

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по управлению "Ресурсами" – 71852, 70555, 72835

№ 26
(534)

2019

Главная тема: **ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА**



Тахир Базаров

**На сто процентов можно быть
готовым только к тому будущему,
которое ты сам строишь**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Цифровизация бизнеса продолжает будоражить головы предпринимателей и стартаперов в ай ти. От автоматизации делопроизводства и бухгалтерии, минуя чат боты, мы не перестаем удивляться поворотам на пути цифровизации...

Читайте скриншот книги по теме и покупайте в Альпина бук полную версию...

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров



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

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

Анализировать клиентские данные необходимо не от случая к случаю, а в рамках непрерывного цикла...

Модуль «длинного хвоста» помогает розничной компании устанавливать изначальные цены на новые или нишевые продукты с помощью интеллектуального сопоставления товаров...

Аxel Springer поддерживали стартапы, давая 25 000 евро на развитие, офисы на три месяца, команду опытных наставников...



Юлия Иванцова

Обещание так и останется лишь обещанием, хотя и может быть принято во внимание в совокупности с иными доказательствами...



Сергей Слесарев,
юрист

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

ГУРУ БИЗНЕСА

**Учиться надо не профессиям,
а образованности**

Тахир Базаров

УДАЛЕННЫЕ СОТРУДНИКИ

**Я не говорю, что обязательно
компании при появлении любимчиков
должны разоряться, но эффективность
их падает**

Нина Филоненко, «Экоокна»

АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Сколько выходов из кризиса может быть?

Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

АВТОРИТЕТ ЛИДЕРА

Авторитет лидера – спорная вещь

Андрей Устюжанин,

Кадровый Центр Эксперт

АВТОРИТЕТ ЛИДЕРА

Важен личный пример лидера

Валерия Кумпф

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И БИЗНЕС

Оцифруйся или умри

Юлия Иванцова

ПРЕМИИ

Директор – такой же работник как все?

Сергей Слесарев, юрист

№26
(534)

Издаётся с 1996 г. 2019 г.

Объединенная редакция

ИД



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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Татьяна
Ведькалова



Дмитрий
Жирнов



Татьяна
Коженикова



Дарья
Крячкова



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 21.08.2019 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

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

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

Учиться надо не профессиям, а образованности

*Бизнес – это творчество – утверждает
Тахир Юсупович, а творчество невозможно
прогнозировать и планировать... но надо...*

*Привал – это просто
переход от одного проекта
на другой.*

*Выгорание – это
нереализованная
потребность в привале*



Тахир Базаров

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Тахир Юсупович, как бы вы философски определили период, в котором живет страна бизнес сейчас?

 Не кажется, что весь мир сегодня живет, с одной стороны, в ситуации не очень сильного понимания того, что происходит, а с другой, —

Когда мы говорим об идентичности — про это много всего написано — кто я, зачем я, в какой момент становлюсь тождественным самому себе и так далее. Здесь много вопросов. Главный из которых — как из исполнителя перейти к ЛПР (лицу, принимающему решения). Сегодня я не раз слышал шутку «Как из ЛПР перейти ЛДПР — не путать с названием политической партии — лицу, действительно принимающему решения.

Плюс — мы живем в период усложнения множественной идентичности... Кто я — как человек, кто я — как член

СЕГОДНЯ ЧЕЛОВЕКУ НУЖНО ВЫСТРОИТЬ СВОЮ ИДЕНТИЧНОСТЬ

желания решительного действия. «Я не очень понимаю, что происходит, но продолжаю или пытаюсь действовать, как если бы я это понимал». Это интересная ситуация, ее можно было бы считать необычной, если бы не одно «но». В каждый период жизни человечества, когда менялись технологические платформы: от угля переходили к нефти, от нефти к атому, актуализировалась попытка обнаружить особую позицию человека, который принимает решения. Здесь мы видим довольно серьезные изменения в области управленческой идентичности.

разных групп, кто я — с точки зрения гендерной идентичности. И в каждый момент времени актуальной становится какая-то из этих граней. Сегодня они все, включая религиозную идентичность, являются основой для симфонии. Сегодня человеку нужно выстроить свою идентичность, нажимая, условно говоря, на разные клавиши своего «Я», чтобы получить тот аккорд, который будет для него самым приемлемым, не вступающим в диссонанс с его собственными представлениями о себе. В этом смысле на фоне организационной, командной, профессиональной идентичностей,

стала актуализироваться управленческая идентичность. Личность начинает фокусироваться на таких вопросах: как именно я принимаю решения, касающиеся не только меня, но и других людей?

