

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выдающие адреса в каталоге "Решения" – 71052, 70855, 72035



Нарина Багдасарян



Михаил Богданов



Инна Горбушина



Оксана Дажун



Дмитрий Жирнов



Александра Лебедева



Наталья Макарова



Михаил Молоканов



Юрий Михайлов



Татьяна Павличенко



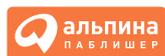
Юрий Петров



Оксана Селендеева

Главная тема: **МОТИВАЦИЯ НА САМОИЗОЛЯЦИИ**

## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Печальный инцидент с миллиардером Босовым с предшествующим этому громким увольнением компаньона и директора американца в США поставил больше вопросов. И не следовательских.**

**Я решил пригласить сильнейших профессионалов РФ прокомментировать ситуации с точек зрения психологии и менеджмента.**

*Успехов в бизнесе!*  
*Главный редактор ИД*  
*Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров,  
 почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —  
 ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена  
 Верещагина, почта: top-personal2018@list.ru

Дизайн и верстка — Наталия Риль

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»

**УП** Как лучше обезопасить себя крупным фирмам при увольнении топов и особенно в зарубежных своих активах?

**В**опрос о корпоративной безопасности, корректном увольнении топ-менеджеров и экологичности HR-бренда стоит не только перед крупными компаниями, также и перед МСП. Для всех компаний очень важно научиться управлять не только наймом, но и высвобождением персонала. Не так важен уровень должности, которую занимает человек, так как сотрудник любого уровня может стать проблемным персонажем для компании. Разница только в широте информационного охвата, в который может вырасти конфликт. Топ-менеджеры крупных компаний, как правило, находятся под большим вниманием хедхантеров, СМИ и коллег. Возникновение конфликтов с подобными людьми может привлечь столько же внимания, сколько конфликты в среде поп-звезд



**Татьяна  
Павличенко**

**Ассоциация  
«Директориум»**



или политиков. Любая конфликтная ситуация выгодна конкурентам, она также же отрицательно влияет на HR-бренд (привлекательность) компании. Чтобы быть уверенным что топ уйдет спокойно и без отрицательного шлейфа для компании, нужно с первого дня контакта (до подписания кандидатом предложения о работе job offer), выстраивать с ним четкие правила игры. Успешные люди ценят ясность, конкретику, исполнение обязательств. И работодатель должен здесь стать драйвером отношений, занять позицию сильного (по возможности честного) игрока. Топ-менеджеры делятся на две категории: тех, любит играть в корпоративные игры и мутит там свои игры и тех, кто хочет делать дело и ему подкованные игры не интересны. Предсказать заранее как поведет себя тот или иной человек в стрессовой ситуации однозначно сложно, люди многогранные существа и порой бывают очень непредсказуемы. Лучше подстраховаться как работодателя зафиксированными письменно задачами, коллективной медиацией и открытой позицией.

Коллективная справедливость все равно победит индивидуальную, так что не надо загонять человека в угол, где он будет вынужден защищаться максимально агрессивно. Переговоры – наше все.

В зарубежных активах важно учитывать законодательство той страны, где ведется деятельность. Местные законы будут превалировать над корпоративными стандартами. Доверие очень важно для любого человека, но люди бывают слабы, следовательно, нужно на каждое слово иметь подтверждающий документ. Тот же совет можно дать и топ-менеджеру. Если вы увольняете топа и ему нужно будет вернуться в страну, помогите ему организовать переезд, даже если вы с ним уже больше работать не будете. Не стоит сжигать мосты. За свою значительную трудовую биографию я не раз встречала случаи, когда обиженные сотрудники имели возможность навредить бывшему работодателю. Не все этим воспользовались, а те, кто воспользовались, действовали жестко. Помните, что топ-менеджер может иметь доступ и к конфиденциальной информации, и к вашим ноу-хау. Берегите себя и друг друга.

**\*Татьяна Павличенко,**  
Директор по формированию  
кадрового резерва высших органов  
управления в **Ассоциации**  
**«Директориум»**

Эксклюзивно для



# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

**МОТИВАЦИЯ**  
**Как сохранить мотивацию к труду у сотрудника на самоизоляции**  
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

12

**ЗАРПЛАТА**  
**Зарплата удаленного сотрудника – должна быть больше, меньше или равна офисной?**  
Alfa School

17

**IT РЕКРУТМЕНТ**  
**Айтишники правят бал**  
Михаил Богданов, CONSORT Group  
**«Принцев» мало, на всех не хватает**  
Александра Лебедева, CONSORT Group

18

20

**ИТ на экспорт**  
Юрий Михайлов, «Консорт Петербург»

22

**СОБЕСЕДОВАНИЕ**  
**Компания хочет видеть с кем предстоит работать...**  
Инна Горбушина

27

**ЛИДЕРСТВО**  
**Успех компании не зависит от стиля управления**  
Оксана Селендеева, Международная школа программирования CODDY

31

**ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ**  
**Не выплескивайте с водой и ребенка**  
Михаил Молоканов, Коуч глав компаний

33

**КОММЕНТАРИЙ**  
Наталья Макарова, ГК «Дионис»

35

**ОБЗОР КНИГИ**  
**Виктор Орловский, Владимир Коровкин «От носорога к единорогу. Как управлять корпорациями в эпоху цифровой трансформации»**  
Владимир Шумков

43

**УПРАВЛЕНИЕ**  
**Дилемма ЛИДЕРА: Контролировать или заниматься только системой и развитием?**  
Оксана Дажун

58

**МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ**  
**«Пишите простейшие инструкции, как для трехлетних детей»** Алан Лафли  
Артем Богач, бизнес-тренер

59

**НОВОСТИ**  
**Адвокат счёл подозрительной версию о самоубийстве миллиардера Босова**

61

**ОСОБОЕ МНЕНИЕ**  
Татьяна Павличенко, Ассоциация «Директориум»  
Юрий Петров, TYCOON

62

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

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

Подписано в печать 13.05.2020 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 >

№ 17  
(573)

Издаётся с 1996 г. 2020 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



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

# Как сохранить мотивацию к труду у сотрудника на самоизоляции



*Дмитрий Жирнов*

«Бридж ту ЭйчАр»

[www.bridge2hr.ru](http://www.bridge2hr.ru)

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Мы с 1985 года живем в эпоху перемен, и давно не воспринимаем всерьез слова Конфуция на эту тему. Казалось бы, удивить нас резкими изменениями уже трудно, но ситуация в марте – мае 2020 года в России показала обратное.

Из любой сложной ситуации можно извлечь плюсы, и я решил использовать этот период как источник информации. Потому что подобного еще не знала мировая история. Перевести хотя бы часть сотрудников на работу из дома и раньше пытались некоторые компании, но впоследствии они отказывались от этого из-за необходимости больших усилий для формирования корпоративного духа сотрудничества между удаленными работниками, для мотивации и контроля за ними. Самые яркие примеры этому – Bank of America и IBM, которые весной 2017 года вернули в офисы тысячи своих удаленных сотрудников и попытались забыть этот период как страшный сон.

Интересен опыт наших компаний, которым в период самоизоляции удалось на расстоянии создать своим

людям рабочее настроение. Рассмотрим, какие они применяли инструменты и коммуникативные подстройки для этого.

Существует такой процесс как адаптация персонала. В классическом понимании – это вхождение в должность нового сотрудника, который вливается в коллектив. До сих пор встречаются работодатели, которые пытаются это игнорировать и с первого дня ждут стопроцентной эффективности от новичка. Но не менее важна адаптация и к новым условиям труда, например, к кухонному столу как к новому рабочему месту. Это явилось открытием для большинства работодателей, которые были вынуждены и сами остаться дома и коммуницировать со своими сотрудниками, также находящимися дома.

Я глубоко убежден, что при формировании новых команд для удаленной работы нужно поработать сначала всем вместе офлайн. Проникнуться доверием друг к другу. Базисом успеха продуктивной совместной работы является доверие. Недоверие автоматически запускает все остальные слабые стороны личности человека. Доверие дает шанс избежать или нивелировать возможные управленческие ошибки.

Поэтому в сложившихся обстоятельствах самоизоляции и вынужденного перехода на удаленку после совместной работы в офисе я не вижу никаких



особых рисков, но при условии некоторой корректировки во взаимоотношениях с сотрудниками. Отсутствие возможности банально похлопать по плечу или пожать руку своему сотруднику нужно компенсировать другими инструментами мотивации. При подготовке этого материала я пообщался с коллегами, клиентами нашего агентства, друзьями о том, как они мотивировали своих сотрудников в марте – мае при вынужденном резком переходе от офисной работы к надомной.

Итак, инструменты повышения мотивации удаленных сотрудников, которые показали свою эффективность.

### 1. Постановка задач

Основное правило – каждый сотрудник знает, что от него нужно и когда. Если в обычном режиме компания жила по четким и понятным процедурам, то по моим наблюдениям в период самоизоляции такие компании продолжают так же эффективно трудиться из дома. Самым безболезненным вынужденным спонтанным переходом сотрудников на удаленку стал переход для компаний с регулярным менеджментом. Не так давно журнал публиковал серию материалов о регулярном менеджменте, где я в своих комментариях указывал на то, что этот процесс управления не подходит для компаний в зоне предпринимательской неопределенности, но как показали послед-

ние события, его зарегистрированность оказалась большим плюсом и позволила работникам комфортно перейти на хоум-офис. Они продолжали четко понимать, что от них требуется.

