

СТР. 5



Марина Степихова

СТР. 8



Ирина А. Иванова

СТР. 16



Дмитрий Судаков

СТР. 23



Елена Позолотина

СТР. 28



Дмитрий Жирнов

СТР. 31



Дмитрий Еремеев



## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Соцсети кардинально облегчили рекрутмент и продолжают это делать. Дело за малым – научиться искусству поиска подходящих именно вам кандидатов... подружиться с ними (как это делает М. Степихова) и успех не заставит ждать...**

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Гончаров*



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

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —  
ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

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

Дизайн и верстка — Наталия Риль

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»  
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

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

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

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

Юридическая поддержка — «Тарес»

## **В** соцсетях не следует сразу предложение обсудить вакансию или перспективу сотрудничества...



Марина Степихова,  
USETECH

## **Н**есколько лет назад была ситуация, когда на тренинг по продажам отправили главного бухгалтера в выходной день, которая находилась в тот момент в декретном отпуске...



Ирина А. Иванова,  
ООО «ТРЕНИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «ПРО-АКТИВ»

проект  
**КОУЧИНГ**  
для руководителей

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



**Руководитель проекта**  
**Надежда Гончарова**  
сертифицированный коуч по стандартам ISF  
8 (925) 881-79-01 (WhatsApp)  
nvgoncharova0802@yandex.ru



5

**РЕКРУТМЕНТ**  
**Соцсети меняют рынок поиска ценных кандидатов**

Марина Степихова, Usetech

8

**РЕКРУТИНГ**  
**Мотивация к обучению – самое важное**  
Ирина А. Иванова, ООО «Тренинговая компания «Про-актив»

16

**ПРОФЕССИЯ**  
**Атлас новых профессий стал востребованным**  
Дмитрий Судаков

23

**ПРАКТИКА HR**  
**Размер компании открывает для HRD новые возможности и перспективы**  
Елена Позолотина, ТМК2U

28

**КОММЕНТАРИИ**  
**Масштаб компании имеет большое значение когда увольняют топа**  
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

31

**МШПП**  
**Коучинговые инструменты в сопровождении изменений и управлении проектами на предприятии**  
Дмитрий Еремеев

42

**РЕЦЕНЗИЯ**  
Гули Базарова

43

**АУТСТАФФИНГ**  
**Проблемы аутстаффинга в России**

Екатерина Новикова

51

**КОНФЕРЕНЦИИ**  
**Будущее управленческих профессий**  
Павел Кочетков, Эксперт УП

59

**АНОНС ТП8**  
**Воровство на работе**  
Игорь Тремаскин

62

**УДАЛЕННАЯ РАБОТА**  
**Удаленная работа – работа будущего**  
Вероника Грибанова, Adecco Russia

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 29.09.2020 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](mailto:tp@top-personal.ru)  
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.  
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996  
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

№32  
(588)

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

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тажир 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

# Соцсети меняют рынок поиска ценных кандидатов

*Не боги горшки обжигают. Уже сегодня мы наблюдаем разворот рекрутмента от сайтов с базами резюме к соцсетям, где не видно, кто из ее участников ищет работу.*

*Не видно кому? Нам с вами. Но профессионалы медленно, но уверенно вычисляют интересных людей, и наблюдают, и дружат с ними до поры...*



Компания Usetech давно использует соцсети как современный инструмент подбора персонала. Как сказала в интервью УП HRD компании Марина Степихова: «Важно создать свой привлекательный бренд рекрутера в соцсетях».

И следуя этой инновационной, по сути, идее, Марина постоянно сама и силами HR отдела ищет на всех ресурсах, начиная с Линкедин, Фейсбук и др. перспективных специалистов и поддерживает с ними отношения. В отличие от hh.ru или Суперджоб и пр.



*Марина Степихова*

**Usetech**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



в соцсетях не следует сразу предложение обсудить вакансию или перспективу сотрудничества.

