

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

В Европе и в США совершенно разные законы, регулирующие трудовые отношения. Каждая страна уникальна... И хотя, казалось бы, споров не должно быть, но их не меньше, а то и больше чем у нас, и их не помешает изучать хоть немного... все и к нам придет, как и к ним пришло от нас...

*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»

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

ПСЕВДОТ

МАКРО-БИЗНЕС

Дмитрий И
Псевдомов про
уманье самопрезент

Александр

проект
КОУЧИНГ
для руководителей

В ПОДАРОК
4 СЕССИИ КОУЧИНГА
ПОДПИСЧИКАМ



21
2018
УП
УП
УП



Главный враг бизнес
ударство, а теневое

Сергей Белев



Михаил Любимов



Здесь собрались не р
оторыми можно упр
нажатием пульта, а
личности

Руководитель проекта
Надежда Гончарова

сертифицированный коуч по стандартам ISF

8 (925) 881-79-01 (WhatsApp)

nvgoncharova0802@yandex.ru



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 Ф3 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



Содержание

5	HR BRAND HR brand в действии Евгения Украинцева, Faberlic
12	ТРУДОВЫЕ СПОРЫ Трудовые споры в ЕС: новые важные тенденции Александр Гусев
17	ЕСТЬ МНЕНИЕ Как от подчиненных добиваться выполнения поставленных задач Екатерина Васильева, РГС Банк
19	МШПП Коучинг как инструмент развития эмоционального интеллекта Юлия Волынец
32	РЕЦЕНЗИЯ Гули Базарова
33	КНИЖНАЯ ЯРМАРКА Анастасия Молчанова
39	БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА Миллионер с хорошей кармой Владимир Древец
47	ОТПУСКА Споры по отпускным Дарья Родионова
53	ИССЛЕДОВАНИЯ Что планируют работодатели до конца года? Antal Russia
57	НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ HR-технологии не стоят на месте Марина Маркелова, ICL Services
60	НОВОСТИ
61	НОВОСТИ Приглашаем на выступление Петровой В.А. на Synergy HR Forum
62	НОВОСТИ Телохранитель-робот
63	УДИВИТЕЛЬНОЕ 5 тайн нашего мира, которым пока еще не найдено ни одного логического объяснения

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 14.09.2020 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
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 >

№ 30
(586)

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

HR brand в действии

УИ Несколько слов о компании.

Действительно, компания достаточно известна не только в России, но и за рубежом. У нас порядка 13 стран, и доставку мы осуществляем еще в 7 стран Европы и бывшие страны СНГ. Представлены логистическими комплексами по всей территории РФ. Штат сотрудников составляет 2500, помимо этого наша сеть консультантов составляет более 6 млн человек.

УИ Несколько слов о том, что выпускает ваша компания?

— На данный момент наша компания выпускает помимо кислородной косметики, которую мы выпускаем достаточно давно, бытовую химию, которая пользуется спросом. Это у нас одна из доходных видов деятельности. Мы выпускаем декоративную косметику, у нас есть свой парфюм, у нас есть товары для дома, мы выпускаем одеж-



Евгения
Украинцева

Faberlic

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ду. У нас есть фабрика в Иваново, где мы ее отшиваем. Кстати, на мне сейчас одежда из нашей коллекции «Офис».

УП Это так здорово, когда сотрудникам нравится то, что они производят.

— Однозначно, потому что у нас, на самом деле, все сотрудники абсолютные фанаты своей работы. По-другому здесь работать абсолютно невозможно. Всеми новинками, новыми коллекциями одежды, парфюмом в обязательном порядке пользуются все сотрудники. Новинки мы дарим на welcome тренингах. Т.е. сотрудник при приходе в компанию получает подарочный набор из разных категорий, где собраны все новинки.

УП Что нового появилось в компании, на производстве? Ведь сейчас такой сложный период.

— Да, он был достаточно сложный для нас. В марте у нас появились первые подозрения на коронавирус. Подозрения не оправдались, к нашему счастью, но т.к. эти коллеги контактировали с выходцами из Китая, уровень тревожности в компании зашкаливал. Все, что мы предпринимали в тот момент, было, конечно, очень ситуативно, потому что никакого регламента и понимания, как действовать в данной ситуации, не было. Поэтому все, что пришло на тот момент в голову и коллегам из охраны труда, это высадить все подразделение, которое имело контакт с этим человеком, по домам, поставить мощные лампы, чтобы про-

**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**

Трудовые споры в ЕС: новые важные тенденции

 елесообразно рассмотреть значимые решения из недавней судебной практики государств-членов ЕС (на примерах Франции и Италии), а также некоторые недавние правовые позиции Суда ЕС.

1. Трудовые споры во Франции

В рамках одного из дел, рассмотренных французскими судами, работник был уволен за критику политики работодателя, вследствие которой компания лишилась многих клиентов.¹ Работник счёл увольнение необоснованным и обратился в суд с иском о возмещении убытков. Апелляционный суд Нима отклонил иск, постановив, что в данном случае имеет место тяжкий дисциплинарный проступок («faute lourde»), совершённый работником в отношении работодателя. Согласно решению суда, работник совершил тяжкий дисциплинарный проступок, поскольку, учитывая уровень его квалификации и ответ-

¹ Тексты французских судебных решений получены с помощью официального сайта Кассационного суда Франции: <https://www.courdecassation.fr/>

Александр Гусев



ственности, он не мог не осознавать, что своими утверждениями он причиняет работодателю убытки. Впоследствии Кассационный суд Франции решением № 283 от 8 февраля 2017 № 15-21.064 отменил данное решение. Суд напомнил о том, что особо тяжкий дисциплинарный проступок характеризуется намерением работника причинить вред работодателю, которое, в свою очередь, предполагает соответствующее желание работника. Исходя из этого, намерение работника причинить вред работодателю необходимо обстоятельно доказывать. Оно не может презюмироваться исходя из уровня ответственности работника и факта осознания им вреда, причиняемого посредством своего поведения. Как видно, Кассационный суд Франции подтвердил исключительный характер тяжкого дисциплинарного проступка как фактического основания для увольнения работника.

В рамках другого дела работодатель изменил расписание рабочего времени работника, установив окончание рабочего дня с 17 часов до 21 часа. Работник обратился в суд с иском в связи с предполагаемым нарушением трудового договора со стороны работодателя. Решением от 14 декабря 2016 г. № 15-21.363 Палата по трудовым спортам Кассационного суда Франции окончательно отклонила иск работника. Согласно решению суда:

- трудовой договор прямо предусматривал возможность изменения рабочего расписания;

- новое расписание не нарушало право работника на отдых;

- новое расписание на имело чрезмерных отрицательных последствий на личную и семейную жизнь работника (в частности, не повлекло дополнительных трудностей с транспортом или с присмотром за детьми). Необходимо отметить, что решение суда могло быть другим, если бы работодатель требовал от работника выполнения работ в ночное время. Данные работы могут осуществляться только при наличии ясно выраженного согласия работника.

