

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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

№ 44  
(504)

2018

СТР. 5-16

Главная тема: **ПРОДАЖИ**



**Борис Жалило**  
бизнес-тренер

**Первый и самый важный вопрос  
не как мотивировать,  
а к чему мотивировать**

НАЦИОНАЛЬНАЯ  
ДЕЛОВАЯ ПРЕМИЯ

# КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2018

И БИЗНЕС-КОНГРЕСС С УЧАСТИЕМ СПИКЕРОВ ИЗ РЯДА УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —  
**ОТЕЛЬ  
«САВОЙ»**

**11-Я ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ И  
КОНГРЕСС (2 ДНЯ) ПРОЙДУТ  
В МАРТЕ 2019 ГОДА**

## ОСНОВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ НОМИНАЦИИ

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

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ НОМИНАЦИИ

- лучшие CEO
- лучшие hrd
- лучшие бизнес-тренеры
- лучшие авторы

## ПРОГРАММА БИЗНЕС-КОНГРЕССА В НОВОМ НОМЕРЕ УП И НА САЙТЕ

Секретари премии сообщат лауреатам о награде и получении диплома

**TP@TOP-PERSONAL.RU**

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Продажи – самое слабое место  
российских компаний.**

**И вопрос не в дефиците и странном  
престиже профессии, а в технологиях...**

**Прочтите мысли Бориса Жалило и  
приходите на его выступление в апреле  
на премии и конференции  
“КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА”**

*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

**Т**емп изменений вырос на порядок...

**Е**сли мы обеспечиваем только мотивацию, то естественно, что не получаем от сотрудника того, что нужно...

**“3**вездной болезнью» заражает сотрудников сам руководитель...

**В**опрос только в том, насколько в процессе трансформации заинтересованы собственники...



Борис Жалило,  
БИЗНЕС-ТРЕНЕР

стр. 17

**П**о их внешнему виду не всегда можно сделать вывод о том, что человек хорошо зарабатывает...

**К**лючевое правило — быстрое принятие решений о приеме...



Ольга Филиппова,  
EQVANTA

стр. 31

**Н**ужно отслеживать тенденции и быть способным трансформировать команду...



Дмитрий Низковский,  
ГРУППА ПШ

стр. 34

**Н**енависть к руководству практически не зависит от количества лет совместной работы, если сотрудник неприязненно относится к начальству, то эта позиция сохраняется с первых до последних дней работы...



Татьяна Климентова,  
KELLY SERVICES CIS

стр. 45

**Н**овости о споре между прокуратурой и ее работником для обывателей звучат дико...

**Е**сть тонкая грань, когда надо наказать лишением премии и когда такое наказание будет уже выглядеть как наказание за юридическую независимость...

Владимир Алистархов

стр. 41

**И**збежать типичных ошибок и не готовить массово «резервистов», а потом думать, куда их пристроить...



Наталья Трубкина,  
ПАО «МЕЧЕЛ»

стр. 53

**З**адача учредителя — стратегия. Задача команды — процесс...

Сергей Сергеев,  
ЖУРНАЛИСТ УП

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

**ПРОДАЖИ**  
**Продажи как технологии во многих компаниях  
просто отсутствуют**

Борис Жалило, бизнес-тренер

17

**ТАЛАНТЫ**  
**Без команды вы никто и звать вас никак**

Ольга Филиппова, Eqvanta

23

**ТРУДОВОЕ ПРАВО**  
**Анонс: Как судиться с CEO по бонусам?**

Павел Хлебников

25

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Найди время: Как фокусироваться на главном**

Джейк Кнапп, Джон Зерацки

31

**КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ**  
**Мощный инструмент вовлеченности**

Дмитрий Низковский, Группа ПСН

34

**КОММЕНТАРИИ**  
**Ненависть к боссу похожа на аллергию и  
не проходит как насморк**

Татьяна Климентова, Kelly Services CIS

37

**Трибуна Директора**  
**Я не люблю роль плохого полицейского**

Елена Мошнина, Dr.Sculptor

41

**КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ**  
**Мобильные резервисты – лучший выбор**

Наталья Трубкина, ПАО «Мечел»

45

**ДИСКУССИЯ**  
**Бунт в прокуратуре или отстаивание  
своего мнения?**

Владимир Алистархов

53

**НОВЫЕ ИМЕНА БИЗНЕСА**  
**Вдохновляйте людей**

Сергей Сергеев, журналист УП

57

**ТОП КАНДИДАТ**  
**Не режьте курицу несущую золотые яйца**

Дмитрий Щепочкин

61

**НОВОСТИ**  
**Вышел новый релиз единственного в России  
рейтинга «ТОП-50 менеджеров по КСО»**

№44  
(504)

Издается с 1996 г. 2018 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



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)

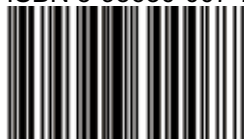
Подписано в печать 20.12.2018 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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

# Продажи как технологии во многих компаниях просто отсутствуют

*Продавая первую услугу или товар, надо сразу вести себя как будто и вторая, третья покупка уже подразумеваются.*


*Так считает один из самых известных бизнес-тренеров и консультантов России (входит в число лучших, по версии УТ)*



**Борис Жалило**

бизнес-тренер

**УТ** Борис, как, на ваш взгляд, изменился за 22 года в целом бизнес в России? Чего не замечают люди, находящиеся внутри поезда под названием «бизнес»?

 очень интересный вопрос. Изменилось очень многое. Как минимум «поезд» превратился в «самолет» — темп изменений вырос на порядок. Тот бизнес, те компании, которые занимают первые позиции по динамике развития, а не по доле на рынке, как

**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



раз замечают то, чего не замечают все остальные: тренды, изменения рынка, видят клиентов и используют имеющиеся возможности. Бизнесу с каждым годом все сложнее и сложнее развиваться, поскольку все сложнее и сложнее сам рынок. Связано это с тем, что становится жестче и выше конкуренция, больше компаний, больше игроков. Более сильные и крупные игроки становятся еще сильнее, меняются требования, и в этом шуме трудно выделиться и трудно привлечь клиента. С другой стороны, клиент становится требовательнее, ленивее, но при этом больше разбирается в товаре, который

средний чек, средний счет, контракт и так далее. Они пользуются большим ассортиментом наших товаров или услуг, работают только с нами, дают нам какие-то рекомендации, а также рекомендуют нас другим клиентам и приводят их. И, естественно, при этом они довольны сотрудничеством. И есть те, кто работали с нами один-два раза или какое-то время, но при этом советуют другим — это еще одна категория лояльных клиентов.

Компании, которые понимают важность работы с существующей клиентской базой, чтобы подняться на

## ТЕМП ИЗМЕНЕНИЙ ВЫРОС НА ПОРЯДОК


покупает, либо умеет использовать «Гугл», добывает всю нужную информацию и принимает решения как эксперт, как знаток, даже если речь идет не только об обычных вещах, а о серьезных и сложных товарах и услугах.

Как на это реагировать компаниям, которые замечают изменения? Понимая рост конкуренции, они обращают внимание на то, что нужно работать не столько над привлечением новых клиентов, сколько над удержанием старых. У бизнеса есть ядро — это те клиенты, которых можно назвать лояльными: те, у кого выше среднего количество сделок, их частота, больше

нынешнем рынке, привлекая нового клиента, создают своеобразный «тоннель продаж». Его задача не просто привлечь новых клиентов, а постараться как можно быстрее перевести их из разовой сделки в повторную. Из повторной сделки — добыть больше информации и перевести клиента к постоянным сделкам. И дальше компания делает нужные шаги для того, чтобы он стал лояльным клиентом. Эта система обходится гораздо дешевле, чем традиционное привлечение покупателей. Здесь гораздо выше вероятность того, что наши усилия приведут к успеху, гораздо легче осуществляется трансферт клиента с этапа на этап,



с уровня на уровень. В итоге становятся намного выше показатели: средний чек, рентабельность, оборот.

 Когда 20 лет назад мы проводили семинары, 80% наших участников были постоянными клиентами. Почему сейчас у VBI-club все наоборот: постоянных — только 20%, пришедших первый раз — 80%?

