

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Верхние этажи в клубе "Росгос" – 71852, 70555, 72635

№ 28
(584)

2020

СТР. 5



Оксана Яцкевич

СТР. 11



Марина Ирхина

СТР. 17



Наталья Агафонова

СТР. 23



Юлия Берлина

СТР. 35



Дмитрий Жирнов

СТР. 39



Илья Герасимов

Главная тема: **ПРОФЕССИЯ HRD**



Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Как изменилась профессия HRD за последние 20 лет? Беседа с экспертом оказалась весьма насыщенной и интересной...

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»

Люди, которые знают продукт изнутри, более успешны, чем смотрящие со стороны...



Компании нового типа во время изоляции получили «волшебный пендель», чтобы ускорить цифровизацию и автоматизацию бизнес-процессов...



Коллективные достижения не интересуют, интересуют результаты именно самого человека...

Нужно бороться не с уже написанными отзывами, а нужно превентивные меры принимать, чтобы они не возникли...

У нас нет фантазии, что придя в нашу компанию, человек, который 10 лет работал и ничего не сделал, вдруг начнет брать инициативу и достигать каких-то немыслимых результатов...

Можем с ним сотрудничать на «удаленке», чтобы он нашу корпоративную культуру не разрушил...

Юлия Берлина,
«САНТРЕК»



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

ПРОФЕССИЯ – HRD

В профессии HRD можно «прыгнуть» в котел с «молоком» и стать молодым и прогрессивным HRD, а можно и вечно «вариться» в текучке кадровых дел и оставаться на том же уровне

Оксана Яцкевич,
ООО «Технологии кадровых решений»

ВАШ ПРОЕКТ

Вначале надо схантить айтишников

Марина Ирхина,
«Агрокомплекс» им. Н.И.Ткачева

Трибуна Директора

Ставки очень высоки... расслабляться не стоит

Наталья Агафонова,
Школа Бизнеса «Каменный город»

HR ПРАКТИКА

Лучшие приносят лучший результат

Юлия Берлина, «Сантрек»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

В погоне за звездами

Борис Гройсберг

КОММЕНТАРИЙ

Как создать звезду на примере логистической компании

Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

ПРИТЧА

КОММЕНТАРИЙ

Илья Герасимов,
Training & Development Group

ОБЗОР КНИГИ

**Роберт Дью, Сайрус Аллен
«Клиентский опыт: Как вывести бизнес на новый уровень»**

Павел Кочетков

ЗАКОНЫ

Новые законы о поддержке предпринимательства как «медвежья услуга» российскому бизнесу

Александр Чакински

УДИВИТЕЛЬНОЕ

Удары гениальности: как травмы головы наделяют обычных людей феноменальными способностями

ОБЗОР КНИГ

Татьяна Мордяшова

№28
(584)
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

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



Подписано в печать 17.08.2020 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

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

**В профессии HRD можно
"прыгнуть" в котел
с "молоком" и стать
молодым и прогрессивным
HRD, а можно и вечно
"вариться" в текучке
кадровых дел и оставаться
на том же уровне**



Оксана Яцкевич

ООО «Технологии
кадровых решений»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



 Сапожник часто сам без сапог – почему многие современные и опытные профи в HR часто не могут найти комфортную для себя фирму?



иногда сложнее, чем представителям других профессий, найти комфортное для себя место работы. Дело в том, что большую роль в этом играет корпоративная культура, атмосфера в компании, схожесть целей, задач и видения собственника с тем, в каком направлении хочет развиваться HR. Бывает, что совпадает практически все, но при этом выясняется, что руководитель очень хочет работать над HR-брендом, над оптимизацией корпоративных коммуникаций, но не готов в это вкладываться или не знает, что конкретно хочет получить на выходе. Или у компании прекрасный коллектив и потенциал роста, при этом есть явные проблемы, однако директора все устраивает и перемены ему ни к чему. А хорошему профи заниматься текучкой – как атомной ракетой по воробьям стрелять.

Есть еще один фактор, не совсем приятный, но имеющий место быть по нашим наблюдениям. Часто отличные профи в HR обзаводятся короной, которая сильно мешает находить общий язык с коллегами и руководством. Это влияет и на манеру общения таких специалистов, а заносчивость и высокомерие никогда не были на пользу эффективным и комфортным взаимоотношениям в коллективе.

 HRD с большим опытом – это товар сэконд-хэнд или антиквариат? Как определить это самому себе?

— Почему сэкондхэнд? Если рассуждать в таком ключе, то сэкондхэндом является любой специалист с большим опытом, но это ведь совсем не значит, что в процессе «использования» он потерял свои навыки или пообтрепался))) А антиквариатом хороший HR быть никак не может. Он должен все время развиваться, расти и двигаться вперед, а не сидеть на бархатной подушечке под стеклом, чтобы на него смотрели и восхищались. Кроме того, *HR с большим опытом* и HR с хорошим опытом – абсолютно разные вещи. Опыта может быть много, но он будет однотипным. Или в маленьких компаниях с ограниченным функционалом. Или на одном месте, но без движения вперед (этакое болотце длиной лет в ...цать). Для хорошего опыта у профессионала должно быть постоянное развитие, решение разноплановых задач, увеличение зоны ответственности и уровня реализуемых проектов.

HRD с большим и *хорошим* опытом – это, наверное, такой эксклюзив, неповторимый продукт, ценность которого увеличивается с каждым новым проектом и который как дорогой автомобиль, сделанный на заказ и получающий постоянный тюнинг, только набирает скорость и обороты с каждым годом.

УП Какой срок в HR достаточен, чтобы претендовать на «высшую касту»?