Это и вам знакомо как человеку, который управляет какими-то важными процессами в журнале. Это не только процесс сбора информации и печатания журнала, но и создания внутрикоммуникативных, личностных, культурных процессов, которые приводят к появлению новых смыслов, текстов, тем. И здесь я бы сослался на не очень популярного сегодня Ленина, который в свое время реализовал очень точную с точки зрения управленческой технологии идею. Газету «Искра» он неслучайно называл коллективным организатором. То есть он создал такую социальную

технология, которая позволяла соединить на большом пространстве процесс, который привел к существенному социальному результату. В газету писали люди с любой точки земного шара. При этом типография находилась в Болгарии. Оттуда надо было через Черное море переправить тираж в Грузию, откуда сухопутным путем далее в Санкт Петербург и по всей России. Так была выстроена деятельностьная основа. У каждого исполнителя была актуализирована его собственная идентичность. Осталось ответить на ключевой вопрос: кто он как часть целого?



Что такое есть бизнес сегодня?

— Мне кажется, бизнес — это творчество прежде всего. Как в творчестве можно полагаться на какие-то

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ратной связи о ситуации. Это очень важное умение – выстраивать отношения с другими людьми с целью информационного взаимообогащения. Еще один аспект – набор индивидуальных характеристик, которые очень важны для развития. И здесь выстроилась формула четырех «с». Главная «С» — субъектность – это способность человека ответственно принимать решения, продумывать разные последствия и доведение процесса до результата. Из чего складывается Субъектность? Первое – это самоопределение. Оно есть у человека, который понимает, кто он такой, чего он хочет, куда он движется, во имя чего действует. Вторая «С» — самоорганизация. Все люди, обладающие свойством субъектности, самоорганизованы. Здесь важна приставка «само». У них есть способность управлять самими собой, понимать, каким образом можно достигать результатов, не прибегая к помощи других. С одной стороны, я включен в отношения с другими, с другой – я всегда самостоятелен выстраивать свою жизнь, решать задачи. И третья «С» — синхронизация. То есть человек очень точно включен в более широкий контекст. Синхронность – умение вы-

строить некий общий танец с другими людьми (например, Полонез). Когда каждый из нас индивидуален, но все вместе мы создаем общую симфонию.

***Тахир Базаров,**
Доктор психологических наук,
Профессор МГУ имени
М. В. Ломоносова,
Научный руководитель Института
практической психологии НИУ ВШЭ

Беседовал: А. Гончаров

Эксклюзивно для



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ТАХИРУ БАЗАРОВУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



**Я не говорю, что
обязательно компании при
появлении любимчиков
должны разоряться, но
эффективность их падает**

*Как работать с
удаленными сотрудниками
производственной компании?*

*Опытom делится директор
крупнейшей в Европе
компании по окнам пвх.*



Нина Филоненко

«Экоокна»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Кого будем считать **ФАВОРИТАМИ** в частной компании с внутренней конкуренцией?

 понятие фаворит может иметь как положительное, так и отрицательное значение. Нужно понимать, что в компаниях с внутренней конкуренцией интересы бизнеса превыше всего. Здесь не будет места для так называемых фаворитов, если они совершенно бесполезны как сотрудники.

С другой стороны, в любой компании вы сможете найти сотрудников, которые имеют особый статус или

пользуются особым уважением. Наверное, в былые времена их называли бы фаворитами. К ним прислушиваются, могут давать им некоторые поправки или привилегии. Но получают и добиваются они их не за красивые глаза, а за свои заслуги перед компанией. Нет ничего удивительного в том, что лучшие профессионалы и мастера своего дела на особом счету в компании. Ведь любая компания - это прежде всего люди. И почему бы не выделять сотрудников, которые способствуют процветанию компании, не бояться решать самые сложные задачи.

 Фавориты и энтропия бизнеса – как соседствуют эти понятия в реальности?

— Важно понимать, что вы понимаете под фаворитами в компании.

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



он профессионал своего дела, ценен для компании. Но, конечно, чем реже специальность, чем выше требования к кандидату, тем ценнее сотрудников. Ошибочно думать, что сегодня программисты на вес золота. Конечно, хорошего программиста сложно найти, хотя их на рынке сейчас много. Точно так же и маркетологов. Предложений масса, а вот найти профессионала – сложносочиненная задача. То же самое в дизайне, в бухгалтерии, в HR.

УП Премии и бонусы – как исключить в системе появление фаворитов незаслуженных?