— Это как раз то, о чем я начал говорить. Клиент придет повторно и станет лояльным, постоянным клиентом не сам по себе. Нужна система работы с ним. Если компания не замечает и не занимается тем, о чем я сказал, а считает, что если клиент не приходит повторно — это норма рынка, то возникают проблемы. Чтобы он после первого мероприятия пришел на второе, требуется предпринять ряд действий. Во-первых, когда клиенту продают первое мероприятие, с ним должны общаться в том числе и по следующим. К сожалению, у нас в продажах, которые мотивированы на первую попытку, даже задачи такой не ставится. Это первая ошибка. Второе: когда человек приходит на мероприятие, ему нужно не просто продавать следующее мероприятие, а общаться с ним так, как будто он уже планирует его посетить. Это означает, что ему предлагают быстро подтвердить или принять решение о следующем мероприятии уже сейчас, предлагая участие на специальных ус-

ловиях. Если он сразу не решился или не согласился, его обязательно спрашивают, доволен ли он текущим мероприятием. Это необходимая часть при выстраивании длительных постоянных продаж в рамках систем лояльности — «нулевая функция бобра». Нужен человек, который пообщается с клиентом. Это может быть человек или чат-бот — не принципиально. Он выяснит, доволен ли клиент семинаром, в котором только что участвовал или участвует. Может быть, клиент даже не думал об этом — у него спросили, и он зафиксировал для себя ответ «доволен». То есть уже определился. Если же клиент недоволен, то обязательно должны быть какие-то предложения, компенсации, обсуждения — в зависимости от типа клиента. С кем-то нужно просто поговорить, выяснить, чем недоволен, дать выговориться. Другому типу клиентов нужны конкретные компенсации. Например, ему пришлось стоять в очереди, чтобы получить радиопереводчик. Во-первых, зафиксировали проблему, чтобы ее решить (это тоже система устранения сервисных проблем!), во-вторых, пообещали в следующий раз улучшить условия — предоставить билет следующего уровня, в который входит этот переводчик. И выполнили эти обещания. С другими клиентами — другие шаги. Я описал только два типа.


Когда клиент после таких усилий пришел к нам повторно, ему нужно

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для

предлагать место в клубе, комьюнити — стать частью тех избранных, кто приходит к нам на каждое мероприятие. Естественно, что у клиента тоже нужно выяснять, доволен ли он вторым мероприятием, товаром, услугой, сделкой. И, конечно, узнать его пожелания, чтобы он почувствовал, что является, по сути, соавтором следующего продукта, услуги, мероприятия. То, что я описал, к сожалению, делают только единицы, и того, кто в России мог бы быть бенчмарком и на кого можно было бы равняться, у кого поучиться в ивент-индустрии, я даже не знаю. Хотя это достаточно простые схемы для конференций или клубных мероприятий.

Эксклюзивное интервью для

 На платные семинары клуба бухгалтеров из 5000 членов приходили не более 200 человек. Остальные подписывались на журнал, участвовали в бесплатных семинарах...

Эксклюзивное интервью для

— Здесь важна квалификация клиента, важно смотреть, как его убеждали, какие именно аргументы использовались, ну и какими были отношения главбуха с людьми, принимающими решения и выделяющими бюджет.

Эксклюзивное интервью для

 Продажники — это не роботы и не чат-боты. Кто-то считает, что на их успех влияет обучение, опыт

родителей. Есть специалисты по физиогномике. В страховой компании «Росно» HR-директор оценивает людей по пальцам рук. Борис Хигир полагает, что большое значение имеет имя, и приводит имена, которые наиболее успешны в продажах. Есть в мотивации общие вещи, но как надо подходить к мотивации продавцов?

— Первый и самый важный вопрос не как мотивировать, а к чему мотивировать. На этом вопросе большинство руководителей почему-то зависают и не всегда могут четко сформулировать, что именно им нужно от этого конкретного сотрудника. Поведение людей зависит прежде всего от их понимания своей роли, результата, который от них требуется, и понимания того, какой процесс ведет к этому результату. Это первый фактор. Второй — способность выполнять эту роль, то есть осуществлять этот процесс и достигать нужного результата. Под способностью понимаются и знания, и навыки, и опыт, и т. д. То есть это не врожденные, а приобретенные способности. Мотивация при этом опять же двойная: и к процессу, и к результату. Четвертый фактор менее важен. Это те условия работы, которые обеспечиваются: информация, поддержка, физические условия — оборудование, система CRM, наличие товара, реклама и т. д.



Если мы обеспечиваем только мотивацию, то естественно, что не получаем от сотрудника того, что нужно, так как мотивация — это только один из четырех факторов и вне системы не работает. Когда, например, спрашиваю, к чему мотивировать, то, по сути, речь идет о первом факторе — понимании роли сотрудника, что именно он должен дать в качестве результата и каким процессом прийти к нему. Большинство руководителей либо не перечисляют четких показателей, четких результатов, к которым сотрудник

кие же показатели. Количество сделок и количество работающих клиентов в итоге получается от определенного количества контактов с определенной конверсией. Сумма сделки — это тоже конкретные SKU, конкретные позиции, конкретные услуги, которые получает конкретный клиент. То есть показатели расписываются по SKU, товарным группам (то же самое по услугам), на количество и среднюю цену, потому что у клиента часто есть выбор: купить более дорогой или более дешевый товар. То, что я рассказал, — это эле-

## ЕСЛИ МЫ ОБЕСПЕЧИВАЕМ ТОЛЬКО МОТИВАЦИЮ, ТО ЕСТЕСТВЕННО, ЧТО НЕ ПОЛУЧАЕМ ОТ СОТРУДНИКА ТОГО, ЧТО НУЖНО

должен прийти, либо говорят об этом в общем, не показывая KPI, по которым происходит оценка. Например, в планах продаж для понимания роли сотрудника одной цифры недостаточно. Объем продаж как минимум должен быть расписан на такое-то количество клиентов, количество сделок или чеков (в зависимости от специфики бизнеса), умноженных на среднюю сделку, средний чек. Вот даже так в большинстве компаний, к сожалению, не делается.


Далее. Нет разделения по старым и новым клиентам, где должны быть та-

ментарнейшие вещи, которые должны быть расписаны, чтобы у сотрудника было понимание, что именно нужно делать по каждому клиенту. Причем если усложнить, то следует определить, что именно делать по новому клиенту, по разовым клиентам, которые с нами работали, по повторным клиентам, по активным клиентам, по реальным клиентам — по всем категориям клиентов, о которых я рассказывал раньше. И, вот когда вы вместе с сотрудником все так расписали, у него появляется понимание того, что он должен делать для выполнения плана.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

То же самое справедливо для руководителя отдела продаж, филиала, подразделения. Он тоже должен иметь свою плановую цифру, к которой подразделение должно прийти. Если она не расписана подробно по всем показателям, о которых я упоминал, он не знает, кто из сотрудников для выполнения плана должен привести новых клиентов, кто должен продать старым клиентам какие-то дополнительные позиции или что-то более дорогое. У него нет четкого понимания, какой инструктаж, коучинг или обучение тому, как привлекать новых клиентов, нужно провести для тех, кто должен это делать. А для тех, кто должен, например, расширить ассортимент у клиента, нужно как минимум провести тестирование, обучение тому продукту, который предлагают покупателю. Скорее всего, такой руководитель не сможет добиться нужного результата от своего подразделения, как бы его ни мотивировали, что бы с ним ни делали.

 **Вы считаете, что индивидуальные карты продажника, начиная с его имени, гороскопа и т. д., – это лишнее?**

— Естественно, если кто-то умеет это делать и у кого-то это работает, пусть работает. Но сам я ни разу не сталкивался с тем, чтобы кто-то, основываясь только на имени, принял правильное кадровое решение и это решение привело к результату. Если

чуть-чуть подумать и вспомнить знакомых вам людей с одинаковым именем, вы наверняка вспомните, что они ведут себя совершенно по-разному, у них разный уровень результативности, разный уровень активности, настойчивости, разные IQ и EQ. Считать, что имя определяет результативность, на мой взгляд, несколько невалидно и немного странно. Что касается гороскопов, допускаю возможность, что кто-то способен на этом основании принимать правильные решения, но я не являюсь в этом специалистом и в своей практике не использовал и не использую. Вполне возможно, что вы спрашиваете об этом, поскольку общались с кем-то, кто пользуется гороскопами для отбора сотрудников, и видели, что методика результативна.


 **Я видел результативность соционики ...**

— Соционические типы гораздо валиднее, потому что мы говорим об индивидуальном поведении человека, а не об общих вещах, таких как имя. Соционические типы можно использовать. Но при этом потребуются тесты для определения типа, а валидность теста для кандидата, который проходит отбор, довольно низкая. Мы понимаем, что кандидаты ведут себя несколько иначе, чем работающие сотрудники. Работающих сотрудников можно протестировать и сделать вы-

воды об их психологических особенностях. И то не всегда. А кандидаты в любом тесте ищут правильные ответы и стараются произвести впечатление, а не вести себя естественно. Поэтому использовать соционические типы при отборе, на мой взгляд, не стоит, поскольку результат тестирования в итоге будет неточным. Есть более простые вещи.

