

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 35  
(495)

2018

Издательский адрес: Москва, ул. "Триумфальная" – 71002, 70052, 70042

Главная тема: **ВИЗИОНИРОВАНИЕ БУДУЩЕГО**

Главная тема:



**Тахир Базаров**

**Развитие – это обучение без  
остановки**



*Наталья Куприна*

**Споры о возмещении морального вреда, причинённого работнику. Часть 2. Когда выигрывают работодатели**

*Марина Михеева*

**Моральный ущерб от моббинга или несправедливого и незаконного увольнения: анализ судов**

*Ксения Грановская*

**Возмещение ущерба здоровью по вине компании: анализ споров в судах**

*Анна Офицерова*

**Анализ судебной практики по спорам, связанным с профессиональными заболеваниями**

*Дмитрий Мироков*

**Споры о признании фрилансеров штатными сотрудниками организаций**

*Анастасия Жукова*

**Споры по увольнению удалённых работников**

*Дмитрий Ходыкин*

**Ответственность директора по неуплате налогов: что решат в судах сегодня**

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Тахир Юсупович Базаров – один из самых авторитетных и уважаемых в бизнес сообществе МЫСЛИТЕЛЕЙ.**

**Уже более 20 лет его оригинальный анализ событий и визионирование будущего притягивает лично меня и многих мудростью и глубиной прогнозов...**

*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 — 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

**Б**изнесу нужно одновременно освоить основы предпринимательской культуры и встроиться в новую (цифровую, постиндустриальную) реальность...

**У**скорая некоторые процессы, диджитализация не добавляет нам времени...

**О**собенность нынешней ситуации в скорости изменений...

**Т**ренер нужен, с одной стороны, как пчела с нектаром, где в качестве нектара выступает иное видение...



Тахир Базаров

стр. 23

**Л**ояльность менеджмента: интересы участников против интересов руководителя...



Сергей Луценко

стр. 34

**В**о всех организациях на этом участке есть серьезные проблемы. Это прежде всего замедление (или отсутствие роста показателей) и текучесть кадров...

**М**агазину был дан перечень из 30 навыков для обучения сотрудников, работающих непосредственно с покупателями...

Кочетков Павел

стр. 46

**Ч**еловеческий потенциал в России достаточно высок, но на экономике это сказывается очень незначительно...

**М**отивацию работников значительно снижает и то, что труд равного объёма и квалификации оплачивается на периферии в значительно меньшем размере, чем в больших городах...

Кочетков Павел

стр. 51

**Д**орогу осилит идущий...



Ильгиз Валинуров,  
БИЗНЕС-ТРЕНЕР

стр. 53

**Е**сли лекции являются частью рабочего процесса (по аналогии планерки), то присутствовать на них должны те, кто в этот день и час работает...

Пластинина Н.В.

стр. 55

**HR** саммит KFC порадовал разнообразием тем и спикеров...



Сергей Сергеев,  
ЖУРНАЛИСТ УП

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

**Трибуна ГУРУ БИЗНЕСА**  
**Было ли время до нашей Вселенной**

Тахир Базаров

17

**ПРОФСТАНДАРТЫ**  
**Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом»**

Тахир Базаров

23

**МЕНЕДЖМЕНТ**  
**Лояльность менеджмента: интересы участников против интересов руководителя**

Сергей Луценко

34

**РИТЕЙЛ**  
**Фронт офис заряжен на результат**

Кочетков Павел

39

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Первый после бога: Не будьте просто начальником**

Мурат Тургунов

46

**ИНДЕКС ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**  
**Россия осталась на 49-м месте по индексу человеческого развития**

Кочетков Павел

51

**БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ**  
**Дорогу осилит идущий**

Ильгиз Валинуров, Бизнес-тренер

53

**В ГОСТЯХ У ЖУРНАЛА ТРУДОВОЕ ПРАВО**  
**Внеурочные лекции**

Пластинина Н.В.