— Четкого как в аптеке ответа на этот вопрос не существует. Есть молодые и при этом очень крутые HRD, а есть те, кто варится в нашем котле лет по 15, но при этом не дотягивает до топ-позиции. Скорее, это зависит от вовлеченности специалиста в профессию, желания расти и обучаться, психологических особенностей. Например, в нашем регионе есть молодые HR, которые постоянно учатся новому и запускают проекты, подобных которым в области нет и не было. И понятно, что перед ними открыт путь к вершинам карьеры. Их всех отличают горящие глаза, вдумчивость и погруженность в HR. Про таких говорят, что они живут и дышат своей профессией. При этом это совсем не означает, что человек в буквальном смысле живет на работе. Наоборот, успешный HR имеет множество хобби, ведет активный образ жизни, успевает заниматься семьей, путешествовать и активно отдыхать, участвовать в мероприятиях (профессиональных и не только), заниматься творчеством и т. д. Успешный HR – всегда человек с очень насыщенной жизнью и широким кругом увлечений. В среднем же, по нашей статистике, успешный кандидат, который может претендовать на роль HRD, должен иметь опыт работы не менее 6-10 лет, причем это должен быть динамический опыт: либо в 2-3 компаниях с прогрессивным ростом, либо в одной компании, но достаточно крупной,

с достаточно широкими обязанностями и с горизонтальным и вертикальным перемещением. А идеально, если будущий HRD успел поработать в нескольких отраслях и имеет представление об особенностях кадровой политики и HR-процессов в разных сферах бизнеса.

УП Отрасль как влияет на становление профи?

— Наверное, дело не столько в отрасли, сколько в прогрессивности компании. Можно работать в IT (все знают, что эта сфера одна из передовых в плане HR и рекрутмента) и при этом двигаться по накатанной, выполняя функции кадровика и рекрутера, а можно работать в закосневшей структуре вроде учреждения советского образца – и перестраивать его процессы, добиваясь впечатляющих результатов. Хотя, конечно, гораздо более динамичная работа у HRD в сфере IT, новых технологий (где хорошие сотрудники на вес золота, и усилия для их поиска и удержания прикладываются колоссальные), в высококонкурентных отраслях (крупные ритейлеры, сотовые операторы, банки). Достаточно сложно работать на заводах и производствах старого образца: кадров им требуется много, рабочие профессии в дефиците, уже есть понимание, что с персоналом надо работать по всем фронтам, но нет ни навыков, ни ресурсов, ни опыта, да и сама структура неповоротлива. Для успешной деятельности на таком техническом гиганте нужно иметь не только

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

предприимчивость и инициативность, но и колоссальные запасы энергии, терпения, настойчивости и готовность многократно доказывать правильность своих действий. Проще трудиться в международных компаниях: у них уже есть наработанные HR-практики, корпоративная культура и ценности, опыт различного рода активностей и реализации проектов разного масштаба. То есть не нужно переделывать – достаточно адаптировать и развить.

 **Какие качества компании приветствуют в характере и опыте HRD?**

— Стратегическое мышление, умение видеть картину в целом, аналитический ум. Проактивность, готовность погружаться в процессы и глубоко вникать во все происходящее в компании. Настойчивость, но при этом дипломатичность (очевидно, что конфликтным HRD не должен быть по определению), энер-

гичность, ответственность, способность генерировать идеи (ведь HR сегодня становится все ближе к маркетингу). Что касается опыта, то большое значение сейчас имеют умение ставить систему поиска персонала, оптимизировать затраты на подбор сотрудников и закрытие вакансий, опыт создания привлекательного имиджа работодателя (в идеале и перспективе – формирование и поддержание HR-бренда), формирования кадрового резерва. Это обеспечит успешное и быстрое закрытие вакансий.

Второе критически важное направление – разработка мотивационных схем и методов стимулирования сотрудников, работа с корпоративной культурой и внутренний маркетинг. Это способствует снижению текучести персонала и повышению его лояльности. А в нынешнее кризисное время – еще и снижению общих затрат предприятия при повышении эффективности труда.

**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**

Вначале надо схантить айтишников

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Тема нашего интервью — «Ваши успешные HR проекты». Расскажите о проекте «Автоматизация процессов на базе 1С Управление предприятием».



Здесь стоит начать с нынешней ситуации в IT в общем. По интенсивности и стремительности развития ее можно сравнить с расцветом Детройта в США в 20-е годы. Это был короткий промежуток времени, в который отрасль автомобилестроения стремительно развивалась. В IT сейчас происходит примерно то же самое. Буквально 10-20 лет назад невозможно было представить себе, насколько автоматизация войдет в нашу жизнь. В агрохолдингах даже 10 лет назад все считалось в Excel на достаточно примитивном уровне, а теперь есть возможности автоматизировать расчет, учет, отчетность.



Марина Ирхина

«Агрокомплекс»
им. Н.И.Ткачева

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Экономическая целесообразность внедрения IT часто находится в тумане, тем более что смета в процессе может удвоиться, но бизнес продолжает погружаться в бурный поток цифровизации. Входя во вкус реализации IT-решений, можно начать расширять технические задания, делать, что не планировали. Но мы пошли другим путем.

Плановую автоматизацию мы отдаем на аутсорс, и она движется штатно, большими шагами. А доработки и дополнительные настройки делаем

УП Что Вы делаете, чтобы удержать настолько квалифицированных специалистов?

— Даем им интересные проекты, которых в таком огромном холдинге всегда будет достаточно. Поддерживаем их инициативы, прислушиваемся к их мнению, что дает им дополнительное вдохновение и внутренний ресурс. Есть, конечно, материальная мотивация — достойная заработная плата, которая позволяет нам быть чуть выше в рынке. Но в первую очередь у нас очень хорошая команда.