— Чтобы избежать случайных премий и бонусов, нужно правильно выстраивать систему лояльности иощерений. Должны быть разработана эффективная система оценки работы, определены KPI, цели и стратегия компании. Если это все есть, то любимчики за красивые глазки тут же выпадут из этой системы. Все зависит от компании, от того, какая у нее корпоративная культура и мотивация руководства.

***Нина Филоненко,**
совладелица и директор по развитию
компании «Экоокна»

Беседовала: А. Юрова

Эксклюзивно для



Справка о компании:

Компания «Экоокна» была основана в 2002 году, и на тот момент численность персонала составляла всего 8 человек. Сегодня компания является одним из ведущих игроков на рынке производства окон из ПВХ и алюминия. Высокотехнологичное производство «Экоокна» площадью свыше 15 000 кв. метров расположено рядом с городом Сергиев Посад. В сутки на заводе изготавливается свыше 1 000 изделий, а количество сотрудников насчитывает свыше 700 человек. Продукция «Экоокна» много раз была отмечена различными премиями.

Справка о спикере:

Нина Филоненко – совладелица и директор по развитию компании «Экоокна», самого крупного в Центральном регионе производителя окон ПВХ. Кандидат наук, имеет дипломы Британской Высшей Школы Дизайна



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
НИНЕ ФИЛОНЕНКО,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Сколько выходов из кризиса может быть?



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



начала определимся с термином «кризис». Я не буду рассматривать вариант, когда «кризис в голове», а остановлюсь на кризисе, вызванном внешними факторами, например, падением платежеспособности у клиентов

низации). Самый распространенный кризис – это когда образуется недополученная прибыль при существующих операционных расходах.

Как вести себя штатному HRy в период кризиса в компании? Действовать строго в интересах стратегии, выбранной собственником бизнеса, или ТОПом. Идеально, когда стратегия выбирается коллегиально, с участием HRa. Опытный менеджер

ИДЕАЛЬНО, КОГДА СТРАТЕГИЯ ВЫБИРАЕТСЯ КОЛЛЕГИАЛЬНО, С УЧАСТИЕМ HRa

или изменением государством законодательства, регламентирующего конкретную сферу бизнеса (свежий пример – микрофинансовые орга-

выбирает между двумя вариантами сценария удержания позитивного положения компании:

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):**

TP@TOP-PERSONAL.RU

«срезают жир», увеличивают нагрузку на те узлы компании, которые, по их мнению, могут это выдержать.

При сценарии «Победить» продолжительность кризиса не имеет значения, ТОП-предприниматель назовет это «новой реальностью» и будет про-

бирать нужный для диверсификации персонал, обеспечивать приживаемость сотрудников, работать с мотивацией, обучать и т.д.

Работа HRa при сценарии «Не проиграть» больше похожа на работу психолога, который пытается под-

РАБОТА HRa ПРИ СЦЕНАРИИ «НЕ ПРОИГРАТЬ» БОЛЬШЕ ПОХОЖА НА РАБОТУ ПСИХОЛОГА

должать работать в этих условиях годами. У сценария «Не проиграть» ресурс не бесконечен, в первую очередь это коснется персонала. У собственника бизнеса, или ТОПа и наемного персонала несколько разные цели. У последних это зачастую – закрыть свои базовые потребности (по Маслоу), и глупо ждать, что рядовой сотрудник, живущий от зарплаты до зарплаты, будет долго работать только за красивые лозунги, без этой самой зарплаты.

Задача HR в сценарии «Победить» – выполнять набор своих классических функциональных обязанностей: под-

сластить пилюлю увольняемым и дать заряд оптимизма тем, кого пока оставили работать в компании, но увеличили зарплату в 0,6 раза и нагрузили в 2 раза.

***Дмитрий Жирнов**, руководитель
Кадрового агентства **Bridge2HR**
www.bridge2hr.ru

Эксклюзивно для



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





Подобрать

быстро правильного кандидата

executive search
head hunting
scoring

Развить

компетенции

management competencies
менторинг в HR
soft skills

HR revolution

Открыть

новые горизонты
карьеры

советы директоров
топ-менеджеры

Повысить

качество корпоративного
управления

интерим-менеджмент
команды под задачу

Казарезова Ольга

 HR-REVOLUTION.RU

Павличенко Татьяна

 Okazarezova@hr-revolution.ru  +7(985)130-92-50

 Tpavlichenko@hr-revolution.ru  +7(926)530-99-65

Авторитет лидера – спорная вещь



Андрей Устюжанин

Кадровый Центр Эксперт

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Любой эксперт по управлению вам подтвердит: если руководитель не может отстоять свой авторитет, организационная система начнёт распадаться?