55

**АНОНС**  
**HR саммит KFC порадовал разнообразием тем и спикеров**

Сергей Сергеев, Журналист УП

58

**ВЕЛИКИЕ БИЗНЕСМЕНЫ**  
**АМАНСИО ОРТЕГА**  
**Римма Абол, автор статьи**

63

**ОТ РЕДАКЦИИ**  
**Бизнес-тренеры – это пчелы, опыляющие цветы**

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

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

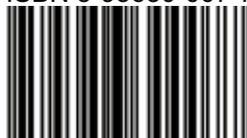
Подписано в печать 26.09.2018 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)  
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.  
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996  
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№35  
(495)

Издаётся с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

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

Официальный адрес

TR@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



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

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

# Было ли время до нашей Вселенной

*Известный гуру бизнеса  
делится мыслями  
о тайнах успеха в  
современном бизнесе.*



*Тохир Базаров*

**У** Если бизнес сравнить с Млечным Путем, то какое место в нем занимает Россия?



Если вы о Галактике, то современная Россия — это новая звезда. После распада СССР «вспыхнуло» несколько новых звезд на постсоветском пространстве, среди которых — Россия. В каком-то смысле Россия пытается унаследовать успехи СССР, но в одиночку очень сложно обрести до-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



стойное место в Галактике: слишком разные скорости и энергия у разных небесных светил. Поэтому мы находимся в поиске и создании разных союзов (созвездий). Интересно, что с более крупными звездами (Китай, Индия, Бразилия) нам это по разным направлениям удастся лучше, чем с ближайшими соседями. Видимо, в Галактике существуют свои законы притяжения.

**УТ** А если Россию сравнить с Млечным Путем, то какое место и роль в нем занимает бизнес?

— Если придерживаться строгих данных, то в ВВП России вклад малого и среднего бизнеса составляет около 30%. При этом, по данным Российской газеты (<https://rg.ru/2015/04/14/dola.html>), «поло-

жение малых предпринимателей в нынешних условиях не улучшается, а скорее ухудшается. В последние годы мы не видим динамичного развития малого и среднего бизнеса (МСБ), как в прошлое десятилетие».

**УТ** Обучая бизнес, вы, наверное, можете сказать, что более всего мешает предпринимателям успешнее стартовать?

— Не буду останавливаться на общеизвестных фактах (доминирование в экономике крупных хозяйственных и финансовых структур, чрезмерная жесткость фискальной и кредитно-денежной политики, неурегулированность отношений собственности и непрозрачность отношений между владельцами и наемными работни-

**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**

# Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом»



*Тахир Базаров*



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



12 сентября 2018 г. В Москве прошла рабочая встреча экспертов — участников консалтингового рынка HR в России. Инициатор данной встречи, Гули Тахировна Базарова, директор Института практической психологии (ИПП НИУ ВШЭ, далее — ИПП), назначена ответственной за организацию разработки профессионального стандарта «Консультант в сфере управления персоналом» (далее — Стандарт). ИПП имеет опыт работы в сфере создания профессиональных стандартов: был разработан и доведен до Минтруда профессиональный стандарт «Специалист по обучению и развитию пер-

сонала», высокое качество которого было отмечено в результате экспертизы. Этот стандарт не был утвержден в связи с укрупнением квалификационной рамки, однако рабочей группе было предложено разработать новый профессиональный стандарт «Консультант в сфере управления персоналом», описывающий деятельность консультантов сферы управления персоналом.

Г.Т. Базарова отметила роль и опыт ИПП в разработке Стандарта, подчеркнула, что Стандарт начал создаваться по предложению Минтруда, который увидел в ИПП организацию, способную объединить усилия рабочих групп и экспертов по разным функциональным направлениям консалтинговой деятельности в процессе разработки Стандарта.

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

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

**TP@TOP-PERSONAL.RU**

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



Эксклюзивное интервью для

# Лояльность менеджмента: интересы участников против интересов руководителя

Автор рассматривает особенности взаимоотношений между участниками (акционерами) и руководством компании. В отдельности обращено внимание на механизм недопущения принятия управленческих решений в личных интересах (self-dealing). Предлагается учесть в уставе особенности принятия отдельных решений со стороны руководителя, а также критерии защиты последнего от необоснованных нападков со стороны собственников (правило бизнес-решения). Автор попытался с использованием ряда инструментов максимально снизить уровень агентской проблемы между менеджментом и участниками. Кроме того, предложенные меры позволяют сблизить финансовые интересы руководства и участников компании.



**Сергей Луценко**

**эксперт НИИ  
Корпоративного и  
проектного управления,  
аналитик, Институт  
экономических стратегий  
ООН РАН**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Корпоративное управление представляет собой систему взаимоотношений между руководством организации, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными лицами. Кроме того, корпоративное управление является основой для определения целей организации, а также определения средств достижения этих целей и путей контроля за ее деятельностью. Надлежащее корпоративное управление должно создавать соответствующую заинтересованность как совета директоров, так и руководства организации в следовании целям, которые отвечают интересам организации и ее акционеров, а также должно обеспечивать эффективный мониторинг. Наличие эффективной системы корпоративного управления в рамках

отдельных компаний, а также в масштабе экономики страны в целом помогает обеспечить должный уровень доверия, необходимый для нормального функционирования рыночной экономики [21].