Считающие себя «бирюзовыми» и горизонтально-иерархическими компаниями в удаленном режиме столкнулись с коммуникативным хаусом. Люди стали работать по 10-12 часов в день, у них появились негативные и раздражительные нотки по отношению к коллегам. Нечеткая постановка задачи – это одна из самых распространенных управленческих ошибок. Но если в офисе у сотрудника есть возможность посоветоваться с коллегами, при случае уточнить что-то у руководителя, то дома сотрудник ограничен в привычных коммуникациях и остается один на один с загадочным аудиосообщением от руководителя. Поэтому, чтобы избежать демотивации сотрудников, руководители вынуждены больше внимания уделять качеству постановки задач. Большинству людей, чтобы написать информативное и одновременно лаконичное письмо требуется больше времени, чем просто переложить свои мысли на текст. С такой проблемой столкнулась часть руководителей.

В идеале при постановке задачи нужно убедиться, что сотрудник знает ответы на следующие вопросы:



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Какие решения он может принимать сам без согласования?

К кому обращаться за консультацией?

Кому он сам может ставить задачи?

Что будет являться результатом?

Какой дедлайн?

И желательно показать сотруднику значимость роли его задачи в общем бизнес-процессе. Причастность к чему-то великому – действенный мотиватор.

Таким образом, постановка задач по методике SMART стала залогом эффективной коммуникации руководителя с удаленным сотрудником.

## 2. Если в компании инструктивный стиль руководства

Если в компании сотрудники сначала совещаются с руководителем, а потом приступают к выполнению задачи, то при удаленной работе телефон такого руководителя будет всегда занят и образуется очередь за консультацией, при этом процессы встанут. Быстро изменить такой стиль управления, конечно, не получится, поэтому максимальное количество запросов нужно перевести в письменные электронные формы. Это заставит подчиненных сначала думать и лаконично формулировать мысль, а потом спрашивать. Уже на этом этапе многие очевидные вопросы могут отпасть. Но все равно я не завидую такому руководителю, так как дистанционные сотрудники по умолчанию должны быть наделены большей самостоятельностью

**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](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**



ко для тимбилдинга, но и для предотвращения искажения информации и рождения слухов.

## 5. Как победить ощущение, что я ничего не успеваю

Многие респонденты, с которыми я общался в период самоизоляции, сетовали на то, что ежедневных писем стало больше (и это естественно, ведь пока мы в офисе, коллеги реже пишут нам на почту, проще подойти и спросить), плюс добавились групповые чаты в мессенджерах. Ежеминутное поступление новых сообщений не дает погрузиться в текущую задачу. Накапливается раздражение, появляется тревожность, создается ощущение, что я ничего не успеваю, и как следствие падает мотивация. Чтобы этого избежать, нужно отключить всплывающие окна при поступлении новых сообщений, а почту проверять периодически, например, 1 раз в час. Если случится что-то экстренное, то вам позвонят.

## 6. Эмоциональная вовлеченность

Демонстрируйте сотруднику, что он по-прежнему член коллектива и востребованный командный игрок. У подавляющего большинства вынужденных сегодняшних надомников работа связана с информацией и коммуникацией с коллегами, клиентами, подрядчиками. В офисе у нас всегда под

рукой блокнот для фиксации оперативной информации – имя звонящего, какие-то пометки во время разговора, напоминки и т. п. Например, я за рабочий день исписываю несколько листов А4, которые в конце дня выбрасываю. За месяц в мусорную корзину у меня уходят пара блокнотов. Оказавшись в изоляции дома, если в семье нет школьников, а магазины закрыты, то канцтовары становятся проблемой. Я знаю компании, которые наняли курьеров, закупили и развезли необходимые для работы расходные материалы по домам своих сотрудников, они с помощью курьеров продолжают поздравлять их с днем рождения. Это демонстрирует заботу и повышает лояльность. Сотрудникам важно чувствовать, что они нужны компании, когда все вокруг говорят о растущей безработице и затяжной экономической депрессии.

**\*Дмитрий Жирнов,**  
руководитель Кадрового агентства  
**Bridge2HR**  
[www.bridge2hr.ru](http://www.bridge2hr.ru)

Эксклюзивно для



# Зарплата удаленного сотрудника – должна быть больше, меньше или равна офисной?



Карантин серьезно встряхнул HR-сферу прежде всего тотальным переходом на удаленный формат работы. Если до весны 2020 года удаленные сотрудники были скорее экзотикой, о которой было принято много говорить и писать, но когда доходило до дела – чаще всего работодатели делали все, чтобы максимально привязать работника к рабочему месту в офисе. Практика показывала, что квалифицированному сотруднику могли отказать в занятии вакантного места только потому, что человек готов был работать только удаленно. Введенный карантин заставил подавляющее большинство рабо-



тодателей посмотреть в лицо своим страхам и стереотипам: почему мы не готовы нанимать людей удаленно? Как их контролировать? И самый деликатный вопрос – сколько же им все-таки платить?

На этом фоне вновь развернулись дискуссии о том, сколько должен получать удаленный сотрудник. Можно ли на нём сэкономить или, напротив, такой труд должен оплачиваться выше? А может, не мудрствуя лукаво, платить ту же ставку, которую получал бы любой штатный работник на этой должности? Весомые аргументы есть для всех трех позиций, и каждый начальник сам выбирает, какая из них ему кажется разумнее и честнее.

*Платить меньше.* Сторонники этой точки зрения считают, что

работать из дома – это привилегия, ведь сотрудник находится в комфортных для себя условиях, может параллельно заниматься домашними делами, ему не нужно ежедневно надевать деловой костюм и заставлять себя выходить из дома в дождь и в мороз, а потом два часа стоять в пробках. И поскольку работодатель идет навстречу, позволяя своим подчиненным пользоваться такими вольностями, то он вправе рассчитывать на меньшие затраты по выплатам.

*Платить одинаково.* Тут всё просто – руководителю нужен результат и за него он готов платить определенную сумму. А уж при каких условиях этот результат будет достигнут, вопрос несущественный. Хочешь – работай дома, хочешь – в офисе, главное, чтобы KPI выполнялись.

## 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 

ривать переводить детей в столичную школу. И даже если в ближайшие месяцы карантин смягчат или даже отменят совсем, попробовав на практике – как это работает, очень многие владельцы бизнеса задумаются: может быть стоит экономить именно на офисной организации работы?

**Так всё-таки, сколько стоит платить удаленному сотруднику?**

Прежде всего работодателю стоит запомнить раз и навсегда: оплата труда – это не про одолжение, не подачка, не компромисс, это покупка результата. При этом вы покупаете не человеко-часы, не удовлетворение своих амбиций, не человека, который сидит в офисном кресле и его можно показать инвесторам. Вы покупаете только результат квалифицированного труда: увеличение продаж, креативный макет дизайна, яркий интересный текст, оптимизацию расходов и налогов. У этого результата есть рыночная цена, и есть специалист, который готов этот результат обеспечить. Никаких эмоций, амбиций, попыток свести с кем-то счеты или что-то кому-то доказать. Просто связка – деньги-результат.

Стоимость работы каждого отдельно взятого сотрудника формируется конечно на рынке. И нынешний кризис серьезно ударил по бизнесу, а значит и по его способности платить хорошим

сотрудникам. Но, как утверждают эксперты на рынке HR, средняя ставка специалиста средней и высокой квалификации упала не более, чем на 5-7%.

И все-таки почему удаленному сотруднику, если вы довольны его работой, нужно платить не меньше, а может быть и больше, чем работающему в офисе? Это просто. Чтобы сотруднику не пришлось искать вторую, а может и третью работу. Мы уже писали, как плохо сказываются на эффективности переработки. Не толкайте на это ваших работников – платите им в рынке, а если есть хотя бы малейшая возможность – выше рынка.

**\*Анна Журба,**  
PR-менеджер онлайн-школы  
**Alfa School**

Эксклюзивно для 

# Айтишники правят бал

 В самом начале нынешней Великой самоизоляции наша компания, как обычно, вела ряд проектов по поиску ИТ специалистов. Шел обычный процесс: исследование рынка, звонки, переговоры с кандидатами, кто-то отказывается, кого-то отсеивают наши консультанты или клиенты, кто-то переходит на новое место работы. И вдруг пошли сплошные «обломы». Как только страна перешла на «удаленку», айтишники, словно сговорившись, стали массово отказываться от смены работы – ни за какие коврижки! Из десятка кандидатов наши предложения стали отмечать 9, а то и все 10 человек – такого не было никогда!

Догадаться, в чем дело, оказалось не трудно, достаточно было взглянуть на нашу собственную ИТ – команду, без которой после перевода коллектива на работу в режиме хоум-офиса мы бы просто пропали. Вывод напрашивается сам собой: количество перешло в качество, и его величество коронавирус придал окончательный толчок превращению специалистов по ИТ и телекоммуникациям в хозяев бала. И, думается, это уже навсегда!