Я использую в работе с сотрудниками анализ по четырем типам их поведения, определяя их по конкретным поведенческим сигналам. Сотрудникам не нужно заполнять какой-то тест — тому, кто владеет этой методикой, достаточно просто считывать простые сигналы поведения, общения. В частности, считываются эмоциональность/неэмоциональность и уверенность/неуверенность поведения. В итоге при пересечении этих характеристик полу-

ных ситуациях и т. д. Но даже эту простую систему, в которой результаты можно обсчитывать, я не рекомендую использовать и не использую при отборе, поскольку поведение в разных ситуациях разное и в дальнейшей работе оно может немного отличаться. При отборе нужно смотреть на другие вещи. Если, например, мы ищем в оркестр скрипача, то, наверное, будем отбирать не по имени и не по гороскопу, а вначале проверим, играет ли он на скрипке, насколько ему это нравится и другие подобные вещи.

 **Что делать со «звездами»? С одной стороны, они нужны, а с другой — у продавцов может возникнуть «звездная болезнь». Как найти золотую середину?**

— Чаще всего «звездной болезнью»

## **«ЗВЕЗДНОЙ БОЛЕЗНЬЮ» ЗАРАЖАЕТ СОТРУДНИКОВ САМ РУКОВОДИТЕЛЬ**

чаются четыре типа. В зависимости от конкретного типа можно делать валидные выводы, анализировать поведение в определенных ситуациях, мотивацию, делать выводы об особенностях, которые проявляются при принятии решений, восприятии информации, при обучении, поведении в конфликт-

заражает сотрудников сам руководитель, который и становится ее причиной. Во-первых, для профилактики заболевания сотрудников нужно ранжировать не только по их успешности, по результативности, например, по объему продаж или по другому показателю, но и по другим разным по-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

казателям. Это показатели активности (в продажах — количество встреч, звонков, клиентов, с которыми работают), показатели конверсии, количества сделок, средняя сумма сделки и объем продаж. Если мы распределим сотрудников по разным показателям, то увидим, что кто-то «звезда» по объемам продаж, но только за счет того, что у него есть несколько выгодных клиентов. Ему повезло, исторически так сложилось, что те клиенты, с которыми он работал, дают такие высокие результаты. А кто-то может быть лидером по количеству сделок — он работоспособен, контактирует с большим количеством клиентов. Возможно, ему дали такую клиентскую базу, но он просто молодец, что выполняет свои функции и при этом вытягивает среднюю сумму сделки выше, чем у других. А третий, например, имеет меньшее количество клиентов, но у

него гораздо выше конверсия. Если бы ему дали большее количество клиентов, естественно, у него количество сделок было бы больше. А четвертый при этом пашет, и у него активность гораздо выше. Вряд ли мы найдем того, у кого абсолютно все показатели выше среднего. Всем, у кого какой-то показатель выше, нужно показывать: ты молодец в этом, а он молодец в этом, и ты можешь перенимать его опыт и подниматься дальше за счет показателя, по которому пока еще не дорабатываешь. И, естественно, обучать этому, может быть, мотивировать именно по этому показателю, чтобы сотрудник рос.

«Звездная болезнь» возникает тогда, когда человек не видит, куда двигаться, поскольку считает, что он уже звезда, уже на вершине. А путь с вершины, как мы знаем, возможен толь-

**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**

# Без команды вы никто и звать вас никак

*Если вы обещали  
кандидату обучение за  
рубежом, то обязательно  
делайте это... и не  
пожалееете.*



*Ольга Филиппова*

**Eqvanta**

**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УИ** Как ведут себя таланты на встрече? Одежда? Активность?



Сейчас прослеживается тренд называть талантами всех, кого привлекаем на работу.

Стоящие идеи, амбициозные цели, инновационное производство,

называем талантами носителей уникальных знаний, обладающих высокой экспертизой, уход которых чреват потерями для компании. Если говорить про компетенции и soft skill, то, на мой взгляд, это проактивность, системное и критическое мышление, выход за рамки своих обязанностей и широкий взгляд на задачи, поиск возможностей в любой ситуации и вообще восприятие задач не как проблем, а как возможностей, эмоциональный интеллект и дружелюбие, уверенность в себе и умение отстаивать свою позицию. Такие

## **НИЧЕГО ИЗ ЭТОГО НЕ СРАБОТАЕТ, ЕСЛИ У ВАС НЕТ ХОРОШЕЙ КОМАНДЫ**

популярный продукт и раскрученный бренд — ничего из этого не сработает, если у вас нет хорошей команды.

Поэтому талантливые сотрудники становятся основным источником прибыли компании.

сотрудники знают себе цену и не беспокоятся о стабильности, у них есть смелость уйти. Они мыслят особенно и не боятся высказывать альтернативную точку зрения. Если мы говорим о талантах в IT, то, как правило, им все равно, что носить и как они выглядят.

## **УХОД КОТОРЫХ ЧРЕВАТ ПОТЕРЯМИ ДЛЯ КОМПАНИИ**

Если говорить о талантах в широком смысле, то выглядеть они могут совершенно по-разному в зависимости от типа должности. Мы в Eqvanta

По их внешнему виду не всегда можно сделать вывод о том, что человек хорошо зарабатывает.



СТИВ ДЖОБС



МАРК ЦУКЕРБЕРГ



СЕРГЕЙ БРИН



## ПО ИХ ВНЕШНЕМУ ВИДУ НЕ ВСЕГДА МОЖНО СДЕЛАТЬ ВЫВОД О ТОМ, ЧТО ЧЕЛОВЕК ХОРОШО ЗАРАБАТЫВАЕТ

**УТ** Имена имеют значения?  
(по технологии Бориса Хигира)

— Никогда не придавали значения тому, как зовут или какова фамилия таланта. На мой взгляд, это просто вуду-рекрутинг какой-то, если мы начинаем оценивать кандидата с такой точки зрения. Вероятно, имя имеет значение так же, как и фамилия, поскольку они говорят о наших предках и роде, но это никак не связано с про-

гнозированием успешности или экспертности кандидата. Иван Иванов может быть так же уникален, как Карим Азизов или Альберт Эйнштейн.

Тем не менее по простому стечению обстоятельств в департаменте рисков Eqvanta работают обладатели, пожалуй, самых интересных фамилий в компании: **Весовщук, Передерий, Болобошенку, Захожая, Падня.**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## Даты рождения?

— К взаимосвязи лидерских качеств и гороскопа я, пожалуй, отношусь более благосклонно, чем к именам. Например, огненные знаки — лидеры по

свободу действия и принятия решений и прислушивались к их мнению. Соответственно, им не нравятся прямо противоположные ситуации, которые зачастую приводят к смене места работы. Талант должен чувствовать себя

## У НИХ ЕСТЬ СМЕЛОСТЬ УЙТИ

натуре, а также обладают харизмой, настойчивостью, некоторым упрямством и не боятся выразить альтернативную точку зрения.

востребованным, иметь возможность реализовать свой потенциал, а не действовать в узких рамках.

## Что чаще всего отвечают таланты на вопрос: «Что вам не нравилось на работе ранее?»

— Таланты обычно свободолюбивы и хотят, чтобы им доверяли, давали

## Иногда таланты в IT — полный ноль в языке или переговорах. Так ли это?

— Бывает и такое. Не сильно развитые soft skill — особенность всех IT-специалистов, не только талантов. Да и откуда взяться развитым пере-

**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 

# Анонс

## Как судиться с СЕО по бонусам?

Павел Хлебников



В спорах с СЕО часто оплату его труда привязывают к доходу управляемой им компании, а проще говоря, к результатам деятельности, к приносимому компанией доходу

У данной категории дел подведомственность будет выходить за рамки обычных трудовых споров.

Проанализировав в целом проблему споров по премиям с директорами, можно выделить несколько категорий, которые наиболее часто встречаются в практике судов. Это: 1) споры по выплатам премий в зависимости от эффективности деятельности предприятия при текущей работе директора; 2) споры по выплатам после увольнения директора (споры по «золотым парашютам», компенсациям и

т.п.); 3) споры по восстановлению на работе и взыскании зарплаты за вынужденный прогул.

Необходимо сразу оговориться, что ситуация, когда возможны споры по начислению премий за эффективность, возможны как до увольнения, так и после.