Это особое и новое искусство формирования HR-бренда компании и личного имиджа рекрутера. В процессе общения с кандидатами вы можете много рассказать о компании, наблюдать за реакцией и вопросами потенциального кандидата. И канди-

альных сетей. У каждого второго человека есть аккаунт в социальных сетях, у большинства даже в трех или четырех. Сейчас уже сложно разделить личное и профессиональное. Люди создают профессиональные сообщества – знакомятся, делятся своим опытом и знаниями, а также находят новые проекты. Такой способ общения современного комьюнити присущ IT-специалистам, и рекрутеры с удоволь-

## В СОЦСЕТЯХ НЕ СЛЕДУЕТ СРАЗУ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОБСУДИТЬ ВАКАНСИЮ ИЛИ ПЕРСПЕКТИВУ СОТРУДНИЧЕСТВА

даты медленно, но уверенно привыкают к вашей компании, узнают ее бренд, встречая ее упоминания в СМИ или соцсетях. Вы можете наблюдать, как кандидат растет профессионально, чем интересуется, какие профессиональные форумы и конференции посещает, как отдыхает. Подробнее все можно будет узнать от Марины на Деловом Клубе УП по теме «РЕКРУТМЕНТ В СОЦСЕТЯХ» в ОКТЯБРЕ. Подпишитесь на новости от УП на нашем сайте и узнаете место и дату (онлайн участие также возможно).

**Марина Степихова:**

«В современном подборе персонала не обойтись без использования соци-

стием им пользуются. Но мало просто находить потенциальных кандидатов через поиск по фильтру «Работа» или делать массовую бездушную рассылку всем участникам сообщества, что тем более не любят айтишники.

Главная особенность общения HR компании – это личный бренд рекрутера в социальных сетях и бренда работодателя. Чтобы настроить поиск кандидатов через социальные сети, важно разработать стратегию. Аккаунт компании Usetech вы можете найти во всех возможных социальных сетях, где вы увидите все самые актуальные новости компании: новые проекты, корпоративную жизнь, stories сотрудников, анонсы предстоящий ми-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



тапов, награды и рейтинги, в которых участвует компания, статьи специалистов и многое интересное. Создавайте репутацию компании в социальных сетях, будьте открыты перед своими кандидатами, и они обязательно проникнутся вашей компанией, и, возможно, это станет последним решающим моментом перед принятием оффера.

Использование социального рекрутинга – это отличная возможность найти самых недоступных или находящихся не в активном поиске кандидатов. И поэтому HR очень важно развивать свой личный бренд, активно вести личный аккаунт, состоять и общаться в профессиональных сообществах. В социальных сетях информация стремительно распространяется, и мало просто опубликовать пост о вакансии, нужно сделать охват как можно больше. Научитесь создавать цепляющий контент, репостите в другие группы. Исследуйте и экспериментируйте,

каждая социальная сеть имеет свои возможности, особенности и, самое главное, целевую аудиторию. Также еженедельно сотрудники компании настраивают платную рекламу вакансий по узким целевым аудиториям и готовят «прикольные» картинки, которые привлекают внимание и заинтересовывают потенциальных соискателей.

На данный момент социальные сети остаются одним из самых востребованных инструментов поиска и привлечения новых сотрудников. Главное – четко разработать стратегию, которая сможет определить, какие кандидаты нужны и какая социальная сеть необходима для достижения цели.

### \*Марина Степихова, HRD Usetech

Организация, сопровождение  
и согласование: А. Юрова

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 

#### Справка о компании:

Компания Usetech входит в топ-10 лидеров разработки программного обеспечения на российском рынке, согласно рейтингу CNews Analytics 2019, и в топ-10 лучших IT-работодателей России 2020, по версии НН и Хабр.

С 2006 года Usetech осуществляет полный спектр работ в области заказной разработки ПО для своих Заказчиков в отраслях: ритейл, финансы, телеком, IT и государственном секторе.