Если авторитет приходится отстаивать, то его наличие, вообще, находится под большим сомнением. Авторитет нарабатывается либо годами удачного управления, либо за короткий период, но при наличии блестящих управленческих решений, позволяющих компании совершить резкий рывок или

остаться на плаву в очень трудной рыночной ситуации. Если же возникла ситуация, в которой для поддержания авторитета нужно придумывать какие-то специальные шаги, значит, авторитет уже сильно подмочен, если он вообще был.

УП Есть ли критерии что есть авторитет директора?

— Критериями наличия авторитета в житейском смысле могут быть те слова, которые говорят или то отношение, которое сотрудники демонстрируют по отношению к своему руководителю за его спиной. А в рабочем плане, пожалуй, один из лучших критериев обозначил госпо-





что распоряжения кардинала Ришелье бросались исполнять со всех ног. Молниеносно. Быстроту выполнения отданных приказаний Дюма считал показателем высочайшего авторитета их отдающего.

В современных условиях, – если предположить правильно отстроенную вертикаль распространения информации в организации сверху донизу, – скорость продвижения и полнота выполнения распоряжений и будет тем самым критерием.



Как правильно строить свой авторитет как здание сейсмоустойчивое?

— Отчасти, примерно так же, как авторитет любого человека. Начать неплохо бы с того, чтобы быть челове-

дин Дюма. Он в своей авантурной саге неоднократно подчеркивает,

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):**

TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



реплетен с результатами работы его компании. Например, среди наших заказчиков есть компании, прочитав отзывы о которых, в них не пойдет никто. Руководитель одной из них жесткий и авторитарный, может легко уволить любого сотрудника по статье с записью в трудовую книжку без всяких «соглашений сторон». Я подозреваю, что для сотрудников, которые потеряли свое место работы в этой компании подобным образом, его авторитет нулевой. Беспокоит ли это акционеров компании, которые с его помощью активно развивают производство и вкладывают миллиарды рублей в его расширение? Вряд ли...

Иногда кажется, что Тинькова, судя по отзывам, не любят все :). Но разве этот серийный бизнесмен не является авторитетным бизнесменом и руководителем ... Многие не любят Илона Маска...Стив Джобс...Братья Бухманы, Павел Дуров, Билл Гейтс, Джек Ма... Из прошлых – Генри Форд, Акио Морита из Сони... Много интересных имен приводится в книге «Построенные навечно», название которой гово-

рит само за себя... Вполне возможно, что это примеры, как раз, идеально построенного авторитета руководителя...Но так как эти люди старались держаться в тени своих сотрудников, то их и знают только те, кто читает эту книгу в данный момент и скорее всего забудут, как только закроют...

***Андрей Устюжанин,**
Генеральный директор
Кадровый Центр Эксперт

Эксклюзивно для





**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
АНДРЕЮ УСТЮЖАНИНУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Важен личный пример лидера

Авторитет и известность таких лидеров бизнеса как Аликперов, Потанин, Тиньков, Галицкий, Усманов и др. привлекают к себе внимание и интерес многих.

А, как и чем они достигли этого?

Какова палитра действий вокруг процесса роста авторитета?



Валерия Кумпф

Kumpf Smart Psychology

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Любой эксперт по управлению вам подтвердит: если руководитель не может отстоять свой авторитет, организационная система начнёт распадаться?



Руководитель по своей сути является лидером, предводителем некой идейной концепции которую он представляет и несет в мир. Не каждый человек способен стать хорошим руководителем, мало хотеть быть начальником, нужно обладать врожденным управленческим талантом или приобрести необходимые управленческие навыки. При отсутствии необходимых лидерских качеств, авторитет руководителя будет



бесконечно подвергаться критике и сомнению со стороны сотрудников,

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

рядок, где описаны все бизнес процессы. Руководитель должен находить время на общение с каждым сотрудником или начальником отдела, это время должно быть четко установлено и всегда заранее спланировано.

 **А кого из видных бизнесменов Вы бы привели в пример правильно построенного авторитета?**

— Безусловными авторитетами в бизнесе я считаю таких лидеров, как Владислав Доронин (Capital Group), Олег Дерипаска (Русал), Олег Тиньков (Тинькофф Банк), Михаил Прохоров, Владимир Потанин (Интеррос),

там есть система управления и прозрачная система мотиваций, многие почтут за честь работать в команде таких лидеров.

И в завершении хочется отметить, что любой бизнес проект строится прежде всего вокруг его лидера.