В рамках другого дела, получившего широкий общественный резонанс, французские суды рассматривали вопрос о соотношении принципа равенства, принципа свободы вероисповедания и принципа светского характера государства. Фатима Афиф отказывалась снимать фату, вопреки прямому внутреннему регламента и указаниям руководства. В связи с этими обстоятельствами в 2008 году Фатима Афиф была уволена. Посчитав своё увольнение незаконным, Фатима Ифиф обратилась в суд. Судебное разбирательство длилось около шести лет. Ссылаясь на дискриминацию по религиозным признакам, Фатима Афиф обжаловала увольнение сначала в суде по трудо-

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



вым спорам, затем в суде общей юрисдикции. Обе судебные инстанции отклонили иск. Апелляционный суд Парижа также сослался на светский характер французского государства и подтвердил правомерность увольнения. После этого Фатима обратилась в Кассационный суд Франции. В решении от 25 июня 2014 г. Кассационный суд Франции подтвердил правомерность увольнения. Суд указал на то, что деяние работника представляет собой «тяжкий дисциплинарный проступок». Согласно решению суда, правило учреждения, которое запрещает работникам демонстрировать религиозные знаки, «обосновано природой и предназначением учреждения». В то же время, суд уточнил, что такой подход не является универсально применимым ко всем работникам негосударственных учреждений. Как видно, высшая судебная инстанция Франции исходила из приоритета принципа светского характера французского государства по сравнению с принципом свободы вероисповедания.

2. Трудовые споры в Италии

Рассматривая итальянскую судебную практику по трудовым спорам, необходимо отметить, что в последнее время итальянские суды приняли ряд важных решений по спорам на стыке трудового и корпоративного права. В частности, в ряде решений суды Италии рассмотрели вопрос о совместимости одним фи-

зическим лицом правового статуса наёмного работника и правового статуса члена администрации одного и того же юридического лица – объединения капиталов.

В этом смысле значимым является, в частности, спор, по которому было вынесено решение Апелляционного суда Рима № 896 от 2 апреля 2019 г.² В рамках данного спора рассматривались правоотношения, имевшие место в период с 2001 по 2011 гг., между индивидом и тремя компаниями, входившими в состав крупной организации, в которых индивид был формально назначен единственным управляющим и фактически управлял ими в организационном, стратегическом, коммерческом и экономическом аспектах, осуществлял функции коммерческого директора и ответственного за работу с персоналом. Управляющий обратился в суд Рима с иском о признании правоотношения, имевшего место с 2001 по 2011 гг., трудовым отношением, основанным на субординации, и о взыскании с ответчика в связи с этим 292.657,20 евро и судебных расходов. Суд первой инстанции отклонил иск. Впоследствии Апелляционный суд Рима отменил решение суда первой инстанции и обязал ответчика выплатить истцу 189663,87 евро. Апелляционный суд Рима постановил, что совмещение должности управляющего с должностью

² Тексты решений итальянских судов получены из информационных правовых систем при содействии консалтинговой фирмы «De Luca & Partners».

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



ства, свидетельствующие о наличии и о природе причинённого вреда.

Схожая правовая позиция была принята Апелляционным судом Рима в решении № 4097 от 9 января 2020 г. Согласно данному решению, вред, вытекающий из снижения оплаты труда работника или из его деквалификации, может быть доказан работником с учётом продолжительности снижения выплат, особенностей профессиональной деятельности работника до и после деквалификации и иных обстоятельств.

Рассмотренные решения итальянских судов были вынесены по крупным трудовым спорам (сумма иска составляла более 200000 евро). В дальнейшем ключевые тезисы их мотивировочных частей почти дословно воспроизводили другие итальянские суды в решениях по аналогичным трудовым спорам.

3. Правовые позиции Суда ЕС

В конце 2018 г. Суд ЕС принял ряд значимых решений по вопросам, касающимся права каждого работника на ежегодный оплачиваемый отпуск.³

В решении от 4 октября 2018 по делу C-12/17 Суд ЕС рассматривался вопрос о соответствии законодательства Ру-

мынии статье 7 Директивы 2003/88/ЕС. Законодательство Румынии, определяя пролонгаторность отпуска работника, не рассматривает период ухода за ребёнком до двух лет в качестве периода работы. Суд ЕС положительно ответил на данный вопрос.

Согласно решению Суда ЕС от 6 ноября 2018 г. по делу C-619/16, право каждого работника на ежегодный оплачиваемый отпуск необходимо рассматривать в качестве важного принципа права социального обеспечения ЕС, отступления от которого недопустимы и исполнение которого компетентными национальными органами власти может осуществляться только в пределах, указанных в Директиве 2003/88/ЕС. Данное право не только является принципом права социального обеспечения ЕС, но и прямо закреплено в ст. 31 Хартии ЕС об основных правах. Кроме того, Суд ЕС постановил, что ст. 7 Директивы 2003/88/ЕС не может быть истолкована как допускающая прекращение права на ежегодный оплачиваемый отпуск (и, следовательно, на компенсацию, предусмотренную ст. 7 Директивы 2003/88/ЕС) в связи со смертью работника, поскольку в противном случае несчастный случай на производстве привёл бы к полной утрате самого права на ежегодный оплачиваемый отпуск.

*Александр Гусев

³ Тексты решений Суда ЕС получены с помощью официального сайта Суда ЕС: <https://curia.europa.eu/>

Эксклюзивно для



Как от подчиненных добиваться выполнения поставленных задач

Нередко все, качество и скорость выполнения сотрудником поставленных задач связаны со степенью развитости у него как профессиональных навыков, так и такого качества, как ответственность. Поэтому, чтобы мотивировать подчиненных на выполнение поставленных задач, необходимо не только давать соответствующие опыту поручения, заинтересовать их задачей или проектом, привлекать к развивающим их компетенции задачам, но и научить



**Екатерина
Васильева**

РГС Банк

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



их быть ответственными. И здесь показательным будет личный пример руководителя. Тот руководитель, который ежедневно демонстрирует ответственное отношение к работе и своим сотрудникам не на словах, а на деле, вызывает большее доверие у своей команды и мотивирует ее выкладываться в полную силу во имя совместных побед и результатов. Во-вторых, руководителю необходимо четко обозначать цели перед подчиненными, предоставляя им право как самостоятельно, так и в команде выбирать способы достижения и пути решения предстоящих задач, уйти от микроменеджмента и постоянного контроля, но включаться там, где подчиненным реально нужна помощь, совет или поддержка. И тем самым развивать благоприятную среду для обмена мнениями, идеями и опытом. Таким образом, баланс между осознанным делегированием (отсутствием детального плана действий, спускаемого «сверху») и умеренным ненавязчивым контролем работы (для чего сейчас существует множество различных инструментов MS Teams,

Trello, Jira, Confluence и пр.) стимулирует ответственность, проактивность у сотрудников, дает свободу творчества, выбора и самореализации, самостоятельность в проработке и принятии решений. Как следствие, укрепляются вовлеченность, командность, чувство ответственности за собственный и общий результат и сопричастности общему делу. В-третьих, необходимо способствовать публичному признанию результатов работы своих сотрудников и команд, что всегда являлось и остается актуальным «мотиватором» и стимулирует на новые достижения.

***Екатерина Васильева,**
директор по людям **РГС Банка**

Организация, сопровождение
и согласование: А. Юрова

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для



Справка о компании:

РГС Банк (ПАО «РГС Банк», ген. лиц. Банка России № 3073, основан в 1994 г.) – российский банк в рамках группы банка «Открытие» с фокусом на привлечении и комплексном обслуживании автомобилистов и компаний из сферы автобизнеса. Сеть РГС Банка охватывает 78 городов в 64 субъектах России. Обладает кредитными рейтингами РА «Эксперт» на уровне «ruBBB». Является участником Системы обязательного страхования вкладов, членом Ассоциации Региональных Банков, ММВБ. www.rgsbank.ru. Численность сотрудников - более 2300 человек.

Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для

Коучинг как инструмент развития эмоционального интеллекта



Как наша жизнь зависит от восприятия происходящих событий? Почему на одну и ту же ситуацию мы реагируем по-разному? Так, у большинства сотрудников увольнение вызывает шок, подавленное и паническое состояние или даже может стать причиной долгосрочной депрессии. Однако, есть люди, которые воспринимают увольнение, как отправную точку нового жизненного этапа, как знак, что пришло время перемен, еще большие оптимисты могут увидеть в этом возможность, наконец, съездить в долгосрочный отпуск прежде, чем устроиться на новую работу.

Психологи сходятся во мнении, что жизнь на 90 % состоит из нашего восприятия происходящего и лишь на 10 % из самих событий. Человек сам выбирает, какими смыслами наполнить



Юлия Вольнец



то или иное происшествие и как реагировать на изменения в жизни.

Как спонтанные эмоции и неумение работать с ними влияют на нашу реальность? И как это все связано с весьма популярным уже на протяжении почти трех десятилетий понятием эмоционального интеллекта (EQ/ЭИ), который в настоящее время все рекомендуют «прокачать»?

Эмоции и эмоциональный интеллект – это не одно и то же. Эмоции представляют собой некий стимул к изменению, будто подавая в наш мозг сигнал, что пора двигаться, а точнее что-то менять или меняться. Наверное, каждому из вас знакома ситуация: вы кропотливо составляете какой-то документ, будь то корпоративное письмо, коммерческое предложение или отчет о проделанной работе, и вот

остается всего лишь несколько фраз и работу можно считать сделанной, но программа неожиданно перестает отвечать, и документ бесследно исчезает... Что вы чувствуете? Раздражение, именно с него все начинается. Оно дает сигнал о неудовлетворении желания или о нарушении границ. Тело получает дозу гормонов норадреналина, пульс и дыхание человека учащаются, и появляется гнев. Самой распространенной реакцией в этом случае наряду с вербальным выражением является желание что-то ударить или сломать. Таким образом, эмоция наполняет человека энергетическим ресурсом для движения, а эмоциональный интеллект в данном случае рассматривается, как умение человека организовать это движение, сделать его осмысленным, целенаправленным, не хаотичным, то есть идентифицировать, понять и применить эмоцию к определенной ситу-

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

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

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

себя. Коучинг как процесс, направленный на повышение осознанности и личной эффективности управленцев в различных форматах командной работы и индивидуальной работе с клиентами, это эффективная система методик и инструментов. Именно познание себя и своих возможностей позволяет управлять, как командой, так и организацией, переживать изменения и управлять миром, позволяя уверенно двигаться вперед, в меру своих возможностей и добиваясь поставленных целей, делая его в глазах других успешным и желанным. Именно эта роль в развитии современного человека и улучшает межличностные отношения в программах Московской школы практической психологии для руководителей. Юлия Волынец, всегда особое внимание уделяет своим сотрудникам, направляя их на достижение успеха. Все техники и навыки, помогающие быстрее добиваться поставленных целей в своем бизнесе, есть инструментарий, помогающий достичь успеха.

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.



Гули Базарова

гающие руководителю стать сильным лидером, который мыслит стратегически.

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

Эксклюзивно для 

В Москве 2 сентября открылась Международная книжная ярмарка – настоящее событие для тех, кто любит читать хорошую литературу. В этом году она проходит в центральном выставочном зале «Манеж» вместо привычного и уже традиционного 75-го павильона ВДНХ. Масштаб события поражает: более сотни издательств, тысячи книг красуются на полках, встречи с авторами, круглые столы, автограф-сессии и многое другое ждет участников мероприятия. Обязательно надо подчеркнуть строгость соблюдения профилактических мер в связи с пандемией коронавируса: вход допустим только в маске и перчатках, обязательно измерят температуру и попросят соблюдать социальную дистанцию.

О том, что интересного могут найти читатели «Управления Персоналом» на выставке читайте далее.

На стенде издательства «Бомбора», а также на их официальном сайте я нашла много книг о бизнесе, лидерстве, управлении персоналом.

Саидмурод Давлатов

«Стать богатым может каждый.

**12 шагов к обретению
финансовой стабильности»**



Саидмурод Давлатов «Стать богатым может каждый. 12 шагов к обретению финансовой стабильности» Саймурод Давлатов – бизнес-тренер, автор множества книг по саморазвитию и организации бизнеса, предприниматель, владелец бизнесов, доктор психологических наук.

Каждый, кто хочет быть успешным в обращении с деньгами должен перестроить свое мышление. Система, которая описывается в книге, настраивает мышление на нужный лад и объясняет, как за относительно короткий промежуток времени подчинить себе семейный денежный поток. Книга

поможет читателю навсегда избавиться от страха перед бедностью.

Уже с первой главы «С чего начать?» автор дает ряд полезных советов:

Начинать с малого – первое, чему нужно научиться на пути к успеху. Необходимо уметь управлять хотя бы малыми финансами. Без этого об управлении большими деньгами не может идти и речи.

Свои возможности нужно ставить выше денег – тогда вы будете управлять деньгами, а не деньги вами. Только так можно улучшить качество жизни.

Работа должна быть не просто любимой – она должна быть страстью. С полной самоотдачей, готовностью ко всем трудностям, к тому, что только вы несете ответственность за свой достаток, за взлеты и падения, за достижение мечты – так и только так можно стать успешным. В главе «Мобилизация способностей» Давлатов в достаточно творческой форме рассказывает о том, что как правильно научиться оценивать свои физические и моральные способности.

Правила богатых людей:

- Цель – это то, что приводит вас в движение и наполняет страстью.

- Не отталкивайте деньги, когда они идут к вам, тогда они задержатся в ваших руках.

- Если не планировать свое будущее, его начнут планировать за вас.

- То, что мы имеем, – следствие того, что мы делаем.

Еще один психологический способ улучшения результативности – 1. Добиться успеха в любом деле вам поможет грамотный наставник 2. Учитесь наблюдать за людьми, которые, на ваш взгляд уже достигли вершин, к которым вы стремитесь.

Чтобы ответить на вопрос, почему вы еще не богаты, автор предлагает ответить на следующие 5 вопросов:

1. Сколько вы сможете прожить на отложенные деньги, если потеряете работу (источник дохода)?

2. Достаточно ли вы откладываете? Как вы думаете, могли бы вы откладывать больше?

3. Есть ли у вас финансовый план?

Следующие главы автор посвящает пяти вопросам, которые необходимо знать каждому человеку, чтобы достичь благосостояния. Он называет их пять правил богатства. Вот какие вопросы он задает:

- Как относиться к деньгам?

- Как больше зарабатывать?

- Как разумно откладывать?

- Как инвестировать?
- Как наслаждаться деньгами?

Наше отношение к деньгам: нельзя рассматривать деньги в отрыве от остальной жизни. Деньги никогда не могут быть самоцелью. Нельзя откладывать жизнь «на потом», говоря себе «сначала заработаю, а потом стану учиться, развиваться, жениться и т.д.». Тогда вы рискуете остаться абсолютно ни с чем. Также нужно очистить ваш ум от стереотипов о том, что богатый человек – человек злобный, скупой, нарушающий закон. Мысль о том, что лучше быть бедным, но честным – верна только отчасти. Необходимо помнить, что и среди богатых людей много хороших.