#### Несколько фактов о Usetech:


- 2000+ успешных проектов
- 50+ постоянных Заказчиков
- 6 офисов по всей России
- больше половины топ-20 банков России - клиенты компании
- больше половины топ-5 российских FMCG-сетей - клиенты компании
- 20+ млн. пользователей ежедневно используют наши программные решения
- 60 % сотрудников уровня «Senior»

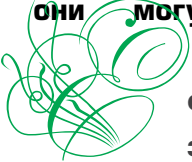


# Мотивация к обучению – самое важное

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Однажды, беседуя с кандидатом с опытом работы в отеле 5\*, мы предложили ей должность PR-менеджера буквально спустя 10 минут беседы. Она великолепно и неспешно отвечала на вопросы... Вопрос к Вам, как к эксперту: как облегчить поиск сотрудников, **УМЕЮЩИХ** вести беседу? Какими качествами, опытом и навыками они могут изначально обладать?

 Если исходить из примера, то задайте себе вопрос: «Что именно вам понравилось в сотруднице? Почему?».


Скорее всего, девушка вам улыбалась, сумела расположить к себе, вам было комфортно с ней общаться, она давала четкие ответы на поставленные вопросы, вы почувствовали себя значимым и слышимым. Обладание такими компетенциями, как эмпатия, активное слушание, умение слушать и слышать, системное мышление, грамотно поставленная речь – очень важно.



*Ирина А. Иванова*

ООО «Тренинговая  
компания «Про-актив»

При этом хочу подчеркнуть, что каждого человека можно всему научить, компетенции можно развить. Главное, чтобы у него была мотивация и желание этому научиться, ведь заставить невозможно.


 **Бизнес-тренеры** всегда обещают научить сотрудников любым навыкам и в т. ч. **ГОВОРИТЬ**. Какие факторы и дороги должны сойтись вместе, чтобы это произошло?

— Эффективность обучения находится где-то на точке пересечения четырех составляющих: Осознание – Знание – Умение – Мотивация.

Если речь идет о таком навыке, как «говорить», то, безусловно, важны и такие личностные компетенции, как эмпатия, ассертивность, например, хорошо развитое системное мышление, ведь если они уже есть, то человеку осталось только дать инструменты и помочь ему отработать их на практике.

Но хочу обратить внимание, что даже если человек не обладает ни-

какими специальными личностными компетенциями, их можно развить или смоделировать. Можно привести множество примеров, когда обучали аргументации производственников, чья профессия находится в категории «человек-машина», для которых это сложный навык, тем не менее, мы с этим справились. Мы показали им, насколько это важно, к каким последствиям приводят те или иные выражения, чем отличается аргументация от манипуляции. К примеру, одну и ту же просьбу можно выразить по-разному: с разной интонацией, разной подачей, с разным фокусом внимания и разным порядком слов. Ввиду этого другая сторона тоже будет диалог воспринимать по-разному. И это полезно не только в работе, но и в личной жизни (коммуникация в семье, с друзьями, с социумом и т. д.)

 Почему только небольшая часть бизнес-тренеров становится востребованными и популярными, а 99 % учат, пусть и неплохо, только один коллектив компании?

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**Купить полный текст статьи за 50 руб.  
или купить данный номер журнала за 600 руб.  
отправляйте заявки на почту [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

# Атлас новых профессий стал востребованным

С экспертом беседовала Виктория Сваровски

**УТ** Как возникла идея создать «Атлас новых профессий»?

*В* а самом деле, сложилось сразу много обстоятельств. «Атлас», недавно вышедший в издательстве «Альпина», — это уже третья редакция книги. Если обратиться к истокам, к ее первому изданию в 2014 году, то это было время, когда ряд институтов развития заинтересовались тем, в каком направлении и как должно измениться образование. Всем было понятно, что образование — важная функция любого развитого общества и одной из важнейших задач при этом является подготовка кадров. Мы уже тогда видели, что в экономике возник серьезный диссонанс, который, к сожалению, имеет место и по сей день. Было понятно, что существующая система образования готовит специалистов вчерашнего дня, прежнего экономического уклада.