ТОГДА У НАС БЫЛО БОЛЬШЕ СТА РАЗНЫХ БАЗ, КОТОРЫЕ ВОТ-ВОТ ДОЛЖНЫ БЫЛИ ПЕРЕСТАТЬ БЫТЬ ВАЛИДНЫМИ. С ОДНОЙ СТОРОНЫ, ЭТО ПРОБЛЕМА, НО С ДРУГОЙ — ТОЛЧОК К ПЕРЕМЕНАМ

своими силами, для этого мы “схантили” очень хороших IT-специалистов. Такая схема экономит время и позволяет не переплачивать. Тем более, что собственные сотрудники понимают и специфику бизнеса, и наши потребности. Периодически они проявляют инициативу, предлагают улучшения. Мы вложились в них и продолжаем вкладываться — впоследствии это позволит нам в принципе отказаться от услуг сторонних компаний.

УП Как IT-проекты приводят к необходимости «резать» кадры или менять их?

— Автоматизация процесса снижает необходимость в отдельных кадрах, которые выполняли механическую работу. Зато растет потребность в квалифицированных специалистах, которые могут поддерживать процесс. Мы уходим от ручного труда в историю IT, администрирования, бизнес-аналитики.

Мы уходим от ручного труда в историю IT, администрирования, бизнес-аналитики.

УП Не успели Вы внедрить один проект, как айтишники предлагают новую версию. Как Вы справляетесь с этим?

— Полтора года назад компания-подрядчик сообщила нам, что старая версия системы не обслуживается, и нужно переходить на новую. Тогда у нас было больше ста разных баз, которые вот-вот должны были перестать

— В реализации глобального проекта аутсорс эффективен: сторонние специалисты принимают технические задания и делают все работы под ключ. Но если говорить о дальнейшем жизненном цикле проекта, администрировании, доработках, мелких проектах — естественно, лучше свои сотрудники. И я буду настаивать на этом. Потому что люди, которые знают продукт изнутри, более успешны, чем смотрящие со стороны. Люди, которые знают продукт изнутри, более успешны, чем смотрящие со стороны.

МЫ УХОДИМ ОТ РУЧНОГО ТРУДА В ИСТОРИЮ IT, АДМИНИСТРИРОВАНИЯ, БИЗНЕС-АНАЛИТИКИ

быть валидными. С одной стороны, это проблема, но с другой — толчок к переменам. Тогда у нас было больше ста разных баз, которые вот-вот должны были перестать быть валидными. С одной стороны, это проблема, но с другой — толчок к переменам.

Проблемы открыли нам возможности, и мы ими воспользовались: слили сто баз в две, чем значительно облегчили себе работу. Теперь переход на новую версию, когда он понадобится, пройдет для нас безболезненно.

УП Что эффективнее — аутсорс IT или IT в штате?

УП Почему возникла необходимость внедрять проект автоматизации? Расскажите подробнее о задачах, сроках, ходе проекта и результатах.

— В свое время «Агрокомплекс» очень быстро приобретал активы. Появлялись новые компании, каждая со своей базой. Всем этим просто невозможно было эффективно управлять. Отчетность приходилось собирать руками, закрытие заработной платы происходило очень долго, в кадровом делопроизводстве везде был свой подход.

Проблем добавила необходимость перехода на новую конфигурацию.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Узнав, что с 1 января старая работать не будет, мы приняли решение слить сто баз в две: для юридического лица и для дочерних предприятий. Это была главная идея: стандартизация и формирование единого подхода к HR-процессам во всем холдинге. Процесс перехода занял год, потому что в некоторых вопросах приходилось все делать с нуля.

Следующим шагом стала единая база всех кадровых документов хол-

сотрудник на отдаленной территории, введя данные в программу, получает те же самые документы, что и в центральном офисе.

Также была проделана огромная работа в том, что касается начисления заработной платы. Такова специфика агропромышленных холдингов: здесь примерно 70 % — сдельная оплата. Автоматизировать «окладников» достаточно просто, а чтобы автоматизировать сделку, нужна еди-

ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ЗНАЮТ ПРОДУКТ ИЗНУТРИ, БОЛЕЕ УСПЕШНЫ, ЧЕМ СМОТРЯЩИЕ СО СТОРОНЫ

динга, занесенная в 1С. Сейчас никто на местах ничего не делает руками: трудовые договоры, должностные инструкции и прочее. Каждый кадровый

ная база расценок. Мы завершили этот процесс. Сейчас у нас во всем холдинге действует единый подход к начислению зарплаты, чего прежде не

**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**

Ставки очень высоки... расслабляться не стоит

Наталья Агафонова откровенно о том, как ее фирма стала компанией нового типа

С экспертом беседовал гл.редактор

А. Гончаров

Что, на Ваш взгляд,
отличает компании нового типа?

Значу с того, чем являются компании нового типа для меня как для руководителя и как бизнес-консультанта. Во-первых, это компании с новым типом мышления, которые работают с очень высокой скоростью без потери качества. Компании, умеющие быстро перестраиваться.

У меня очень большая бизнес-практика. Когда был введен режим самоизоляции, очень многие предприниматели начали сокращаться, что бизнес встал, все рухнуло. Однако есть совершенно другие примеры. Среди моих клиентов есть несколько рестораторов, с которыми за годы работы сложились доверительные отношения. Я спросила у одной из них: «Что происходит в бизнесе сейчас, какой объем выручки ты потеряла?» Она отвечает: «30 %». 30 % выручки — это неделя новогодних каникул или жаркие



Наталья
Агафонова

Школа Бизнеса
«Каменный город»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



месяцы лета, когда люди перестают ходить в бары, рестораны. Первое, что она сделала, — организовала доставку еды: завтрак, обед, ужин на семью из 3 человек по цене 1800 рублей. Когда я посмотрела вес этих порций, спросила: «Ты же понимаешь, что это не на один день?» — «Да, понимаю». И при этом маржа была 50 % за счет того, что развозила заказы она сама и ее родственники. По ее словам, это позволило удержать выручку для того, чтобы производить закупки. Вот это и есть компания нового типа. Я вообще руководствуюсь принципом: кто долго считает, тот бедно живет. Мы должны быстро перестроить свою нишу, а не сидеть и плакать, что все обрушилось.