*Михаил Богданов*

**CONSORT Group**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Пребывали мы в растерянности недолго. Благо вспомнили о богатом опыте нашей группы в поиске уникальных специалистов. (Заметьте, что речь не о подборе, а именно о процессе выхода на редких специалистов с применением поисковых технологий). По сути, решили мы, в нынешней обстановке компетентные специалисты ИТ/Телеком стали ключевыми людьми в компаниях, и относиться к ним надо как к совершенно «штучному товару»,

подобному топ менеджерам или главным конструкторам.

Ниже – мнения моих коллег по CONSORT Group о сегодняшнем рынке ИТ специалистов.

**\*Михаил Богданов,**  
Председатель правления  
**CONSORT Group**, эксперт премии  
«Капитаны Российского Бизнеса», главный эксперт по вопросам поиска и подбора персонала

.....

## «Принцев» мало, на всех не хватает

*Руководитель проектов CONSORT Group Александра Лебедева рассказывает о сегодняшней ситуации в отрасли и делится экспертизой.*

 итуация в стране с коронавирусом только усугубила нехватку реально сильных ИТ специалистов. Задачи по переходу компаний на работу в онлайн режиме, эффективность коммуникаций сотрудников, поддержка пользователей – все это большие вызовы для ИТ инфраструктуры практически любой компании. Выявляются пробелы в организации, которые

могли ранее не быть столь критичными. Seriously возрастает нагрузка на айтишников. А сильных специалистов, увы, больше не становится.

«Консортовцы» не остаются в стороне от этих извечных проблем и всегда стремились обеспечить своих клиентов ИТ специалистами высшей пробы. Как и в предыдущие периоды, в 2019-2020

годах нами были заполнены важные ключевые позиции в сфере ИТ. И, что особо важно, за практически полтора года нам не пришлось делать ни одной замены ИТ специалиста – так удачно мы подбирали кандидатов. Из наиболее интересных вакансий мы успешно нашли: Руководителя проектов по внедрению БОСС-кадровик, Руководителя проектов по цифровизации бизнеса, специалистов по машинному обучению и высоконагруженным программным комплексам, разработчиков финансовых и аналитических решений, интеграционных сервисов, а также многочисленных программистов.

Кстати: У абсолютного большинства айтишников очень продвинутый английский язык.

Кстати: Многие, в принципе, давно и успешно работают на удаленке, так что никаких изменений и не ожидают.

Кстати: Спросом у наших клиентов пользуются и проекты аутсорсинга – предоставление ИТ услуг.

Привлечение ИТ специалистов по схеме аутсорсинга позволяет гибко регулировать продолжительность проектов в быстро меняющихся условиях, нанимать дополнительный персонал при «фризе» на оформление сотрудников в штат, использовать бюджеты конкретных подразделений на оказание услуг.

Чтобы быть в тренде, наши консультанты проходят дополнительные курсы по подбору в школе Нетология и в IT recruitment school /GetIT, активно участвуют в вебинарах и онлайн конференциях.

**\*Александра Лебедева,**  
Руководитель проектов  
**CONSORT Group**



**Александра  
Лебедева**

**CONSORT Group**



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

## ИТ на экспорт

*Несколько проектов по поиску наших ИТ специалистов для работы за рубежом провел наш петербургский офис. Экспертизой питерских коллег делится Управляющий партнер «Консорт Петербург» Юрий Михайлов.*

 **Несколько проектов по поиску наших ИТ специалистов для работы за рубежом провел наш петербургский офис. Экспертизой питерских коллег делится Управляющий партнер «Консорт Петербург» Юрий Михайлов.**

**Ощутимый дефицит сильных профессионалов в области ИТ существует не только в России, но и во всем мире. А поскольку уровень подготовки наших айтишников высок, они востребованы везде. За последний год мы искали специалистов для работы в Швейцарии и Франции: Front-end Software Engineers, Agile Coach, Fullstack Developers, Java/SAP Consultants. Искали как для стартапов, так и для круп-**



**Юрий Михайлов**

**«Консорт Петербург»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ных традиционных производственных компаний.

Искать айтишников для работы за рубежом в Москве и Санкт-Петербурге достаточно трудно из-за высокой востребованности таких специалистов в столичных городах. В Москве заработные платы очень высоки – сравнимы с Европой. Правда, не стоит забывать, что в Европе стоимость аренды жилья, транспорт и питание значительно дороже российских; кроме того, в этих странах высокий НДФЛ (от 28 % до 40 % и даже выше). Но все равно переманить москвичей и питерцев, особенно с решенными жилищными вопросами, весьма непросто.

Специалисты похожей специализации и уровня из регионов России охотнее откликаются на предложение работы, готовы к переезду, мотивированы. При поиске мы общаемся с кандидатами из Казахстана, Белоруссии, а также с нашими гражданами, живущими и работающими в Германии, Швейцарии, странах ЮВА (и работающими оттуда в онлайн режиме на весь мир).

Отмечу также, что задачу поиска отечественных айтишников для работы за рубежом сильно упрощает то обстоятельство, что у абсолютного большинства из них очень хороший английский язык.

Мы продолжаем поиски и серьезно настроены развивать и дальше это направление. Нынешняя тотальная «удаленка» вовсе не помеха: перемещения из одной далекой страны в другую людей, уже давно и успешно работающих в онлайн режиме, вообще не отличается от поиска в обычных условиях.

**\*Юрий Михайлов,**  
Управляющий партнер  
**«Консорт Петербург»**

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# Компания хочет видеть с кем предстоит работать...

*(И автомобиль кандидата неплохо дополняет «образ»)*

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Почему в Финляндии “слепое” резюме по закону обязало брать на работу рабочих без собеседования и фю, и это сократило отсев в 2 раза?

 Вообще, анонимный набор имеет свои истоки в мире музыки примерно 70 лет назад. «New York Times» сообщает, что в 1952 году кандидаты на отбор в Бостонский симфонический оркестр начали играть на прослушиваниях...за кулисами. До прослушивания за кулисами симфонический оркестр США состоял в основном из белых мужчин. Доля женщин увеличилась на 25–46 процентов благодаря анонимному набору персонала.

Вернемся к реалиям подбора персонала в 21 веке. При анонимном наборе



*Инна Горбушина*



в резюме обычно удаляются имя, возраст и пол, а иногда и страна, в которой был приобретен предыдущий опыт работы или образование. Удаление информации, которая заранее формирует воображение рекрутера в определенном ключе, делает первичный отбор лучше для всех. Когда скрывается ненужная информация, такая как возраст и пол, компаниям необходимо

ром тех кандидатов, чьи компетенции и навыки максимально подходят под заявленные компанией требования. Конечно, дальше в рамках реальной встречи компания и кандидат будут внимательно присматриваться друг к другу, но самое главное – эта встреча может состояться именно благодаря «слепому» отбору: вне гендера, возраста, национальности. Это крайне

## ОЦЕНИТЬ МОГУТ, КАК АВТОМОБИЛЬ ПРИПАРКОВАН, ЕСТЬ ЛИ ПОВРЕЖДЕНИЯ, ЧИСТЫЙ ЛИ САЛОН

более тщательно продумывать, какую же именно компетенцию действительно ищут работодатели.

Обычно речь идет не о том, чтобы люди были в принципе сексистами или расистами, но в нашу культуру заложено много предположений, о которых мы даже не подозреваем, и это накладывает определенные проекции на рекрутера даже еще до первой встречи с потенциальным соискателем. Я не говорю, что компания не должна знать, кого она берет на работу, в случае с «закрытыми» резюме я говорю о расширении «воронки кандидатов» на входе в компанию и приобретении действительно равных стартовых возможностей у соискателей с аналогичным опытом.

Задача таких «слепых» резюме – допустить до первой встречи с рекруте-

важно, особенно при отборе на стартовые позиции.

**УТ** Почему без собеседования все же не обойтись иногда?

— Я бы даже сказала, не обойтись никогда! Другое дело, что собеседование может быть как очным, с приездом кандидата в офис, так и дистанционным, с использованием конференц-связи или мессенджеров.

Компания хочет видеть, с кем предстоит работать. Люди – не роботы, и человеческий фактор никто не отменял. Больше того, если речь идет о ключевых позициях (ведущих специалистов, руководителей среднего звена, ТОПовых должностях) никто и никогда не согласится рассмотреть резюме обезличенное, со «стертой» информацией. Важно целостное восприятие



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



личности. Бизнес – это, прежде всего, конкретные люди. За каждым резюме стоит человеческая жизнь, бесценный опыт, взлеты и падения. И та самая экспертность, о которой так много говорится в последнее время, и личный бренд – все это нельзя «стереть» и обезличить.

**УТ** Оцените смысл и силу или слабость таких вопросов кандидатам от Бойден, как: «Предположите почему нам не интересно, какой вуз Вы закончили? Как Вы отдыхаете в выходные? Назовите 5 ваших ошибок за последние 5 лет? Оцените свой идеал себя в профессии и тот уровень, что Вы достигли сейчас (например, идеал 10, а сейчас у вас 4 или 9)? Опишите детально «один день Ивана Денисовича» (Ваш рабочий день)?

