

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий журнал в области "Персонал" - 71052, 71055, 72035

Главная тема: **АУТСОРСИНГ**



## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Аутсорсинг процессов набирает обороты. Почти все автомобили мира ездят с венгерскими сцеплениями и кузова отштампованы на прессах, сделанных по заказу на каждую модель в Петрозаводске. И так во многом... Становитесь лучшими в своем сегменте и успех дважды к вам придет...**

*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»



РОБЕРТ ДЬЮ  
САЙРУС АЛЛЕН

**CUSTOMER**  
**КЛИЕНТСКИЙ**  
**ОПЫТ**  
**EXPERIENCE**

КАК ВЫВЕСТИ БИЗНЕС НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ

5

**АУТСОРСИНГ**  
**Бизнес строится на отношениях, поэтому, так как решения будут принимать люди, необходимо знать, кто эти люди**  
Евгений Король, АутсорсКонсалт

15

**ПРЕДАТЕЛИ**  
**Почему предал американцев Эймс?**  
Дмитрий Трепольский, Pronline.ru

17

**ПРОГРАММИСТЫ**  
**Нет «чистым» программистам. Будущее глазами Сбербанка**  
Валерия Чиж

19

**О МЕТОДЕ ШАРФФА**  
Владимир Якуба

22

**КОММЕНТАРИИ**  
**Вдвое усерднее других: стиль работы Илона Маска**  
Валерия Чиж

25

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Мир Путина: Россия и ее лидер глазами Запада**  
Анджела Стент

37

**ЗП**  
**Споры по невыплате зарплаты в период самоизоляции. Советы фирмам и людям**  
Александр Чакински

43

**ТРУДОВОЕ ПРАВО**  
**Летчик умер в полете: кто в ответе?**  
Наталия Пластинина, юрист

46

**НОВОСТИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ**  
**По результатам исследования «Мотивация жителей России в период пандемии» кадровая компания «Рекадро»**

49

**МШПП**  
**Работа с «синдромом самозванца» в Коучинге**  
Анастасия Михайлова,  
Московская школа практической психологии

62

**РЕЦЕНЗИЯ**  
Гули Базарова,  
Московская школа практической психологии

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

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

Подписано в печать 29.07.2020 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 >

№26  
(582)

Издается 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

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

# Бизнес строится на отношениях, поэтому, так как решения будут принимать люди, необходимо знать, кто эти люди

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Аутсорсинг – что это для Вас?



Для меня аутсорсинг – это, прежде всего, кооперация. Потому что кооперация – это осознанное взаимное использование сильных сторон друг друга, создание эффективных партнерских сетей, а, значит, лучшая реализация аутсорсинга.

Если мы правильно нашли партнера для нашего бизнес-процесса, то он по определению уже обладает определенными нужными нам навыками и делает это лучше, чем мы. И мы это покупаем у него: технологии, навыки, умение, квалифицированные кадры, эффект масштаба, и еще много разных плюшек. И все это сразу, здесь и сейчас. Это нас освобождает от того, чтобы самим проводить исследования, вкладывать сред-



*Евгений Король*

АутсорсКонсалт

# Почему предал американцев Эймс?

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 **В чем же истинная причина предательства Эймса?**

*П*сихологические проблемы Эймса во многом типичны для переквалифицированных сотрудников, вынужденных выполнять рутинную, однообразную и не отвечающую их профессиональным навыкам и потенциалу работу. Как правило, в такую карьерную ловушку попадают профессионалы, волей судьбы попавшие в т. н. «компанию мечты» (например, РЖД, Газпром, Mail.ru и т.д.) на престижную должность с хорошей зарплатой, од-



Дмитрий  
Трепольский

Pronline.ru

# Нет «чистым» программистам. Будущее глазами Сбербанка

 В интернете активно обсуждается октябрьское заявление Германа Грефа о неостребованности программистов. Так председатель Сбербанка отреагировал на высказывание главы Минкомсвязи о том, что России нужно больше айтишников. Греф аргументировал свою позицию ситуацией из прошлого, когда в нулевых во время бума на юристов и экономистов многие неосознанно пошли обучаться этим специальностям. Итог – безработица. «Очень важно не попасть на эту эмоциональную волну – побежать за всеми. Не нужны сегодня программисты. У нас огромное количество программистов, с которыми мы боремся», – утверждает Греф.