Второй момент. Компании нового типа гибко сочетают работу офлайн и удаленную работу. Даже в это время я не переставала обучать и консультировать компании, как потом гибко выйти с удаленки, учитывая, что 100 %-го возврата не будет, что мы и видим на сегодняшний день. Компании нового типа во время изоляции получили «волшебный пендель», чтобы ускорить цифровизацию и автоматизацию бизнес-процессов.

Третий момент — это такое современное слово vision, когда люди очень быстро меняют видение и включают новые тренды, которые только намечаются, но еще не стали бизнес-практикой. Есть люди с солидным бэкграундом,

которые вроде бы все знают, но не могут быть высококомобильными. Притом это вопрос не возраста, а продуктивной деятельности. Если vision развит в компании, он позволяет очень быстро менять траекторию организации работы, диверсифицировать деятельность, видеть возможности за пределами своего рынка, быстро вступать в коллаборации, кросс-маркетинг и партнерские отношения.

Компании нового типа формируют совершенное представление о будущем. Если мы задаем образ будущего, в том числе будущего результата, то это позволяет быстро, с высокой скоростью и без потери качества входить в иные рынки.

Это подталкивание к созданию частно-государственного партнерства, коллаборации с другими компаниями, даже с разных рынков, например IT и образования. Цифровизация образования, по сути, позволила бизнесу увидеть новые рынки, в том числе и с господдержкой. И этого чураться не надо. Государство — самый надежный заказчик. Компании нового типа склонны к синергии, объединению с другими компаниями не только из-за прямой выгоды. Обмен клиентскими базами, взаимные рассылки — это все уже вчерашний день, когда можно было просто-напросто обмениваться услугами и усиливать их. Например, даже сейчас, рассказывая клиентам про ресторанный бизнес, ко-

торый наряду с туриндустрией пострадал больше всего, мы тоже усиливаем друг друга. Я привожу бизнес-пример, а это скрытая продажа услуг моего клиента.

Четвертый момент — это руководители, которые формируют у своих сотрудников коммерческое мышление. Это очень важно. Собственники и топ-менеджмент не только сами должны обладать таким мышлением, но и обучать

верное мышление и верная диверсификация рынка. Это не захватчики или агрессоры: диверсификация происходит на основании коллаборации и объединения некоторых видов деятельности. Это даже не маркетинг, а комьюнити-маркетинг. За счет объединения на каких-то уровнях это позволяет компаниям укрупняться. Например, если мы говорим о провайдерах, об этих ключевых бизнес-спикерах, мы можем сохранять свои региональные бизнесы, понимая,

КОМПАНИИ НОВОГО ТИПА ВО ВРЕМЯ ИЗОЛЯЦИИ ПОЛУЧИЛИ «ВОЛШЕБНЫЙ ПЕНДЕЛЬ», ЧТОБЫ УСКОРИТЬ ЦИФРОВИЗАЦИЮ И АВТОМАТИЗАЦИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

коммерческому видению и развивать коммерческое мышление у персонала. Только тогда мы сможем говорить, что наши сотрудники осознанно относятся к деньгам, и мы понимаем, что люди работают за деньги. И только тогда все слова про проактивность, про команду приобретают уже совершенно другой смысл.

И вот когда мы меняем смысловые ценностные акценты, быстро начинаем управлять по ценностям и смыслам — вот это самая устойчивая компания, компания нового типа. Это не моно-компании, которые как работали, так и будут работать. Это компании, где есть

что иначе мы сейчас вступим в жесткую конкуренцию. Но на каких-то продуктах мы объединяемся и тем самым усиливаем друг друга. То есть появляются надстроечные, надбизнесовые форматы.

УП Как прививать сотрудникам коммерческое мышление?

— Расскажу на собственном опыте. Первое — нужно быть в определенных моментах абсолютно честными со своими сотрудниками. Мы считаем, что наши сотрудники — это наш главный клиент. И мы с этой точки зрения очень клиентоориентированы: создаем в компании хорошую экологию труда, мы

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



заботимся о сотрудниках и т. д. Люди должны работать в достойных условиях — это было нашей ценностью с моим партнером изначально. И это является стимульной системой. Я не очень люблю слово «мотивация», потому что считаю, что люди, которые заключили трудовой договор, априори должны брать на себя ответственность за результат своего труда. И поэтому я все-таки за стимульную среду, и условия их работы должны быть хотя бы уровня «стандарт», а в некоторых направлениях и «бизнес-класс». Казалось бы, это все классно и просто.

Но в какой-то момент я заметила склонность наших сотрудников полагать, что мы очень сильно зависимы от персонала: «компания живет только за счет того, что мы здесь круто работаем». Я стала считывать это уже на уровне настроения. К их счастью (или несчастью), их генеральный директор

является еще и бизнес-консультантом. И я стала проводить мотивационные сессии с персоналом, на которых четко подвела работников к пониманию идеи, кто главный — компания или сотрудник. И медленно, но верно и очень экологично привела их к мысли о том, что все-таки первична компания, а сотрудники — это сменяемая категория. Компания капитализируется, укрепляется в рынке как бренд.

И тогда в переломный момент и был сделан такой неожиданный и рискованный шаг. Я приоткрыла занавес и показала, во сколько обходятся компании их условия труда, для того, чтобы это не обесценивалось. Чай, кофе, вода, которую мы привозим в офис, всякие плюшки, качественное мыло и т. д. — почти 800 тысяч рублей в год. И вот это был такой щелчок для них, такой «вау-эффект». Все понимали, что это достаточ-

**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**

Лучшие приносят лучший результат

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 В Индии даже в городе с населением 1 млн человек часто невозможно открыть завод – найти квалифицированных работников с навыками дисциплины. Почему?