— При такой постановке вопроса рекрутеру важно послушать, как рассуждает кандидат. Понять его систему

ценностей, как расставляются приоритеты, с каким «багажом» из прошлого опыта этот человек идет к вам в компанию, чем человек руководствуется, осуществляя свой выбор и т. д. Здесь нет правильного и неправильного ответа, это скорее про совпадение ожидания и реальности. Есть и отрицательная сторона: при подобных рассуждениях очень сильна субъективная оценка интервьюера, в идеале такие вопросы хороши при общении с действительно опытным и профессиональным собеседником.

**УТ** Сколько собеседований проводить с кандидатом на топ позицию?

— Все зависит от структуры компании. Если мы говорим о личных встречах на разных этапах отбора, то 2-3 очные встречи – это нормально. Если встреч больше, то это может говорить как о достаточно сложной иерархии вну-

**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 

дидатами с использованием различных средств связи, включая самые простые, вроде WhatsApp. Это экономит время кандидата и рекрутера, очень удобно использовать при региональном подборе сотрудников. Цифровизация также делает возможным ряд тестирований и оценочных мероприятий не только на входе кандидата в компанию, но в процессе его сопровождения и адаптации уже в роли нового сотрудника. И конечно, различные варианты дистанционного обучения как новичка, так и опытного специалиста стали возможны благодаря новым технологиям и принципам работы с СДО (Система дистанционного обучения).

 **Что мы теряем, проводя собеседование по WhatsApp?**

— В первую очередь, я бы рассматривала интервью в WhatsApp как начальную ступень отбора, экономящую время для кандидата и рекрутера. С одной стороны, есть возможность встретиться лицом к лицу, и в то же время не нужно закладывать минус три часа на поездку в офис для личной встречи. Особенно удобно это при отборе в регионах, и надо сказать, что сейчас это один из самых демократичных видов коммуникации. Однако, при таком интервью мы частично теряем как личный контакт, так и возможность невербальной оцен-

ки кандидата. Поэтому логично, что после успешного интервью в мессенджере кандидату на руководящую должность предложат личную встречу в офисе нанимателя. Она-то и будет решающей.

Тем не менее, есть успешные примеры отбора кандидатов через интервью в WhatsApp и Skype, и приглашении на работу из регионов без личной встречи. Здесь главная роль может отводиться тестовому заданию, по итогам которого и принимается решение о найме. Так закрываются вакансии, например, в ИТ сфере, в сфере e-commerce.

**\*Инна Горбушина,**  
директор по персоналу

Редактор: П. Кочетков  
Организация, сопровождение  
и согласование: А. Юрова  
Эксклюзивно для 

Приглашаю стать спикером ,  
обратившись ко мне. Профессионально  
помогу выбрать тему, провести интервью,  
отредактировать и опубликовать в ,  
на сайте и в рассылках Ваш материал.

Алёна Юрова  
почта: yurova.y.p@yandex.ru  
8 (985) 441-53-81 (WhatsApp)



Справка о спикере:

директор по персоналу с опытом работы свыше 15 лет в российских и международных компаниях с численностью от 250 до 2500 человек.

## Успех компании не зависит от стиля управления

*Лидеры бывают разные. И хотя формы и роли феномена лидерства меняются, людям по-прежнему нужен вождь. Какие качества нужны современному управленцу? Зависит ли успех компании от типа менеджмента?*

**«Бирюза» не для всех**

Я думаю, лидер – не начальник, а любой ответственный и амбициозный сотрудник, который работает с полной отдачей и повышает профессиональную планку. Такое понимание мне привили, когда я работала в «Сбербанке», и оно неразрывно связано с принципами управления бирюзовой организацией, где вместо менеджеров – самоуправление, а вместо KPI – цели и ценности.

Переосмысление роли лидерства, которое воплотилось в бирюзовых ор-



*Оксана Селендеева*

Международная школа  
программирования  
**CODDY**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ганизациях – одна из ключевых тенденций в современном предпринимательстве. Оказалось, что компания может быть успешной, когда каждый в команде «сам себе начальник». Сотрудники ставят себе задачи и дают соответствующие им обещания, обходясь без должностных инструкций. Такой подход к управлению знаменует новый виток развития бизнеса. Впрочем, в России он пока нераспространен.

Именно такой стиль управления я реализую в CODDY. Вместо того, чтобы формировать систему микроменеджмента, забочусь о развитии сотрудников, а как следствие – и самой компании. Мне нравится давать работникам свободу и создавать условия для того, чтобы люди поверили в себя и раскрыли таланты. Благодаря такой управленческой модели мы сохраняем максимальную гибкость и не боимся изменений.

При этом нужно признать, что бирюзовый стиль управления подходит не всем. К примеру, в крупных компаниях у топ-менеджеров не всегда есть возможность прислушиваться к рядовым сотрудникам и находиться с ними в одной плоскости. Хотя есть организации с элементами «бирюзы» и среди крупных игроков рынка: Avito, «Лаборатория Касперского», Google, GlowByte Consulting, Эвотор, Qiwi, Яндекс, Mail.ru Group.

Успех компании не зависит от стиля управления. У государственной компании «Росатом», придерживающейся авторитарной управленческой модели, более чем высокие показатели эффективности. Специфика этой организации предполагает стабильность, поэтому процессы в ней жестко регламентированы, и такой подход оправдывает себя. В противовес им бирюзовые организации можно сравнить с живым организмом, сила которых в способности чутко откликаться на изменения внешней среды. В зависимости от организационной модели компании по-разному заботятся о сохранении положения на рынке.

### От чего зависит успех

Один из важных факторов развития бизнеса – личность управленца. Вот почему, по моим наблюдениям, коучинг для топ-менеджеров по-прежнему пользуется спросом.

Я тоже периодически использую этот инструмент – организовываю коучинг для сотрудников и партнеров CODDY. Всегда есть, чему учиться, а человек бывает недостаточно осведомлен в том, в каком направлении он мог бы развиваться или как совместить обучение с работой и домашними делами. Специалист помогает расставить приоритеты, показать возможные точки роста, найти ресурсы для развития.



Но во время пандемии, на мой взгляд, основная задача работодателей – сохранить персонал, и тренинги проводятся реже, потому что не все компании успели адаптироваться в новых условиях. Проводят в основном тренинги, запланированные до ситуации с вирусом – их перенесли в онлайн, как и другие встречи, конференции в период пандемии.

Кризис – время, которое все-таки больше подходит не для обучения, а для того, чтобы применить полученные знания и навыки. Важно экстренно решать первоочередные задачи: оптимизировать расходы, формировать новые каналы сбыта, трансформировать свой продукт или сервис. Выигрывают те, кто не сидит сложа руки, в связи с чем у меня и многих моих знакомых границы личного и рабочего времени на карантине стерлись. День растянулся, потому что дел прибавилось. Это нетрудно определить по деловой переписке: я порой начинаю разговор вечером или в выходной день, и в таком случае уточняю у собеседников, удобно ли говорить. Мне отвечают, что ещё закончили с делами. Так что лидеры не сдаются.

### 5 советов лидерам в кризис

Во-первых, не делайте резких движений. Выживание в кризис схоже со спасением утопающего. Если человек

теряет контроль на воде, важно сохранять спокойствие и не паниковать – лишние движения отнимают энергию. В бизнесе действуют те же принципы. Как ни тяжело, нужно выработать позицию наблюдателя и не позволять эмоциям влиять на принятие решений.

Во-вторых, используйте кризис как возможность переосмыслить отношения с окружающими. Во времена нестабильности маски сорваны, и внутренний мир человека как на ладони. Становится ясно, на кого стоит полагаться в трудную минуту, а на чью поддержку лучше не рассчитывать.

За последние недели обнаружила, что мои единомышленники человечнее, преданнее и надежнее, чем я предполагала. Одновременно выяснилось, что в моем окружении есть люди, с которыми мне не по пути.

В-третьих, оставайтесь собой. Кризисы приходят и уходят, это неизбежно. Рассвет наступит непременно, это лишь вопрос времени. Я периодически напоминаю себе о том, что жизнь переменчива, чтобы излишне не драматизировать ситуацию.

В-четвертых, полюбите цифры. Есть предприниматели, которые в делах руководствуются так называемым чутьем. Доверяйте интуиции, если она вас не подводит, но не пренебрегайте анализом финансовых показателей.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для

Они могут многое рассказать о сильных и слабых сторонах бизнеса, а в кризис это как нельзя кстати.

И в-пятых, не забывайте о том, что вы нужны семье вне зависимости от того, какие потрясения переживает экономика. Если понимать лидерство как готовность вкладываться в любое дело с полной отдачей, то это качество применимо не только на работе. Оставайтесь лидером, вовлеченно бе-

седая друг с другом за ужином, помогая сыну или дочке решить запутанную задачу, обсуждая с супругом затронувший сердечные струны художественный фильм.