Конечно, общественное мнение разделилось. Одни убеждены, что Греф неправильно моделирует будущее: происходит глобальная диджитализация – значит, и в настоящем, и в будущем спрос на программистов будет огромным. Другая часть интернет-со-

общества согласилась с Грефом и полностью разделила его позицию. Разберемся, на чьей стороне правда.

## Оппоненты Грефа

Защитники программистов сравнили Грефа с Петром 1, который пытается навязать России непонятный путь и вообще не разбирается в специфике отечественного рынка труда. По их мнению Греф хочет заменить классическое программирование на BPMS (Business Process Management System). Это программное обеспечение может «рисовать» бизнес-процессы без участия программистов. Но, по мнению оппонентов Грефа, у BPMS большое количество недостатков: некачественная визуализация данных, программа может удалить код по ошибке, требует много памяти и т. д. Все это ухудшает процесс автоматизации бизнес-процессов. Сторонники BPMS – не самые профессиональные разработчики.



Думаю, что метод Шарффа достаточно интересен с точки зрения проверки кандидата на честность. Как руководство к действию его, конечно, не стоит использовать, однако некоторые элементы явно заслуживают внимания. Назову 4.

### 1. «Разговор ни о чём».

Как Шарфф вёл беседы на отвлечённые темы, которые усыпляли бдительность пленных и позволяли узнать больше информации, так и мы можем этим же способом вывести кандидата на откровенность. С этой целью HR-менеджеры на собеседовании ведут «разговор ни о чём».

Это все вопросы в духе:

- «Жарко сегодня, да?»;
- «Как добрались?»;



*Владимир Якуба*

# Вдвое усерднее других: стиль работы Илона Маска

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Как в вашей компании решен вопрос о том, какая проблема или задача приоритетнее других?



Деятельность компании Training & Development Group направлена на оказание образовательных услуг для корпоративных клиентов. Поэтому приоритетность решения вопросов или задач определяется несколькими факторами:

- приоритетностью или сроками для клиента;
- наличием ресурсов для решения задачи с наилучшим качеством;



Дмитрий  
Александров

Training & Development  
Group

Издательство  
«Альпина Паблишер»  
+7 (495) 980-53-54  
[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

Анджела Стент

## Мир Путина: Россия и ее лидер глазами Запада

### ГЛАВА 8 РОССИЯ И КИТАЙ ДУЭТ СОГЛАСНЫХ?

*Российско-китайские связи сегодня, пожалуй, достигли наивысшего уровня за всю их историю и продолжают поступательно развиваться. В основе партнерства России и Китая – чувства искренней дружбы и симпатии наших народов, глубокое взаимное уважение и доверие, учет ключевых интересов друг друга, заинтересованность в процветании наших стран.*

*Владимир Путин, 2015 г.*

*Президент Путин – лидер великой страны, который имеет влияние во всем мире. Он мой лучший, самый близкий друг.*

*Си Цзиньпин, 2018 г.*



# Споры по невыплате зарплаты в период самоизоляции. Советы фирмам и людям

«Режим необъявленного карантина», введенный в нашей стране из-за пандемии коронавируса, привел к приостановке деятельности многих организаций. Но государство, при этом, обязало предпринимателей сохранить за сотрудниками, фактически находящимся в вынужденном простое, их заработную плату, что послужило причиной многих судебных споров между работодателями и работниками.

**Хотели, как лучше...**

*25* марта 2020 г. Президент РФ издал Указ, устанавливающий в стране с 30 марта по 3 апреля 2020 г. нерабочие дни с сохранением заработной платы. Впоследствии, им было издано еще два Указа, продлевающие период нерабочих дней вначале до 30 апреля, а, затем, и до 8 мая 2020 г.

**Александр  
Чакински**

# Летчик умер в полете: кто в ответе?

Эксперт журнала Трудовое право консультирует...



Не секрет, что огромная часть фактов несчастных случаев на производстве либо умалчиваются вообще, либо признаются не связанными с производством. Инициатором и основным «заказчиком» такого исхода, естественно, является работодатель. А причиной является как желание сэкономить на выплатах пострадавшему работнику (или его наследникам при смертельном несчастном случае), так и желание уйти от ответственности в случае, если виновником несчастного случая является работодатель.