Автор пишет про четыре «энергии», гармония которых может сделать вас успешным:

1. Тело. Давно доказана польза спорта для физического и умственного развития человека: занятия спортом делают вас не только сильнее физически, но и целеустремлённее и увереннее в себе.

2. Разум. Ваш инструмент для самореализации. Для того, чтобы быть успешными, развивайте память, критическое мышление, интеллектуальные способности.

3. Душа. Воодушевление помогает вам с вдохновением выполнять любую работу. Сила души – любовь.

4. Дух. Проявляется в гармонии предыдущих трех энергий.

Автор строит свою систему, которая складывается из 12 шагов к финансовой стабильности. Я приведу в пример некоторые из них.

Нужно учиться управлять деньгами. Даже малыми. Для этого нужно вести список доходов и расходов.

Автор рекомендует откладывать 10 процентов семейного дохода, затем эту сумму постепенно увеличивать.

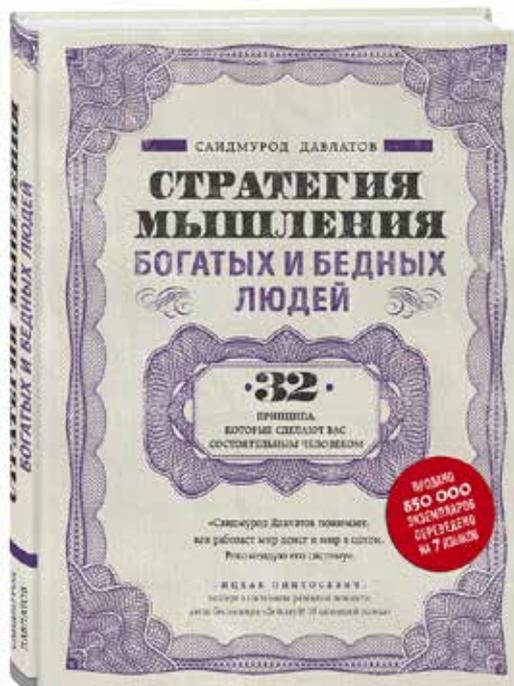
Необходимо поставить перед собой цель – увеличение собственного дохода и продумать средства ее достижения.

Автор не советует брать кредит на непроверенные идеи и продукты.

«Эта книга – своеобразный путеводитель для человека, начинающего свой путь к успеху и благосостоянию. Она поможет осознать себя, поверить в свою мечту. Не стоит опускать руки в сложных ситуациях, человеку свойственно преувеличивать собственные проблемы и преуменьшать чужие. Все успешные люди прошли через испытания.» – пишет автор, Саймурод Давлатов.

В заключение хотелось бы сказать, что, по мнению многих читателей, книга приятная, легко читается, написана простым языком.

Саидмурод Давлатов “Стратегия мышления богатых и бедных людей”



В книге “Стратегия мышления богатых и бедных людей” автор, Саидмурод Давлатов, разбирает живым языком самые распространенные и болезненные вопросы современного общества: Как действовать, если ты переживаешь неудачу за неудачей, а метод проб и ошибок уже помогает?

Как успеть в молодости обеспечить своё будущее? Как поддержать баланс между карьерой и семьей, чтобы одно помогало другому, а не мешало? Главной мыслью текста является то, что в основе успеха и неудач лежит мышление. От образа мысли человека зависит то, кем он в итоге станет. Ещё одна важная мысль, лежащая в основе текста – человек развивается тогда, когда направляет своё мышление в позитивное русло. В чём это, по мнению автора, заключается? Всё очень просто. Если человек

сознательно выбирает успех, то он станет успешным. Если выбирает счастье – будет счастливым. Однако многие люди неосознанно сами выбирают неудачу. И остаются ни с чем. Эта мысль по началу звучит странно – казалось бы, человек не станет выбирать неудачу. Однако автор показывает, как на самом деле люди выбирают именно путь неудачи. В чём это заключается? Отсутствие плана успеха – это и есть план неудачного существования. Книга нацелена на то, чтобы разобраться в своём собственном сознании. Изменить образ мышления. И в этом есть её уникальность. Многие книги нацелены на то, чтобы донести знания, которые помогут стать успешным человеком. Но мало кто разбирает проблему у самых её истоков – сознания. Как же выглядят основы стратегии Давлатова? Урок первый, самый важный: правильно расставляйте акценты. Автор пишет: “... все, что человек ставит в центр внимания, имеет свойство расти. Если он поставит в центр внимания свои проблемы, они будут расти. Если сконцентрируется на болезни, она начнет прогрессировать. Если поставит в центр внимания любовь, то влюбится еще сильнее. Если же человек поставит в центр внимания свои доходы, то начнут возрастать они. Но если поставит в центр внимания расходы, то будет больше тратить.” (с) Кратко о том, как отойти от “не удачного” мышления: Не нужно заикливаться на проблемах. Это не решает их, но добавляет груз негативных эмоций, которые не дают двигаться дальше. Думать всегда следует о целях, возможностях, доходах. И никогда не забывать свои мечты. Это правильные мысли. Именно они помогут

преодолеть трудности на пути. Автор вдохновляет простыми, но именно поэтому и легко действующими способами посмотреть на жизнь с позитивной стороны. У каждого человека есть все ресурсы для того, чтобы стать успешнее. Нужно только суметь их увидеть, выйдя из привычного “всё плохо”, в котором многие люди находятся. Ценность книги в том, что она, не давая четких советов или тайных знаний мягко выводит человека на путь позитивного мышления, а вместе с тем и открывает глаза на то, как на самом деле легко добиться успеха. Следует лишь немного изменить направления потока мысли и его настроение. И это правда работает. В книге приведены истории из жизни учеников Давлатова, которые полностью изменили свои судьбы. Вот одна из историй участницы тренингов: “В августе 2011 г мой сын познакомился с девушкой и сказал нам, что хочет жениться. На тот момент дома не было денег, так как мой муж уже три года болел и все деньги шли на лечение Я села, подумала, написала план действий и объявила всем родственникам о свадьбе сына. В тот момент я поняла, что нельзя все время думать о нехватке денег и решила сконцентрироваться на доходе. Я писала планы на каждую неделю и ставила краткосрочные цели, и принялась действовать. И тут со всех сторон ко мне начали приходить деньги. Я зарабатывала сама, неожиданно поступали деньги от друзей, от которых я даже не ожидала что-то получить. Все помогли, чем могли. Свадьба полностью себя оправдала и окупилась.” (с) А что же думают об этой книге читатели? Многие рекомендуют книгу со словами о том, что “Стратегия” помога-

ет в саморазвитии. Так же читателей текст затронул тем, что он основан на реальном жизненном опыте. В самой книге много историй о судьбах людей, которые совершили крутой поворот в своей жизни, изменив образ мышления.

На полках издательства также можно найти такие книги по бизнесу, управлению, психологии:

Рызов Игорь Романович
«Монстр продаж. Как чертовски хорошо продавать и богатеть»



Тренинг по переговорам для продавцов от Игоря Рызова — ведущего российского эксперта, дважды победителя премии «Деловая книга года в России». В этой книге он расскажет о том, как выходить победителем из самых сложных переговоров и закрывать сделки любого уровня.