Корпоративное управление должно быть основано на принципе устойчивого развития компании и повышения отдачи инвестиций в ее капитал в долгосрочной перспективе [3].

В свою очередь долгосрочное владение акциями (долей в уставном капитале) в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов менеджмента (членов совета директоров) с долгосрочными интересами акционеров (участников).

Коммерческая дискреция компании и стабильность делового оборота с

**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**



# Фронт офис заряжен на результат

 ошедший в бизнес-лексикон термин «фронт-офис» свидетельствует о том, что и собственники, и топ-менеджмент осознают, насколько деятельность этой категории сотрудников определяет финансовое благополучие компании. Ведь именно от «фронтвиков» во многом зависит готовность клиента заплатить за товары или услуги. Однако, как показывает практика, практически во всех организациях на этом участке есть серьезные проблемы. Это прежде всего замедление (или отсут-

*Кочетков Павел*

ствии роста показателей) и текучесть кадров.

Эти проблемы характерны не только для России. Нил Доши и Линдси Макгрегор, авторы книги «Заряженные на результат. Культура высокой эффективности на практике», недавно завершили эксперимент по смене операционной модели мотивации сотрудников четырех магазинах (с общей численностью 60 работников) одной из крупных торговых сетей США. Проводили они его по просьбе владельцев сети.

В качестве основных показателей были приняты *производительность (выручка, деленная на объем затрат), объем продаж и удовлетворенность покупателей*. Для сравнения были взяты аналогичные

показатели других 750 магазинов страны.

До начала эксперимента традиционными средствами воздействия на персонал были экономическое и моральное давление. Рядовые менеджеры часто слышали: «Это не то, чего мы ожидаем от вашего магазина», или «Другие магазины работают лучше». Для повышения эффективности работы руководство использовало хорошо известный метод «кнута и пряника». Он является нормой в большинстве организаций.

В основу новой операционной модели были положены такие составляющие, как *игра (понимаемая как деятельность, приносящая радость), постановка цели и реализация собственного потенциала*.

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

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

**TR@TOP-PERSONAL.RU**



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

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

Мурат Тургунов

## Первый после бога:

# Не будьте просто начальником

### КВАДРАНТ ПРОДАВЦА

МУРАТ  
ТУРГУНОВ

# ПЕРВЫЙ ПОСЛЕ БОГА

НЕ БУДЬТЕ  
ПРОСТО  
НАЧАЛЬНИКОМ



*Скажи мне, что ты не умеешь  
делать, и я подумаю, кем тебя  
назначить.*

**МИХАИЛ ГЕНИН,**  
писатель, юморист

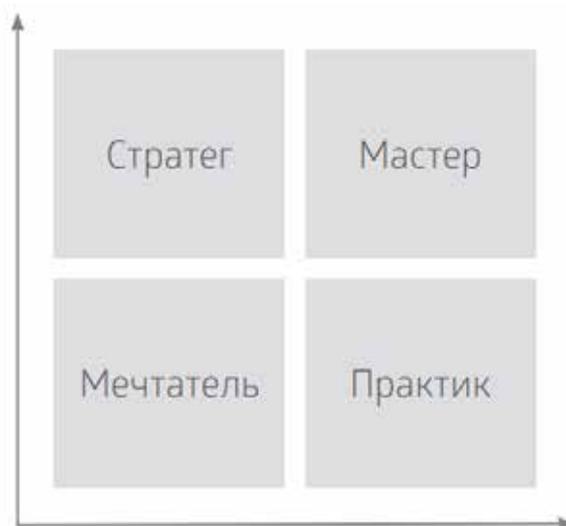


В продажах и бизнесе в целом есть множество аналитических инструментов — матрица Ансоффа, цикл PDCA и др., — авторами которых, как правило, являются наши западные коллеги. В 2013 г. ваш покорный слуга разработал свой «квадрант продавца» и опубликовал его в книге «Партизанские продажи. Как увести клиента у конкурентов». После выхода книги я получил массу положительных откликов, а также ряд вопросов от руководителей о том, как и где можно его применить. Другие руководители — маркетологи, финансисты, HR-специалисты — твердили, что этот инструмент подходит буквально для всех отделов. Поэтому я решил доработать квадрант продавца, чтобы руководитель мог самостоятельно определить статуса сотрудника. Ведь, несмотря на то что в названии инструмента упоминается только продавец, он действительно является универсальным.