В силу положений статьи 3 Федерального закона от 24.07.1998 года N 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» и статьи 227 ТК РФ несчастным случаем на производстве признается событие, в результате которого застрахованный получил увечье или

Наталья  
Пластинина

юрист

## По результатам исследования «Мотивация жителей России в период пандемии»

**Пандемия оказала влияние на большинство населения нашей страны.**

**Н**о итогам исследования компании «Рекадро», 41% россиян раздражает текущая ситуация с пандемией коронавируса. 15% отмечают появление проблем с оплатой кредитов, вдвое больше граждан подчеркивают наличие и других финансовых проблем.

13% респондентов уже потеряли работу в период пандемии. 4% опрошенных уверены, что потеряют работу в ближайшее время. Только 19% граждан считают, что не потеряют работу. Больше половины респондентов готовы искать новую работу уже сегодня, из них 31% уже ищут работу в настоящий момент.

Среди факторов, влияющих на решение о смене места работы, 43%

**кадровая компания  
«Рекадро»**

# Работа с «синдромом самозванца» в Коучинге



Современные компании в настоящее время находятся в непростых условиях растущей конкуренции, нуждаются в постоянной трансформации, адаптируясь к вызовам перемен. И сегодня самым ценным ресурсом являются сотрудники, а сотрудники с высоким потенциалом (high potentials, HiPo) видятся самым главным и ценным активом. Организации нуждаются в лидерах, способных преуспеть в сегодняшнем неустойчивом, неопределенном, сложном и неоднозначном VUCA-мире. Каждая компания старается сформировать свой кадровый резерв и сталкивается с такими ситуациями, когда квалифицированный и талантливый сотрудник при назначении на вышестоящую должность, спустя непродолжительное время, перестает показывать необходимый результат. Иногда встречаются случаи, когда такой сотрудник отказывается от предлагаемой должности или нового проекта, не имея



*Анастасия  
Михайлова*

**Московская школа  
практической психологии**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

В данной статье рассматривается одна из причин снижения результативности и отсутствия интереса у сотрудников к карьерному продвижению, что в коучинге называется «Синдром Самозванца». Подробно рассматриваются причины возникновения этого синдрома, а также даны инструменты, обладающие высокой практической значимостью, которые можно использовать в работе с сотрудниками.

Автор поднимает актуальную проблему. Организации заинтересованы в талантливых сотрудниках, готовых к новым проектам, способных справляться со стрессом, сохранять мотивацию, а также работать в режиме многозадачности, а последствия Синдрома отражаются на работе сотрудника, что отрицательно сказывается на результатах работы компании в целом.

Инструменты коучинга признаны эффективно действующими и активно применяются в работе экспертами Московской школы практической психологии. Можно с уверенностью заявить, что используя в своей работе по управлению персоналом эти простые практики и упражнения, вы вдохновите сотрудников на то, чтобы они находили в себе новые



**Гули Базарова**

ресурсы, обретали уверенность и постигли свою уникальность. Рекомендовано в копилку работодателя для создания профессиональных кадров!