Необходимо учитывать и понимать, что тот или иной способ защиты интересов участников и предприятия в целом весьма субъективен. Тот или иной управленец в одной ситуации может повети себя по-разному. Нет четкого лекала действий и образца бизнес-стратегии. Действительной причиной обращения в суд с взаимными требованиями об исключении из общества являются утрата участниками единой цели при осуществлении хозяйствен-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ной деятельности и желание за счет интересов другого участника разрешить конфликт, а не действия участников по причинению вреда обществу. Из содержания нормы, являющейся правовым основанием заявленных исков, и приведенных разъяснений следует, что суд должен дать оценку степени нарушения участником своих обязанностей, степени его вины, а также установить факт такого нарушения, то есть факт совершения участником конкретных действий или уклонения от совершения предписываемых законом действий и факт наступления негативных для общества последствий. В каждом конкретном случае это является исключительным правом и обязанностью суда.

При любом споре организации с директором по бонусам за достижение результатов и эффективности нужно помнить, что каждая ситуация индивидуальна. В зависимости от договор-

ной схемы с CEO подведомственность будет различна. Часть может быть рассмотрена в суде общей юрисдикции, а часть — в арбитраже. В любом случае, сторонам спора придется доказывать эффективность действий директора, представлять доказательства, обосновывающие позицию, и в зависимости от деятельности доказывать сумму выплаченных бонусов. Это довольно сложная задача, учитывая, что суды не всегда однозначно относятся к премированию по результатам деятельности. Начиная спор с CEO, нужно быть готовым к неоднозначной оценке судом представленных доказательств неэффективности.

\*Павел Хлебников

Журнал



2018 г.

*Полный текст читайте в журнале  
Трудовое право (январь 2019 г) или запросите в редакции  
УП и мы вышлем его Вам в pdf.  
Пишите на: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)*



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

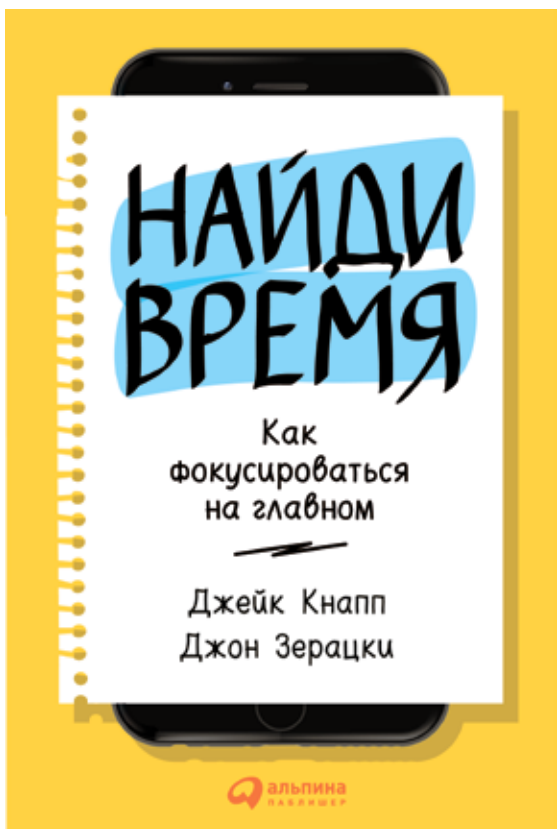
+7 (800) 550 53 22

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

Джейк Кнапп,  
Джон Зерацки

## Найди время:

# Как фокусироваться на главном



### КАК РАБОТАЕТ СИСТЕМА «НАЙДИ ВРЕМЯ»

**«НАЙДИ ВРЕМЯ» — ЭТО ВСЕГО  
ЧЕТЫРЕ ШАГА, КОТОРЫЕ НАДО  
ПОВТОРЯТЬ КАЖДЫЙ ДЕНЬ**

Мы придумали четыре ежедневных шага системы «Найди время», вдохновившись спринтами, нашими собственными экспериментами и опытом читателей, которые опробовали наш подход и поделились с нами результатами. Вот как выглядит каждый день, проведенный по нашей системе:



Первая стадия — выбор *Главного*, важнейшей задачи на день. Далее вам нужно применить особую тактику, чтобы сохранять прицельную (как у *лазерного* устройства) сосредоточенность на этой задаче. Мы предложим вам целое меню ухищрений, позволяющих победить всевозможные отвлечения в мире, где все постоянно находятся «на связи». На протяжении дня вы будете *подпитываться энергией*, чтобы не выпускать из-под контроля время и внимание. И наконец, вы будете заниматься *осмыслением*, то есть обдумывать прошедший день, сделав несколько простых заметок.

Рассмотрим эти четыре стадии подробнее.



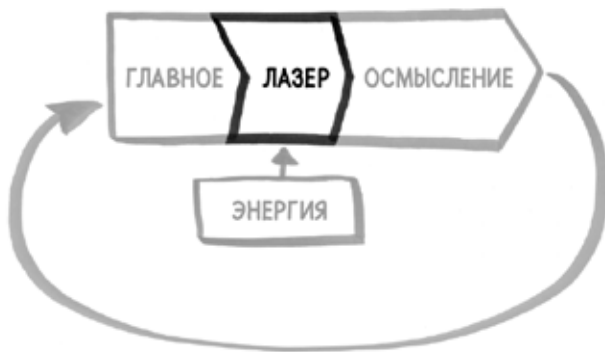
## ГЛАВНОЕ: НАЧИНАЙТЕ КАЖДЫЙ ДЕНЬ С ВЫБОРА ТОЧКИ ФОКУСИРОВКИ

Первый шаг в системе «Найди время» — решить, для чего вам нужно это время. Каждый день вы будете выбирать *одно действие для того, чтобы сделать его главным и застолбить в своем календаре*. Это может быть важная рабочая задача — например, завершение презентации. Или домашнее занятие — скажем, приготовление ужина либо посадка растений в саду. Ваше Главное вполне может оказаться чем-то таким, что вы не обязательно *должны* сделать, а просто *хотите* сделать, например, поиграть с детьми или почитать книгу. При этом оно зачастую включает в себя несколько этапов. Например, завершение презентации — это написание выводов, оформление слайдов и репетиция выступления. Сделав Главным «завершение презентации», вы обещаете себе выполнить все ступени процесса.

Конечно, Главное не единственное ваше занятие за день, но основное. Вопросом «Что станет для меня главным в этот день?» вы побуждаете себя проводить время за делами, которые важны для *вас*, а не тратить его, реагируя на приоритеты других людей. Выбирая Главное, вы тем самым начинаете мыслить активно и позитивно.

Мы поможем вам в этом и поделимся своими любимыми тактическими приемами для ежедневного выбора Главного

и высвобождения времени на его реализацию. Кроме того, вам потребуется изменить свое отношение к отвлекающим факторам, которые могут встретиться на вашем пути. Этому посвящен следующий шаг.



### ЛАЗЕР: ПОБЕДИТЬ ОТВЛЕЧЕНИЯ, ЧТОБЫ ВЫСВОБОДИТЬ ВРЕМЯ ДЛЯ ГЛАВНОГО

Такие отвлекающие факторы, как письма, соцсети и срочные новости, сегодня присутствуют повсюду — и не ждите, что в ближайшем будущем они сами собой исчезнут. Вы не в состоянии переселиться в пещеру, выбросить все свои гаджеты и отречься от всех современных технологий. Но вы в состоянии по-другому *пользоваться* технологиями — чтобы вырваться из порочного круга нескончаемых реакций на отвлечения.

Мы покажем, как приспособить технологии для успешного входа в «лазерный режим». Тут работают самые простые меры вроде выхода из соцсетей или специального расписания, по которому вы

будете проверять почту. Мы познакомим вас с особой тактикой, помогающей фокусироваться.



### ПОДПИТКА ЭНЕРГИЕЙ: ПУСТЬ ВАШЕ ТЕЛО СЛУЖИТ ДЛЯ ПОДЗАРЯДКИ МОЗГА

Чтобы сосредоточиться на важной задаче и высвободить время на ее реализацию, мозгу требуется энергия. Эту энергию вы будете получать благодаря заботе о собственном теле.

Вот почему третий компонент системы «Найди время» посвящен «зарядке батареек» с помощью физических упражнений, еды, сна, тишины и личного общения. Это совсем не так трудно, как кажется. Установки по умолчанию, свойственные образу жизни людей XXI века, игнорируют нашу эволюционную историю и лишают энергии. Но путем небольших изменений вы сможете перенастроить их и подпитаться энергией.