**\*Оксана Селендеева,**  
основатель **Международной Школы программирования для детей CODDY**

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Основатель Международной Школы программирования для детей CODDY, маркетолог с 17-летним опытом.

Издательство:



**Юрий Шароватов.**  
**Дистанционный менеджмент: Как управлять сотрудниками на удалёнке**



**Джозеф Стиглиц.**  
**Люди, власть и прибыль: Прогрессивный капитализм в эпоху массового недовольства**



**Светлана Иванова.**  
**Кандидат. Новичок. Сотрудник: Комплексная типология метапрограмм в HR**

# Не выплескивайте с водой и ребенка

*Некоторые* консультанты любят заниматься «созданием корпоративной культуры». Не удивительно, так как дело объемное, а, значит, хлебное, и заниматься этим можно бесконечно.

Но корпоративная культура — то, чем заниматься нужно в последнюю



**Михаил Молоканов**

**Коуч глав компаний**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



очередь, так как она вещь системная, существующая во много на бессознательном уровне, и с наскока ее не изменишь. Вы можете, как говорится, десять раз повторять «халва», но если у вас денег на халву нет, то во рту у вас слаще не станет.

Предположим, вы очень хотите иметь в компании культуру сотрудничества, особенно между топ-менеджерами. Да хоть убейтесь на многочисленных мероприятиях по развитию корпоративной культуры, но если у вас кривые структуры зон ответственности и полномочий, то ничего в компании не изменится: каждый будет следить за тем, как бы не подставиться.

В свою очередь, вы не выстроите нормальную оргструктуру, пока у вас не будут ясные бизнес-процессы, а бизнес-процессы не будут ясными, пока в компании нет практики реального взаимопонимающего диалога. Выстраивается же такой диалог не на глобальных мероприятиях по «развитию корпоративной культуры», а в ежедневной практике проработки конкретных управленческих ситуаций. Когда выработаются привычки взаимодействовать по-новому, потихоньку будет изменяться и корпоративная культура.

Если хотите зачем-то изменить ее быстрее, просто увольте старых со-

трудников и наймите новых с уже имеющимися нужными привычками.

То есть не надо думать об «изменении культуры», думайте о том, что, как вы бы хотели, сотрудники должны делать, а что должны перестать делать. А «культура» в результате сама вырастет. Из действий.

Единственное, подумайте о том, что имеющаяся у вас сейчас корпоративная культура не случайно же у вас выросла. Она появилась для решения каких-то важных задач. Так что не выплесните с водой и ребенка, когда задумаетесь о необходимости ее изменения.

**\*Михаил Молоканов,**  
коуч глав компаний, международный эксперт по работе команд топ-менеджеров, создатель методики Стратегического диагностического согласования STRADIS, лауреат премии «Капитаны Российского Бизнеса»

Эксклюзивно для



## Комментарий к интервью Г. Мелик-Еганова в уп 16

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Какие советы эксперта Вы бы дополнили или опровергли?

 огласна с Георгием по слиянию корпоративных культур. При покупке нового направления бизнеса наша компания по возможности оценивает корпоративную культуру и берет из нее положительные моменты. Но, как правило, наша корп. культура более насыщенная и дисциплинированная. Поэтому «мягкая», бесконтрольная работа новых сотрудников нас не устраивает, и со временем эти сотрудники, если не хотят меняться в лучшую сторону, уходят сами, не приняв наши правила, в том числе и топ-менеджмент. Конечно, бывает и волна сопротивления и непринятия, но есть четкие правила, главное из которых – конечный честный результат.

 Проводите ли Вы в компании политику **CHANGE MANAGEMENT**?

— В нашей компании Политика управления изменениями проводится на постоянной основе, т. к. продуктовый ритейл – это, на мой взгляд, самая меняющаяся реальность. Ведь наш финан-



*Наталья Макарова*

ГК «Дионис»

совый результат напрямую зависит от мнения конечных покупателей, поэтому в наших магазинах мы постоянно проводим модернизации пространств, ассортимента, наполненности зала, и самое главное, все это возможно через развитие персонала, через развитие у линейного персонала новых компетенций,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



направленных на более качественное обслуживание.

Среди управленческого состава нашей компании управление изменениями – это, прежде всего, развитие своих менеджерских компетенций: желание меняться самому и менять компанию в лучшую сторону.

**УП** Как Вы добиваетесь поддержки вашими сотрудниками миссии компании и целей организации?

— Очень много зависит от непосредственного руководителя того или иного подразделения. Если он верит в цели и миссию компании, сам гибкий к новому и позитивно настроен, то проблем с продвижением нового не возникает. Но бывает хороший специалист, но не «компанийский» руководитель, поэтому здесь стараемся информацию о событиях, новости компании донести через соцсети. И, конечно же, это обучение на рабочем месте новых сотрудников и постоянная каждодневная мотивация на выполнение планов.

**УП** Как Вы оцениваете топов компании и даете им обратную связь?

— При закрытии топовой вакансии как из внутреннего резерва, так и из внеш-

них источников используем оценочное интервью по компетенциям, выполнение тестового задания и презентация его комиссии во главе с собственником компании. Обратная связь здесь дается всем кандидатам.

Оценка работы работающих топов – исключительно по выполнению тех задач, которые стоят перед подразделением или направлением бизнеса. «Бизнесовые» структуры – финансовый результат. Вспомогательные структуры – также косвенно можно оценить через влияния на бизнес-результат. Эту оценку и обратную связь дает собственник каждому топу.

**\*Наталья Макарова, директор по персоналу ГК «Дионис»**

Редактор: П. Кочетков

Организация, сопровождение

и согласование: А. Верещагина

Эксклюзивно для



Приглашаю стать спикером **УП**, обратившись ко мне. Профессионально помогу выбрать тему, провести интервью, отредактировать и опубликовать в **УП**, на сайте и в рассылках Ваш материал.

Алёна Верещагина  
почта: top-personal2018@list.ru  
8 (921) 258-50-63 (WhatsApp)

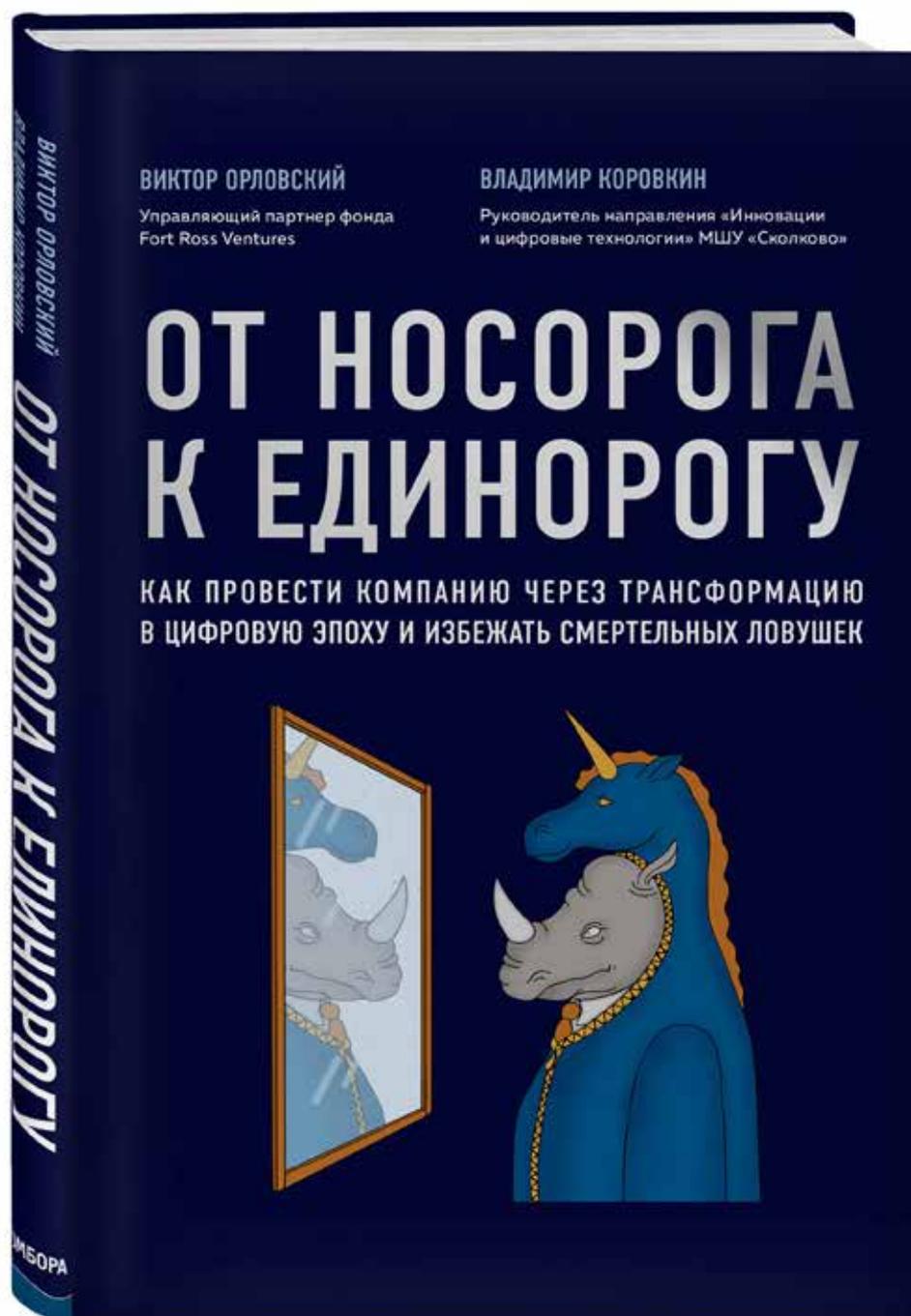


Справка о компании:

ГК «Дионис» крупная производственно-торговая компания, в которой работает около 5000 человек в Поволжье и в Москве. Сфера деятельности: продуктовый ритейл (сеть магазинов Караван, Дьюти Фри), магазины косметики (Франшиза Улыбка радуги), остановочные павильоны и павильоны с чистой питьевой водой, распределительный центр, гостиничный бизнес, рекламное агентство, производство пакетов и производство и хранение сельхозпродукции.