Сначала были проведены исследования, куда же идет экономика и какие нас ожидают перспективы. Мы собрали



*Дмитрий Судаков*

множество комментариев от специалистов по карьерному консультированию, которые работают с подростками, и их выводы совпали с нашими наблюдениями: современный подросток способен назвать в лучшем случае полтора десятка самых распространенных профессий — врач, учитель, военный, полицейский... И дальше он не идет, он просто не знает их. «Атлас новых профессий» стал посланием молодым людям, которым предстоит работать в этом будущем, чтобы они увидели какие-то альтернативы из того, что предлагает им система образования сегодня. Мы хотели в увлекательной форме рассказать о имеющемся разнообразии профессий.

Исторически «Атлас новых профессий» первые годы жил, как я это называю, в «шизофренической логике»: мы вроде бы адресовали книгу школьнику, но представить себе, что современный школьник будет читать перечень профессий, пусть даже с очень увлекательными названиями, — это какая-то фантастика. С другой стороны, потребность в такой книге появлялась, например, у классных руководителей, которые могли бы с ней работать. Но у классного



руководителя «мозг взрывался» от того языка, которым написан атлас. Возник какой-то когнитивный диссонанс. Поэтому третью редакцию мы решили адресовать в первую очередь подростку. Именно поэтому там появился нарратив: девочка попадает из 2020 в 2035 год и наблюдает и участвует в работе профессионалов в тех 28 областях, которые есть в «Атласе». Затем она возвращается и делает определенные выводы.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА**


**ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**


**Купить полный текст статьи за 50 руб.  
или купить данный номер журнала за 600 руб.  
отправляйте заявки на почту [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

# Размер компании открывает для HRD новые возможности и перспективы

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Чем принципиально отличается работа HR директора в компаниях до 500 человек и в вашей компании?

 В первую очередь, хочу сказать, что HR – это интересная, комплексная позиция для любого бизнеса, и масштаб задач во многом зависит от самого специалиста, а не определяется только размером компании. Но все же принципиальные отличия есть. Работать в крупной компании – значит иметь огромное количество возможностей. В большой компании много и сотрудников, невозможно видеть всех и понимать, кто как себя проявляет на рабочем месте. Поэтому в данном случае становятся жизненно важными все процессы и направления, такие как обучение, подбор и оценка по компетенциям, комплексная система оплаты труда. У HR появляется возможность внедрять все эти процедуры на системном уровне, и этим в основном отличается деятельность HR крупного бизнеса от HR среднего и малого бизнеса. При этом функциональные менеджеры ста-



*Елена Позолотина*

**TMK2U**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



новятся полноценными участниками HR-системы, и это то, с чем также необходимо учиться работать. Еще один интересный нюанс – это возможность внутри себя создавать бенчмарки и на основе лучших внутренних практик совершенствовать систему управления персоналом, становясь HR- бизнес-партнером.

**УП** **Сильно помолодели лица HRD крупных фирм. Чем это вызвано? (хотя в ряде гигантов HRD успешно рулят уже лет 20 подряд)**

— На мой взгляд, сейчас происходит очередная смена поколений. Это циклический процесс, который мы наблюдаем каждые 20-30 лет. Сегодня 35-40 лет – это возраст руководителей, которые уже готовы вступить на высокие позиции, за плечами у них есть достаточный опыт, необходимый запас энергии и готовность к изменениям.

**УП** **Расскажите, пожалуйста, о вашем HR-проекте.**

— Сегодня мы хотели показать для широкой аудитории проект единой системы оплаты труда (или сокращенно – ЕСОТ), реализованный в Группе ТМК. Два года мы разрабатывали и внедряли систему, и уже 2 года она успешно работает на предприятиях Компании, более 32 тысяч человек получают заработную плату по единым принципам и алгоритмам, а значит, настало время

делиться опытом с коллегами. Останется в своем рассказе я хочу на том, как мы добились ее успешного внедрения и какие выгоды получили в результате изменения системы оплаты труда.