***Валерия Кумпф,
Kumpf Smart Psychology**

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Руководитель консалтингового агентства «KUMPF MedConsulting»;
Официальный преподаватель национального уровня Профессиональной Психотерапевтической Лиги;
Психотерапевт, гипнопрактик, бизнес-тренер, полиграфолог, юрист;
Автор семинаров и тренингов по продажам, сервису, НЛП и PR;
Организатор научно-технических конференций Департамента Здравоохранения г. Москвы;
Эксперт на TV, психолог новостных лент центрального телевидения.



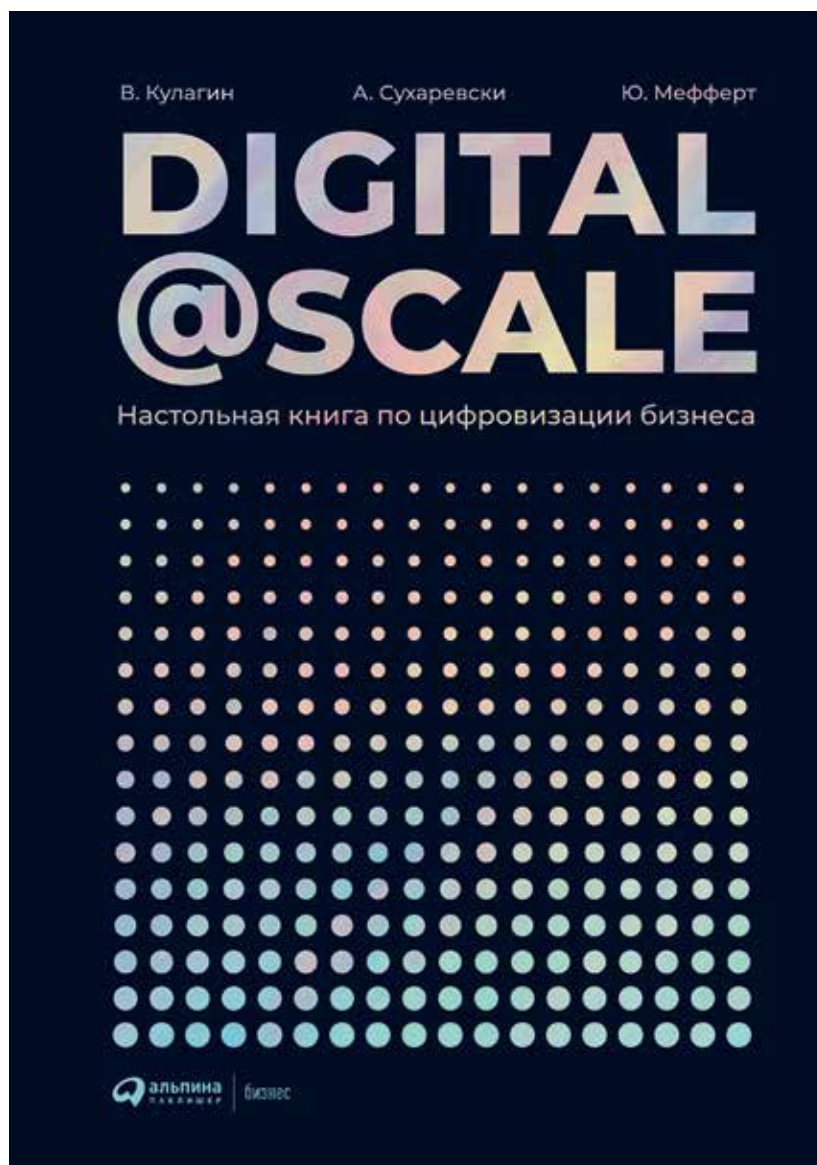
**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ВАЛЕРИИ КУМПФ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Оцифруйся или умри

Обзор книги о цифровизации позволил выявить наиболее ключевые идеи по теме.

И прочих вы задумаетесь глубже над тем, что этот путь придется одолеть... иначе стагнация...



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Авторы книги создали руководство для тех, кто хочет идти в ногу со временем.

Они разбирают по пунктам все процессы, которые затрагивает цифровизации компании. Уникального чудо-рецепта нет, зато есть подходы, интересные вопросы для определения целей и реальные примеры крупных и средних организаций.

