

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Верхние этажи на склоне "Росгосгаза" — 71852, 70555, 72835

№ 21
(577)

2020

Главная тема: **БИЗНЕС ТУРЫ**

Виктория Золотова
Innovation Camp/ Fashionovation

**Задача больше сфокусирована
на том, чтобы изучить
экосистему бизнес-среды**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Почему Мегафон и другие крупные фирмы активно посещают HR конференции в Лос Анджелесе?

Ответ понятен – там бурлит IT сектор, идет бурное обсуждение технологий и их эффективности.

В беседе с Викторией Золотовой  попытался осветить это направление бизнес информации.

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 — агентство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»

“Бульдог» просто будет охранять свою кость и свой авторитет, часто мнимый...

Может ли выиграть бой армия, в которой солдаты воюют друг с другом?...



Марина Починок,
ТОРСЕОТЕАМ

Мы не требуем, чтобы наш персонал, что называется, жил в офисе...

Не каждому клиенту аутсорсинг подойдет...



Петер Варо,
ООО «ЭККЕЙС РАША»

стр. 45

В рутине, задачах, авралах, дедлайнах амбициозная цель начинает тускнеть...

К аждый начинает видеть в этой цели что-то свое. Так начинается подмена вот этой общей цели своей личной: что мне понятно и что я хочу делать....



Анна Парьева

стр. 53

С амая первая гипотеза – гипотеза ценностей, правильную ли ценность мы транслируем на рынок...

А gile сам по себе как философию нельзя никуда применить, кроме как к существующей модели управления...



Андрей Павленко,
SCALLIUM.PRO

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

БИЗНЕС ТУРЫ

Бизнес туры – это партнерства, коллаборации, международный нетворк и новые скилы

Виктория Золотова, Innovation Camp/ Fashionovation

11

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

Эффективные команды – это команды, которые обучаются и развиваются

Марина Починок, TopSEOTeam

18

АУТСОРСИНГ

Аутсорсинг процессов: рутина или искусство

Петер Ваго, ООО «Эккейс Раша»

25

ЛИН-KPI-AGILE

Почему исчезла «пена» вокруг еще недавно модных технологий «ЛИН», KPI и AGILE?

Наталья Гаршина, ГК «Русконсалт»

33

ОБЗОР КНИГИ

Скотт Ким «Радикальная прямота»

Владимир Шумков

42

ЦЕННЫЕ СОВЕТЫ

ПРИЗНАННЫЙ МАСТЕР

Как создать и монетизировать свою профессиональную репутацию

Глеб Архангельский, бизнес-тренер

45

КОМАНДА

Быть командой не всем обязательно

Анна Парьева

53

SCRUM

Скорость изменений сейчас становится невыносимо быстрой, такой, что старые методы управления не справляются

Андрей Павленко, Scallium.pro

62

КОММЕНТАРИЙ

Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 08.06.2020 г.
Формат 60х90 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

№21
(577)

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

ISBN 5-95630-007-7



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

Бизнес туры – это партнерства, коллаборации, международный нетворк и новые скилы

Особо интересны для HR конференции в Силиконовой долине

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 **В чем фишка бизнес туров? Чем они отличается от туризма?**

 В простом туризме ты едешь больше посмотреть страну, это массовые путешествия своим ходом. Основная цель перенять культуру, посмотреть, как живут местные жители, изучить страну изнутри, побывать в туристических местах.



**Виктория
Золотова**

**Innovation Camp/
Fashionovation**

Эффективные команды – это команды, которые обучаются и развиваются

В них люди «обмениваются» своими компетенциями, профессионализмом, помогают друг другу и просят о помощи, будучи уверенными в своей безопасности и в том, что это не будет использовано против них

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Марина, если провести аналогию с животным миром, то иных топ-менеджеров вполне можно назвать «бульдогами под ковром». Что Вы думаете о таком стиле работы и жизни? Чем, на Ваш взгляд, отличается эффективная команда топов от команды «бульдогов»?

 Прежде всего, у этих команд разные цели. У первой – достичь результата.

Если сравнить со спортом, то у профессиональной футбольной команды есть задача выиграть матч, а у воюющей команды цель скорее побороться за власть и сферу влияния, «поляну побольше и кусок пожирнее». В первой



Марина Починок

TopCEOTeam

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



команде выигрывают или проигрывают матч все, успех или поражение – общие, риски разделены. У «бульдогов» есть победившие и проигравшие, и сплоченности это никак не способствует. Приведу пример из практики TopSEOTeam, объединяющей нескольких международных экспертов в различных вопросах (стратегия, финансы, инвестиции, маркетинг, M&A, IT и др.).

вносят и вкладывают в общее дело участники каждой из них. В первом случае – знания, опыт, компетенции, профессионализм, способность решать поставленные задачи. Именно они являются критерием отбора, маркером успешности человека и его полезности для компании. Во втором случае критерием может выступать чья-то протекция или преслову-

СОТРУДНИК НЕ МОЖЕТ ОТВЕТИТЬ НА ВОПРОС «КАКОВА МОЯ ЦЕННОСТЬ, И ЗАЧЕМ Я ЗДЕСЬ». В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ ЭТО СИЛЬНО ДЕМОТИВИРУЕТ

Бренд каждого из нас сильнее, чем бренд компании, но мы решили объединить наши силы именно потому, что мы не только условные теоретики, но и большие практики, и понимаем, сколь значим эффект синергии и сотрудничества. Вместе мы можем сделать некий разовый проект по привлечению инвестора или подбору топов, но и системные проекты по изменению компаний, культуры, структуры, организационного поведения и т. д. И при этом, что важно, можем учиться друг у друга и взаимно обогащаться. Будь мы «бульдогами», каждый грыз бы свою локальную «косточку», не видел дальше своего горизонта и упускал множество возможностей.