 Думаю, плохо ищут. Если искать, то найдешь любого специалиста. У нас город по официальным данным еще не миллионник, но мы находим сотрудников на открытые позиции. Если вам нужен какой-то супер-уникальный



Юлия Берлина

«Сантрек»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



специалист, то можно вырастить его среди своих сотрудников.

УП Почему Вам нужны именно лучшие сотрудники города, а не любые, кто готов работать?

— Потому что лучшие принесут лучший результат. От них и прибыль компании будет больше. Такие сотрудники окупают себя в короткий срок и дают стабильный продукт.

КОЛЛЕКТИВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ НЕ ИНТЕРЕСУЮТ, ИНТЕРЕСУЮТ РЕЗУЛЬТАТЫ ИМЕННО САМОГО ЧЕЛОВЕКА

УП Как понять, что перед Вами лучший кандидат?

— Надо знать, куда смотреть, о чем спросить, что именно услышать и увидеть в кандидате. Мы спрашиваем о конкретных результатах. О том, что было в прошлом. У нас нет фантазии, что придя в нашу компанию, человек, который 10 лет работал и ничего не сделал, вдруг начнет брать инициативу и достигать каких-то немислимых результатов. Мы себя иллюзиями не тешим. И если на прошлых местах работы кандидат был результативным, у него есть конкретные достижения, которые можно назвать и проверить, то да, значит, он хороший, и возможно лучший. А если он говорит: «мы

делали», «мы добились», «мы достигли», а когда его спрашиваешь, «а чего вы конкретно достигли», начинает плавать, то значит это только слова. Коллективные достижения не интересуют, интересуют результаты именно самого человека.

Были такие случаи, что человек говорит: «У нас на 50 % был прирост продаж». Это коллективное достижение. А почему? «Да вот, руководитель

договорился, мы крупный тендер взяли». То есть его заслуги в этом нет.

Личностные качества, конечно, важны, но они не являются определяющими. Это то, что может помочь человеку в работе. А если он результативный, у него есть достижения и мы видим, что каких-то личностных качеств ему не хватает, здесь, наоборот, есть повод его уважать, потому что он вопреки этому все равно достигает результатов.

УП А как продать лучшему кандидату «Сантрек»?

— Мы смотрим на его мотивацию, что ему интересно. У нас есть основ-

ное преимущество — стабильность. Мы крупные, давно на рынке, надежные. А на беседе мы выявляем те мотиваторы, которые будут фишкой для конкретного человека и уже на их основе продаем вакансию.

УП Вы берете всех лучших? Или тех лучших, которые способны разнести в прах вашу годами создаваемую корпоративную культуру, не берете?

— Наша корпоративная культура гибкая и многогранная. Мы направлены на то, чтобы поддерживать и культивировать лучшие качества и

ник в нашу корпоративную культуру никак не вписывается, то мы найдем вариант, как с ним сотрудничать. У нас много подразделений, среди них есть удаленные. Можем с ним сотрудничать на «удаленке», чтобы он нашу корпоративную культуру не разрушил.

УП Можете привести пример, когда Вы выбрали очень интересного перспективного кандидата, человек пришел в компанию и действительно принес существенную прибыль?

— У нас есть много таких примеров. Из последних — полгода назад

У НАС НЕТ ФАНТАЗИИ, ЧТО ПРИДЯ В НАШУ КОМПАНИЮ, ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ 10 ЛЕТ РАБОТАЛ И НИЧЕГО НЕ СДЕЛАЛ, ВДРУГ НАЧНЕТ БРАТЬ ИНИЦИАТИВУ И ДОСТИГАТЬ КАКИХ-ТО НЕМЫСЛИМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

способности человека. Если кандидат действительно такой звездный и молодец, и вообще лучший из лучших, то в большинстве случаев он способен вписаться в корпоративную культуру. На моем опыте не было таких сотрудников, которые бы показывали прекрасные результаты в работе и при этом не могли следовать основным правилам компании. Ну а если случится, что ценный сотруд-

мы приняли ведущего менеджера региональных продаж. Обычно руководитель отдела хочет молодых и энергичных с активной жизненной позицией. А этот кандидат не такой молодой, но он был результативным, хороший опытный продажник, который смог подтвердить свои результаты. И руководитель согласился его взять. Он смог привести клиентов, которые раньше даже не хотели с нами разго-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**МОЖЕМ С НИМ СОТРУДНИЧАТЬ НА «УДАЛЕНКЕ»,
ЧТОБЫ ОН НАШУ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ
НЕ РАЗРУШИЛ**

варивать. За счет своего профессионализма, умения выстраивать беседу и правильно преподнести информацию, он смог так вести диалог, что многие клиенты компании восстановили с нами партнерские отношения.

УП Лучшие сотрудники уже спустя 3 месяца могут быть недовольны и начинают снова искать работу. Что делать?

— В «Сантрек» такой тенденции нет. Мы всегда стремимся оправдывать ожидания. То, что было обещано кандидату – он получает. Мы не можем себе позволить роскошь часто менять сотрудников, поэтому настроены на долгосрочное сотрудничество. Все, что было обещано кандидату на собеседовании руководителем, все выполняется. И для того, чтобы у него не было неоправданных ожиданий, у

кандидата есть возможность посмотреть, как мы работаем. Например, человек пришел на собеседование к руководителю. Во-первых, придя на беседу в компанию, он видит в каких условиях ему предстоит работать. Если он поговорил с руководителем, и у него еще остались какие-то вопросы, на которые нельзя ответить словами, мы его приглашаем пройтись и посмотреть, как мы работаем, где отдел продаж, где бухгалтерия. Если кандидат захочет, то может остаться подольше и понаблюдать за рабочим процессом.