Предлагаю вам разделить сотрудников на четыре категории: Мечтатель, Практик, Стратег и Мастер. (Рис. 1)

Ознакомившись с их описанием, вы сможете определить, к какому типу относится ваш сотрудник или соискатель. И, конечно, сделать соответствующие выводы о том, насколько такой сотрудник вам необходим и как наиболее эффективно его можно использовать.

РИС. 1



### МЕЧТАТЕЛЬ

Продавцы-мечтатели еще не имеют опыта. Они теоретически знают, что все возможно, и могли бы что-то делать лучше других, но не понимают, какие конкретные шаги нужно для этого предпринять. Как правило, их намерения так и остаются планами. Часто опаздывают на работу, долго настраиваются, прежде чем заняться «холодными» звонками. Остаток рабочего времени уходит на принятие решения отложить все дела на завтра. А уж завтра, на свежую голову, с новыми силами... Незаметно наступает конец недели, и мечтатель торжественно обещает себе, что с понедельника ринется в бой, посвящая продажам 100% времени. Незаметно наступают новогодние каникулы, а там и до Восьмого



марта рукой подать... Зато после праздников!..

У таких сотрудников напрочь отсутствуют жизненные цели и внутренняя мотивация. Нет, они тоже мечтают об отдыхе, о красивой жизни и дорогих машинах. Но весьма велик страх — часто неосознаваемый — перед клиентами, перед руководством. Такой человек в продажах надолго не задерживается, это для него временная работа. И даже в вашей компании недолго будет работать — просто в один прекрасный день поставит вас перед фактом, что нашел более интересную работу. «Мечтателям» куда больше подходит занятие, связанное с творчеством, PR или рекламой, что-то креативное — поэтому их резюме всегда висят на рабочих сайтах. А иногда, наоборот, их привлекает несложный труд формата «подай-принеси». Самое

главное для таких — свободное время, позволяющее посидеть в социальных сетях, на популярных порталах или просто пообщаться с друзьями.

Мечтателей легко узнать уже на этапе подбора персонала. В резюме, в разделе желаемой должности, они могут указать сразу несколько вариантов: менеджер, офис-менеджер, помощник руководителя, юрист. Мечтатели часто меняют место работы, редко задерживаются на одном месте дольше полугода. Часто их резюме размещены еще и на сайтах по подбору актеров. Им нужна временная работа по двум причинам: заработок, пусть небольшой, и хоть какой-то опыт. Но пока еще отсутствует понимание того, в какой сфере они хотели бы делать карьеру.

**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**

# Россия осталась на 49-м месте по индексу человеческого развития

*Кочетков Павел*

15.09.2018 РИА «Новости» сообщило о том, что «Россия вошла в список стран с самым высоким уровнем развития в рейтинге ООН». Если быть объективным, то это не новость, поскольку наша страна находится в этой группе с 2016 года. Так что текст можно было озаглавить «Россия осталась на 49-м месте по индексу человеческого развития». Но, согласитесь, это выглядит уже не как достижение, а скорее, как упрёк. Поэтому лучше перейти от словесной формы к социально-экономическому содержанию.

Любопытно, что, судя по количеству публикаций и аналитических исследований в Рунете, обсуждение индекса человеческого развития (до 2010 года использовался термин «индекс развития человеческого потенциала») вызывало наибольший интерес именно в 2015-2016 годах.

Между тем методика определения этого индекса, предложенная в 1990 г. пакистанским экономистом Махбубом уль-Хаком, ежегодно используется в отчётах ООН с 1993 года. Её основу составляют три главных по-

казателя: ожидаемая продолжительность жизни (не путать со средней!), уровень образования населения и валовый национальный доход (ВНД) в расчёте на душу населения. Иными словами, предполагается, что человек стремится получить максимум дохода за счёт увеличения продолжительности жизни и повышения уровня образования.

Стоит обратить внимание на то, что ВНД не учитывает доходов, полученных нерезидентами и вывезенных из страны, а ожидаемая продолжительность жизни не обязательно соответствует реальной в настоящее время. К тому же критики методики определения интегрального индекса указывали на то, что гипотетическая страна даже с бесконечной продолжительностью жизни и самым высоким ВНД не зай-

мёт места на вершине рейтинга, если её население будет неграмотным.