Возвращаясь к сравнению двух типов команд: важно понимать, что при-

тые «желтые штаны». И получается, что ценность человека оказывается не очень связана с тем, что он делает. В этом случае сотрудник не может ответить на вопрос «Какова моя ценность, и зачем я здесь». В долгосрочной перспективе это сильно демотивирует.

Рассмотрим еще один момент. Эффективные команды – это команды, которые обучаются и развиваются. В них люди «обмениваются» своими компетенциями, профессионализмом, помогают друг другу и просят о помощи, будучи уверенными в своей безопасности и в том, что это не будет использовано против них. Задача такой команды – все время становиться лучше. У «бульдогов» этого нет. «Бульдоги» не про совместное развитие, а про «здесь и сейчас». Один из их принципов – кто



**«БУЛЬДОГ» ПРОСТО БУДЕТ ОХРАНЯТЬ СВОЮ КОСТЬ И
СВОЙ АВТОРИТЕТ, ЧАСТО МНИМЫЙ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



владеет информацией, тот владеет миром, и я не готов делиться своими знаниями и опытом, не готов просить помощи и поддержки, задавать вопросы. Какой же я бульдог, если показываю свою слабость? Я тогда щенок, а щенком быть стыдно. О каком личностном и профессиональном развитии тут может идти речь? «Бульдог» просто будет охранять свою кость и свой авторитет, часто мнимый.

Еще один важный момент: эффективная команда всегда видит резуль-

5-6 лет, они ориентированы на сиюминутный успех.

Теперь о правилах игры. Если взять уже упомянутый футбол, там есть определенные правила и стандарты, которые всем понятны, которых все придерживаются. Они могут касаться технических вещей или личностных моментов. В команде бульдогов эти правила игры не прописаны и часто меняются. Ее участники все время ходят по минному полю, они не могут предсказать, что будет сегодня или завтра. Ты

В «БУЛЬДОЖЬЕЙ» КОМАНДЕ РАЗНОГЛАСИЯ ВЕДУТ НЕ К ПОИСКУ РЕШЕНИЙ, А К КОНФЛИКТАМ ЛИЧНОСТЕЙ

тат на каком-то временном промежутке. Задача не в том, чтобы сегодня поделить деньги, а в том, чтобы завтра получить больший результат. Вот пример из жизни одной нефтяной компании. Британские акционеры говорили: «Давайте инвестировать в разведку Арктики, давайте подумаем, какие запасы останутся нашим правнукам». А российские акционеры просто хотели дивиденды здесь и сейчас, все остальное мало их волновало. Борьба за власть – это всегда очень короткий фокус. Это только настоящее, а не будущее, это балансирование на прутике над пропастью вместо строительства моста и устойчивого развития. Политики это тоже касается. Часто чиновников не очень волнует, что будет через

пришел с мячом и в бутсах, а оказывается, сегодня будет игра в хоккей. Ты выглядишь как дурак. У тебя нет ни ресурсов, ни инструментов, ни клюшки, ни коньков. Эта непрозрачность рождает постоянный стрессовый фон, пожирает силы и время, вносит хаос. Люди не понимают, что такое хорошо и что такое плохо. В такой обстановке невозможно достичь четкого, зримого, долгосрочного результата.

УП Что происходит с командами «бульдогов» в эпоху пандемии коронавируса и вызванного ей кризиса?

— Любая компания может работать в нескольких режимах. Первый – плановый, когда есть проекты, контроль-

ные точки, процессы. Второй – гораздо более сложная среда, для которой формируются организационные agile команды. В этом случае речь идет не только о структуре и процессах, но еще и создании некой философии. В третьем режиме мы живем сейчас. Это формат go life, управление в режиме реального времени, многоаспектности будущего и неясности относительно ближайшего настоящего.

В условиях постоянных изменений необходимо быстрое и взвешенное принятие решений. Цена промедления и ошибок очень высока.

ЗАДАЧА НЕ В ТОМ, ЧТОБЫ СЕГОДНЯ ПОДЕЛИТЬ ДЕНЬГИ, А В ТОМ, ЧТОБЫ ЗАВТРА ПОЛУЧИТЬ БОЛЬШИЙ РЕЗУЛЬТАТ

Сейчас как никогда важна сыгранность команды и чувство локтя. Это не значит, что команда избегает конфликтов, или у ее членов нет разногласий. Разногласия в команде – это хорошо. Открытое высказывание своей точки зрения, попытки отстоять собственное мнение – нормальные рабочие моменты. Но во время турбулентности время словно сжато, и обсуждение должно как можно быстрее привести к единому решению, даже если конфликт проходит эмоционально. Сейчас время тех, кто способен договориться и реа-

лизовать стратегию win-win, действуя в настоящем, но ориентируясь на будущее.

«Бульдоги» этого не умеют. Они были типичной приметой России 1990-х, когда каждый играл за себя, задачей было выжить и преуспеть прямо сейчас, потому что неясно, будет ли вообще завтра и каким именно оно окажется. Внешняя неопределенность, кризис, увы, часто активизируют инстинкты выживания и «бульдोजью хватку». Мир вокруг становится враждебным, и единственная задача – выйти из этого боя победителем. Причем не важно, одному или с командой.