Что такое цифровизация и зачем она нужна

Выйти на передовые позиции благодаря цифровизации смогут не только цифровые компании, но и традиционные. Для этого прежде всего необходимо переосмыслить собственную бизнес-модель: от отношений с клиентами до способов монетизации. ИТ-информационные технологии играют здесь не главную роль, но выступают фундаментом, на котором можно выстроить цифровизацию всех процессов. У компаний, которые стремятся к успешной цифровизации два способа: оптимизация имеющихся бизнес-процессов и поиск дополнительной выручки или замена старой модели на более совершенную.

Тот, кто отказывается от изменений в перспективе теряет своих клиентов. К примеру, в 1996 году компания Compaq была лидером по объему продаж компьютеров. Их модель была стандартной, в то время как Dell продавали компьютеры через интернет без посредников и

также собирали компьютеры под заказ.

Для успеха цифровой трансформации необходимо личное участие руководителя. Только глава компании способен разъяснить сотрудникам необходимость трансформации, определить ее масштабы и направление, а также преодолеть корпоративную инертность. Важно уметь донести до своих коллег необходимость перемен для этого нужно обучать, доносить информацию и вдохновлять. Важно и вдохновиться самому.

Авторы книги предлагают перед внедрением каких-либо новшеств ответить на десять вопросов, проведя самодиагностику.

1. Прогнозируем ли мы влияние цифровой революции на нашу бизнес-модель и выручку?

2. Принимаем ли мы активные меры к созданию экосистемы партнеров, клиентов и поставщиков с учетом требований цифровой эпохи?

3. Допускаем ли мы возможность принятия цифровой стратегии, из-за которой наши текущие доходы могут снизиться?

4. Оцениваем ли мы возможность выхода в совершенно новые сектора с использованием

наших преимуществ и новой бизнес-модели?

5. Готовы ли мы избавиться от ценных на сегодняшний день активов, поскольку в цифровом будущем они окажутся бесперспективными?

3.1. Осознание необходимости срочных мер... 47

6. Отражает ли наша нынешняя стратегия стремительность и неопределенность цифровой эпохи?

7. Учитываем ли мы то, насколько сильно будущие технологические новшества могут повлиять на наш бизнес?

8. Входят ли в состав наших команд по цифровизации луч-

шие специалисты компании?

9. Удастся ли нам приоритизировать и распределять финансовые, кадровые и управленческие ресурсы в соответствии с нашей цифровой стратегией?

10. Определили ли мы реалистичные сроки и действительно значимые ключевые показатели эффективности (КПЭ), чтобы достоверно оценивать успехи и неудачи? Необходимо выяснить как срочно нужны изменения и понять в каком моменте цифровизация может провалиться.

Цифровизация дает возможности роста новых бизнес-моделей. К примеру, в 2004 году компания Кауак запустила онлайн-сервисы по поиску авиабилетов, брони отелей, аренде автомобилей,

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

териалы в актуальном состоянии, анализирует из

И напоследок

При инвестировании в разработку инновационных продуктов и направлений бизнеса авторы рекомендуем стратегию, предусматривающую выделение относительно небольших траншей, которые проще контролировать. В случае если к контрольной дате удастся достичь целей, то финансирование утверждается быстро, если нет, то урезается бюджет. Таким образом можно контролировать весь процесс инновационной деятельности.

Необходимо поощрять в сотрудниках лидерские качества. Искренность и убежденность играют решающую роль. Цифровые компании в совершенстве владеют приемами сторителлинга. Формат остроумных увлекательных реальных историй, размещенных в популярных соцсетях здорово поднимает мотивацию сотрудников. Для цифрови-

зации необходимо учитывать множество нюансов, но, если к каждому пункту подойти правильно –результат не заставит ждать.

Таким образом, можно сделать вывод – что цифровизация, это прежде всего изменение способа мышления, а остальное вытекающие из этого последствия.



*Юлия Иванцова

Эксклюзивно для 

Об авторах:

Владимир Кулагин и Александр Сухаревски — старшие партнеры офиса МакКинзи в Москве. Юрген Мефферт — старший партнер офиса МакКинзи в Дюссельдорфе. Все авторы специализируются на построении цифровых бизнесов в различных отраслях.

Альпина Паблишер
МОСКВА
2019



Директор – такой же работник как все?

Бывший директор Антипинского НПЗ перед увольнением подписал приказ о премировании себя на 10 млн. долларов и теперь требует выплаты премии через суд. Какое решение в этой ситуации примет суд? Может ли как-то работодатель защитить себя от подобного? И вправе ли директор сам себя премировать?

Сергей Слесарев

юрист

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Для того, чтобы разобраться в ситуации с Антипинским НПЗ и аналогичными случаями надо обратиться к особенностям статуса руководителя организации с точки зрения гражданского и трудового законодательства, и «природе» премий «для топов».