Этот шаг предоставляет выбор из множества тактических приемов. В их числе — умение чуть-чуть вздремнуть, похвала даже за легкие физические упражнения и



разумная стратегия приема кофеина. Мы вовсе не предлагаем вам стать маньяком фитнеса или перейти на невыносимую диету. Нет-нет, можно всего лишь ограничиться простыми сдвигами в образе жизни. Понемногу заботясь о своем организме, вы сразу же начнете получать от него ежедневную награду в виде энергии, необходимой для предстоящих дел.



## ОСМЫСЛЕНИЕ: АДАПТИРУЙТЕ И СОВЕРШЕНСТВУЙТЕ СИСТЕМУ

И наконец, перед тем как лечь в постель, вы будете *делать несколько заметок*. Тут все суперпросто: решите, каких тактик вы намерены придерживаться в неизменном виде, а какие предпочли бы улучшить или вообще бросить<sup>1</sup>. Заодно вспомните, какой у вас в прошедший день был уровень энергии, удалось ли вам найти время для Главного и что вас порадовало.

Постепенно вы создадите собственную систему, приспособленную к вашим уни-

<sup>1</sup> Вспомним бессмертные слова Боба Бейса и диджея Easy Rock: «Ну-ка возьми-ка эту штуку, если дрянь, то выкинь». — Прим. авт.

**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**



# Мощный инструмент вовлеченности

**УТ** Каким компаниям кадровый резерв (КР) жизненно важен и почему большинство фирм думают о нем как о далекой перспективе?

Кадровый резерв нужен всем компаниям, которые стремятся к долгосрочному планированию своей деятельности и обеспечению бесперебойности бизнеса, потому что потеря любого ключевого сотрудника всегда влечет за собой приостановку или замедление в работе на несколько месяцев.

В целом внутренний кадровый резерв — это компромисс между оптимальной численностью сотрудников и наличием «скамейки запасных». Мы пытаемся в каждой команде выстроить некую ровную и логичную карьерную лестницу, которая позволяет людям развиваться. Зачастую мы создаем внутри такие дробные позиции, которые изначально не предполагались в оргструктуре. Например, будучи администратором, можно стать старшим администратором, затем «дорости» до позиции заместителя девелопмент-менеджмента и потом стать руководителем проекта. Таким образом, сотрудник постепенно получает расширение своего функционала, должностных обязанностей и уровня ответственности. Нам нужны такие «соци-



Дмитрий  
Низковский

Группа ПСН

альные лифты», и при этом важно держать в фокусе внешних кандидатов на ключевые позиции. Это еще и мощный инструмент повышения вовлеченности сотрудников.

**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



С точки зрения формирования внутреннего кадрового резерва мы проводим оценку внутри подразделений для выделения сотрудников, в которых мы видим потенциал и необходимость инвестировать в их развитие в компании.

**УП** Как долго внутренний кандидат может находиться в состоянии «ожидаемого роста»?

— Я считаю, что людей надо развивать и мотивировать с самого начала. Важно дать понять человеку, каким будет его карьерный путь внутри компании, какие требования будут предъявляться к его компетенциям. Кандидат может прийти и с позиции координатора вырасти до руководителя отдела. Мы знаем много примеров, когда топ-менеджеры крупных западных компаний проработали по 20–25 лет, пройдя

путь от инженера до CEO. Нахождение кандидата в состоянии «ожидаемого роста» зависит от занимаемой им должности и протяженности карьерной цепочки в компании. Переход от должности к должности может происходить в течение полутора лет, это тот горизонт, когда человек может что-то планировать в компании, если за это время ничего не происходит, работник демотивируется.

**УП** Обучение резерва чревато их уходом к конкурентам?

— На этот вопрос есть философский ответ.

«Финансовый директор спрашивает генерального директора:

— Что будет, если мы инвестируем в обучение сотрудников и они уйдут?

**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**



# Ненависть к боссу похожа на аллергию и не проходит как насморк

КОММЕНТАРИИ



Татьяна  
Климентова

Kelly Services CIS

Эксклюзивно для





России в рамках отношений между руководителями и подчиненными существуют противоречивые тенденции. Для того чтобы между подчиненными и руководителем не возникало конфликтов, руководителю нужно не только хорошо разбираться в своей сфере деятельности, но и грамотно строить личные взаимоотношения со своими работниками. Как правило, сотрудники не могут продуктивно работать в нездоровой атмосфере и начинают негативно относиться к своему руководителю либо вступают в открытый конфликт.

Одной из основных причин негативного отношения сотрудников к руководителю является отсутствие уважения к сотрудникам со стороны руководителя. К сожалению, в некоторых случаях завоевать уважение со стороны начальства действительно не удастся. Важно понимать, что отсутствие уважения необязательно объясняется низкой компетенцией или недостатками работника. Причина может быть в чем-то другом. В такой ситуации многие сотрудники задумываются о смене работы. Действительно, чувство уважения к начальству чаще всего растет вместе с увеличением времени, проведенным за совместной работой, так как если ситуация не меняется, то сотрудники уходят в другую компанию. А вот ненависть к руководству практически не зависит от количества лет совместной работы, если сотрудник неприяз-

**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**

# Я не люблю роль плохого полицейского

**УТ** Сколько нужно кандидатов, чтобы отобрать 10 талантов?

Смотря на какую должность. Например, самая важная должность в «Доктор Скульпторе» — это наши скульпторы. И когда мы отбирали первых трех, у меня вообще был запрос на одного скульптора. Для того чтобы мне его выбрать, HR-компания выложила резюме. Откликнулось примерно 500 человек. На этапе заявок они отсеяли, осталось только 200. Из этих 200 отобрали идеальных 10 кандидатов. И когда я встретилась уже с десятью кандидатами, я поняла, что одного я выбрать не могу, что три молодых человека идеально подходят на нашу



Елена Мошнина

Dr.Sculptor

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



должность. И было принято решения взять их троих. То есть фактически три на 500 откликнувшихся. Сейчас по опыту могу сказать, что на одну вакансию скульптора приходится 100 кандидатов. Но это наша специфическая вакансия. Мы тщательно относимся к отбору всех наших сотрудников, но на 100% по перфекционизму — только со скульпторами. Что касается других людей: администраторы, менеджеры — здесь уже все зависит от того, с кем мы сотрудничаем по HR-компаниям, с кем-то уже давно работаем, кто-то новенький, кто-то уже знает наши требования, кто-то еще только начинает в это вникать. В любом случае наше большое достижение в том, что нет ни одного увольнения среди скульпторов, которых мы нанимаем на работу. То есть ребята как пришли три года назад, так и работают.

**УИ** Можете ли вы поставить в порядке убывания самые важные критерии отбора?

— На первом месте для меня — это личные качества человека. Мне очень важно, чтобы у человека были правильные моральные принципы, чтобы он был честным, порядочным, с внутренним стержнем, самодостаточным, соответственно, чтобы у него было такое качество, как командность, потому что у нас очень друж-

ный коллектив, не побоюсь даже назвать его семья. Мы все друг за друга горой. И к нам притягиваются именно только такие люди, которые могут влиться в этот коллектив, которые достаточно внутренне сильные, организованные, ответственные и любящие других людей, отдающие. На втором месте, можно даже их сравнить по важности, — это профессионализм, опыт в той сфере, в которой он развивается, на ту должность, на которую выходит. Здесь уже очень важно, сколько он в этом проработал, в каком качестве. Я не смотрю на то, что написано в резюме. Я смотрю в первую очередь, как человек рассуждает и какие он реальные действия делал. Например, если приходит устраиваться маркетолог и у него написано в резюме, что он разрабатывал, например, лэндинг, я прошу показать, что он сделал. Оцениваю, какая конверсия на лэндинге, какая посещаемость сайта. Это можно сразу все проанализировать и увидеть, даже не имея доступов к этому. Очень важны созданные плоды работы на других. И, конечно, очень важно, насколько человек хочет развиваться. У меня нет задачи взять человека, чтобы он сидел на своем месте. Я хочу видеть у каждого сотрудника, как он растет, как он развивается, как он к чему-то стремится. Наша компания всячески способствует этому.



**УИ** Какие вопросы стоит задавать в переписке вначале, чтобы сузить «воронку»?

— Мы строго прописываем такие вопросы, и для каждой должности они разные. Я могу рассказать именно про те вопросы, которые возникают у меня на собеседовании. Есть такие важные вопросы: что человек знает о нашей компании, что человек знает обо мне, что человек хочет получить от работы. Очень важный вопрос, что он думает о предыдущем месте работы, потому что если человек ругает предыдущего работодателя, или обвиняет в чем-то, или некорректно выражается по отношению к нему, то он это же будет делать и с нашей компанией. Поэтому такого человека брать на работу я не буду.