В «бульдожьей» команде разногласия ведут не к поиску решений, а к конфликтам личностей. Уж слишком тут накалены эмоции, и это драматически влияет на отношения. После серьезного конфликта не происходит возврата даже к тем отношениям, которые были до него. Появляется эффект закручивающейся спирали. Члены команды становятся еще более агрессивными и нетерпимыми друг к другу.

Постепенно команда «бульдогов», особенно на уровне топ-менеджмента,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**МОЖЕТ ЛИ ВЫИГРАТЬ БОЙ АРМИЯ, В КОТОРОЙ
СОЛДАТЫ ВОЮТ ДРУГ С ДРУГОМ?**

Эксклюзивное интервью для



создает раскол и конфронтацию внутри компании, транслируя вниз нездоровое соперничество, вражду. Вместо того чтобы тратить энергию на работу и на продуктивные, созидательные проекты и задачи, люди поглощены выяснением отношений, качанием мышц и перетягиванием одеяла. Может ли выиграть бой армия, в которой солдаты воюют друг с другом? Бой, может быть, и выиграет, а вот войну – вряд ли.

УП Кажется, ответ на вопрос: «За какими командами будущее» очевиден?

— Думаю, да. Очень здорово, что нынешний кризис при всей его огромной неопределенности и создаваемой им турбулентности не вызвал массовой активации «бульдозных инстинктов» в различных сферах жизни, бизнеса и работы. Конечно, были те, кто толкался локтями в условной очереди за гречкой или интриговал, подставляя коллег, чтобы не оказаться уволенным. Но в целом уровень взаимопомощи достаточно велик. Люди проявляют свои лучшие качества, поддерживают тех, кто слабее, думают на перспективу, и не только о себе, но и социуме

в целом. Это значит, что существенная часть и общества, и бизнеса, и самих людей перешли на более высокую ступень пирамиды Маслоу и живут не только сиюминутными потребностями, но и более высокими материями.

***Марина Починок,**
Управляющий партнёр компании
TopCEOTeam

Редактор: П. Кочетков

Организация, сопровождение

и согласование: А. Юрова

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. Дополнительно к стандартному сервису редакции **УП** реализую:

- рассылку интервью с сайта;
- выложу на открытом разделе сайта полную его версию;
- размещу анонсы в 6 деловых сми и на Фейсбуке у многих своих друзей из бизнеса (экспертов и спикеров **УП**);
- подарю сертификат на семинар **УП** или партнеров;
- согласую дизайн, заголовок и лиды материала;
- отвечу на все вопросы по публикации.

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



Справка о спикере:

Марина Починок - международный эксперт по управлению изменениями и организационному развитию. Управляющий партнер компании TopCEOTeam, которая занимается стратегической трансформацией компаний среднего бизнеса в России и за рубежом через участие в советах директоров и помощь с привлечением ресурсов на развитие. Партнер компании EveryCo, реализующей проекты по развитию потенциала компаний и команд.

Приглашенный преподаватель «Сколково», эксперт совместного проекта TopCEOTeam и журнала Forbes «Школа миллионера».

Ранее занимала руководящие должности в TNK-BP, Philips, Kidzania, Сбербанке и др.

В роли вице-президента по персоналу и волонтерам Оргкомитета Сочи-2014 обеспечила самую масштабную мобилизацию людей в истории мирной России.

Выпускница МГУ им. М.В.Ломоносова, Гарварда и INSEAD; кандидат физико-математических наук. Награждена Орденом почета, Медалью президента РФ и др.

Аутсорсинг процессов: рутина или искусство

С экспертом беседовал гл. редактор 
А. Гончаров

 Как аутсорсинговые процессы в Вашей компании связаны с формированием ее бренда?

 Формирование бренда — один из важнейших стратегических моментов для нашей компании. И хотя в целом наш подход едва ли значительно отличается от подходов крупных международных ИТ-компаний, например Google, существенным является то, что формирование бренда компании «Эккейс» начинается с отношения не только к клиентам, но прежде всего к сотрудникам. В первую очередь мы максимально оптимизировали и упростили работу наших коллег: бухгалтеров, кадровиков, расчетчиков заработной платы. Мы не



Петер Ваго

ООО «Эккейс Раша»



требуем, чтобы наш персонал, что называется, жил в офисе. Обеспечивая сотрудников всеми необходимыми инструментами для выполнения работы, мы даем им возможность работать из дома (если, конечно, у них это получается). Мы считаем, что счастливые сотрудники – это залог счастья наших клиентов и, как следствие, привлекательности нашего бренда.

Одной из задач аутсорсинга является уменьшение текучести кадров. Если она высока, это, как правило, приводит к высокой загруженности персонала, ошибкам, напряженности в коммуникациях. Ни о каком качестве речь тогда идти не может.

Понимая это, мы уделяем пристальное внимание удовлетворенности наших сотрудников и совершенствованию процесса оказания услуг внутри компании. Мы стремимся стать одним из лучших работодателей на нашем рынке, хотим, чтобы у нас работали лучшие из лучших, чтобы бренд был узнаваем.

Репутация, бренд на нашем рынке значат действительно много. Если бренд известен, бизнес развивается намного быстрее, и компании проще работать.

Кстати, у нас фактически нет расходов на рекламу, потому что практически все наши новые заказчики

приходят по рекомендациям наших постоянных клиентов (а у «Эккейс» их более 2 000). Из активностей, призванных продвигать нашу компанию на рынке, мы на данный момент используем только вебинары. Это хорошая возможность познакомиться с новыми людьми, обменяться опытом. За время карантина мы провели несколько таких мероприятий, где рассказали о лайфхаках удаленной работы, плюсах аутсорсинга, прогнозах развития ситуации и о том, как быть эйчарам в ситуации неопределенности.