УП Учить лучших, рискуя потерять их от ласкового солнца предложений конкурентов, или не учить?

— Смотря про каких сотрудников мы говорим, о каких должностях. У нас есть внутреннее обучение в ком-

**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**

Борис Гройсберг

В погоне за звездами

ЧАСТЬ III: УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ: КАК СОЗДАЮТ, УДЕРЖИВАЮТ И ВОЗНАГРАЖДАЮТ ЗВЕЗД

Глава 9 Как создают звезд

Развивающая культура в действии

С учетом того, что портативность «звездных» результатов скорее миф, чем реальность, фирмам, использующим интеллектуальный труд, важно понять, как выращивать и удерживать своих звезд. На Уолл-стрит не было подобной практики. В исследовательских отделах редко обучали сотрудников или приставляли к ним наставников, ограничиваясь традиционным ученичеством (младший аналитик назначался помощником старшего, причем последний вовсе не обязательно следил за профессиональным ростом своего подопечного). Еще реже фирмы старались сделать из своих аналитиков звезд, предпочитая переманивать знаменитостей из других компаний. Только считанные исследовательские отделы на Уолл-стрит успешно готовили собственные звездные кадры. В этой главе мы рассмотрим стратегические преимущества такой кадровой политики и выясним, чем эти фирмы



отличались от конкурентов в плане развития талантов и какие методы применялись в отделах, где обучали сотрудников.

За время нашего исследования всего девять фирм вывели в звезды более 8 процентов своих аналитиков. Доля специалистов, впервые вошедших в рейтинги II, колебалась от

культурой.) Семь компаний, ориентированных на профессиональное развитие, в течение длительного времени вкладывали значительные средства и силы в систематическое обучение персонала и организацию наставничества. Другие не проводили регулярных тренингов и не практиковали ведение новичков — даже неформально.

Таблица 9.1. Показатели развития звезд и текучести кадров в исследовательских отделах за период 1988–1996 гг.

Тип	Аналитики, ставшие звездами (%)	Текучесть кадров среди звезд (%)	Переход звезд к конкурентам (%)	Общий показатель текучести кадров (звезды и незвезды) (%)
Фирмы с развивающей культурой	11,0 ^а	9,2 ^а	6,0 ^а	14,4 ^а
Другие фирмы	5,4	12,9	9,8	20,6

^аОтличается от значения для других фирм на 1% уровня значимости.

15,4 процента в DLJ и 14,9 в Sanford C. Bernstein до 3 процентов в Merrill Lynch и 0,6 процента в UBS. Как мы увидим из этой главы, фирмы с так называемой *развивающей культурой* оказались куда успешнее как в создании звезд, так и в способности сохранить их в штате. В них показатель «звездности» достигал 11 процентов, тогда как в других компаниях он составил всего 5,4 процента. (В таблице 9.1 приведены данные о квалификации и текучести рейтинговых кадров в 24 аналитических отделах фирм с разной

Фирмы, зарекомендовавшие себя как успешные «фабрики звезд», также меньше страдали от текучести кадров: общий годовой отток топовых аналитиков здесь составил 9,2 процента при показателе 12,9 процента в других компаниях. В первом случае 6 процентов из них ушли к конкурентам (но не все из профессии), во втором — 9,8 процента. И наконец, в организациях с развивающей культурой текучесть кадров была на уровне 14,4 процента, тогда как в остальных этот показатель достиг 20,6 процента. Это говорит о



том, что профессиональное развитие сотрудников в значительной мере помогает не только создавать звезд, но и их удерживать.

При этом на Уолл-стрит не было единого мнения, имеет ли смысл предпринимать что-либо для повышения результативности штатных аналитиков и насколько это экономически оправданно. Скептицизм верящих (в генетику) объяснялся тем, что различия в эффективности между звездами

и крепкими середнячками они связывали с врожденными качествами или с уровнем общего образования. Так, в компаниях Smith Barney и NatWest (и та, и другая активно выискивали рейтинговых аналитиков на рынке труда) сомневались, что звезд можно вырастить собственными силами. Как заметил начальник исследовательского отдела Smith Barney Джон

Хоффманн: «Нетрудно найти людей с сертификатом CFA33, которые чего-то смыслят в финансовой отчетности, и их поднатаскать, но они не заменят уже зарекомендовавших себя аналитиков. У них могут быть соответствующие способности, образование, мотивация, и очень скоро они станут приличными аналитиками. Но достичь вершин профессии труднее, это мало кому удается».

Фирмы — сторонницы развития и те, что поощряли немобильные навыки, имели схожие, хотя и не совсем одинаковые показатели. То же самое относилось к компаниям, не занимавшимся развитием своих специалистов, и к адептам мобильности. Надо сказать, что некоторые из последней категории активно развивали общий человеческий капитал своих аналитиков. В частности, в DLJ их обучали

**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**

Как создать звезду на примере логистической компании



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

Король собрался порыбачить, вызвал королевского синоптика и поинтересовался прогнозом погоды. Тот заверил, что дождя в ближайшие дни не будет.

Король отправился на рыбалку с женой, королевой. По пути он встретил фермера на своем ослике. Увидев короля, фермер сказал: «Ваше Величество, вы должны вернуться во дворец! Скоро будет дождь». Король ответил: «Мой дворцовый метеоролог – высокообразованный и опытный профессионал. Я плачу ему очень высокую заработную плату. Он дал мне совсем другой прогноз, и я ему доверяю». И король продолжил свой путь.

Однако, через некоторое время хлынул проливной дождь. Король и королева промокли. Разъяренный король вернулся во дворец и уволил профессионала.