**УИ** Как создать атмосферу увлеченности в отделе клиентов?

— Самая главное в компании — это ее миссия. И все сотрудники придерживаются данной миссии. Мы действительно хотим помогать людям. Мы помогаем не только изменить фигуру. Фигура — это верхушка айсберга, того, как меняется человеческая жизнь, как меняется качество этой жизни. Это поэтапно у девушек происходит, растет уверенность в себе, появляются новые вопросы о том, как сделать свое тело еще качественнее, еще стройнее. И тут девушка начинает искать способы. Кто-то от сахара отказывается, от майонеза, от гамбургеров. Таким образом растет энергия, улучшается личная жизнь. Конечно, успехи происходят и в дея-

**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**



# Мобильные резервисты – лучший выбор

**УТ** Каким компаниям кадровый резерв (КР) жизненно важен и почему большинство фирм думают о нем как о далекой перспективе?

 обеспечение независимости Группы «Мечел» от внешнего рынка труда, возможность своевременного замещения вакансий руководящих должностей за счет внутренних резервов и сохранение кадрового потенциала — одна из ключевых задач, стоящих перед нашей компанией. Наличие территориально удаленных друг от друга предприятий и сохранение преемственности кадров послужили поводом для разработки программы системного комплексного подхода к оценке и развитию персонала по еди-



*Наталья Трубкина*

ПАО «Мечел»



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ным стандартам для всех предприятий Группы.

Мы подошли к программе формирования кадрового резерва взвешенно: проанализировали собственный опыт и опыт других компаний, постарались учесть положительные моменты и неудачи.

Решили постараться избежать типичных ошибок и не готовить массово «резервистов», а потом думать, куда их пристроить. Или подготовив и не оправдав их ожиданий, смотреть, как

## ИЗБЕЖАТЬ ТИПИЧНЫХ ОШИБОК И НЕ ГОТОВИТЬ МАССОВО «РЕЗЕРВИСТОВ», А ПОТОМ ДУМАТЬ, КУДА ИХ ПРИСТРОИТЬ

они уходят к конкурентам, не получив обещанное назначение.

Проанализировав кадровый состав руководителей, мы решили, что будем готовить мобильных «резервистов» с перспективой назначения в ближайшие 2 года. Нам уже сейчас нужны специалисты, способные занять ключевые позиции, принимающие эффективные решения в условиях неопределенности, разделяющие стратегические цели компании и корпоративную культуру.

**УП** 1500 откликов на вакансию генерального директора получает компания на сайте hh.ru. И что с ними делать дальше?

— Мы сейчас практически не пользуемся сервисами по подбору персонала для замещения вакансий первых лиц — ищем кандидатов внутри компании. В «Мечеле» очень развита внутренняя кооперация, и здесь для успеха очень важны горизонтальные коммуникации между руководителями, знание специфики предприятий и бизнес-процессов Группы.

**УП** Какие подводные камни ждут тех, кто приступает к формированию резерва?


— Формирование кадрового резерва требует системного подхода. Подводных камней здесь очень много: это и нежелание руководителей готовить себе «замену», и некачественный отбор, отсутствие карьерных маршрутов, и, как следствие, неоправданные ожидания «резервистов», создание резерва формально, только на бумаге, так как на практике «резервисты»,

в которых вложено много средств и времени наставников, отказываются от назначений в другие регионы.

 Как долго внутренний кандидат может находиться в состоянии «ожидаемого роста»?

— В продолжение предыдущего ответа, одна из ошибок при формировании резерва — это выбрать «лучших» сотрудников, зачислить их в резерв, а потом думать, куда и на какие позиции их назначать. Поэтому мы провели ряд встреч с топ-менеджерами и определили критичные должности, под которые будем формировать кадровый резерв. Для каждого «резервиста» будут разработаны карьерный маршрут и индивидуальный план развития. Важно, чтобы «резервисты» понимали, что это не особый статус, а возможность раз-

виваться и вырасти внутри компании.

 Почему все же на поверку 90% руководителей акционеры берут из варягов?

— Это не наша статистика. В «Мечеле» многие ключевые руководители выросли внутри компании. Для нас это очень важно. Так, например, руководитель металлургического дивизиона «Мечела» начинал трудовой путь на Челябинском металлургическом комбинате с должности инженера отдела сбыта специальных сталей, руководитель логистического бизнеса возглавлял автоперевозки в структуре логистического оператора Группы, руководитель энергетического дивизиона когда-то работал машинистом паровых турбин на Челябинском металлургическом комбинате. Управляю-

**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**

# Бунт в прокуратуре или отстаивание своего мнения?

*Может ли работник  
компании иметь СВОЕ  
мнение? Может...*

*А что если он работник  
прокуратуры?*

*Эксперт поднял необычную  
и интересную тему...*



возможно ли премировать  
или депремировать работ-  
ника, если он имеет свое  
профессиональное суждение, которое  
отличается от линии, выбранной рабо-  
тодателем?

И этот вопрос далеко не праздный,  
так как совсем недавно в средствах  
массовой информации появились све-  
дения о трудовом споре между работ-  
ником прокуратуры и работодателем,  
вокруг чего уже много шума.

*Владимир  
Алистархов*

**ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Дело № 2-6106/2018 слушалось в Советском районном суде города Липецка по факту лишения работника премии за «неправильное» юридиче-

профессионалов, занимающихся юридической деятельностью, для которых независимое юридическое мнение является показателем профессионализ-

## НОВОСТИ О СПОРЕ МЕЖДУ ПРОКУРАТУРОЙ И ЕЕ РАБОТНИКОМ ДЛЯ ОБЫВАТЕЛЕЙ ЗВУЧАТ ДИКО

ское мнение: прокурорский работник не согласился с вынесенным дисциплинарным взысканием.

ма отдельной личности и правильного правосознания общества.

Новости о споре между прокуратурой и ее работником для обывателей звучат дико и где-то неестественно, так как кто может «поднять руку» на прокуратуру.

При этом необходимо добавить, что нам неизвестны конкретные обстоятельства дела и, в частности, за какой проступок лишили премии работника тоже известно исключительно исходя из того, что предполагают СМИ, но, как говорят, нет дыма без огня, а при таких обстоятельствах мы вправе предполагать именно наличие факта лишения премии работника прокуратуры за

Предполагается, что каждый работник прокуратуры — это всего лишь винтик, давно вписанный в систему.

## КТО МОЖЕТ «ПОДНЯТЬ РУКУ» НА ПРОКУРАТУРУ

Тем интересней является факт спора с точки зрения анализа действий, предпринимаемых всеми лицами, которые так или иначе имеют к этому спору отношение.

профессиональное юридическое суждение.

**Обстоятельства**

**дела**

В настоящей статье предлагаю рассмотреть поставленные выше вопросы с точки зрения обычных граждан и

В прокуратуру поступило уголовное дело с обвинительным заключением, по результатам рассмотрения чего рай-



онная прокуратура нашла недостатки и отправила дело обратно следователю.

Следователь не согласился с мнением районной прокуратуры, результатом чего стала соответствующая жалоба следователя в областную прокуратуру.

Работник областной прокуратуры подтвердил правильность выводов районной прокуратуры, и вроде бы все с этим согласилось, кроме надзорного отдела самой областной прокуратуры, который выявил недостатки в работе прокурорских работников.

В связи с проведенной проверкой работник областной прокуратуры получил дисциплинарное взыскание и лишился премии, а работник районной прокуратуры, по словам его областного коллеги, вышел «сухим из воды».

Работник не согласился с решением работодателя и обратился в суд с соответствующим иском, которое было рассмотрено, по результатам чего в удовлетворении иска отказано.

### **Надзорный отдел областной прокуратуры**

Как указывалось выше, нам неизвестны все обстоятельства дела, и поскольку суд решил слушать дело в закрытом режиме, то, наверное, никто и никогда точно не узнает

о том, что в действительности произошло.

В то же время следует отметить, что надзорный отдел областной прокуратуры вправе осуществлять свои полномочия, в частности, давать оценку выполненной работы работником прокуратуры.

Надзорный отдел просто выполнил свою работу, несмотря на то, что на мнение этого отдела могли повлиять разные обстоятельства, особенно на фоне того, что, как правило, в прокуратуре своих не сдают, и это знает каждый юрист, который обращался с жалобами в вышестоящие прокуратуры на действия нижестоящих прокуратур.

Тут могут быть два варианта.

1. Работник областной прокуратуры, а значит, и работник районной прокуратуры действительно допустили существенные ошибки при написании своих заключений, а это значит, что именно по их вине произошла задержка при расследовании уголовного дела.