Сейчас мы планируем запустить проект по созданию бэк-офиса, который станет сердцем компании в Казани. Это столица одного из самых прогрессивных регионов России, тут много хороших институтов. Менеджмент компании по-прежнему будет находиться в Москве, но сами процессы по мере их выстраивания мы будем передавать в Казань. Конечно, не последним аргументом в нашем выборе стал уровень конкуренции на рынке специалистов и, естественно, зарплат по сравнению с Москвой. Уверены, что наши клиенты будут довольны не только качеством наших услуг, но и ценами.

УП Как Вы мотивируете людей и каков уровень доверия внутри вашей компании?

— «Эккейс» изначально строилась по принципу семьи, поэтому многое



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**МЫ НЕ ТРЕБУЕМ, ЧТОБЫ НАШ ПЕРСОНАЛ, ЧТО
НАЗЫВАЕТСЯ, ЖИЛ В ОФИСЕ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



внутри компании действительно построено на доверии. Одним из проявлений этого является возможность сотрудника выбрать, откуда он будет работать – из дома или из офиса.

Тебе дали задачу, ты должен ее выполнить так, чтобы и тебе было комфортно, и клиент был доволен результатом. Такой подход нравится людям. Кто-то любит работать исключительно в офисе. Кто-то приходит на работу к 9 утра, а в 13.00 уходит, чтобы забрать детей из школы и продолжить работу уже из дома. Это первое.

туальное развитие, получение новых навыков. Поэтому у наших сотрудников есть и другие возможности для развития: прежде всего, это обучение и повышение квалификации, чтобы люди параллельно со своей работой осваивали что-то новое, в том числе иностранные языки. Для расширения профессионального опыта сотрудник может перейти на работу в офис «Эк-кейс» в другом городе, причем переезд оплачивает компания.

Когда компания работает как семья и заботится об обучении и развитии

ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ ЭТА ОШИБКА НЕ ЗАМАЛЧИВАЛАСЬ

Во-вторых, каждый сотрудник может прийти со своей идеей к владельцу компании или обратиться в совет директоров, и его обязательно выслушают. Если идея в достаточной степени обоснована, то именно этот сотрудник и будет вести данный проект. Все наши сотрудники равны, и среди руководства нет ни одного, кто был бы недосягаем.

Естественно, имеет место и финансовая мотивация. Однако ограничиваться только этим было бы неправильно: к повышению заработной платы все-таки быстро привыкают. Не будем забывать, что профессиональный рост — это не только продвижение по карьерной лестнице, но и интеллек-

каждого, становится невозможным прессинг того, кто допустил ошибку.

В нашем бизнесе такое встречается: если за ошибкой автоматически следует гневная реакция: «Ты ошибся — вычтем из зарплаты, наложим штрафные санкции», сотрудники из страха перед этим «кнутом» пытаются скрыть ошибки, многое недоговаривают. Но от клиента эти ошибки не спрячешь, у него зреет недовольство, которое со временем достигает критической массы — и в результате компания теряет клиента.

Мы относимся к ошибкам иначе. Если ты что-то сделал не так, ничего страшного не произошло. Все мы

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



люди, и всем нам свойственно ошибаться. Главное, чтобы эта ошибка не замалчивалась. И тогда мы вместе предпримем меры, чтобы исправить ее, обратимся к клиенту и обязательно решим возникшую проблему. Важно, чтобы мы учились на своих ошибках и не повторяли их.

УП Каждому ли пришедшему к Вам клиенту Вы предлагаете чай и говорите: «Мы готовы работать»? Как вы оцениваете новых клиентов?

— Не каждому. Очень важен индивидуальный подход к клиенту. Если аутсорсинговая компания при первой встрече заявляет вам: «Мы сейчас у вас все процессы заберем, и вы забудете про бухучет», это будет неправдой. Сразу забрать весь бухгалтерский учет у огромной компании невозможно, это процесс не одного дня. Нужно проанализировать самые разные моменты, узнать, как у клиента настроены процессы: возможно, более разумным будет взять на обслуживание только какой-то участок бухучета, просто проконсультировать, помочь оптимизировать процессы.

Так что да – мы не берем всех клиентов. Не потому, что не хотим, а потому что не каждому клиенту аутсорсинг подойдет. Поскольку мы подходим к своей работе профессионально, мы не приходим и не говорим, что заберем все процессы у клиента, и у него слу-

чится внезапное счастье. Успешному проекту по переводу процессов на аутсорсинг предшествует серьезная аналитическая работа, в ходе которой мы выступаем как консультанты, в какой-то мере аудиторы бизнес-процессов, а в результате этой работы клиент сам понимает, какой процесс он готов передать нам на обслуживание.

Кстати, расчет заработной платы как раз и есть та классическая рутина, которую обычно передают на аутсорсинг, это наименее болезненный участок учета. Часто передают на аутсорсинг обработку авансовых отчетов, кадровый учет.

УП По какому принципу Вы ранжируете своих клиентов?

— В связи с тем, что мы начали свою деятельность в России не так давно, каких-то супер огромных проектов пока нет. На данный момент мы работаем с международными проектами: швейцарские, французские, немецкие, японские компании, для которых мы ведем как бухгалтерский учет, так и расчет заработной платы.

Внутри нашей компании выделены три основные группы: группа ведения бухгалтерского учета, группа расчета заработной платы, группа ведения кадрового учета и юридического сопровождения. В зависимости от потребностей клиента, его задачи реша-

ет та или иная группа. Если заказчик заинтересован в комплексном обслуживании, то, естественно, в рамках российского законодательства самым объемным фронтом работ является ведение бухгалтерского учета. Следовательно, этот проект курирует группа бухгалтерского учета, и она выстраивает коммуникации с расчетчиками заработной платы и с кадровиками.