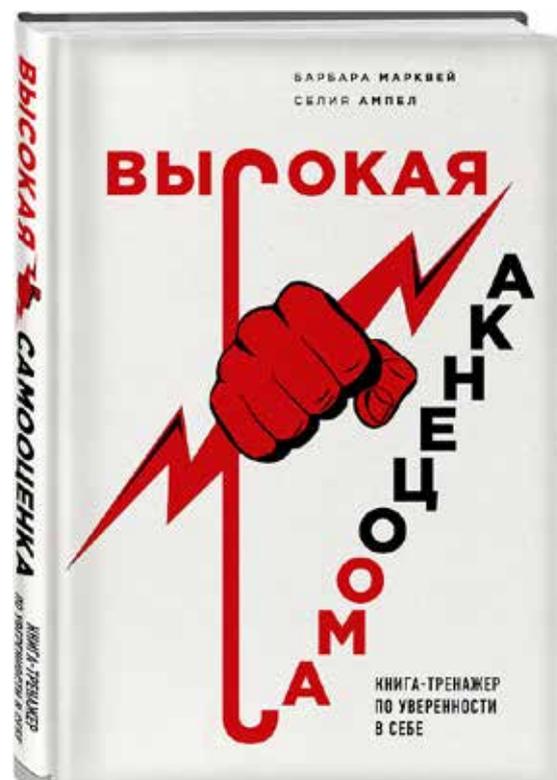
Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Рызов Игорь Романович
«Переговоры с монстрами.
Как договориться с сильными
мира сего»



Книга о том, как одержать победу в любых переговорах. О том, как справиться и подчинить себе свой страх перед «монстрами». «Монстры» – это руководители, чиновники, бизнесмены, с которыми предстоит вести переговоры или совершить сделку. Эта книга научит вести переговоры, справиться с давлением «монстра», как вести себя рационально в критической ситуации и другим полезным навыкам.

Барбара Марквей/ Селия Амвел
«Высокая самооценка. Книга–
тренажер по уверенности в себе»



Уверенность в себе – важная и, в какой-то мере, необходимая составляющая успеха. Выдающиеся психотерапевты Барбара Марквей и Селия Амвел утверждают: независимо от того, как складывается жизнь человека, развить высокую самооценку и уверенность в себе может каждый. Книга содержит в себе советы о том, как поднять самооценку, а также практические упражнения, рассказывающие о том, как бороться с внутренним критиком и неуверенностью. Она поможет вам отказаться от пассивной позиции, свойственной сомневающимся в себе людям, и начать активно следовать жизненным целям.

***Анастасия Молчанова**

Эксклюзивно для 

БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

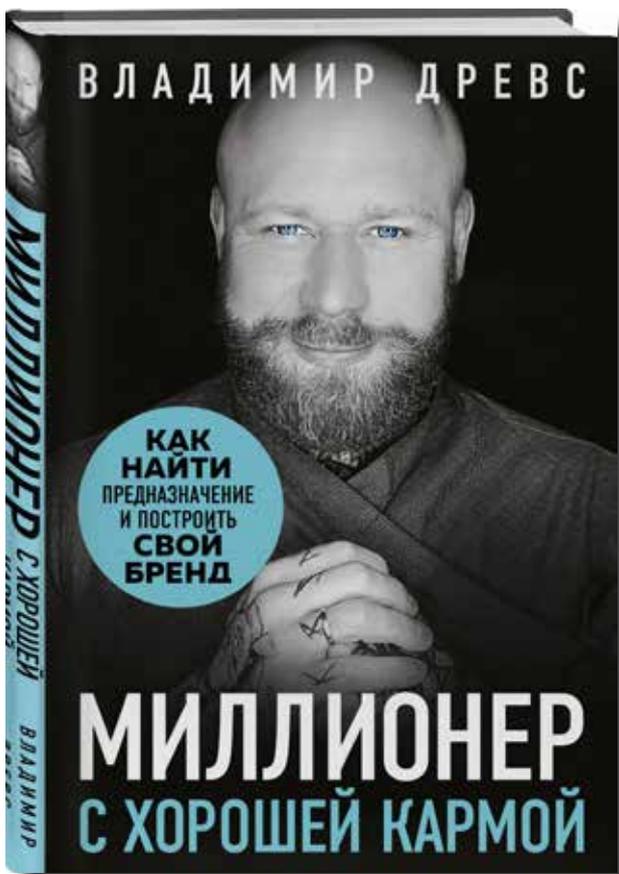
Издательство «БОМБОРА»

+7 (495) 411-68-59

Владимир Древец

www.bombora.ru

Миллионер с хорошей кармой



ЧАСТЬ 2. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Четыре шага, которые помогут тебе стать первым в твоей нише

Для того, чтобы стать первым, необходимо сделать четыре шага:

1. ЖЕЛАНИЕ СТАТЬ ПЕРВЫМ.

Многие сдаются на этом первом этапе. «Я вроде бы и хочу быть первым, но не верю, что это получится». Это проблема подсознательных отпечатков, которые, скорее всего, были заложены в детстве. Мы опираемся на личный опыт, а он говорит:

— Да ты посмотри на себя, кто ты и кто те ребята, которые сейчас первые в твоей нише! У тебя писюнчик ещё не



вырос! Они-то ого-го, а ты? Начинающий слабак!!!

«Каждый может добиться огромных целей; единственное, что нам мешает — это границы в нашем подсознании».

Границы нам устанавливают:

1. Родители.

В детстве мы получаем самые большие травмы, которые затем влияют на всю нашу жизнь. К примеру, у девочки есть талант к рисованию и она берёт повидло, кисть и с любовью рисует для мамы на новых обоях картину...

Приходит любимая мама и в шоке начинает орать на малышку. Та испытывает чувство вины, страх, обиду, и все эти эмоции закупоривают творческий потенциал. Они — как капсула, в которой закрыт порошок — талант человека. И в жизни наши таланты зачастую закупорены в таких капсулах...

Если раскрыть такую капсулу, то у человека появляется потенциал и желание творить.

2. Круг общения.

Далее на наше мировоззрение начинают влиять те, с кем мы общаемся.

«Покажи мне пять твоих друзей, и я скажу тебе, кто ты». Помнишь, в первом разделе мы разбирали вопросы психики и как закладываются отпечатки. Те люди, с которыми мы общаемся, оставляют отпечатки в нашем подсознании. Когда мы восторгаемся поступками нашего друга или, наоборот, критикуем его, — это откладывается в его подсознании. Критика — это вообще опасная вещь! Сегодня я кого-то критикую, а завтра совершаю сам те же поступки. Потому что в процессе критики испытывал негативные эмоции, и они впечатались в

**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**

Споры по отпускным

Все отпуска должны быть предусмотрены трудовым договором с конкретным работником. Во время отпуска за ним сохраняется место работы (должность) и средний заработок. При увольнении работнику выплачивается денежная компенсация за все неиспользованные отпуска. Порядок исчисления среднего дневного заработка для оплаты отпусков и выплаты компенсации за неиспользованные отпуска установлен частью 4 статьи 139 ТК РФ и Постановлением Правительства РФ от 24.12.2007 N 922 (ред. от 10.12.2016) «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы». Оплата отпуска производится не позднее, чем за три дня до его начала. Вот общие правила по отпускным. Какие могут быть споры? Выплатили позже установленного срока? Однозначно это нарушение прав работника. Неправильно рассчитали средний заработок? Опять однозначное нарушение. Вроде бы все прозрачно и понятно. Могут возникать и вопросы



Дарья Родионова

Что планируют работодатели до конца года?