При таких обстоятельствах есть все основания применить к работникам дисциплинарное взыскание, например, лишить работника областной прокуратуры премии за квартал, которая предусмотрена ст. 44 Федерального закона от 17.01.1992 № 2202-1 «О прокуратуре Российской Федерации».



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Соответствующий порядок премирования установлен Приказом Генпрокуратуры России от 16.01.2013 № 28 (ред. от 09.03.2017).

Кроме того, ст. 41.7 указанного федерального закона предусмотрена возможность привлечения прокурорских работников к дисциплинарной ответственности.

Таким образом, по сути, если работник областной прокуратуры допустил промашку в работе, то вполне законным выглядит привлечение его к дисциплинарной ответственности и лишение его премии.

Кто-то скажет: а как же юридическое мнение?

Юридическое мнение важно, но при этом необходимо учитывать и то, что

зачастую юридическое мнение может быть высказано обычными неучами. И что делать работодателю, особенно если речь идет о работниках прокуратуры?

За ошибки в работе необходимо наказывать, но если это касается исключительно ошибок, связанных с недостатком образования, с процессуальными ошибками и т.д., но нельзя наказывать, например, за толкование нормы закона, нормы, которая имеет двойное толкование.

Автор хочет сказать, что есть тонкая грань, когда надо наказать лишением премии и когда такое наказание будет уже выглядеть как наказание за юридическую независимость, то есть за иное толкование нормы права.

Следует также отметить и тот факт,

**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**

## Вдохновляйте людей

В чем же кроется успех миллиардера? По признанию Аяза, его секрет успеха — правильная постановка цели: «Примером, бизнесом, через блог, обучение и просто через разговоры. Я хочу быть мотиватором для сотен тысяч людей. И эта цель проходит через всю историю развития Like».



Аяз раскрыл маленькие лайфхаки, как добиться правильной постановки цели: если все же мотивации в виде вашей цели не хватает, используйте дополнительные лайфхаки.

1. Наставник, который будет контролировать вас.
2. Правильное окружение, которое будет тянуть вас вверх. Во-первых, когда ваши товарищи хотят пойти в дорогой ресторан, а вы можете позволить себе только «Макдоналдс», становится очень обидно. Во-вторых, люди, до-



Аяз Шабутдинов

основатель холдинга Like

**ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



бывшиеся успеха, могут найти нужные слова и мотивировать вас действовать.

3. Цена слова и декларация — напишите, что обязуетесь сделать и в какой срок. И поставьте цену слова — такую, которая действительно будет вас мотивировать. Это могут быть деньги (сумма, с которой вам сложно расстаться), материальные ценности (телефон, ноутбук, машина) или поступок, который просто так вы никогда бы не совершили, тот, который заставит вас почувствовать дискомфорт (например, побриться наголо). Важно, чтобы декларация была публичной. Можно выложить ее в соцсети, можно написать на листке и отдать товарищу.

### ЕСТЬ ЛИ МЕСТО КОНКУРЕНЦИИ?

Для Аяза весь мир — это возможности. Так было всегда, поэтому предприниматель очень не любит слово «конкурент». Оно, по его мнению, подразумевает, что мы живем в мире с ограниченными ресурсами, поэтому нужно всеми силами пытаться отобрать у кого-то долю рынка, занять место под солнцем, растолкав всех вокруг. Но ведь мы делаем одно большое дело — развиваем нашу страну через свои проекты. Когда Аяз с партнерами начал открывать первые хостелы, то они думали не о конкурентах, а о клиентах, поэтому сконцентрировались на качественном продукте, который будет

радовать гостей. Такой же философии компания придерживается во всех остальных бизнесах. Данный формат очень интересен для современного бизнеса, ведь библейское высказывание «Все люди братья» имеет место и в нашей жизни. Золотое правило: не воевать, а расположить к себе и сделать своим другом, об этом, кстати, говорил еще и Карнеги.

### ОТ ИДЕИ ДО РЕАЛИЗАЦИИ

Самые настоящие и самые стоящие идеи — собственный жизненный опыт — это то, что поможет хорошо стартовать. Идея создания хостела Like хорошо известна, да и нет возможности ее тут пересказывать, но, как говорит сам Аяз, ищите идею на растущем рынке — бизнес будет развиваться даже в жесткой конкурентной среде. Цитата: «Рынок прощает ошибки, если рынок растет. Счет заведений от Coffee Like, открытых в том числе и по франшизе, уже пошел даже не на десятки, а на сотни. Это доказывает, что прощает он новичков неоднократно». Главное, как уверяет предприниматель, войти в растущий рынок. Причем важно, чтобы от идеи, ее оформления и реализации прошел минимальный отрезок времени. Рынок прощает, но и конкуренция на ноги наступает, хотя вы помните, что с конкурентами делать надо... в друзей превращать...

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





## КОМАНДА

— Директор по маркетингу, менеджеры по продажам, по работе с клиентами, генеральный директор, арт-директор — могут ли все эти амплуа ужаться в одном человеке? Возможно, нет, но, по словам предпринимателя, можно не уметь ничего делать самому, если есть команда и стратегическое мышление. После осознания этой, казалось бы, простой мысли встал вопрос: что делать самому, если для любой работы есть директора — по маркетингу, аналитике, упаковке, автоматизации? Чем должен заниматься учредитель, когда бизнес-процессы выстроены?

Задача учредителя — стратегия. Задача команды — процесс. Сам же Аяз признается, что важно уметь правильно делегировать полномочия, вот что он

говорит по этому поводу: «Без навыка делегировать вам будет очень сложно одновременно курировать десятки направлений. К сожалению, не все мы родились Юлием Цезарем, который мог одновременно читать, писать, диктовать писарю и выслушивать просителя. Найти человека, способного поддерживать ваш уровень и темп работы, растолковать ему основополагающие нюансы и пожинать плоды — вот что такое идеальное делегирование. Каждый из вас знает поговорку: время — деньги. Но мало кто догадывается, что она работает и в обратную сторону. Деньги помогают вам добыть время. В сутках 24 часа, но никто вам не мешает выкупить чужое время и заполнить его нужными вам делами. При умелом делегировании сутки становятся поистине резиновыми».

**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**

# Не режьте курицу несущую золотые яйца

*Перемены нужны и  
неизбежны... но меняя  
модель управления будьте  
осторожны...*

**Тема: Разница в управлении.**

**УТ** Урбан групп, Камаз, Юлмапт,  
НН.ru, Мега, Эксмо – это  
крупный бизнес или?

*Все* зависит от определения, что такое крупный бизнес. Если эта компания производит значительную, существенную долю общего объема продукции отрасли либо характеризуется как крупная по объемным показателям: количество занятых, объем продаж, размер активов — то, безусловно, и «Урбан групп», «Камаз» — это крупные компании.



**Дмитрий  
Щепочкин**

**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УИ** Если вчера фирма была крупной, а сегодня сдулась – кем ее считаем?

— Сдувшейся фирмой.

**УИ** Почему крупные фирмы в мире в среднем удерживаются в этом звании 7 лет (по данным журнала Fortune)?

— Если мы ссылаемся на данные Fortune, то там, насколько я помню, было три группы по срокам удержания в топе (группа С — 60 лет), но все это касалось не российских компаний. Но один экономический урок оттуда можно извлечь. Он заключается в том, что процесс рыночного разрушения обусловлен бесконечным стремлением к росту продаж и прибыли, что обеспечивается исключительно обслуживанием клиентов по низким ценам высококачественными продуктами и услугами и отличным сервисом. А срок в 7 лет — это период, когда возникает необходимость проанализировать положение компании на рынке (на свое соответствие) и пересматривать (корректировать) стратегию дальнейшего развития. Тем более это является жизнеопределяющим фактором для компаний, находящихся на переходе от состояния среднего бизнеса к крупному. Поэтому мы должны ценить тот факт, что мы являемся конечными бенефициарами процесса, который в науке

называется «творческое (созидательное) разрушение Шумпетера».


**УИ** Можно ли выделить принципиальные отличия в управлении большими «кораблями» и растущими средними компаниями?

— Можно. На мой взгляд, принципиальное различие для крупных компаний заключается в необходимости обрабатывания БОЛЬШИХ массивов данных и управления результатами их обработки, что ведет к внедрению управленческих технологий, не свойственных средним компаниям (внедрения стандартов управления, прописания бизнес-процессов, внедрение сложных и дорогостоящих IT-технологий, переход на проектное управление, управление по целям и задачам и т.д.).