НЕ КАЖДОМУ КЛИЕНТУ АУТСОРСИНГ ПОДОЙДЕТ

УП Специалисты по консалтингу рекомендуют, чтобы с новым клиентом первый год работал тот сотрудник, который вел с ним переговоры, и лишь потом передавал в отдел сопровождения. Как у Вас ведется эта работа?

— У нас в принципе точно так же. Есть группа сотрудников, которые участвуют в переговорах. В зависимости от того, какие услуги нужны клиенту, это может быть менеджер группы бухгалтерского учета или расчета заработной платы. Отвечает за проект на этом этапе менеджер коммерческой части, который участвует в проекте с момента подготовки коммерческого предложения.

После подписания договора начинается этап, когда с заказчиком оговариваются конкретные детали оказания услуги. Клиент имеет дело уже

не с коммерческой частью, а попадает сразу в операционный отдел, где работают сотрудники, непосредственно оказывающие услугу.

На тщательную настройку всех процессов, организацию взаимодействия с заказчиком компания посвящает обычно 6–8 месяцев. Это самый сложный период, когда люди привыкают друг к другу. И клиенту, который от-

дает какие-то процессы на аутсорсинг, тоже приходится нелегко — он нуждается в особом внимании и заботе, поскольку встречается с новыми людьми и новыми ситуациями.

УП Как Вы прокомментируете тему недобросовестной конкуренции?

— Могу честно сказать, что это явление встречается довольно часто. Множество компаний, выходящих на рынок, начинают демпинговать и пытаются использовать разные хитрости, чтобы переманить клиентов. Но это никогда ничем хорошим не заканчивается, и такие конкуренты всегда оказываются в проигрыше: они не только теряют клиента, не справившись с проектом, но и наносят ущерб, часто непоправимый, своей репутации на рынке.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Если аутсорсинговая компания предлагает вам стоимость, значительно ниже рыночной, задумайтесь, за счет чего компания экономит. Во-первых, наверняка, это низкие зарплаты персонала и, как следствие, его текучесть. Проблемы, связанные с текучестью персонала в аутсорсинговой компании, объяснять не нужно: иногда доходит до того, что в отчетный период клиент оказывается без должной поддержки. Во-вторых, в стоимость услуг входят инвестиции в инфраструктуру, ИТ, безопасность, профессиональные страховки – целый комплекс мер, без которых невозможно нормально работать. И если компания предлагает цены ниже рыночных, я более чем уверен, что она экономит на этих мерах, а это ни до чего хорошего не доведет.

Самое страшное в таких случаях — не то, что клиенты отказываются от услуг таких компаний, а то, что исчезает доверие к аутсорсингу в целом, и в дальнейшем клиенты перестают пользоваться нашими услугами.

Подобная конкуренция фактически убивает наш рынок. Добросовестным поставщикам потом приходится тратить большое количество времени и

сил, чтобы доказать: аутсорсинг работает, и он может быть действительно полезен для компании клиента.

Понятно, что золотых гор клиент мгновенно не получит, потому что любой аутсорсинг окупается не за год, а за 2-3-4-5 лет. Но чем дольше компания-клиент его использует, тем дешевле для нее становятся процессы.

***Петер Ваго, Управляющий директор ООО «Эккейс Раша»**

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. Дополнительно к стандартному сервису редакции реализую:

- рассылку интервью с сайта;
- выложу на открытом разделе сайта полную его версию;
- размещу анонсы в 6 деловых сми и на Фейсбуке у многих своих друзей из бизнеса (экспертов и спикеров);
- подарю сертификат на семинар или партнеров;
- согласую дизайн, заголовок и лиды материала;
- отвечу на все вопросы по публикации.

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



Справка о компании:

Компания «Эккейс» (Assace) была основана в Чехии в 2006 году. На сегодняшний день является одним из лидеров аутсорсингового рынка Европы, обслуживает более 2000 клиентов. Когда в Европе началась эпидемия коронавируса, повлекшая за собой карантинные меры во многих странах, почти 700 сотрудников компании были переведены на удаленную работу менее чем за неделю.

Почему исчезла "пена" вокруг еще недавно модных технологий "ЛИН", KPI и AGILE?

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Как называется Ваш курс, и в связи с чем Вы его предлагаете на рынке?

 Курс называется «HR – бизнес-партнер». Это не просто курс, это программа повышения квалификации «Организационное развитие и управление персоналом». Это совместный проект ГК «Русконсалт» и Института дополнительного профессионального образования «4Портфолио».



Наталья Гаршина

ГК «Русконсалт»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Идея создания подобного курса для HR-специалистов возникла у меня много лет назад. В 2013 году мы с коллегами разработали программу повышения квалификации «HR третьего тысячелетия», но по разным причинам не реализовали этот проект. Тогда нам казалось, что программа слишком опережает время. Но сейчас новые требования бизнеса к HR-менеджерам никого не удивляют. Все понимают, что от HR бизнес ожидает конкретной коммерческой пользы. Особенно сегодня, когда все организации задумываются над тем, как увеличить операционную эффективность и обогнать конкурентов. Я думаю, что именно HR может и должен развивать организацию. В то же время роль HR-менеджера в российском бизнесе сильно недооценена. Во многих компаниях специалистам по управлению персоналом отводится роль «сервисной службы», обеспечивающей потребности компании в персонале. Между тем в сфере организационного развития имеется огромное количество инструментов, которые позволяют менять организацию, делать ее более живой, гибкой, устойчивой ко всяким кризисам. И этими инструментами HR-специалистам овладеть проще, чем представителям других профессий. Наш курс для тех HR-специалистов, которые готовы двигаться дальше по карьерной лестнице, занять позицию директора по организационному развитию, а в перспективе и генерального директора (при

желании). В программе нашего курса нет традиционных для подобных курсов тем, связанных с кадровым администрированием, подбором, адаптацией персонала. Наш курс направлен на развитие бизнес-компетенций HR-специалистов. С одной стороны, программа курса соответствует профессиональному стандарту «Специалист по управлению персоналом», с другой, она выходит за рамки традиционных функций менеджера по персоналу.