ПЛАНЫ КОМПАНИЙ ДО КОНЦА 2020 ГОДА

 Рекрутинговая компания Antal Russia в конце августа – начале сентября провела очередное исследование среди работодателей. В рамках опроса компании поделились своими планами на оставшуюся часть года: кого будут нанимать, будут ли сокращать персонал, повысят ли зарплату в этом году, в каком режиме работают сейчас, и какие HR-процессы автоматизируют.

ПЛАНЫ ПО НАЙМУ ПЕРСОНАЛА

На начале сентября мы имеем совершенно другую картину, нежели весной. Если в мае и марте 40% работодателей приостанавливали найм новых сотрудников, то сейчас количество таких компаний снизилось на 8 п.п. 45% планируют увеличивать штат, а 48% будут замещать освободившиеся вакансии. Для сравнения, в марте лишь каждый пятый работодатель был готов заме-

Antal Russia

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



щать освободившиеся вакансии, в мае – только каждый третий.

В сентябре мы видим, что компании все больше начали выводить на работу новых сотрудников. Сейчас количество тех, кто откладывает даты выхода равно 3%. И к счастью, число компаний, которые собираются сокращать персонал, так же снижается (5% в сентябре против 10% весной).

ПЛАНЫ ПО НАЙМУ ПЕРСОНАЛА

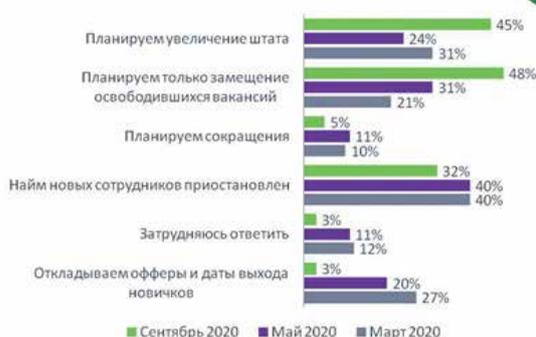


ГРАФИК 1. ПЛАНЫ ПО НАЙМУ ПЕРСОНАЛА

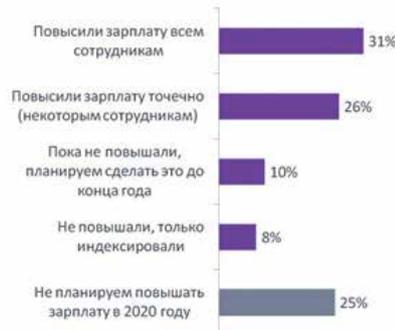
В плане потребности в найме сотрудников, как всегда, лидируют отделы продаж (69%), финансы и бухгалтерия (28%) и производство (38%).

ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА 2020

По данным нашего опроса до начала пандемии 87% компаний бюджетировали повышение заработных плат на 2020 год. Фактически ситуация сложилась иначе. В целом, на сегодняшний день увеличили зарплаты своим сотрудникам 57% опрошенных работодателей: 31% –

всем сотрудникам, 26% – точно. 10% повысят до конца года, а 8% отметили, что зарплаты не повышали, только проиндексировали. Среди тех, кто повышает зарплату в 2020 году, лидируют компании из секторов Потребительских товаров (21%) и Фармацевтики (13%). При этом, более половины компаний увеличили зарплаты в этом году на 4-6%. Четверть работодателей вообще не планируют повышения.

ИЗМЕНЕНИЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ СОТРУДНИКОВ В 2020 ГОДУ



В начале года 87% планировали повысить зарплату сотрудникам

ГРАФИК 2. УВЕЛИЧЕНИЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

УДАЛЕННАЯ РАБОТА

В настоящее время в 34% компаний большинство сотрудников все еще работают из дома. Треть работодателей ввели гибридный или сменный график, а каждый пятый вернул в офис всех сотрудников на 5-дневную рабочую неделю.

В июле-августе 2020 года мы провели исследование по удаленной работе. В ходе него мы опросили 19 компаний, которые практиковали удаленную рабо-

ту до пандемии. Также, в исследовании приняли участие около 500 сотрудников разных компаний. У 47% из них до пандемии была возможность работать из дома. Чаще всего эта опция была приятным дополнением к компенсационному пакету, и данную возможность сотрудники использовали редко. Для некоторых должностей было крайне сложно организовать постоянный удаленный режим работы ввиду технических возможностей или требований законодательства.

Самым распространенным вызовом для HR в начале пандемии стал контроль дистанционной работы сотрудников. Однако, по данным нашего исследования удаленной работы, снижение своей эффективности заметили только 18% опрошенных сотрудников компаний. 39% отметили, что стали работать продуктивнее, у большинства (43%) эффективность работы осталась на прежнем уровне. Почти у половины сотрудников (45%) увеличился объем работы.

Кстати, сами компании, которые ввели удаленный формат работы до пандемии, в большинстве случаев положительно оценили эффективность сотрудников. Объем работы в период самоизоляции практически у всех отделов увеличился. Это связано как с адаптацией к новому формату, так и с изменениями на рынке/в компаниях. Также, компании заметили, что количество коммуникации увеличилось, она стала занимать больше времени, что и увеличило продолжительность рабочего дня.

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

За время карантина подход к подбору персонала несущественно, но менялся. Например, у 8% компаний выросло количество этапов интервью, 13% стали чаще рассматривать внутренних кандидатов. Для некоторых работодателей режим самоизоляции расширил географию поиска кандидатов, так как появилась возможность нанимать персонал на постоянную удаленную работу.

Треть компаний вообще приостановила найм персонала на время карантина, но у большей части компаний (46%) все же оставался спрос на специалистов по продажам и на сотрудников производства (29%).

Среди вызовов, с которыми работодатели столкнулись в ходе подбора в период пандемии, были: несоответствие кандидатов требованиям, технические

ПЕРЕХОД КОМПАНИЙ НА УДАЛЕННУЮ РАБОТУ

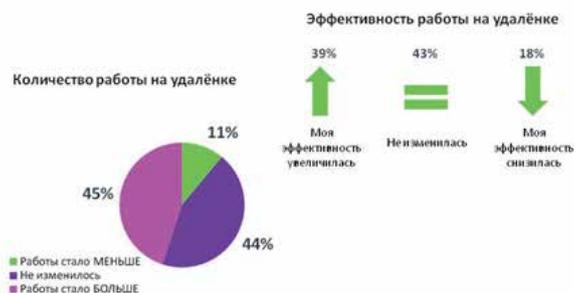


ГРАФИК 3. УДАЛЕННАЯ РАБОТА

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

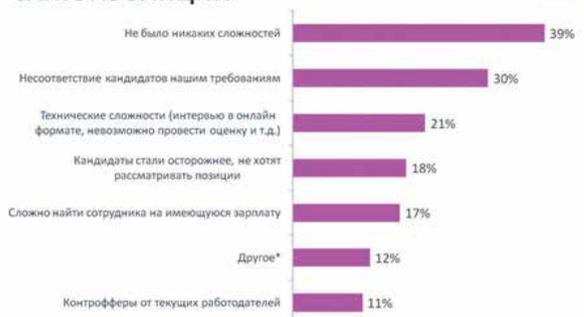


Эксклюзивное интервью для



сложности, нежелание кандидатов менять работу, несоответствие зарплатным ожиданиям, сложности с подписанием документов, а также контрофферы от текущих работодателей.