Естественно, что наиболее показательной цифрой всё-таки является ВНД, который должен свидетельствовать об эффективности двух других факторов. Если вернуться к российским показателям, то понятно, что статистика 90-х едва ли способна пробудить чувство национальной гордости, поэтому обратимся сразу к знаменательному 2015 году, когда наша страна вошла в число первых 50 стран по уровню развития человечества, расположившись между Черногорией и Румынией. Её индекс тогда составил 0,7918 и в последующие годы вырос до 0,816, а Россия, побывав в 2016 году на 48-м месте, в последнем рейтинге стала 49-й. За эти три года российский ВНД: увели-

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

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

**TR@TOP-PERSONAL.RU**

# Кросс-культурный менеджмент от Льва Толстого

“Пфуль был один из тех безнадежно, неизменно, до мученичества самоуверенных людей, которыми только бывают немцы, и именно потому, что только немцы бывают самоуверенными на основании отвлеченной идеи – науки, то есть мнимого знания совершенной истины. Француз бывает самоуверен потому, что он почитает себя лично, как умом, так и телом, непреодолимо-обворожительным как для мужчин, так и для женщин. Англичанин самоуверен на том основании, что он есть гражданин благоустроеннейшего в мире государства, и потому, как англичанин, знает всегда, что ему делать нужно, и знает, что все, что он делает как англичанин, несомненно хорошо. Итальянец самоуверен потому, что он взволнован и забывает легко и себя и других. Русский самоуверен именно потому, что он ничего не знает и знать не хочет, потому что не верит, чтобы можно было вполне знать что-нибудь. Немец самоуверен хуже всех, и тверже всех, и противнее всех, потому что он воображает, что знает истину, науку, которую он сам выдумал, но которая для него есть абсолютная истина.”



# Дорогу осилит идущий

*Я знаю только одного  
тренера который  
недостойн этого признания  
и несколько которые по  
непонятным мне причинам  
не вошли в список*



*Ильгиз Валинуров*

**Бизнес-тренер**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



любой рейтинг вызывает и позитивные и негативные эмоции.

Абсолютно точно плюсом рейтинга журнала «Управление персоналом» «Лучшие бизнес-тренеры России» является то, что в него попали проверенные профессионалы, которые более 10, а некоторые и 20 проводят обучение, совершенствуются сами, предлагают новые программы.

Важным является и то, что исследование не подразумевало организационного взноса, что исключило бы часть тренеров, которые не считают правильным участвовать в таких ис-

следованиях.

Совершенно точно я знаю и других сильных тренеров, и спикеров, которые не попали в рейтинг. Причину этого не могу комментировать, не зная сути методологии рейтинга.

Скажу, что кроме двух участников из 28 я знаю всех лично кроме двух. И только одного участника считаю не достойным быть в этом списке.

В рейтинге нет случайных людей. Это уже высокий показатель его объективности.

Я знаком с журналом УП с начала своей рекрутинговой деятельности. То есть двадцатый год. И мне приятна высокая оценка редакции.

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

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

**TR@TOP-PERSONAL.RU**

## Внеурочные лекции

*Вопрос от подписчика ТП:  
главный врач устраивает  
каждую неделю лекции.  
Имею ли я право их не  
посещать при сменном  
графике работы 12ч –  
день 12ч ночь выходной  
т.е отсыпной*

**Ответ:**

 **вопрос сформулирован не совсем корректно. И для правильного ответа существенным являются конкретные условия ситуации: что это за лекции (обучающего характера или же они являются своеобразной формой утренней планерки), в какое время они проводятся (в рабочее или нет). При отсутствии информации об указанных обстоятельствах можно ответить только кратко и обобщенно.**

**Комментирует**

*Пластинина Н.В.*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Если лекции являются частью рабочего процесса (по аналогии планерки), то присутствовать на них должны те, кто в этот день и час работает.

частью вашего лечебного процесса, приходится на стык ваших смен, и захватывает время окончания (начала) вашей смены, то на такой «планерке»

## **ЕСЛИ ЛЕКЦИИ ЯВЛЯЮТСЯ ЧАСТЬЮ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА (ПО АНАЛОГИИ ПЛАНЕРКИ), ТО ПРИСУТСТВОВАТЬ НА НИХ ДОЛЖНЫ ТЕ, КТО В ЭТОТ ДЕНЬ И ЧАС РАБОТАЕТ**

Если лекция выпала на ваш выходной день, в который вы никаких своих должностных обязанностей не исполняете, и в таблице у вас значится выходной день, вы совершенно точно не должны для этого приезжать на работу. Если же лекция, являющаяся

вы присутствовать обязаны (если это определено вашим служебным статусом и должностными обязанностями).