**УП** **В связи с чем возникла потребность?**

— В нашей Группе работает большое количество предприятий, причем многие из них достаточно однотипные с точки зрения производственно-технологического процесса. А уровень оплаты труда и системы оплаты труда существенно различались, так сотрудники одной трудовой функции, квалификации и компетенции никак не были объединены и едиными подходами к их оплате труда. Это усложняло процессы ротации между предприятиями и создавало ненужные сравнения внутри трудовых коллективов.

К тому же суммарно количество видов выплат на наших предприятиях уже доходило до четырехсот, и их необходимо было актуализировать, «проредить», пересмотреть на предмет соответствия целей выплат целям предприятия. Сотруднику, получающему расчетный листок на две страницы, уже сложно было понять, за что собственно он получает свою заработную плату. И в какой-то момент мы пришли к тому, что получать зарплату по единым принципам – это такой же элемент единой корпоративной культуры, как и этические нормы, правила жизни и работы, общие традиции

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



и общая корпоративная среда. К этому моменту наше корпоративное кадровое пространство было сформировано на уровне, достаточном для того, чтобы стать отправной точкой для следующего объединяющего шага.


 **А с топ-менеджерами как?**

— Позиции топ-менеджмента тоже встроены в эту систему, они в единой сетке грейдов и должностей. В ECOT входят все уровни наших должностей, от рабочих до руководителей предприятий.

 **Вы собственными силами это сделали в плане IT?**

— Весь проект реализовывали сами. Более того, не только в плане IT, но и в плане оценки должностей, аналитики и подготовительных расчетов, видов начислений, оптимизации бизнес-процесса – расчет заработной платы. Все это мы делали рабочей группой, которая состояла из сотрудников HR направлений всех наших предприятий – наших ключевых сотрудников. Это позволило нам очень глубоко провести анализ всей структуры должностей и видов начислений и качественно подойти к реализации каждого действия нашей дорожной карты. Ведь мы делали это для себя. Наша ERP система позволила нам достаточно быстро провести требуемые настройки. А корпоративные бизнес-тренеры и Корпоративный университет ТМК2У, который в тот период только зарождал-


ся, помогли пройти путь по управлению изменениями практически безболезненно. Возвращаясь к вопросу работы с топ-менеджерами, стоит отметить, что много усилий было направлено на то, чтобы объяснить в первую очередь руководителям возможности системы для управления и достижения целей, особенно целей каждого структурного подразделения.

 **Я помню достаточно давно мы делали большой проект с компанией Полонского, который строил Москва-Сити: они разработали собственными силами очень большую HR-программу и решили продавать эту программу для остальных российских компаний. У вас не было такой мысли: мало того, чтобы окупить вложения, еще и прибыль на них заработать?**

— Мы, собственно, тоже думали на эту тему, выступали с презентацией проекта создания ECOT на различных конференциях, и к нам начали обращаться сотрудники HR других предприятий по вопросу обмена опытом в данном направлении. Тема унификации системы оплаты труда для крупного холдинга сама по себе достаточно сложная, затратная, и познакомиться с чьим то опытом на методологическом уровне – это всегда плюс в любом проекте. Сейчас мы представляем услугу консалтинга как Корпоративный университет ТМК2У по проектам изменения структуры оплаты труда или унификации структуры

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

оплаты труда. Наши специалисты, которые участвовали в этом проекте, могут вести аналогичные проекты для других компаний, в линейке возможных услуг будут и услуги по анализу существующей системы оплаты труда, по методологии возможных изменений, а также, что редко бывает на практике, мы готовы брать проекты с этапом внедрения изменения в практическую жизнь.