СЛОЖНОСТИ ПРИ ПОДБОРЕ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В ПЕРИОД САМОИЗОЛЯЦИИ



* Другое: недостаток кандидатов, сложности, связанные с подписанием и предоставлением документов, недоверие руководителей к онлайн формату, не наняли персонал

ГРАФИК 4. СЛОЖНОСТИ ПРИ ПОДБОРЕ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В ПЕРИОД САМОИЗОЛЯЦИИ

АВТОМАТИЗАЦИЯ HR-ПРОЦЕССОВ

С начала 2020 года 39% компаний автоматизировали HR-аналитику, 38% – систему компенсаций и льгот, а 34% – программу обучения персонала. Как минимум у половины компаний на сегодняшний день автоматизирован рекрутмент и внутренние коммуникации.

Самым неавтоматизированным процессом в большинстве компаний оказалась адаптация сотрудников (63%), что существенно осложнило прием новых сотрудников в период пандемии

Справка о компании:

Antal – одна из крупнейших рекрутинговых компаний в России, СНГ и Украине, специализирующаяся на подборе менеджеров среднего и высшего управленческих звеньев в различных отраслях экономики. Компания Antal вышла на российский рынок в 1994 году и сегодня является частью международной группы Antal International, насчитывающей более 145 офисов по всему миру. Antal реализует проекты на всей территории России, СНГ и Украины. Представительства компании работают в Москве, Санкт-Петербурге, Алматы, Ташкенте и Киеве.

УРОВЕНЬ АВТОМАТИЗАЦИИ HR-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИЯХ



ГРАФИК 5. УРОВЕНЬ АВТОМАТИЗАЦИИ HR-ПРОЦЕССОВ В КОМПАНИЯХ

ВТОРАЯ ВОЛНА КОРОНАВИРУСА

Самым животрепещущим вопросом для всех сейчас является вопрос о возникновении второй волны коронавирусной инфекции. К счастью, подавляющее большинство компаний (73%) к ней готовы. Не готовы только 4%, а 14% надеются, что в этот раз ограничения не коснутся их бизнеса.

*Опрос проводился с 26 августа по 4 сентября 2020 года, в опросе приняли участие 206 компаний

Будем рады предоставить более подробный комментарий по запросу на pr@antalrussia.com или по телефону +7 (495) 935 86 06

*Antal Russia

Эксклюзивно для



HR-технологии не стоят на месте



HRD, Performance management, OKR, EVP – английские слова, знакомые любому российскому менеджеру по персоналу или руководителю. Ежегодно команда HR в компании ICL Services внедряет все новые и новые инструменты и методы мотивации и управления эффективностью, вовлеченностью. Большая их часть почерпнута из опыта HR зарубежных компаний-флагманов в различных сферах. Мы охотно ориентируемся на методы Google, Apple, Microsoft. Инновации в сфере управления персоналом, которые они внедряют, всегда широко освещаются в интернет-публикациях. Поскольку компании успешны в своей деятельности, их опыт воспринимается как best practice.

Пожалуй, первая зарубежная концепция, которую российские компании



Марина Маркелова

ICL Services

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

охотно приняли на вооружение – управление по целям (MBO, Management by objects). Она была предложена американо-австрийским консультантом Питером Друкером еще в 1954 году, но в России получила широкую известность только спустя половину столетия. В начале 2000-ых годов многие коллеги начали поэтапно вводить систему MBO и столкнулись с общими сложностями внедрения. Конечно же, не обошлось без традиционного сопротивления изменениям: когда люди в компании не хотят менять привычные методы и схемы управления. Но это препятствие - не уникальная особенность российских реалий. Так бывает при любых существенных трансформациях во всех странах. Имплементация метода MBO в российских компаниях встречает сложности, скорее, из-за неготовности топ-менеджеров сделать высокоуровневые цели полностью прозрачными и открытыми для рядовых сотрудников. Метод же MBO предполагает вертикальную трансляцию стратегии сверху вниз. В итоге поработать в этой системе смогли только самые настойчивые, целеустремленные и либеральные компании. Однако и они в скором времени сфокусировались на новом зарубежном веянии. Им стала Balanced scorecard (BSC), чаще известная как система KPI (Key performance indicator).

Методология BSC разработана в 1990-е годы профессором Harvard

Business School Робертом Капланом и президентом консалтинговой фирмы Renaissance Solutions Дэвидом Нортон. Между MBO и BSC прослеживается очевидная взаимосвязь. BSC стала логичным продолжением идеи MBO, но более утилитарным, работающим уже на уровнях вплоть до конкретных исполнителей, рядовых сотрудников.

BSC очень привлекательна для руководителей любого уровня. В первую очередь тем, что дает понятный инструмент для оценки эффективности работы сотрудников. Стратегическая цель логично декомпозируется до конкретных KPI, остается проконтролировать достижение целевых значений. На практике же у многих менеджеров возникает соблазн управлять исполнением только через KPI. Количество показателей растет на глазах, их релевантность часто бывает сомнительна. Происходит это как раз из-за стремления не тратить время на коммуникации с подчиненными, развернутую и регулярную обратную связь. В результате внедрение методологии завершается провалом. Это не единственная проблема на пути использования KPI. Система требует автоматизированного решения для работы с ней. Вся информация по текущим и прошлым KPI для каждого сотрудника, расчеты результативности по ним – это огромный массив данных и работы. Но стоимость обслуживания этой системы очень высока. Наконец, результатив-

ность по KPI часто берут за основу для премирования сотрудников. Чтобы не демотивировать подчиненных и не терять авторитет, руководители начинают «озеленять» картину результативности (понижая целевые значения, например).

В Россию, как правило, зарубежные методологии в HR проникают с существенным опозданием. К этому времени иностранные коллеги уже имеют солидный опыт их применения и полный перечень рисков, проблем и слабых сторон. Но информации о них в публичном доступе немного. Пишут обычно о достигнутых успехах, а не провалах.

Сейчас на нашем профессиональном горизонте маячит методология OKR (Objectives and Key Results «цели и ключевые результаты») — метод, используемый для управления проектами. Он позволяет синхронизировать командные и индивидуальные цели и обеспечить эффективный контроль над реализацией поставленных задач.

Метод OKR был разработан в корпорации Intel, а позже получил распространение в ряде крупных технологических компаний, в том числе в Google, LinkedIn, Zynga.

Менеджеры в России традиционно очень открыты для новых идей и методов. Это не может не радовать. Но хочется верить, что прошлый опыт внедрения зарубежных инноваций в сфере HR поможет нам теперь воспринимать их более сдержанно, и применять с учетом ошибок, сделанных коллегами, а также принимая во внимание особенности российских реалий и менталитета.