Если же лекции вообще не носят служебного характера (научные, в целях подготовки главврача к сдаче кан-

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

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

**TR@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

# Амансио Ортега



*Амансио Ортега*



будущий предприниматель Амансио Ортега родился 28 марта 1936 года в Бусдонго (Испания). В семье рабочего, работающего на железной дороге, а мать была служанкой, семья с трудом сводила концы с концами. Трудовая деятельность Амансио началась с 13 лет,

**испанский бизнесмен и предприниматель, экс-президент «Inditex», владелец бренда «Zara», «Oysho»**



чтобы улучшить финансовое положение семьи, он устроился на работу посыльным в магазин одежды, а на следующий год Ортега перешел в магазине «La Maја», где уже работали его брат и сестра. Он мечтал открыть собственное дело: начал знакомиться с основами бизнеса, и с большим интересом изучал технологию пошива одежды.

Его талант, модельера проявился, когда он переехал в Ла-Корунью (Галисия), где стал заниматься драпировкой тканей и вскоре руководство, перевело его на должность подмастера местного дизайнера, и несмотря на это в его успех никто не верил.

Однако со временем он познал основы профессии и в 1960 году, в возрасте 24-х лет, Амансио стал менед-

жером магазина одежды, ему удалось скопить деньги, необходимые для открытия своего дела – реализации своей мечты.

Будущий миллиардер Амансио Ортега, на тот период времени, сумел оценить рынок дорогой одежды и решил наполнить его своей одеждой из дешевой ткани по собственным эскизам и лекалам, успех был впечатляющим и молодой дизайнер выручил от продажи первой партии достаточную сумму денег для открытия трикотажной фабрики. С этого начался его путь в большой бизнес.

К реализации своих планов Ортеги привлек свою жену Росалию Мера, которая стала его бизнес-партнером. Вместе в гостиной своего дома они делали коллекцию женского белья, и

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

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

**TR@TOP-PERSONAL.RU**



# ОЛИМПИАДА БИЗНЕС-ИГР И НЕТВОРКИНГА

Бизнес-игры. Конференция. Выставка. Премия. Нетворкинг.

22 НОЯБРЯ 2018 ГОДА С 9:00 ДО 20:00  
МОСКВА, АМБЕР ПЛАЗА

## 600+ HR И T&D, 100+ АКТИВНОСТЕЙ, 7 ЗАЛОВ

Мероприятие *must have* для HR, T&D, владельцев и руководителей бизнеса, полностью посвящённое бизнес-играм, нетворкингу и их взаимосвязи.

В 7 залах на огромной площадке 1500 кв.м. в центре Москвы мероприятие уникального формата совмещает в себе деловые и трансформационные игры для бизнеса, квесты, выставку, конференции, премию, нетворкинговые активности и, конечно, саму Олимпиаду со множеством призов.

Участвуйте в активностях мероприятия, получайте пользу для компании, выигрывайте фишки и обменивайте их на призы!

### ВОВЛЕЧЕНИЕ

Большинство сотрудников не любит учиться. Это идёт ещё со школьных лет, когда обучение навязывалось как нечто обязательное без объяснения, зачем это нужно. При этом все любят игры.

Деловые игры — способ вовлечь сотрудников в обучение, заинтересовать их, показать даже самым опытным сотрудникам, что есть чему учиться, и обучение может быть интересным.

### ОЦЕНКА

Оценка часто воспринимается сотрудниками негативно. "А вдруг меня потом уволят?" - прокатывается в их мыслях. При этом ответы на тесты позволяют понять только уровень знаний и некоторые характеристики личности.

Деловая игра покажет поведение в конкретных деловых ситуациях, раскроет ранее неизвестные характеристики личности каждого сотрудника и позволит оценить сотрудников в комфортных для них условиях.

### ОСОЗНАНИЕ

Развитие начинается в тот момент, когда мы осознаём, что на самом деле чего-то не знаем в области, в которой всё казалось понятным.

В процессе деловой игры мы осознаём зоны развития личности и бизнеса. Осознаём гораздо быстрее, чем в жизни. Это своего рода лайфхак. Мы начинаем видеть все возможные варианты решения бизнес-задач и тестируем пути решений без рисков для бизнеса.