Из чего состоит программа? Из каких модулей?

— Программа состоит из трех больших разделов, каждый из которых делится еще на несколько модулей. В первом разделе мы рассматриваем объекты организационной диагностики: цели и ценности организации, бизнес-модель, структуру и бизнес-процессы, жизненный цикл и уровень организационной зрелости. Надо сказать, что большое значение в курсе придается организационной диагностике. Это действительно очень важно: поставить точный диагноз организации, выявить глубинные организационные проблемы для того, чтобы внедрять HR и бизнес-практики на подготовленной почве. Во втором разделе мы рассматриваем методы организационной диагностики и учимся применять их не только для выявления корневых проблем, но и для развития организации. В третьем раз-

деле мы учимся развивать организацию с помощью внедрения различных организационных изменений: перестройки бизнес-процессов, трансформации организационной структуры, интеграции управленческой команды, развития системы клиентского сервиса, внедрения инноваций, изменения корпоративной культуры, организации проектного офиса. Таким образом, программа курса направлена на развитие универсальных бизнес-компетенций, необходимых любому топ-менеджеру.

УП Что такое организация проектного офиса?

— Проектный офис, как правило, создается в компаниях для того, чтобы реализовывать бизнес-проекты и проекты организационного развития. Проектный офис позволяет интегрировать все кадровые и профессиональные ресурсы, экономить на фонде оплаты труда. Например, такая ситуация. Организация выросла и столкнулась с необходимостью оптимизировать бизнес-процессы. Для этой задачи формируется проектная команда из числа руководителей и сотрудников, которая реализует проект по оптимизации бизнес-процессов. Или, например, организация захотела внедрить новые показатели эффективности, будь то KPI, Agile или бережливое производство. Это проекты организационного развития, которыми кто-то должен управ-

лять: создать единую методологию, определить процедуры контроля, сроки, назначить ответственных, обеспечить свободную коммуникацию между членами проектных команд и т. д. Эти задачи решает команда проектного офиса. В рамках нашего курса есть специальный модуль, в котором мы изучаем, как управлять инновациями и внедрять проекты организационного развития.

УП Какие новые знания получают слушатели в конце курса?

— Я думаю, что самое ценное, что получают слушатели по окончании курса – это навык выявлять истинные организационные проблемы и организовывать «производство» новых знаний в организации.

Мы живем в эпоху, когда практически любые знания можно получить из открытых источников. Знания уже не являются чем-то секретным и доступным только избранным. А вот умение правильно применять знания – это навык будущего. Я приведу аналогию с медициной. Прежде чем начать лечение, нужно правильно поставить диагноз. И на постановку диагноза зачастую тратится больше времени и усилий, чем на само лечение. Если мы ошиблись с диагнозом, то и результат лечения может быть в лучшем случае бесполезным, а в худшем случае приведет к тяжелым последстви-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ям для пациента. То же происходит и в организации. Если нам кажется, что мы видим истинную проблему, а на самом деле мы обнаружили только часть ее, верхушку айсберга, то, пытаясь исправить ситуацию, мы можем зайти в тупик или причинить бизнесу вред: зря потратить время, деньги, упустить возможности и т. д. Приведу пример, знакомый многим коллегам из HR. Руководителю не нравится, как работает его сотрудник, поэтому начальник инициирует его увольнение и замену на нового, более компетентного. Верхушка айсберга – низкая квалификация работника. А что скрыто «под водой»? Все что угодно: неотлаженные бизнес-процессы, неэффективное управление, отсутствие ресурсов у сотрудника, недостаточная квалификация и другие причины. Поэтому решение «уволить и взять нового» не всегда оправданно. На нашем курсе

мы даем несколько методик выявления корневых организационных проблем. Любому руководителю важно научиться овладеть ими. Организация не всегда готова к внедрению изменений, в том числе «лучших мировых практик». Топ-менеджеры организаций часто увлекаются модными управленческими теориями. Сейчас одна из популярных – «бирюзовые» организации. Работая в консалтинге с 2005 года, я наблюдала много увлечений управленческими теориями: бережливое производство, система менеджмента качества, реинжиниринг бизнес-процессов, потом Agile появился, вот сейчас «бирюзовые» организации. Все эти практики действительно способны принести пользу бизнесу. Но проблема в том, что если организация в лице ее руководителей не усвоила базовые принципы менеджмента – постановку качественных целей, планирование,

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**

Скотт Ким
«Радикальная прямота»



ПРИЗНАННЫЙ МАСТЕР

Как создать и монетизировать свою профессиональную репутацию



Если вы хороший специалист, с большим опытом работы, умеете делать уникальные вещи в своей профессии, но чувствуете себя недооцененным и нереализованным в полной мере, скорее всего дело не в качестве вашей работы, а в том, как вы подаете себя и свои результаты клиентам, работодателям, обществу. И заботитесь ли о подаче себя в принципе.