**\*Гули Базарова, директор Московской школы практической психологии, кандидат псих. наук**

Эксклюзивно для 

**Справка о компании:**

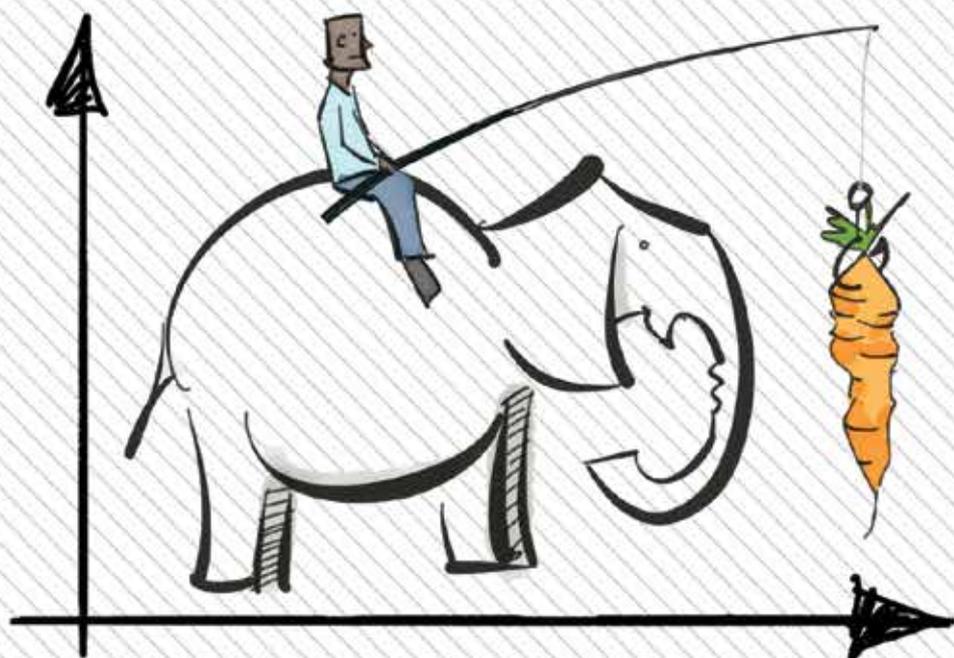
Московская школа практической психологии при Московском институте психоанализа открывает рубрику «Практическая психология», которая предназначена для специалистов в области управления персоналом: HR директоров, топ-менеджеров, лидеров команд, сотрудников кадровых служб, которые ориентированы на формирование и развитие новых компетенций своих сотрудников, а также для всех, кто желает увеличить свой арсенал методов и инструментов для эффективной и успешной работы с персоналом.

Научный руководитель МШПП Базаров Тахир Юсупович.

Статьи носят исключительно прикладной характер и способствуют обогащению новыми знаниями и ценным практическим опытом, актуальным в настоящее время.

# МВА

## В КАРТИНКАХ



## ДВА ГОДА БИЗНЕС-ШКОЛЫ В ОДНОЙ КНИГЕ

ДЖЕЙСОН БЭРРОН

С 1992 ГОДА



# CONSORT GROUP

В ОБОИХ СТОЛИЦАХ, ВСЕХ РЕГИОНАХ РОССИИ  
И СТРАНАХ СНГ ДЛЯ СОТЕН СВОИХ КЛИЕНТОВ

ИЩЕТ ТОП МЕНЕДЖЕРОВ  
И УНИКАЛЬНЫХ  
СПЕЦИАЛИСТОВ



ПОДБИРАЕТ  
СРЕДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
И ВРЕМЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ



ОРГАНИЗУЕТ  
МАССОВЫЕ НАБОРЫ



ПРЕДОСТАВЛЯЕТ  
ПЕРСОНАЛ НА РАБОТУ  
В РАМКАХ ФЗ 223



ОСУЩЕСТВЛЯЕТ АУТСОРСИНГ  
РЕКРУТМЕНТА (RPO)  
И БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ



ПРОВОДИТ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ  
ПО ПРОГРАММЕ  
АУТПЛЕЙСМЕНТ



**ДОПОЛНИТЕЛЬНО МЫ ПРЕДЛАГАЕМ HR РЫНКУ УСЛУГИ:**



#### МЭППИНГ

Перечень с контактами потенциальных кандидатов на руководящие или сложные роли из компаний-конкурентов, на основе которого ваша компания может при желании самостоятельно закрыть вакансию.



#### ОБЗОР КОМПЕНСАЦИЙ ПРЯМЫХ КОНКУРЕНТОВ

Эксклюзивное исследование с последующим отчетом о размере и структуре компенсационного пакета на интересующих должностях.



#### ПРОВЕРКА РЕКОМЕНДАЦИЙ КАНДИДАТОВ-ФИНАЛИСТОВ

Независимое «второе мнение» на кандидатов-финалистов в виде подробных письменных отзывов.



#### ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Психометрия, кадровый аудит, ассессмент – центр

**ТРАДИЦИОННО ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО И РАСШИРЕННЫЕ ГАРАНТИИ  
ПО РАСЦЕНКАМ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА  
НАШИ КЛИЕНТЫ ОСТАЮТСЯ С НАМИ НАДОЛГО!**

**СИБУР**



**NOVARTIS**

**SONY**



**WWW.CONSORT.RU**

**INFO@CONSORT.RU**

**+7 (495) 970 1203**

Девиз «ЛюдиPeople»:  
«Практика – критерий истины»



Консалтинговая компания  
«ЛюдиPeople» – эксперт в вопросах  
повышения производительности.