## ПРИГЛАШАЕМ

Всех, для кого актуальны игры, геймификация и нетворкинг для решения бизнес-задач: владельцев и руководителей бизнеса, специалистов и руководителей в сферах HR, T&D, event, маркетинг, развитие, внутренние коммуникации.

Всех, для кого лично актуальны игровые практики и нетворкинг.

Посмотрите на обилие игр и найдите самые подходящие для решения бизнес-задач вашей компании: обучения, вовлечения, мотивации, рекрутинга, оценки сотрудников! Присмотритесь к форматам нетворкинга, которые вы можете использовать на командообразующих мероприятиях.

Участвуйте в активностях, получайте фишки и обменивайте их на призы! Станьте одним из ТОП-3 победителей Олимпиады, собравших максимальное число фишек — и получите суперприз! Проведите этот день приятно и с пользой для себя и для компании!

Подайте заявку на участие вашего проекта в Премии по геймификации и игровым практикам и получите шанс стать победителем! Приобретайте оптимальные для вас пакеты участия — и приходите в мир игры, сказки, новых знакомств и приятных соревнований!



## РАСПИСАНИЕ 22 НОЯБРЯ 2018

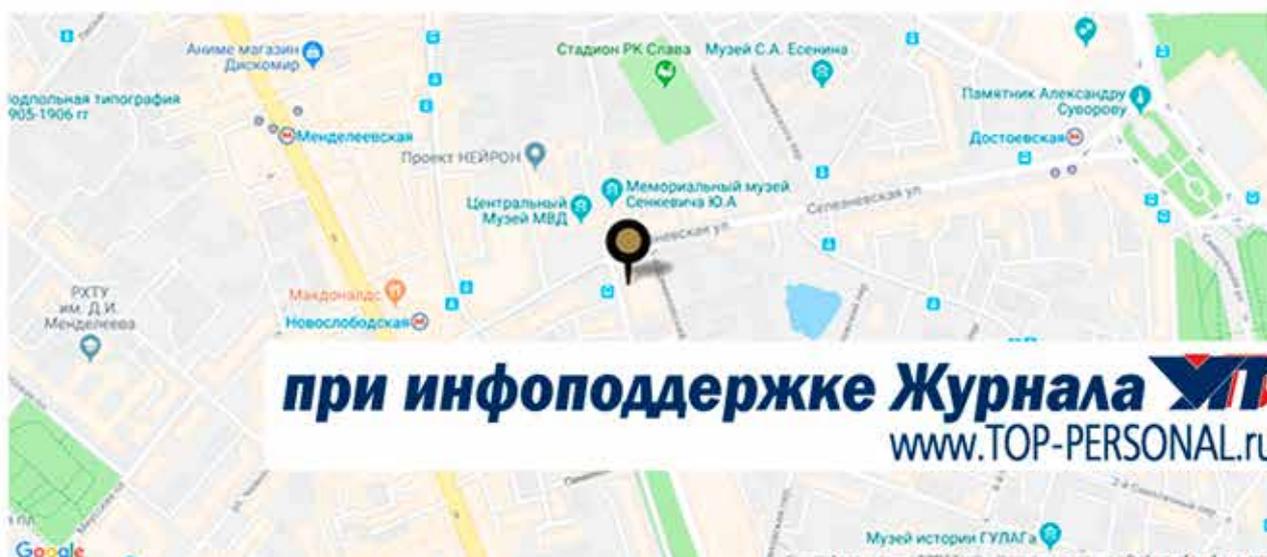
9:00—20:00 — Выставка провайдеров и деловой литературы, Магазин готовых решений.

10:00—10:30 — Официальное открытие мероприятия. Презентация программы дня, партнеров и призов.

10:30—18:45 — Параллельные секции в 7 залах: десятки бизнес-игр, квезты, нетворкинг, конференция в зале Reality&Digital, мастер-классы и совместная генерация решений в зале Activity.

18:45—20:00 — Торжественная Церемония награждения победителей IV Олимпиады игр и нетворкинга. Фуршет и концерт для обладателей пакетов SILVER, GOLD, PLATINUM, коммюнтатов и победителей Олимпиады.