Все разговоры о так называемом «личном бренде» в наши дни – в большинстве случаев натяжка и фальшивка. Развесив много интернет-рекламы и прокричав на каждом углу «Я - №1



Глеб
Архангельский

бизнес-тренер

Быть командой не всем обязательно

Бывают и иллюзии необходимости быть командой

С экспертом беседовал гл.редактор

А. Гончаров

В работах Паркинсона на примере Политбюро шла речь о 14 членах команды, и превышение числа создавало суперполитбюро и т. д. Команда не могла достигать консенсуса?

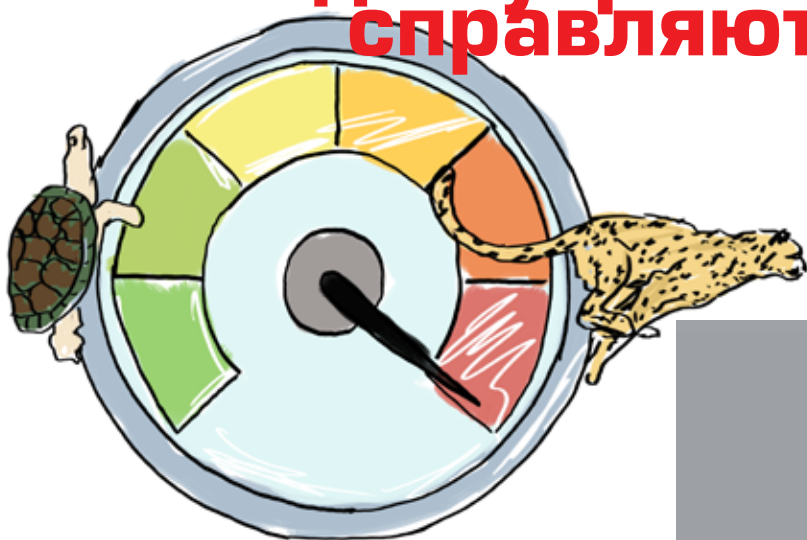
 Не буду спорить, потому что разные источники как отечественные, так и зарубежные указывают разные цифры – какого размера должна быть команда

Но суть в том, что даже если будет, допустим, 15 человек в команде, это уже очень много и может затруднять взаимодействие. Чем больше лю-



Анна Парьева

**Скорость изменений
сейчас становится
невыносимо быстрой,
такой, что старые
методы управления не
справляются**



Задача любой компании, любого управленца добиться того, чтобы компания, которая работает в кризис, смогла перестроиться на другую модель управления



Андрей Павленко

Scallium.pro

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



С экспертом беседовал гл. редактор



А. Гончаров

УП Можно ли сравнить Agile команду с мультифункциональной командой англичан, которые в 40-е годы расшифровали машину Энигма?

По одному из требований команды Agile, но не факт, что по всем. Поскольку я знаю сейчас только одну сторону. Требования к команде в Agile – это ее небольшой размер, от 3 до 9 человек. Это значит, что количество коммуникаций

софию нельзя никуда применить, кроме как к существующей модели управления. Многие его кладут на классическую модель управления. Например, если говорим про команду из примера, скорее всего, они использовали методологию управления Scrum, правильное, наверное, назвать каркас framework. Почему же каркас? Потому что это как конструктор, из которого строится своя методология и кладется на рельсы текущей модели управления. Так вот, Scrum – это каркас управления, который работает. Это коллаборационный каркас, основан на общении, на правильной и быстрой коммуникации. И поэтому он строится на командах. Команда – это набор людей, которые имеют общую цель и договоренность о правилах работы, имея эту общую цель и повышая спо-

ЧТО ТАКОЕ AGILE? ЭТО КОММУНИКАЦИОННЫЙ КАРКАС

в этой команде не должно быть больше определенного объема. Что такое Agile? Это коммуникационный каркас. Это философия управления. Если мы говорим про ее способы реализации, то эту философию можно реализовать разными шаблонами, каркасами управления. Как раз примером каркаса является Scrum. Кто-то использует LeSS, кто-то использует SFe, есть разные названия и разные каркасы. Они методологически разные. Это значит, что у них разная методология использования философии. Agile сам по себе как фило-

собы взаимодействия и работы вместе, ускоряя. Есть методолог Брюс Такман, он изобрел визуализацию взросления команды. Т.е. команда проходит через этапы: формирование, шторминг, нормализация, потом производительность. Так вот, он говорит, что шторминг – это когда ребята уже «прощупали» друг друга, они уже притираются друг к другу. Соответственно, если выровнять эти действия, пройти этапы, проходят они с помощью регулярных ретроспектив, когда ребята собираются и обсуждают какие-то важные моменты. Что пошло

хорошо, что плохо, что улучшить во взаимодействии. Они открыто к этому относятся, открытости способствует специальная роль. Да, они добиваются высокой производительности. Поэтому каркас считается коллаборационным. В таком каркасе команда 3-9 человек, и, скорее всего, в ней стоят требования к кросс-функциональности. Что все необходимые навыки и знания для работы в этой области должны присутствовать в этой команде. Соответственно, если мы говорим про вот это требование, оно выполнилось, если при решении текущей проблемы мы выдвинули требование, что они должны иметь знания

рывать, хорошо выстраивать методологии, развитие и т. д. Мы в современном мире живем не в таком домене. Мы живем в сложносоставном либо в хаотическом. Сложносоставной – это когда ты не знаешь, как поведет себя рынок на определенные вещи. Я выпущу продукт, рынок его может попросту не взять. Или, например, мы не знаем, какой будет потребительский спрос на какую-то услугу. И даже если знаем и начали выпускать, все может поменяться. Рынок меняется довольно быстро. Этот домен современный. В нем работают команды, которые знают не технологию, они не эксперты в технологии, они экспер-