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛИТОМ

# Виктор Орловский, Владимир Коровкин «От носорога к единорогу. Как управлять корпорациями в эпоху цифровой трансформации»





Мы представляем вам книгу «От носорога к единорогу. Как управлять корпорациями в эпоху цифровой трансформации». Авторы издания – Виктор Орловский и Владимир Коровкин. Первый из авторов – один из ведущих в России практиков цифровизации. Второй – эксперт Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы «Сколково». Также оба известны участием в революционных бизнес-трансформациях на отечественном рынке.

«Книга «От носорога к единорогу» заслуживает прочтения, причем независимо от того, будет ли это вашим первым большим погружением в мир цифровой трансформации или вы давно живете в этом мире. У книги есть три важных отличия от других интересных и сильных текстов, посвященных цифровой эпохе, эти отличия делают ее полезной

и для условного «новичка» и для эксперта», – так во вступлении к книге отзывается о совместной работе В. Орловского и В. Коровкина Андрей Шаронов, президент Московской школы управления «Сколково».

О каких отличиях говорится в речи рецензента, что представляют собой цифровые «носороги» и «единороги», каковы пути цифровых трансформаций – об этом и о многом еще читаем в книге В. Орловского и В. Коровкина.

#### «Цифра» сметает границы

В начальных главах авторы книги пересказывают некоторые события 2017 года: новости о «тектонических сдвигах» в глобальной индустрии розничной торговли. «В пятницу, 16 июня 2017 года, гигант электронной коммерции Amazon.com объявил о том, что он врывается в мир традиционной торговли приобретением сети Whole Foods Market. В тот же день Walmart, бесспорный лидер традиционной розничной торговли, заявил о покупке Bonobos.com, популярного онлайн-магазина модной одежды. Хотя сделки были очень разными по размеру (\$ 13,8 миллиарда за Whole Foods и \$



310 миллионов за Vonobos), они были в одной лиге с точки зрения возможного стратегического воздействия на отрасль. Подобные «землетрясения» происходили летом 2017-го и в других местах. В России Сбербанк покупал цифровые платформы для здравоохранения и электронной коммерции, в результате в стране появился первый официальный «единорог», стартап-компания стоимостью в \$ 1 миллиард. В Китае Ali Baba (явно примеривающаяся к титулу самой дорогой цифровой компании в мире) объявила о стратегии расширения за счет традиционной розничной торговли», – вот эти факты успешной деятельности известных брендов из разных участков земного шара перечисляют авторы издания.

*Если до этих событий существовала некая прочно установленная грани-*

*ца между мирами «цифровых» и «нецифровых» предприятий, казалось бы, то с такими событиями она почти исчезла*

### Венчур правит балом

Всё подобное случилось не сразу, такое мнение авторов: «Крупные компании из традиционных отраслей всё чаще «оцифровывались», покупая молодые инновационные предприятия. СМИ отмечали возрождение корпоративных венчурных фондов<sup>3</sup>. Десятилетиями этот инструмент использовался исключительно высокотехнологичными компаниями, вроде Хегох или IBM. Сегодня венчурное направление есть почти у каждой крупной компании в мире, независимо от индустрии. От аэрокосмической отрасли до банкинга, от розничной торговли до горно-

**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****



## *цов теряете и саму компанию*

### **Важен баланс ценности и прибыли**

Эксперты не всегда обращают внимание на ту правду, которая заключается в том, что у большинства «единорогов» действительно есть сильная экономика. Авторы книги не скрывает от читателя, что и «единорогам» свойственны ошибки и плохой менеджмент, но «в целом электронная коммерция имеет уже более чем двадцатилетнюю историю, и многие ее игроки доказали свою финансовую устойчивость. Однако они структурируют свои операции иначе, чем «носороги». Они находят способы решения неразрешимых дилемм, или «ключевых противоречий», в терминологии пионера теории инноваций Генриха Альтшуллера. В развитии любой бизнес-модели присутствует точка, после которой почти невозможно дальнейшее улучшение: оптимизируя одну часть, вы резко ухудшаете другую. Наиболее важное противоречие в бизнесе касается как раз баланса потребительской ценности и прибыли: если вы дадите клиенту больше сервиса, ваша экономика этого не выдержит, если же начнете увеличивать собственную прибыль, клиенты уйдут сильно разочарованными.

*Дилеммы нельзя решить частями. Необходи-*

*димо переосмыслить всё целиком, и именно так делают «единороги». Они конкурируют не только за конечный рынок, но и перестраивают всю цепочку создания стоимости, предоставляя новый уровень услуг всем ее участникам*

Дорогие подписчики, напоминаем: формат обзора ограничен. Дело за вами, вашими читательскими пристрастиями. Возьмите в руки труд В. Орловского и В. Коровкина, и вы узнаете, что: у «единорогов» свободные денежные потоки; они используют концентрацию и бесплатные ресурсы для лучших сделок; создают гибкие организации; улучшают потребительский опыт; совершенствуются через изменения; держат смертельные удары и проч.



\*Владимир Шумков

Эксклюзивно для



# Дилемма ЛИДЕРА: Контролировать или заниматься только системой и развитием?

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

*П*одход к управлению может быть либо реактивным, либо системным. Критерий: преобладание хаоса или порядка.

*Системное управление бизнесом* — это подход к управлению согласно разработанной долгосрочной стратегии постоянного улучшения, которая включает в себя глубокое понимание целей компании, ее места на рынке и реакцию на внешние факторы и систему предупреждения наступления рисков.

*Реактивное управление бизнесом* — это подход к управлению по принципу: есть проблема — есть



Оксана Дажун

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



реакция. Нет проблемы – нет реакции. Иными словами: пока гром не грянет, мужик не перекрестится.

Уровней управления может быть несколько, мы рассмотрим: оперативное и стратегическое.

Критерий: горизонт планирования.

*Оперативное управление бизнесом* – это ежедневное управление организацией на основе принятой стратегии, то есть реализация оперативных планов и реагирование на отклонения в их исполнении. Оперативное управление определяет, какие именно конкретные шаги необходимо предпринять для достижения целей. По факту это реализация производственного плана, а также непрерывный контроль за полнотой и своевременностью его выполнения.

*Стратегическое управление* – это долгосрочное управление организацией, включающий в себя взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер по укреплению жизнеспособности и мощи организации по отношению к её конкурентам, предпринимаемых высшим руководством организации от имени владельцев, на основе учета ресурсов и оценки внутренней и внешней среды, в которой работает организация.

*Лидер* – это проводник из настоящего, из здесь и сейчас в то наше будущее, которое он видит и воодушевляет этим видением команду. То есть он как раз соединяет наше настоящее и наше будущее. И никакой дилеммы тут быть не может. Он сам является мостиком.

А если дилемма все-таки возникает, то здесь уже вопрос к качеству самого лидера.

Я так понимаю, что вопрос, обозначенный в теме, это вопрос о том, как распределить свое внимание между оперативным управлением бизнесом и стратегическим системным развитием. Мы посмотрим на это с уровня Владельца бизнеса и с уровня Директора (управленца).

*Контроль* – это вообще инструмент. И он применяется в разных подходах: и при реактивном (несистемном), и при системном управлении. Поэтому вопрос: «контроль или развитие?» Звучит как: «инструмент или цель?». Такой вопрос без ответа...

Я к тому, что, если вы ждете «волшебную таблетку от всего» – ее не будет. Таблетки это для непрофессиональных инфантильных горе-управленцев. Хотите реально стать качественным лидером:

Придется разбираться в вопросе.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





**УП** Сколько времени руководитель в идеале может себе позволить уделять контролю организации?

— Руководитель (директор, управленец) – это человек, который как первоклассный боец, имеет в своем арсенале несколько разных инструментов. Каждый из которых он умело применяет в нужное время в нужной ситуации. Так и руководитель: по обстоятельствам он применяет разные инструменты: контроль, планирование, оргструктура, формализация, систематизация итд. Всему свое место и время. Это зависит от того, на каком этапе жизненного цикла находится компания.