Затем он вызвал фермера и предложил ему престижную и высокооплачиваемую роль королевского метеоролога. Фермер сказал: «Ваше Величество, я ничего не знаю о прогнозировании. Я получаю информацию от моего осла. Если я вижу, что уши моего осла свисают, это означает, что будет дождь». И король нанял осла!!!

Так началась практика найма ослов для работы в правительстве на высоких постах!!!



Яркий и доступно изложенный материал в статье заставляет задуматься и снова вернуться к книгам Н. Талеба.

Действительно, во времена постоянных изменений, когда невозможно достоверно предсказать и спрогнозировать даже ближайшее будущее, на первый план выходит умение адаптироваться и перестраиваться. Важно привыкнуть к тому, что сейчас вектор движения будет постоянно меняться и нужно научиться вовремя чувствовать эти изменения.

И относится к этим переменам как к должному, встречать вызовы и адекватно на них отвечать помогает внутренний настрой. И хотя автор статьи пишет, что исследования McNamara J.M. 2011 показали, что 80% опрошенных – оптимисты, в обычной жизни реальный оптимизм мы встречаем крайне редко. А ведь часто именно от него зависит наша жизнестойкость и способность к творческой адаптации. Исследования Мартина Селигмана показали, что результа-



Илья Герасимов

**Training & Development
Group**

Роберт Дью, Сайрус Аллен
**"Клиентский опыт: Как вывести
бизнес на новый уровень"**



Новые законы о поддержке предпринимательства как «медвежья услуга» российскому бизнесу

Как помочь бизнесменам,
пострадавшим от коронавируса,
в двух законах

2020 год для отечественной экономики нельзя назвать удачным. Причиной этому является пандемия коронавируса, последовавший в связи с этим «локдаун», вынужденный простой многих предприятий. Возник вопрос о государственной помощи пострадавшим отраслям, отдельным предприятиям, а

Александр
Чакински

Удары гениальности: как травмы головы наделяют обычных людей феноменальными способностями

Ученые ищут объяснения
сверхъестественной реакции мозга
на повреждение

Бац! И ты китаец.



Житель Австралии 22-летний Бен Макмахон (Ben McMahon) в 2012 году повредил голову в автокатастрофе. На неделю впал в кому. Очнувшись, свободно заговорил по-китайски. Чем весьма удивил своих родителей – написал им записку иероглифами: мол, люблю вас, скоро поправлюсь.

Свой родной язык – английский – парень вспомнил через три дня. Китайский не забыл.

В 2014 году британская газета Daily Mail сообщила, что Макмахон поступил в Шанхайский университет.

Бен дал повод вспомнить и о других подобных случаях – относительно недавних.

В 2007 году СМИ дружно рассказывали о 18-летнем чешском велосипедисте Мэтью Куце (Matej Kus). Он упал во время гонки в Великобритании, ударился головой и примерно на час потерял сознание.

Через два дня, уже вернувшись в Чехию, Мэтью бегло заговорил по-английски – прямо, как англичанин, хотя до этого, как уверяют тренеры, и двух слов связать не мог.

Весной 2010 года 13-летняя школьница из хорватского городка Книн после того, как сутки прове-

**Кристоф Морен,
Патрик Ренвуазе
"Код убеждения."**

**Как нейромаркетинг повышает
продажи, эффективность
рекламных кампаний
и конверсию сайта"**



Не секрет, что покупатели принимают решения иррационально, придумывая разумные причины для отказа задним числом, поэтому традиционные модели убеждения и не работают. На помощь маркетологам и продавцам приходит нейромаркетинг, направленный на первичный мозг – древнейшую структуру, которая отвечает за мгновенные и неосознанные реакции. Нейромаркетинг – наука убеждать кого угодно, где угодно и когда угодно.

Марк Леви

"Гений внутри"



Суть фрирайтинга заключается в том, чтобы выложить на бумаге все, что связано с проблемой. Когда человек пишет все, что его волнует, постепенно ему в голову приходит правильное решение.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



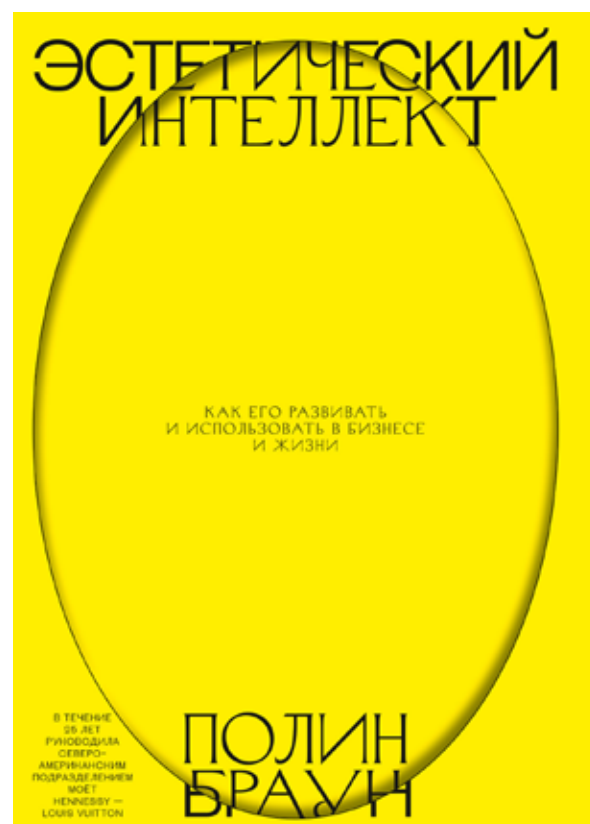
Александр Орлов
"Джедайские техники
конструктивного общения"



В переговорах часто используются приемы, затрагивающие эмоции. Цель: заставить контрагента на эмоциях принять решение, взять деньги, пожать руку и исчезнуть. Почему на эмоциях? Нельзя логикой принять решение купить пылесос стоимостью в годовой доход. Через какое-то время эмоции человека отпустят, и он останется с ощущением, что его обманули. Это неприменимо в партнерских переговорах.