САМАЯ ПЕРВАЯ ГИПОТЕЗА – ГИПОТЕЗА ЦЕННОСТЕЙ, ПРАВИЛЬНУЮ ЛИ ЦЕННОСТЬ МЫ ТРАНСЛИРУЕМ НА РЫНОК

в этой области. Почему знания? Потому что считается, что в современном мире методологии все доменные области делятся на 4 типа. Элементарный, простой домен, усложненный, сложносоставной и хаотический. Простой домен – это когда приходят люди, например на СТО. Ребята знают все решения проблемы им просто нужно классифицировать проблему. Этому подходу Agile не нужен, он усложняет процесс. В простом домене нужно сначала еще исследовать, а потом классифицировать. Тут тоже Agile не нужен. Здесь работают эксперты. Они могут хорошо прогнози-

ты в домене, в области, в которой они работают. Это предусловие хорошего, правильного Agile. Есть еще 12 условий, которые называются принципы Agile.

 **Выживаемость компании – это очень серьезная вещь, особенно сейчас в кризис. Малый бизнес идет ко дну. Ваше мнение как эксперта, из чего исходить компаниям, принимая решения, что делать дальше?**

— Если говорить именно про бизнес и модели управления, я считаю, что модель управления в обычное время от-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



личается от модели управления в кризис. И задача любой компании, любого управленца добиться того, чтобы компания, которая работает в кризис, смогла перестроиться на другую модель управления. Например, я иду по пустыне, вдруг из-за угла выходит тигр. Что мне делать в этой ситуации? Т. е. в этой ситуации люди изобретают различные решения. Кто-то решит убежать, кто-то будет что-то в него кидать. Не важно, какое решение примет здесь человек, главное принять его быстро. И если

Вульфа. И получается, что в таких домах важно, когда компания имеет такую команду или иерархию, которая способна принимать быстрое решение. Кстати, к быстрым решениям максимально приспособлена армия. Когда есть один человек, и он командует. И задание командира нужно выполнить в любом случае. И компания может прийти к этому двумя способами. Например, построить такую модель управления, административный тип управления. Мы говорим, что в этом случае начальник есть на-

ВАЖНО ДЕЛАТЬ ЛЮБЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ, НО БЫСТРО

выжил, заниматься дальше анализом. Здесь в кризисе, мне кажется, похожая ситуация. Скорость решает, какой будет результат больше, чем какое было решение. И здесь модель управления должна под это подстроиться. Есть, как я называю, модель управления мистера

чальник, остальные – «дураки». Но эта модель очень краткосрочная. И жизнь компании становится не долгосрочной, она становится неэффективной в долгосрочной перспективе. Если говорить про модель управления, связанную с командами, – плоская структура, на

**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**

Комментарий к интервью Евгения Грива «Почему в крупных организациях искажается информация идущая
наверх? Как этого избежать?»»



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru



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





Совпадение в ценностях? А надо ли?

Приглашаем высказать мнение в 

С Иисусом осталось всего 11 ИСТИННО верящих в него и один неверующий Иуда после того как он призвал сторонников сделать выбор: истинно верующих в его божественность и евхаристию и миссию остаться с ним, а остальных покинуть его.

ВОПРОСЫ:

1. КОГО В КОМПАНИЮ НЕЛЬЗЯ ПРИВЛЕКАТЬ ЕСЛИ ОН НЕ СОВПАДАЕТ ПО ЦЕННОСТЯМ И НЕ ВЕРИТ В МИССИЮ КОМПАНИИ?
2. ПОЧЕМУ ИИСУС РЕШИЛ РАССТАТЬСЯ С ТЫСЯЧАМИ СТОРОННИКОВ ОСТАВИВ ТОЛЬКО ТЕХ, КТО ИСТИННО ВЕРИЛ В НЕГО И ПРЕДАТЕЛЯ, ПРИКИНУВШЕГОСЯ ИМ)?
3. КАК УБЕДИТЬСЯ В СОВПАДЕНИИ ЦЕННОСТЕЙ?
4. ЧТО ДЕЛАТЬ С "ИУДАМИ"?
5. ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА СОВПАДАЮЩИХ ПО ЦЕННОСТЯМ НЕТ В ВАШЕМ РЕГИОНЕ ИЛИ ОНИ ТРУДЯТСЯ ГДЕ-ТО?
КОГО ЖЕ БРАТЬ В КОМПАНИЮ

Ждем ответы на tp@top-personal.ru

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 6 (239)

ИЮНЬ 2020

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

*Анастасия Алексеевская, Инна Демидова, Анастасия Балдынова
Анастасия Кирина, Михаил Джикия*

Комментарий к законопроекту об ускоренном увольнении сотрудников во время эпидемии

Элина Шакирова, Анастасия Кирина, Анастасия Балдынова

Комментарий к статье: «Uber предложила экс-сотруднику выплатить штраф \$180 млн из собственного кармана»

Наталья Тихонова

Ошибки важные в кадровом делопроизводстве. Анализ споров

Ольга Яковлева

Обучение за счет компании и попытки работодателей взыскать стоимость обучения при увольнении по инициативе работника

Михаил Джикия

Всегда ли уволившийся работник обязан возместить работодателю затраты на свое обучение?

Инна Демидова

Пилоты — споры по профзаболеваниям, больничным и лечению, недопуску к полетам

Анна Бедарева

Договор подряда: обзор судебной практики