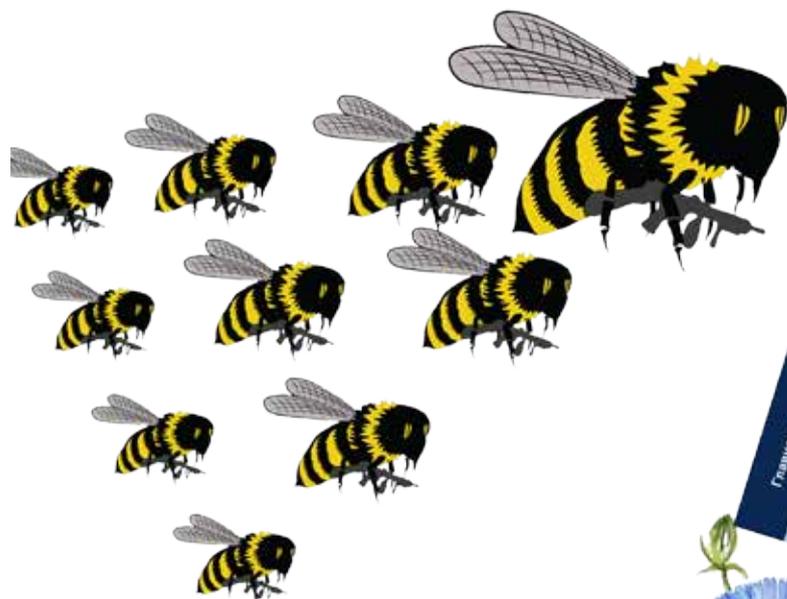
## МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ - АМБЕР ПЛАЗА



# Бизнес-тренеры — это пчелы, опыляющие цветы

Продолжая обсуждать итоги исследования УП «Лучшие бизнес-тренеры 2018», появились некие мысли, которыми мы и хотели поделиться.

«Пчел» тружеников в «ульях» бизнеса тысячи и тысячи...



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Васто ли из них «встают на крыло» некие таланты и улетают порхать над цветами?

Изучая биографии тренеров можем сказать – мало.

Большая часть известных и активных тренеров появляется из вузов, консалтинга, из директоров компаний и очень редко «но метко» – из владельцев успешных бизнесов (например, Владимир Зима, с которым УП скоро проведет вип-интервью).

Далее можно отметить тренеров чья харизма и знания, опыт, умная реклама и пиар сделала их популярными и дала возможность собирать большие залы (что уже не есть тренинг). Они скорее и точнее – суперуспешные бизнес-спикеры (Р. Гандопас и др.)

Но в России пока их мало. В основном их везут десятками ВВІ.club и другие фирмы из-за бугра... (Адизес, Траут, Лейкер, Логан...)

Так что именно бизнес тренеров много, но определить кто из них востребован бизнесом (а не просто раскручен анонсами в Яндекс директ) не просто.

УП это попытался сделать, опрашивая hrd, но получил сильнейший вал критики в соцсетях.

Причем это не рейтинг с 1...2...3...

Как и среди коучей есть очень дорогие бизнес-тренеры, которые мало известны широкому кругу и сми.

С коучами за 50 т евро час всем все понятно. Да, они есть... правда непонятно за что такие деньги им...

Дорогих, но малоизвестных тренеров также немного, и они не стремятся к известности. Главное – у них есть клиенты (как у хороших дантистов).

УП планирует вести колонку тренера в номерах и особенно уделять внимание оригинальным тренингам. Помните 7 лет назад бизнес был поражен тренингами в темноте. Без кавычек. (сами были).

Еще раз спасибо тем, кто помогал нам и консультировал по исследованию и, конечно, всем тем, кто высказал критические замечки. Особый респект Юрию Барняк, который первым справедливо разгромил исследование.

Журнал



2018 г.

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU



# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 10 (219)  
октябрь 2018

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

*Ольга Тайворонская*

**Обзор сайта Верховного Суда Российской Федерации  
(пошаговая инструкция)**

*Ксения Грановская*

**Доказательства вины директора при обвинении  
его в банкротстве компании**

*Дмитрий Ходыкин*

**Устные договоренности в трудовых отношениях:  
анализ судов и размышления автора**

*Фатима Курпина*

**Судебные споры об установлении фактических  
трудовых отношений**

*Анастасия Алексеевская*

**Обучение, тренинги, командировки и др.  
в нерабочее время: анализ споров сторон**

КЭРОЛАЙН  
УИЛЛЬЯМС



КАК Я ПРОВЕРИЛА  
НА СЕБЕ ЛУЧШИЕ  
МЕТОДИКИ САМОРАЗВИТИЯ  
И ЧТО ИЗ ЭТОГО ВЫШЛО