Полин Браун

"Эстетический интеллект. Как его
развивать и использовать
в бизнесе и жизни"



Важную роль в бизнесе играет эстетическая составляющая. Внимание к эстетике помогает достигать успеха. Эстетический интеллект – это не врожденный дар: его можно и нужно тренировать.

Герман Симон "Прайс-менеджмент"



«Прайс-менеджмент» символизирует холистический подход к ценовой стратегии и ее практическому воплощению. В Древнем Риме для обозначения и цены, и ценности использовалось одно и то же слово — pretium. Эта фундаментальная концепция и определяет успех прайс-менеджмента, где продавец и покупатель действуют заодно. Процесс прайс-менеджмента состоит из четырех этапов: стратегия, анализ, принятие решений и реализация. Необходимо также учитывать влияние на ценообразование технологических инноваций, в том числе интернета, новых сенсорных и измерительных разработок, которые определили появление таких ценовых моделей, как фиксированные ставки, фриммиум, «плати за использование» и «плати сколько хочешь».

Дэвид Аврин

"Почему уходят клиенты. И как вернуть их обратно"



Взгляните на свой бизнес глазами потребителей: настолько ли он хорош, как вы о нем думаете? Почему клиенты уходят и не возвращаются? Чем удержать покупателей, избалованных обилием и качеством товаров и услуг? Как вернуть недовольных вместе с их деньгами?

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**Лизавета Сом**

**"Как не снижать цены, или Как
маркетинг управляет вашим
бизнесом"**



Принципы создания маркетинговых стратегий и программ, ориентированных на результат работы бизнеса в условиях современного рынка, которые позволяют повысить прибыльность каждого канала продаж. Практические примеры, полученные в ходе применения знаний и опыта, демонстрируют влияние маркетинга на управление бизнесом. Формы отчетов и документов легко применимы на практике, и упрощают работу с написанием и реализацией маркетингового плана.

Мария Солодар

**"20 самых эффективных
инструментов онлайн-продаж"**



Представить бизнес в XXI веке без онлайн-продаж уже просто невозможно. Мы видим сотни примеров успешного продвижения и торговли в интернете. Но все еще остаются компании, которые не уделяют должного внимания своему присутствию в Сет или не знают, как сделать это присутствие прибыльным. Что такое воронки продаж и как создавать автоворонки? Как работает таргетинг? Как сделать грамотную презентацию и запустить продающую Email-рассылку? Только практические советы и рекомендации, которые вы сможете применять сразу же. Никакой сухой теории, далекой от реальности.

Дэйв Бирсс**"Как генерить свежие идеи"**

«Вы когда-нибудь испытывали творческий кризис? Огорчались, что не можете придумать идею получше? Вас беспокоит отсутствие эффективных инноваций в вашей компании? Или тот факт, что сотрудники постоянно предлагают одни и те же предсказуемые идеи? Вместо того чтобы концентрироваться на креативности, я предпочитаю акцентировать внимание на идеях. В конце концов, именно они являются конечным результатом. Креативность – это всего лишь путь к их получению».

Дмитрий Сергеевич**Красноводский****"Эффективность рекламы:
организация и передача
сообщения"**

Главной целью разработанной и введенной в работу рекламной кампании является не только сами продажи, но и получение контактов потенциальных покупателей, повышение узнаваемости бренда. Коммуникационная стратегия компании в самом широком смысле является путём к увеличению продаж благодаря коммуникации с клиентами.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**Джон Россман****"Думай как Amazon. 50 и 1/2****идей для бизнеса"**

Будущее уже наступило, и любая компания, которая хочет быть востребованной завтра и зарабатывать уже сегодня, должна регулярно внедрять инновации, обожать своих клиентов и правильно руководить сотрудниками. Как Amazon. «Как поступил бы Безос?» – именно этот вопрос Джон Россман, бизнес-консультант и бывший топ-менеджер Amazon, слышит чаще всего.

***Обзор написала Татьяна Мордяшова**

Эксклюзивно для



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 7 (240)

ИЮЛЬ 2020

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

Ольга Яковлева, Анастасия Кирина, Наталья Тихонова, Элина Макирова

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 Макирова, Татьяна Горошко

Вопрос — ответ

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Верхние этажи в клубе "Росгос" – 71852, 70555, 72835

№ 28
(584)

2020

СТР. 5



Оксана Яцкевич

СТР. 11



Марина Ирхина

СТР. 17



Наталья Агафонова

СТР. 23



Юлия Берлина

СТР. 35



Дмитрий Жирнов

СТР. 39



Илья Герасимов

Главная тема: ПРОФЕССИЯ HRD





ЛУЧШЕЕ ОТ HARVARD BUSINESS REVIEW

Гид HBR

Управление результативностью

Общаться чаще
Выявлять проблемы
Мотивировать сотрудников



альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 7 июль 2020

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Анастасия Балдынова

**Обзор судебной практики по делам
о приватизации жилья**

Ольга Яковлева

Штрафы за незаконную перепланировку

Инна Делидова

**Доказать и взыскать убытки с Росреестра:
обзор судебной практики**

Александр Чакински

**Судебная практика по счетам эскроу в долевом
строительстве**

Юлия Головенко

Кабальные сделки с недвижимостью

Татьяна Кочанова

**Закон об экспериментальных правовых режимах
в сфере цифровых инноваций. Чего ожидать
простым гражданам?**

Наталья Пластинина

**«Черные риелторы» совершенствуют методы
мошенничества**