 **Ложку дегтя можно внести?**  
**Когда-то мы решили вовлечь наш персонал лучше, давно уже, наша компания и помимо кофе-чая ввели питание, сняли квартиру, наняли людей, стали готовить, а тем, кому питание не подходило, выдавали деньги на питание. И в скором времени у нас уже было 20 видов чая, потому что зеленый и черный люди не хотели пить, у каждого были свои привычки, в конце концов, спорили даже о том, каким должен быть винегрет, (одна женщина сказала, что нужно убрать лук, а повар сказал, что без лука невкусно), и мы весь этот проект назвали «Без лука не вкусно». Так и у вас, наверняка, есть недовольные этой системой. Как вы изучаете недовольство? Или все гладко прошло?**

— Давайте обратимся к цифрам. Сначала мы перевели на новую систему четыре основных крупных завода нашей компании, это 28 тысяч человек. И с точки зрения довольных и недовольных важно посмотреть факты, а факты таковы, что ни одного увольнения по причи-

не несогласия с существенными изменениями условий труда, а у всех, у 100% персонала изменились существенные условия труда, потому что полностью изменилась тарифная ставка, тарифная сетка и структура заработной платы после этого нововведения, не произошло. Безусловно, были те, кому не до конца было понятно, зачем это делается и какие плюсы дает система каждому сотруднику. И именно поэтому, для того, чтобы избежать сопротивления и недовольства, у нас была четырехэтапная программа сопровождения этих изменений. Изначально мы встречались со всеми сотрудниками наших коллективов, в формате групповых встреч по подразделениям. На этих встречах представлялись все основные изменения, которые были заложены в систему оплаты труда. После этого у нас была система двухмесячного параллельного расчета заработной платы – «по-старому» и «по-новому». Пока получали, соответственно, люди «по-старому». И в течение 2-х месяцев они могли смотреть, как есть сейчас и как бы было, если бы было по-новому. И видели, что все, что было представлено на встрече выполняется и находит отражение в расчетном листке. А самое важное, главный принцип – сохранение уровня нормативного дохода сотрудника – выполняется в полном объеме.

Были сотрудники, у которых зарплата не выросла, но и не снизилась, а были и те, у кого зарплаты выросли довольно существенно, потому что произошла



переоценка должности. Но в общем и целом ни один сотрудник не потерял в заработной плате.

Мы также проводили два социологических исследования.

В первом исследовании кроме обратной связи по теме изменений были формирующие вопросы, которые дорабатывали сотрудникам некоторые моменты. А второй раз исследование мы провели уже через три месяца после внедрения новой системы, оно стало закрепляющим с точки зрения того, что осталось непонятным, что еще вызывает сомнения, и что с этим можно сделать.

По результатам первого и второго исследования мы правили ошибки и делали дополнительные разъяснения по тем вопросам, которые были непонятны. Важно, что результаты такого колоссального труда мы смогли увидеть на реальных фактах, в результатах оценки вовлеченности и удовлетворенности по различным параметрам, в том числе по параметру удовлетворенности системой оплаты труда. Мы зафиксировали прирост показателя удовлетворенности и получили положительные отзывы работников по росту прозрачности и мотивационной составляющей системы оплаты труда.


Я могу сказать, что на наших трубных заводах произошел рост удовлетворенности системой оплаты труда: от 0,5

до 0,8 на всех предприятиях. Это очень много. И здесь, безусловно, без компетенций наших HR-ов, без этого огромного количества времени на общение и взаимодействие с людьми ничего бы не получилось. Потому что все инструкции, которые мы разрабатываем и печатаем, видеоматериалы – это хорошо, но это все же дополнение, потому что инструкции и видео не снимают потребности в живом общении. И, конечно, важно, что проект поддерживался на уровне топ-менеджмента Компании, а по сути, он и был основным Заказчиком.

Мы внедряли наше изменение по принципам модели ADKAR, и можем сказать, что это работающий инструмент, который в нашем случае хорошо себя зарекомендовал.

Систему оплаты труда менять можно и даже периодически нужно, важно сделать это органично, спланированно и технологично, а главное видеть и понимать цели, ради чего мы вовлекаем в изменение такое количество наших сотрудников.

