **Можно ли уже на собеседовании понять, из кого в будущем вырастут руководители в IT? Если да, то как?**

— Да, можно, также как и при собеседовании на любую линейную по-

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**



Наталья Гластниина

Нетипичный трудовой договор

Сергей Смирнов

Работник забыл указать дату увольнения — уволили досрочно

Татьяна Кочанова

Заработная плата в иностранной валюте: «подводные камни»

Стефан Станев

Контроль за перепиской работников в свете практики Европейского суда по правам человека

Сергей Смирнов

Увольнение работников за воровство

Ирина Трубникова

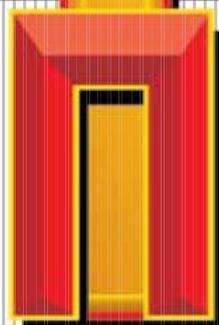
Обстоятельства непреодолимой силы (форс-мажор): проблема установления и доказывания в судебной практике

Ирина Кузнецова

Прекращение трудового договора по инициативе работника: анализ судебных споров

Сергей Смирнов

СНИЛС — вчера, сегодня и завтра



Взыскание налоговой задолженности с главбуха

Новации трудовых отношений в США

Спорные вопросы по скрытым штрафам в форме депремирования топ-менеджеров

Восстановление чиновника на работе после оправдания судом или снятия судимости за коррупцию

Электронный кадровый документооборот: настоящее и будущее

Неожиданная «встреча» с медведем как уважительная причина 10-ти дневного «прогула» в тайге вахтовика Волошина

Увольнение пилотов за несдачу переэкзаменовок, новых тестов: особенности, актуальные вопросы



КОНФЕРЕНЦИЯ



Сентябрь 2018 г.

БЕЛОВОРТНИЧКОВАЯ ПРЕСТУПНОСТЬ

Больная тема для торговли,
производства, финансов...

 не раз поднимал ее
в интервью

*В этот раз эксперты выступят
на конференции со своими мнениями
о способах выявления — недопущения и борьбы
с проявлениями воровства внутри фирмы*

По итогам конференции  подготовит журнал-альманах
«Беловоротничковая преступность», который получат все подписчики .

Участие в конференции для подписчиков  — бесплатно.