Конечно, чем более структурирована компания (обычно это 3-4 этап Жизненного Цикла Компании), чем более формализованы ее бизнес-процессы, тем понятней и прозрачней система контроля. Она изначально прописывается как элемент бизнес-процессов. И тогда вопрос времени на контроль просто не возникает: это часть процесса. И она запланирована заранее, с учетом возможностей команды, отношений внутри коллектива, возможных ресурсов, понятной цели.

Но как быть, если системы еще нет, реактивное управление процветает и не собирается сдавать свои позиции (особенно на 1-2 этапе жизненного цикла)?

Здесь очень важно честно ответить себе на вопрос: а что именно вы хотите контролировать? И зачем вам это нужно?

Я часто сталкиваюсь с тем, что под словом «контроль» понимают много чего. В том числе и то, что не имеет к контролю никакого отношения.

Если контроль интересен вам как элемент самоутверждения, или элемент проявления власти, то ответ на вопрос «Сколько времени...» прост: до полного удовлетворения потребности. Но такого никогда не случится. Хотя может снять остроту потребности. Но к цели не приблизит.

*Пример:* Владелец завода по производству полиэтилена рассказывал: «Я своих рабочих (на производстве) каждое утро хожу взбадривать. Ведь если не проконтролируешь, то обязательно чего-нибудь да испоганят!».

Спрашиваю: А много испоганили?

- Нет, но зачем ждать? Лучше час потратить на контроль, чем потом убытки нести.

Может быть логика в этом и есть, но если в месяце 20 рабочих дней, а каждый день по часу он тратит на «контроль», то скажите мне: за какой период времени можно описать весь бизнес-процесс с необходимыми точками

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

контроля, делегировать их на производственный уровень, закрепив зоны ответственности и полномочий? Да, думаю, что 20 часов как раз будет достаточно. И тогда остальные 11 месяцев в году (220 часов сэкономленного времени руководителя) можно занять чем-то более необходимым для бизнеса, например, систематизации управления. Ведь упущенную выгоду никто не отменял. И видимость деятельности не компенсирует отсутствие профессионализма.

### Контроль без цели не имеет смысла.

Для качественного контроля необходимы определенные условия:

- грамотно поставленная цель (то есть цель должна соответствовать принципу ВОДКИ\* или если по-иностранному, то принципу SMART)
- сроки исполнения (дед-лайн) с промежуточными результатами (если цель долгосрочная)
- наличие необходимых ресурсов (персонал, сырье, материалы, оборудование и тд) для достижения цели
- наличие необходимого опыта, знаний и навыков (качественный персонал) для достижения целей.

Если не проработано хотя бы одно из условий: либо сроки, либо качество будет сорвано.

**\*Принцип ВОДКИ:** цель должна быть: *Важна, Определена во времени, Достижима, Конкретна, Измерима.*

Поэтому, сколько времени тратить на контроль, руководитель сможет понять только тогда, когда начнет систематизировать деятельность. Тогда, когда начнется планирование, будут получены первые данные план-факт-отклонения, проведен план-фактный анализ, определены слабые места и внесены коррективы. Да, и тогда, когда психологические причины необъяснимой тяги к контролю, тоже найдут свое решение. Потому как каждый бизнес имеет свои особенности, которые необходимо учитывать при построении и системы управления, и системы контроля.

**УП А** сколько думать  
о системе и ее развитии?

— Здесь будет полезно вспомнить принцип Паретто: 20% наших усилий дают 80% результата. Именно этот принцип я и использую в переходе на системное управление бизнесом (то есть при построении системы управления).



## Владелец или управленец.

Еще один аспект, который важен при построении системы управления в организации, это разделение системы на два уровня:

- Система Владения бизнесом (включает в себя Систему Владельческого контроля и Систему Стратегического развития);
- Система Управления бизнесом.

Если упрощенно, то за первый уровень отвечает владелец, а за второй генеральный директор.

Но что делать, когда я и владелец, и директор в одном лице? А такое у нас в подавляющем большинстве. И это большинство, к сожалению, даже не замечает, как скатывается только в функционал управленца, совершенно забывая о функционале Владельца.

Нынешняя ситуация с коронакризисом просто оголила эту проблему. Поскольку только те бизнесы, владельцы которых выполняли свои владельческие обязанности, имеют шанс на прохождение этой непростой экономической ситуации с минимальными потерями. Остальные просто канут в Лету (готова поспорить).

**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](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**



новом проекте – стОит. Если ранее этого не сделало наше заботливое государство.

**УП** После Covid19 поглотятся многие фирмы. Как их контролировать и кому и что в них делегировать?

— Ответ на этот вопрос индивидуален для каждого отдельного случая.

Как правило, если вы планируете поглощение какого-то бизнеса, то пересматривается вся Система Владения бизнесом и Система Управления Бизнесом. Поскольку меняются цели, активы, возможности и ответственность. Если этого не сделать, то катастрофа неминуема. Это как перегрузить лифт: он будет пищать, но далее не поедет.

Если вы Владелец, то важно ответить себе на вопрос: зачем мне это поглощение? Чего я хочу получить для себя в результате? Какие задачи я буду ставить Директору (Управленцу)? Будет ли это отдельная структура с отдельным руководителем или мы сливаемся с действующим бизнесом? Насколько действующий бизнес подготовлен к слиянию-поглощению? Как изменится функционал и оплата сотрудников? Сколько времени займет процесс сли-

яния? Сколько мне это будет стоить? Когда и какую я планирую получить отдачу на вложенный капитал? Помните цепочку изменений: ВНЕШНИЕ УСЛОВИЯ – ЦЕЛИ – ОРГСТРУКТУРА – ФУНКЦИОНАЛ – КРП – ТРЕБОВАНИЯ К СОТРУДНИКАМ. По ней и двигаемся. Это системный подход, который позволит вам учесть все необходимые вопросы.

Ответы на эти и многие другие вопросы Владелец ищет сам. Принятие решения рекомендую обсуждать с независимым экспертом. С управленцем обсуждать возможности и ограничения действующего бизнеса, но принимать решение – с независимым экспертом. Дабы исключать ненужные корыстные цели наемных сотрудников. Особенно тех, кто у руля.

Если вы управленец, то важно задать вопрос Владельцу: чего он ждет от этого поглощения. В идеале, обсуждать этот вопрос вместе с Владельцем в процессе принятия решения.

**\*Оксана Дажун**

Редактор: П. Кочетков  
Эксклюзивно для

**Справка о спикере:**

Владелец нескольких бизнесов. Системный бизнес-тренер с квалификацией «тренер для тренеров». Официальный спикер Альфа-банка по теме: развитие и защита бизнеса. Автор «Школы Профессионального Владельца бизнеса» и «Школы Эмоциональной Грамотности».



Алан Лафли

## "Пишите простейшие инструкции, как для трехлетних детей"



**Е**ще Эйнштейн говорил, что тот ученый хорош, который умеет объяснить свою теорию даже кухарке.

Простые инструкции помогают руководителю:

1. Передать систему, главный алгоритм.
2. Исключают любые неоднозначности.
3. Позволяют научить сотрудника.

Все, что я перечислил способно организовать контроль выполнения **з а д а ч .**

Простота и однозначность, четкие шаги делают прозрачным качество работы.

В любой момент руководитель может проверить процесс и понять, что происходит

и насколько это отвечает первоначальным инструкциям. Получается подробный чек-лист контроля и для сотрудника, и для руководителей.

Также, простота помогает создать одну понятную систему коммуникаций с сотрудниками. Когда все в команде в одном смысловом поле, труднее сказать «я не понял», «я думал, что нужно сделать так». Чем проще, тем однозначнее и, следовательно, меньше шансов увильнуть и оправдаться.

И, наконец, система обучения и наставничества опирается на корпоративные инструкции и стандарты. Первый этап любого обучения – сведение всех процессов работы в единый (протокольный) формат.

**\*Артем Богач,**  
Руководитель-практик, бизнес-тренер



## Адвокат счёл подозрительной версию о самоубийстве миллиардера Босова

Также стало известно, что уволенный из компании Босова американец требовал с бизнесмена 1,38 миллиона долларов.



 Адвокат Евгений Черноусов рассказал, что покончивший жизнь самоубийством миллиардер Дмитрий Босов в последнее время конфликтовал с главным компаньоном. Юрист считает версию о суициде подозрительной.

– Человек, имеющий большой достаток, большое количество недвижимости, и вдруг покончил самоубийством. Учитывая, что у него не было каких-то психических заболеваний и при тех конфликтных ситуа-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ЦИЯХ...** — цитирует Черноусова телеканал «360».

По его мнению, дело могут переqualифицировать по статье «Убийство» или «Доведение до самоубийства».

Также стало известно, что в апреле на Босова подал в суд гражданин США Фрэнсис Рачиоппи, потребовав у него 1,38 миллиона долларов за увольнение из компании Genius Fund Group, где он в 2019 году за шесть месяцев поднялся по карьерной лестнице — от главы службы безопасности до исполнительного директора. Босов инвестировал в неё 160 миллионов долларов благодаря легализации марихуаны в Калифорнии и, по мнению истца, лично контролировал и финансировал ежедневную деятельность этой группы, демонстрируя неэффективное управление, следует из текстов иска и показаний в базе судебных документов США.