**\*Елена Позолотина,**  
Заместитель Генерального директора по управлению персоналом-Директора Корпоративного университета **ТМК2U**

Редактор: П. Кочетков  
Эксклюзивно для 

# Коучинговые инструменты в сопровождении изменений и управлении проектами на предприятии



В этой работе мы рассмотрим, как в наши дни коучинг помогает мягко и эффективно сопровождать как управление проектами и новые способы процессного управления, так и интеграцию новых технологий на предприятии в процессе управления изменениями в существующих реалиях российского бизнеса.

Начнем с определений и терминологии.

*Коучинг (coaching)* – это учение, возникшее на пересечении психологии, менеджмента, философии, логики и жизненного опыта; процесс, направленный на достижение целей в различных сферах жизни. Однако однозначной трактовки коучинга нет, хотя каждая из школ коучинга выделяет свое видение сущности данной категории.



Дмитрий Еремеев

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Так, основоположник коучинга У.Т. Голви трактует «коучинг – как искусство создания с помощью собеседований и поведения среды, обеспечивающей движение человека к определенной цели, так чтобы оно приносило удовольствие», а основатель школы трансформационного коучинга П. Врица считает, что «коучинг – это искусство способствовать развитию других людей», при этом эффективный коучинг помогает реализовать потенциал человека.

Таким образом, коучинг – это процесс систематического взаимодействия коуча и клиента с целью раскрытия внутреннего потенциала последнего и получения максимально возможного эффективного результата. При этом все определения объединяет партнерство, раскрытие потенциала и результативность.

Коучинг, выросший из спорта сначала в *коучинг для бизнеса* или *бизнес-коучинг*, на сегодняшний день многогранен и имеет множество направлений, зависящих от области применения.

Основное направление бизнес-коучинга – поиск максимально эффективных путей, которые приведут к достижению цели компании. Работа проводится в двух направлениях: лично с руководителем и с группой сотрудников. Решается задача реализации потенциала человека через достижение поставленной и отдельно выделенной задачи в бизнесе и, как следствие, развитие всего подразделения и предприятия в целом.

Коучинг охватывает все сферы бизнеса: продажи, работа с конфликтами, внедрение новых проектов, укрепление командного духа, повышение эффективности, создание четкого плана для последующих действий и другие. Кроме того, коучинг уделяет внимание связи «успех в бизнесе – личная жизнь», которая практически всегда имеет большое влияние на все повороты бизнеса.


Одним из современных, появившихся около 10 лет назад, видов коучинга является *коучинг для жизни* или *лайф-коучинг*, ориентированный на улучшения во всех сферах жизни

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА**

**ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**Купить полный текст статьи за 50 руб.  
или купить данный номер журнала за 600 руб.  
отправляйте заявки на почту [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 возможности коучинга для решения бизнес задач обширны. При этом внедрить коучинг в управление легко, а главная ценность в том, что применение его инструментов приносит руководителю планируемый результат.

В данной статье рассматривается, как эффективно бизнес-коучинг помогает сопровождать управление проектами и изменения на предприятиях и в организациях, а также новые способы процессного управления и интеграцию новых технологий на предприятии в условиях современного российского бизнеса.

Автор анализирует проблемы, возникающие в управлении изменениями, приводит примеры бизнес-кейсов и находит максимально эффективные пути и техники, которые помогут привести вашу компанию к цели с помощью бизнес-коучинга.

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



**Гули Базарова**

Эксклюзивно для 

**Справка о компании:**

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

Научный руководитель МШПП Базаров Тахир Юсупович.

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

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

# Будущее управленческих профессий



В Москве прошел второй форум «Будущее управленческих профессий», организованный Ассоциацией менеджеров. Его участники в очном и онлайн форматах сосредоточили свое внимание на обсуждении наиболее актуальных вопросах: как будут развиваться управленческие компетенции в нашей стране и в мире, какие требования предъявляются к менеджерам и сотрудникам в новых условиях. Чтобы управленческий состав компаний был готов к новым вызовам, нужно понять, какие тренды будут оказывать влияние на бизнес в целом и на отдельные компании и отрасли не только сейчас, но и в ближайшие 5–10 лет.