Юридические лица (организации) приобретает гражданские права и принимает на себя гражданские обязанности через свои органы, действующие в соответствии с законом, иными правовыми актами и учредительным документом. Порядок образования и компетенция органов

определяется законом и учредительным документом (п. 1 ст. 53 ГК РФ).

К таким органам относится и руководитель организации — единственный исполнительный орган (см, например, п. 3 ст. 65.3 ГК РФ). Как правило, именно на ЕИО возложены исполнительные «повседневные» функции «взаимодействия» организации с «внешним миром», ЕИО осуществляет текущие руководство деятельностью организации, в т.ч. в сфере управления персоналом и в трудовых правоотношениях принимает кадровые решения от имени работодателя в отношении подавляющего большинства работников организации.

Последнее и создает иллюзию у топов, что «работодатель — это я» и «мне позволено все в решении ка-

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



трели подробно все спорные моменты с премированием директоров и их полномочиями по установлению оплаты труда самим себе. И все же даже тот небольшой объем примеров и выводов из ГК и ТК РФ позволяет дать некоторые рекомендации для безопасности работодателя:

1) четко прописывайте компетенцию руководителя (ЕИО) в учредительных документах. При этом желательно прямо зафиксировать, что ЕИО не вправе в отношении самого себя решать вопросы установления оплаты труда, в т.ч. по выплате выплат стимулирующего характера (премий). Допускается и «косвенный» запрет через установление таких полномочий иному органу юридического лица.

2) желательно разработать и утвердить отдельный ЛНА о премировании руководителя и иных «топов», в котором четко прописать условия и порядок премирования, в т.ч. кто и как уполномочен решать вопро-

сы премирования. В этом ЛНА также рекомендуется установить порядок «фиксации» результатов работы руководителя, в т.ч., например, через аудиторское заключение.

При этом возможно предоставить руководителю «урезанные» права, например, о премировании самого себя в пределах фонда оплаты труда или в пределах определенного размера премии (и кратности ее назначения — например, не более одного оклада раз в квартал).

***Сергей Слесарев,**
частнопрактикующий юрист, эксперт
центра «Общественная Дума»
e-mail: slesarev-sergey84@mail.ru

Эксклюзивно для



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
СЕРГЕЮ СЛЕСАРЕВУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



XI Национальная конференция
**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ
ПЕРСОНАЛ 360**
+ Бережливое производство
Привлечение, развитие, удержание
рабочего персонала. Лучшая практика

Программный комитет:
XI ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ 360



Ольга
Баналова
РОСТЕХ



Андрей
Кузнецов
STADA



Руслан
Хайков
МЕТАЛЛО-
INVEST



Павел
Сивов
SOLLERS



Ольга
Герасимова
РУСГИПРО



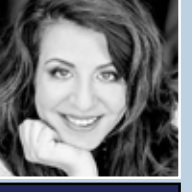
Павел
Берлев
ГАЗПРОМ НЕФТЬ

23 – 25 октября 2019,
Москва,
Azimut Hotel Smolenskaya

В условиях острого дефицита кадров на промышленных предприятиях, эффективная система подбора и развития сотрудников является ключевым фактором успеха. В рамках конференции эксперты обсудят современные тренды в оценке и обучении производственного персонала, методы подготовки наставников, а также программы мотивации, направленные на повышение производительности труда. Специальный день конференции «Люди в бережливом производстве» поможет узнать больше о лучших практиках технологии LEAN.

Представители крупнейших компаний TOP10 в отраслях по рейтингу RA EXPERT 600 выступят спикерами и помогут найти ответы на такие важные вопросы, как:

- Где взять квалифицированный рабочий/инженерный персонал?
 - Как мотивировать и удерживать ценные кадры?
 - Как связать обучение с потребностями бизнеса?
 - Как выстроить справедливую систему KPI?
 - Чем привлечь опытных кандидатов на работу?
- Как вовлечь персонал в бережливое производство?
- Зачем нужен LEAN в непроизводственных подразделениях?