Рачиоппи указывал на то, что компания почти не приносит дохода. Кроме того, ещё один менеджер фирмы, Игорь Шиндер, «за несколько недель доподлизывался до того, что стал президентом и председателем совета директоров». После этого он перестал слушать Рачиоппи, которому Босов поручил подготовить план реструктуризации фирмы. Американец также описывает нарушения, производимые руководством компании. Например,

незаконную транспортировку образца коммерческого продукта марихуаны в Италию в обход мнения Рачиоппи, а также раздутые траты на автомобили, рестораны и поездки.

Истец отмечает, что личные траты Босова на содержание особняка в Беверли-Хиллз, покупку доски для сёрфинга, десятков диктофонов, робота Gita записывались на счёт компании. Рачиоппи сообщили о досрочном расторжении контракта 26 марта в связи с угрозой коронавируса, но компания при этом разрешила продолжать деятельность. Истец требует компенсации за невыплаченную зарплату, бонусы и расходы на переезд из Нью-Йорка в Калифорнию.

По данным «Известий», которые ссылаются на источник в правоохранительных органах, приоритетной версией гибели миллиардера остаётся самоубийство. Однако другие версии не исключаются.

Ранее Лайф сообщал, что факт смерти Босова подтвердили в СКР.

**\*ИЗ ИСТОЧНИКА:**

[https://life.ru/p/1322345?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com](https://life.ru/p/1322345?utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com)

Эксклюзивно для





Митрий Босов – миллиардер, который, по данным СМИ, 6 мая покончил с собой и был найден своей супругой в их имении в поселке Усово. Он носил с собой наградной пистолет, которым надеялся защитить себя и свою семью от нападения преступников, активизировавшихся, по его мнению, в период нарастания пандемии. Психоземotionalная нагрузка, которая лежит на плечах людей, управляющих миллионами и большим количеством людей колоссальна. Нечистоплотность партнеров и инертность персонала, постоянно меняющиеся экономические условия и шаткость наших отношений с западным миром, санкции и внутрисемейные проблемы. За фасадом богатства, успешности, предприимчивости и ума стоят труд, стресс, возрастные органические изменения и... печаль. По работе я встречалась с такого уровня людьми. Многие из них очень эмоциональны. Они тянут на себе большой груз, а поделиться своими трудностями часто не с кем, ведь рядом может быть человек конкурентов. Со многими проблемами они остаются один на один. Могут ли такие нагрузки привести к суициду? Конечно. В какой-то момент даже самый крепкий дух может не выдержать и сдаться.

Однако, что вызывает недоумение – это, то, что Босов не полагался на свою охрану. Как обеспеченный человек он мог позволить самых смелых и отчаян-



Татьяна  
Павличенко

Ассоциация  
«Директориум»

ных профессионалов, но он полагается на наградной пистолет. Это странно для человека, который прошел 90-е, работал с Березовским, человеком с большими связями в криминальном мире. Босов решался делать большие, рискованные, сумасшедшие проекты. Перепродажа горчичников чего только стоит. Его интеллигентное происхождение, образование, воспитание должны были

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дать хороший фундамент психологической устойчивости. Так что я мало верю в версию о самоубийстве. Физиогномически у него волевой подбородок, в лице читается упорство и ум. Судя по фото, он вполне здоровый человек, нет признаков психобиологического конфликта.

Безусловно, мы мало знаем. Я понимаю, почему Антон Босов предпочел указать, что это дело семейное. Навер-

**В**сегда здоровый и достаточно молодой миллиардер сводит счеты с жизнью – это всегда подозрительно. Могу предположить, что в жизни Босова были и более сложные времена. И как инструктор по стрельбе из пистолета, скажу, что, если человек неуравновешен и имеет доступ к оружию, неадекватность, скорее всего, проявится намного раньше.

При заключении договоров с топ-менеджерами в иностранных юрисдикциях, в первую очередь, стоит избегать эмоциональных решений. Первые лица и владельцы крупных компаний всегда предмет пристального внимания мошенников тех или иных масштабов. С ними пытаются установить контакт, войти в доверие,

ника, было что-то, о чем знают только в семье.

Надеюсь, что свою миссию на нашей земле Босов выполнил и может с чистой душой идти дальше.

**\*Татьяна Павличенко,**  
Директор по формированию кадрового резерва высших органов управления в Ассоциации «Директориум»



**Юрий Петров**

**TYCOON**



предложить проекты, порой аферисты умеют красиво упаковать свой кейс и произвести впечатление незаменимых людей; создать иллюзию серьезной проблемы и предложить быстрое и выгодное решение. Поэтому, первое, что нужно сделать – прислушаться к логике и не упустить из внимания своих целей. Каким бы обаятельным и внушающим доверие потенциальный кандидат ни был, спросите себя – помогает ли он вам в воплощении вашей стратегии или вы для него лишь средство получить доступ к ресурсам, и он пытается навязать свою логику поведения. Второе – изучите особенности законодательства. Привлеките местных юристов и консультантов по трудовому праву. Законодательства многих стран дают нанимателю намного больше прав чем КЗоТ, но бывают и обратные ситуации, в демократиях вроде Швеции. Когда права человека (а иногда не просто человека, а подозреваемого или обвиняемого в преступлении) могут быть полнее и шире средств защиты интересов работодателя.

Как быть, если эти факторы не были учтены изначально? Оказавшись в конфликте, не принимайте поспешных решений. Соберите информацию, получите консультации юриста и только тогда начинайте процесс увольнения. У меня был случай, когда я сперва скорее случайно, уличил директора по строительству во лжи, а затем размотал клубок из сговоров с подрядчиками и сфабрикованных тендеров. С директором я расстался быстро и без споров, но получил в итоге несколько бездарно потраченных часов в связи с потоком клеветы и анонимок в прокуратуру, полицию, налоговую и минобл. А на недобросовестного подрядчика пришлось даже завести уголовное дело о мошенничестве и подделке документов.

**\*Юрий Петров,**  
со-учредитель и управляющий  
партнёр **TYCOON**, Таллин, Эстония

Эксклюзивно для



**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО  
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО  
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**





**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](http://HR-REVOLUTION.RU)

Павличенко Татьяна

 [Okazarezova@hr-revolution.ru](mailto:Okazarezova@hr-revolution.ru)  +7(985)130-92-50

 [Tpavlichenko@hr-revolution.ru](mailto:Tpavlichenko@hr-revolution.ru)  +7(926)530-99-65



проект  
**КОУЧИНГ**  
для руководителей

**В ПОДАРОК**  
**4 СЕССИИ КОУЧИНГА**  
ПОДПИСЧИКАМ 

**Руководитель проекта**  
**Надежда Гончарова**

сертифицированный коуч по стандартам ISF  
8 (925) 881-79-01 (WhatsApp)  
nvgoncharova0802@yandex.ru





**Тарик Альхаурани**  
KYOCERA Document  
Solutions Russia



**Татьяна Ананьева**  
"Апостроф-медиа"



**Глеб Архангельский**  
бизнес-тренер



**Гули Базарова**



**Александр Бочкин**  
Инфомаксимум



**Татьяна Владимировна**  
ООО Транс Бизнес  
Консалтинг-Юг



**Ольга Глазкова**  
ООО «Альфасигма  
Рус»



**Юрий Грымов**



**Елена Долгова**  
«ВЕРТЕКС»



**Борис Жалило**  
Бизнес-тренер



**Эдгард Запашный**



**Владимир Зима**  
«ПГС проект»



**Валерий Золотухин**  
IMPACT Capital



**Наталья Карачевцева**  
BSI-project



**Олег Кивокурцев**  
Promobot



**Владимир Кожухарь**  
бизнес-тренер



**Кирилл Краснов**  
CEO CLUB RUSSIA



**Дарья Крячкова**  
Nornickel



**Анна Лебедева**  
Международный  
Эриксоновский  
Университет Коучинга



**Айта Лузгина**  
«Интерium»



**Михаил Любимов**



**Александр Любимов**



**Владимир Моженов**



**Михаил Молоканов**  
бизнес-тренер



**Олеся Мурашова**  
Coleman Services



**Вера Мухина**  
Solit Clouds



**Фарид Нигматуллин**  
«ВидеоМатрикс»



**Гали Новикова**  
«Арт Бизнес  
Консалтинг»



**Валерий Оськин**  
«Развитие  
человеческого  
капитала»



**Павел Растопшин**  
«Цифра»



**Сергей Семенов**



**Валерий Сидоренко**  
Digital-агентство  
«Интерium»



**Александр Сидоров**  
HeadHunter



**Анна Симакова**  
Training &  
Development Group



**Анна Сметаникова**  
психолог



**Яна Табакова**  
SEMrush



**Светлана Фальковская**  
A. S.Wellas



**Елена Фтиц**  
ООО «Кадры для  
Вас»



**Ланс Эндрюс**  
SHL



**Владимир Якуба»**

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