*Павел Кочетков*

**Эксперт УП**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Пленарную секцию «Новые риски и возможности для лидеров бизнеса» открыл Президент Ассоциации менеджеров Дмитрий Зеленин. В своем выступлении он отметил, что 2020 год кардинально поменял всю палитру бизнеса и эти вызовы будут продолжаться. На какое-то время цифровизация уступила первенство вопросам здоровья, безопасности, а также этическим нормам работы в новых условиях, в которых в настоящее время работает весь цивилизованный мир и наша страна. Коронавирус диверсифицировал огромное количество профессий. В этот период управленцы должны действовать оперативно и точно, поскольку именно от их усилий зависит то, как будет работать экономика.

Д. Зеленин призвал участников форума сосредоточить свое внимание на выработке четких рекомендаций, какие новые компетенции в управлении предприятиями следует выработать топ-менеджерам, какие ценности в системе управления пересмотреть и как принимать решения в новой системе ценностей.

## Александр Чулок: Вступая в десятилетие «джокеров»...

Директор Центра научно-технологического прогнозирования ИСИЭЗ НИУ ВШЭ А. Чулок познакомил участников форума с результатами форсайт-исследования, которое на основе анализа более 360 млн документов определило более 30 глобальных трендов развития общества. Среди них оказались: появление новых болезней, рост численности населения, урбанизация и «умные» города, дополненная виртуальная реальность, экономика совместного потребления, тотальное распространение 3D-принтеров, изменение климата.

— Казалось, что следующее десятилетие станет десятилетием глобальных трендов, которые в принципе уже определены. Однако мне кажется, мы входим в десятилетие «джокеров» — событий с низкой вероятностью, но с масштабными эффектами. Мы задали себе вопрос: как учесть эффекты, связанные с пандемией и изменением цен на нефть. Это единое эконо-

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА**

**ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**Купить полный текст статьи за 50 руб.  
или купить данный номер журнала за 600 руб.  
отправляйте заявки на почту [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

Девиз «ЛюдиPeople»:  
«Практика – критерий истины»



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

НАС ВЫБИРАЮТ ДЛЯ:

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



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

НАШИ КЛИЕНТЫ –  
ЛИДЕРЫ В СВОИХ ОТРАСЛЯХ:

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

## НАША ПРАКТИКА



### КЕЙС 1

Крупное предприятие черной металлургии

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

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



### КЕЙС 2

Крупнейший оператор контейнерных перевозок

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

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



### КЕЙС 3

Атомная промышленность.  
Управляющая инжиниринговая компания.

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

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

Даже самый успешный бизнес имеет резервы повышения эффективности.

**МЫ НАЙДЕМ ИХ!**



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



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

С 1992 ГОДА



# CONSORT GROUP

В ОБЕИХ 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**



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 9 (242)

СЕНТЯБРЬ 2020

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

*Игорь Трещаскин*

**Моральный ущерб в трудовых спорах**

*Сергей Слесарев*

**Смерть на производстве: анализ споров**

*Татьяна Бойкова*

**Споры по больничным листам**

*Ольга Яковлева*

**Увольнение врачей: споры**

*Анастасия Жукова*

**Ответственный за склад и ТМЦ: трудовые споры**

*Дмитрий Мартасов*

**Аутстаффинговые фирмы — как они сейчас соблюдают законы**

*Алина Бабкина*

**Увольнение в период беременности: когда суд не встает на сторону сотрудницы?**

*Егор Ковалев, Игорь Толмлин, Николай Есаков*

**Планируемые изменения в Трудовой кодекс**

*Оксана Сиражетдинова*

**«Северные надбавки» и споры по ним**