НАС ВЫБИРАЮТ ДЛЯ:

- Сокращения затрат на труд, логистику, закупки;
- Сокращения производственных потерь;
- Повышения эффективности бизнеса;
- Оптимизации бизнес-процессов;
- Нормирования и организации труда;
- Построения систем оплаты труда и мотивации;
- Создания оптимальных оргструктур;
- Проведения обучения по развитию управленческих навыков и внедрения бережливого производства.



С 2009 года мы накопили более  
**100 кейсов** повышения  
производительности.

НАШИ КЛИЕНТЫ –  
ЛИДЕРЫ В СВОИХ ОТРАСЛЯХ:

- Машиностроении;
- металлургии;
- Добыче и переработке полезных ископаемых;
- Транспорте;
- здравоохранении;
- Химии и газохимии;
- Государственных и бюджетных организаций.

## НАША ПРАКТИКА



### КЕЙС 1

Крупное предприятие черной металлургии

**Задача:**  
оптимизация ФОТ пилотных подразделений не менее чем на 25%

**Результат:**  
комплекс мероприятий, снижающих ФОТ на 37%



### КЕЙС 2

Крупнейший оператор контейнерных перевозок

**Задача:**  
сокращение расходов на аппарат управления, создание его новой оргструктуры и штатного расписания

**Результат:**  
сокращение численности управленческого персонала на 28%, автоматизация ее расчета



### КЕЙС 3

Атомная промышленность.  
Управляющая инжиниринговая компания.

**Задача:**  
повысить производительность труда, оптимизировать бизнес-процессы.

**Результат:**  
построена стратегическая функциональная матрица, КПЭ, рассчитана оптимальная численность на планируемый объем производства, описан план достижения результата по каждой функции.

Даже самый успешный бизнес имеет резервы повышения эффективности.

**МЫ НАЙДЕМ ИХ!**



[www.hr-people.ru](http://www.hr-people.ru)  
[petrova@hr-people.ru](mailto:petrova@hr-people.ru)



+7 (495) 105-93-73  
+7 (985) 774-10-08

# П Р У Д О В О Е П Р А В О

№ 7 (240)

ИЮЛЬ 2020

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

*Ольга Яковлева, Анастасия Кирина, Наталья Тихонова, Элина Шакирова*

**Комментарий к статье: «Риски и тренды нового времени для генерального директора и его команды»**

*Александр Чакински*

**Споры по невыплате зарплаты в период самоизоляции. Советы фирмам и людям**

*Анастасия Балдынова*

**Персональные данные**

*Ольга Байдина*

**Трудовые отношения со сроком: так ли это конституционно?**

*Наталья Пластинина*

**Обучился за чужой счет? Оплати или отработай!**

*Владимир Алистархов*

**Уволить коллектив...**

*Татьяна Горошко*

**Оспаривание увольнения преподавателя вуза: обзор судебной практики**

*И.А. Коссов*

**Дистанционная работа и её особенности**

*Анастасия Алексеевская, Элина Шакирова, Татьяна Горошко*

**Вопрос — ответ**

Приглашаем ответить  
на вопросы по новой теме 

# КАК HRD НАЙТИ СЕБЕ ИДЕАЛЬНУЮ КОМПАНИЮ?



1. Сапожник часто сам без сапог - почему многие современные и опытные профи в hr не могут нередко найти комфортную для себя фирму?
2. HRD с большим опытом - это товар сэконд хэнд или антиквариат? Как определить это самому себе?
3. Какой срок в hr достаточен чтобы претендовать на "высшую касту"?
4. Отрасль как влияет на становление профи?
5. Какие качества компании приветствуют в характере и опыте hrd?
6. Жесткие лидеры кого предпочитают?
7. "Демократы лидеры" - им нужны советники или бойцы?
8. Как не стать серым кардиналом в новой компании даже если весь коллектив этого желает или это невозможно?
9. Когда пора менять компанию даже если вас ценят и лелеют?
10. Как не дать себе за охнуть и отстать от поезда будущего?
11. Бирюзовые компании есть или это Фата-моргана?
12. Как оценивать химию и совместимость с лидером новой компании? Где искать информацию о нем?
13. Физиогномика, ваш опыт и прочее. Могут помочь или это всегда рулетка?

Ответы направляйте  
на почту [TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)

Просьба прикладывать справку о спикере  
(г.р, опыт работы, статьи, и о фирме: вид работ, сайт, численность)