**УИ** Как понять в компании что там есть ключевым преимуществом?

— Это должно быть определено в стратегии компании. Например, если компания декларирует, что по низким ценам потребитель гарантированно получает продукт, близкий к премиум-сегменту, то это и является одним из ключевых преимуществ.



 Как не зарезать золотую курицу сокращая расходы в новой крупной компании?

— Начинать кампанию по сокращению расходов можно исключительно только после тщательного анализа существующей структуры управления, бизнес-процессов, выявления непрофильных направлений деятельности, определения ключевых направлений («золотая курица»).


 Как выбрать подходящую модель управления в новую для Вас компанию если старая модель и есть причина кризиса?

— Однозначно провести полноценный анализ существующей структуры для определения слабых сторон, приведших к кризису, и, опираясь на

утвержденную стратегию развития новой компании, выбрать подходящую модель (возможно, с привлечением профильных консалтинговых компаний).

 Как бы Вы сменили команду если и в ней причины проблем:сроки и формат?

— Судя по вопросу проблема не в команде, а в том, кто ею управлял. Как в пословице «рыба гниет с головы». Ответ давно определен: смена лидера команды со всеми полномочиями руководителя — ответственность, обучение, поощрение, наказание.

 Какие компании Вы бы согласились возглавить для трансформации а какие нет и почему?

**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**

# Вышел новый релиз единственного в России рейтинга "ТОП-50 менеджеров по КСО"

1. Мазанова Юлия Борисовна, УК «Металлоинвест»
2. Поппель Наталья Анатольевна, Северсталь Менеджмент
3. Бахтина Ирина Сергеевна, Unilever
4. Ивченко Светлана Владимировна, ГМК «Норильский никель»
5. Закиев Рустам Гулюсович, ОК РУСАЛ
6. Кольчугин Дмитрий Андреевич, АФК «Система»
7. Серегина Елена Ильинична, МТС
8. Гончарова Дарья Николаевна, Polymetal International plc
9. Полякова Раиса Тельмановна, Yum! Brands Russia
10. Гончар Наталья Владимировна, Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.
11. Чистова Евгения Михайловна, ВымпелКом (ТМ Билайн)
12. Прохода Ольга Юрьевна, НЕСТЛЕ РОССИЯ
13. Алявдин Кирилл Григорьевич, Tele2
14. Бабкина Александра Юрьевна, Мэйл.Ру Груп
15. Руденко Дмитрий Васильевич, Почта Банк
16. Торин Владимир Александрович, Минерально-химическая компания «ЕвроХим»
17. Звегинцов Стефан Морис, Энел Россия
18. Владимирская Наталья Викторовна, Группа компаний «Медси»
19. Киселева Надежда Ивановна, Детский мир
20. Потапова Анастасия Евгеньевна, ДИКСИ Юг
21. Шахнес Татьяна Юрьевна, LG Electronics Rus
22. Трофимова Инга Владимировна, Делойт
23. Беркемайер Мария Владимировна, УК ГК НОВАРД
24. Глазкова Александра Сергеевна, Биокад
25. Архипов Александр Никитич, Дж. Т. И. Россия
26. Васильева Алиса Владимировна, Соса-Cola НВС Россия
27. Бенеславская Наталья Викторовна, ИКЕА ДОМ
28. Певнев Сергей Викторович, Самсунг Электроникс РУС Компани
29. Богданова Юлия Геннадьевна, КПМГ
30. Сошинская Анна Львовна, Амвэй
31. Селиванова Елена Александровна, Марс
32. Фокин Василий Юрьевич, Ingka Centres Russia
33. Богданова Оксана Александровна, ВиЭф Сервисес
34. Коньшкина Ольга Владимировна, МегаФон
35. Овсянников Глеб Львович, ЛУКОЙЛ
36. Балаян Светлана Альбертовна, BAYER
37. Еремин Павел Александрович, РПК ПрессКорп
38. Грейдинг Петр Юрьевич, ОМК
39. Шипачева Елена Викторовна, Леруа Мерлен Восток
40. Шкаровская Ирэн Владимировна, Хоум Кредит энд Финанс Банк
41. Головачев Сергей Сергеевич, Госкорпорация «Росатом»
42. Кривошеков Сергей Валентинович, Магнитогорский металлургический комбинат
43. Топильская Дарья Александровна, ЛокоТех
44. Епифанова Дина Салаватовна, Тетра Пак
45. Шабарова Анна Алексеевна, Русская медная компания
46. Габбасов Ильдар Тимурович, Управляющая компания «Промышленно- металлургический холдинг»
47. Саяпина Галина Евгеньевна, Пфайзер
48. Костив Оксана Игоревна, Московская Пивоваренная Компания
49. Сычева Анна Максимовна, ОптиКом
50. Громова Анастасия Викторовна, Акрон

НАЦИОНАЛЬНАЯ  
ДЕЛОВАЯ ПРЕМИЯ

# КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2018

И БИЗНЕС-КОНГРЕСС С УЧАСТИЕМ СПИКЕРОВ ИЗ РЯДА УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —  
**ОТЕЛЬ  
«САВОЙ»**

**11-Я ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ И  
КОНГРЕСС (2 ДНЯ) ПРОЙДУТ  
В МАРТЕ 2019 ГОДА**

## ОСНОВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ НОМИНАЦИИ

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

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ НОМИНАЦИИ

- лучшие CEO
- лучшие hrd
- лучшие бизнес-тренеры
- лучшие авторы

## ПРОГРАММА БИЗНЕС-КОНГРЕССА В НОВОМ НОМЕРЕ УП И НА САЙТЕ

Секретари премии сообщат лауреатам о награде и получении диплома  
[TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)

## Либерти страхование о секретах работы в разных странах

*Крупные международные компании знают и умеют сохранять традиции и корпоративную культуру в разных странах и континентах. Читайте большое и интересное интервью в УП 45.*



*Елена Ануфриева*

Либерти Страхование

Эксклюзивно для

## Опыт и интуиция — это враг HR-специалиста

*HR-директор — это как  
бы посол компании, бренда*



*Дунья Хейнрих*

HRD Red Hat EMEA

Эксклюзивно для



12 декабря 2018

## XI конкурс корпоративных проектов и форум



### **12 декабря 2018 года Ассоциация менеджеров провела XI форум People Investor 2018, который собрал более трехсот представителей компаний из самых разных регионов – от Калининграда до Хабаровска**

Деловое событие было объединено темой развития внутренних ресурсов, идентификацией вызовов, которые сегодня стоят перед государством, бизнесом и обществом.

«За эти годы событие нарастило свой репутационный капитал, и по праву стало одной из ведущих отечественных платформ по развитию и популяризации КСО-тематики. За последние годы в конкурсе People Investor приняли участие около 600 компаний, были заявлены более семисот проектов», – отметил во вступительном слове Дмитрий Зеленин, президент-основатель Ассоциации менеджеров, и задал вектор дискуссии: «Внешний контур рисков вынуждает компании активизировать по максимуму собственные ресурсы внутренней эффективности, включающие три основных фактора: технологии, инвестиции и персонал».

По традиции в ходе XI форума People Investor представители ведущих компаний презентовали свои проекты в 5 тематических направлениях. В результате победителями конкурса People Investor 2018 стали:

- «Управление человеческими ресурсами» – Группа «ГАЗ», «Программа развития лидеров»;
- «Экологическая эффективность» – Северсталь, «Очистка сточных вод с помощью водных растений (биоплато)»;
- «Выстраивание отношений с партнерами и клиентами» – НПФ «Благосостояние», «Трансформируя себя, трансформируем будущее клиентов»;
- «Здоровый образ жизни» – МГТС, «Клуб Здорового образа жизни МГТС»;
- «Развитие местных сообществ» – ОМК, Восьмой фестиваль городской культуры «АРТ ОБРАГ».



*Екатерина Мартемьянова*

**Соблюдение порядка проведения инвентаризации как условие взыскания причиненного ущерба**

*Павел Хлебников*

**Споры с CEO по выплатам бонусов в зависимости от результатов деятельности и эффективности**

*Сергей Смирнов*

**Когда работника можно привлечь к дисциплинарному взысканию за оскорбление коллег**

*Татьяна Кочанова*

**Отказ в назначении пенсии по вине работодателя**

*Анастасия Жукова*

**Медосмотр: как все на практике**

*Екатерина Човикова*

**Увольнение в силовых структурах**

*Александр Чакински*

**Споры с экспатами и новые акты по ним в трудовых спорах**

*Ксения Грановская*

**Забастовка на Ямале**

*Чаталия Пластинина*

**Залог или продажа?**