						
Яна Алферова группа компаний ISS	Елена Ануфриева Либерти Страхование	Александр Бер ГК InfoWatch	Анна Глазкова IMA Moscow	Дмитрий Глумов ООО «Телепласт»	Сергей Горбатов IE Business School Madrid	Елизавета Гурьянова НТВ-ПЛЮС
						
Валери Дворцевая Визави Консалт	Анна Ермохина ОПТЭК Цайсс Групп	Жанна Завьялова бизнес-тренер	Алексей Загумёнов «Авира»	Ярослав Кабаков ИК «ФИНАМ»	Алевтина Каипова Volga Group	Евгений Каплев ЭКСМО
						
Нателла Кобулашвили «ВЫБОР»	Иван Комыслянов АО «ЭР-Телеком Холдинг»	Алексей Коренев ГК «ФИНАМ»	Владимир Корицкий «Авито Работа»	Мargarita Крутова Финансовая группа QBF	Наталья Курчакова Научно-Технический Центр «Газпром Нефти»	Кристина Лапская SuperJob
						
Кристина Леонгардт ООО «Абсолют Страхование»	Анастасия Малахова «Конекрейнс Демаг Рус» Центр	Ольга Малашкина «Швабе»	Исаак Мостов ГК «РАМАКС»	Дмитрий Низковский Группа ПСН	Иван Носаков Сити XXI век	Сергей Озол бизнес-тренер
						
Татьяна Павличенко Ассоциация «Директориум»	Александр Подерёгин ООО «НПО «Космос»	Мargarita Розанова Хергох Евразия	Михаил Рубцов ООО «МЕТИНВЕСТ- ПРОМСЕРВИС»	Светлана Самойлова UCL HOLDING	Ирина Святцкая HeadHunter	Варвара Седова «АгроТерра»
						
Дмитрий Слинков Ростелеком	Светлана Стешина АО «Международный аэропорт «Внуково»	Игорь Столяров группа компаний СР	Алексей Стоянкин МДД Групп	Алла Третьякова АО КБ «Интерпромбанк»	Наталья Трубкина ПАО «Мечел»	Алексей Урванцев бизнес-тренер
						
Андрей Устюжанин Кадровый центр «Эксперт»	Ольга Филиппова Eqvanta	Светлана Хамитова «Althausgroup»	Владимир Химаныч Райффайзенбанк	Алексей Чунтомов Rail Cargo Logistics- RUS	Аяз Шабутдинов холдинг Like	Елена Эрлих Московский Кредитный банк

ФОРУМЫ В КОТОРЫХ СТОИТ ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ

11-13 сентября Москва, 2019 г. **КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА 2019** III Всероссийский форум по электронному и дистанционному обучению

Симбиоз традиционных методов и новых технологий – вот ключ к эффективному развитию сотрудников в современном мире. Какие диджитал технологии применяются для упрощения образовательного процесса, сколько времени и ресурсов тратится на цифровизацию и как оптимизировать затраты на обучение без потери качества расскажут эксперты-практики из компаний крупного и среднего бизнеса.

18-20 сентября Москва, 2019 г. **C&B+ FORUM 2019** II Всероссийский форум по мотивации и вовлечению персонала

Форум поможет участникам оптимизировать расходы на персонал и выбрать оптимальные схемы мотивации с учетом реальной ситуации в экономике и бизнесе. В программе: свежий взгляд на известные механизмы мотивации, новые решения в сфере автоматизации, вовлечения и нематериальной мотивации молодого поколения профессионалов, оценка персонала и работа с ключевыми сотрудниками.

21-22 ноября Москва, 2019 г. **IT RECRUITING. HR FORUM 2019** Всероссийский форум по подбору и мотивации профессионалов сферы IT

Где искать высококлассных профессионалов сферы IT? Какие критерии устанавливать при подборе персонала в сфере, где многие из лучших профессионалов – самоучки? Как привлекать и мотивировать новое поколение, имеющее свои представления о работе мечты и иерархии деловых отношений? На эти и многие другие вопросы ответят в рамках форума HR-профессионалы из компаний крупного и среднего бизнеса различных отраслей, объединенных одной проблемой – нехваткой квалифицированных кадров для создания и развития IT инфраструктуры современной компании.

05-06 декабря Москва, 2019 г. **ФОРУМ ПЕРСОНАЛЬНЫХ АССИСТЕНТОВ 2019** VII Всероссийский форум ассистентов и секретарей первых лиц ком

Традиционная площадка для встречи ассистентов и секретарей первых лиц компаний. Форум уже зарекомендовал себя как один из лучших для развития профессиональных и личностных компетенций. В программе 2019 года вас ждет больше мастер-классов и интерактивных форматов. От документооборота, протокола и делового этикета до психологических аспектов отношений между ПА и руководителем.

НА ВСЕ ФОРУМЫ ДЕЙСТВУЕТ ПОСТОЯННАЯ СКИДКА 17% ОТ ПОЛНОЙ СТОИМОСТИ УЧАСТИЯ ДЛЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ КЛУБНЫХ КАРТ