***Марина Маркелова, Старший менеджер по персоналу компании ICL Services**

Организация, сопровождение
и согласование: А. Юрова

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 

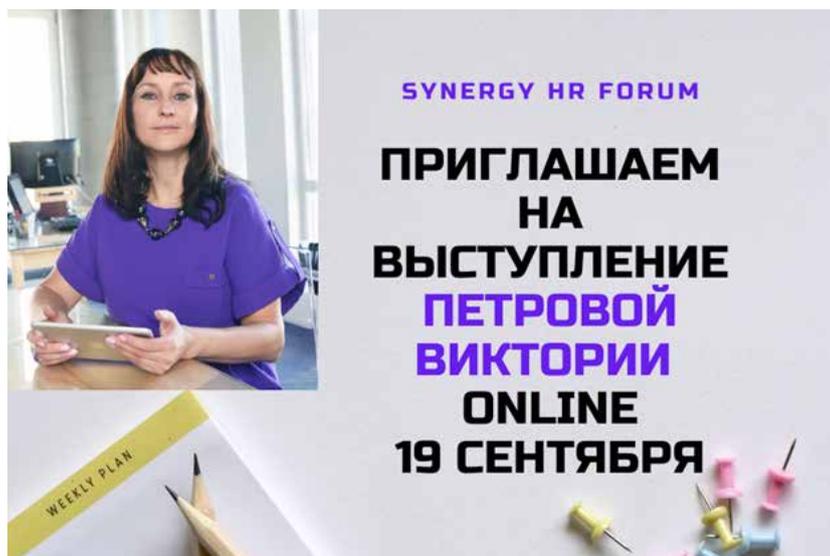




В соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан Ш.Мирзиёева «О награждении в связи с двадцатидевятилетием независимости Республики Узбекистан «За достойный вклад в укрепление независимости Родины, яркий талант, многогранное творчество, научно-инновационную деятельность и развитие сфер науки, культуры и искусства, большие заслуги в воспитании гармонично развитого молодого поколения в духе любви и преданности своей стране, а также активное участие в жизни общества» – директор Ташкентского филиала Российского экономического университета имени Г.В.Плеханова, академик Академии наук Республики Узбекистан Абдурахманов Каландар Ходжаевич – награжден орденом «Дустлик».

<https://president.uz/ru/lists/view/3807>

Приглашаем на выступление Петровой В.А. на Synergy HR Forum



Все акционеры хотят знать: кто эти люди и что они делают? Как HR может обоснованно и убедительно ответить на этот вопрос? Виктория Петрова расскажет о новых подходах к оценке деятельности на Synergy HR Forum 19 сентября в 13:15. Присоединяйтесь!

Форум пройдет в формате онлайн-трансляции, все подробности на сайте: <https://synergy.online/lp/hrforum/> или по номеру +7 (495) 787-87-67

ТЕЛОХРАНИТЕЛЬ-РОБОТ

Король Бахрейна прибывает в Дубай со своим телохранителем-роботом. Поговорим о 4-й промышленной революции. Он может говорить на 6 языках. Он может спасти его, буквально унести от мобов. Он может физически драться, преследовать, стрелять. Он вооружен электрическим тизером, нераскрытой системой камеры с обзором на 360 градусов, дополненной набором инфракрасных камер, 3 скрытыми пулеметами с боеприпасами, достаточными для борьбы с 1050 людьми, и снайперским пулеметом с лазерным наведением. В нем также есть лекарства и вода. Охранник обошелся примерно в 7,4 миллиона долларов США.



5 тайн нашего мира, которым пока еще не найдено ни одного логического объяснения



Наша планета хранит множество таинственных загадок. Некоторым из них ученые нашли вполне себе логичное объяснение, другие же продолжают будоражить умы обществности и заставляют исследователей биться над их разгадкой. Вот вам пять тайн нашего мира, которым пока еще не найдено ни одного логического объяснения.

ШАРЫ НАГА



Огненные шары, возникающие на реке Меконг – задокументированное необычное явление, ставящее в тупик ученые умы. Шары поднимаются с глубины реки на 10-20 метров, а затем бесследно исчезают. Случалось, что свидетели этого явления насчитывали до тысячи шаров за ночь.

Местные власти не растерялись и организовали фестиваль огненных шаров. Ночью по воде на лодках плавают те, кто желает насладиться необычным зрелищем.

ПАНИЧЕСКИЕ АТАКИ ВО ВРЕМЯ ПРОГУЛКИ ПО ЛЕСУ



Патрик Харпур всю жизнь собирал показания тех, у кого в лесу случались панические атаки. В основном это происходило тогда, когда человек сбивался с пути или терялся среди деревьев. Исследователь предположил, что виновником панических атак является некое могущественное существо, приближение которого человек ощущает на уровне инстинктов.

Все рассказы объединяло одно – внезапно наступившая тишина, а затем

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



жужжащий звук, вселяющий ужас и заставляющий бежать, не разбирая дороги.

«ЧАЙНИК ДЬЯВОЛА»



Река Браул, чей поток разделяется на две небольших реки, располагается в штате Миннесота. Одна из речек течет водопадом, а вот воды другой теряются в пещере. Что это за пещера и вообще куда же она ведет – загадка. В попытке выяснить, где выходит поток, ученые окрашивали его воды, однако ни один из водоемов, расположенных в окрестностях, свой цвет не поменял. Местные жители уверены, что пещера является входом в Ад, поэтому вода не выходит наружу, а попадает в преисподнюю.

МЕСТО ПОЛНОЙ ТИШИНЫ



Мексиканскую пустыню называют одним из самых тихих мест на планете, так как здесь невозможно поймать ни одной радиоволны. Известной эта область стала после крушения американской ракеты в 1970 г. С тех пор ученые пытаются понять причину загадочного феномена.

ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИЕ ОГНИ



В местах, где должно произойти сильное землетрясение, нередко наблюдают в небе таинственные вспышки. На мистическом свечении первый раз акцентировали внимание еще в 1960 г. Тогда его удалось зафиксировать на фотокамеру. С чем связано появление этой аномалии – пока выяснить не удалось. Возможно, таким образом Высшие Силы пытаются предупредить людей о надвигающейся катастрофе.

Наш мир рьяно оберегает свои тайны. Стоит ученым приблизиться к разгадке одной из них, как на смену непременно придет другая.

*Источник <https://zen.yandex.ru/media/horror-time/5-tain-nashego-mira-kotorym-poka-esce-ne-naideno-ni-odnogo-logicheskogo-obiasneniia-5f478b46fe1ff106f7e9ad77>

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
petrova@hr-people.ru



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

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 8 (241)

АВГУСТ 2020

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

Алексей Крайнев

Досадные ошибки работодателей при заключении ТД и увольнениях. Анализ споров в судах в 2020 г.

Сергей Слесарев

Из сердца вон — и с глаз долой... или разговор о доверии

Элина Макирова

Обзор судебной практики увольнения силовых структур

Анастасия Кирина

Споры с сотрудниками, переведенными на дистанционную работу, при ковид19

Дарья Родионова

Споры по отпускным

Марина Кузина

Анализ споров по отказам в приеме на работу беременным

Игорь Тремаскин

Воровство на работе

Александр Тусев

Трудовые споры в ЕС: новые важные тенденции

Екатерина Тягай, Ростислав Шишков

Как 2 простых водителя загноу UBER в угол. Теперь и Яндекс.Такси признают работодателем?

www.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

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

№ 8 (241)
АВГУСТ 2020

Алексей Крайнев
Досадные ошибки работодателей при заключении ТД и увольнениях. Анализ споров в судах в 2020 г.

Сергей Слесарев
Из сердца вон — и с глаз долой... или разговор о доверии

Элина Макарова
Обзор судебной практики увольнения силовых структур

Анастасия Кирина
Споры с сотрудниками, переведенными на дистанционную работу, при ковид19

Дарья Родионова
Споры по отпускным

Марина Кузина
Анализ споров по отказам в приеме на работу беременных

Игорь Треласкин
Воровство на работе

Александр Тусев
Трудовые споры в ЕС: новые важные тенденции

Екатерина Мягай, Ростислав Мишков
Как 2 простых водителя загнали UBER в угол. Теперь и Яндекс.Такси признают работодателем?