

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 33  
(589)

2020

Ведущий эксперт по управлению персоналом — 71052, 70555, 72035

Главная тема: **КТО ЭФФЕКТИВНЕЕ: ЧАСТНЫЕ ФИРМЫ  
ИЛИ ГОСКОМПАНИИ (ДИСКУССИЯ)**



**Михаил Молоканов**  
Коуч глав компаний

**В реальном партнерстве нельзя  
разделить личные и деловые  
отношения**

## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**КУМОВСТВО** в госкомпаниях – непреложный факт. Но люди помогают друг другу и в частных компаниях. Никто не сможет запретить то, что спланивало людей и в древности. Только происходит процесс “кумовства” в частных фирмах скрытно и в иных формах. Д. Логан в своей лекции о племенах в компаниях тоже об этом говорил. Но давайте почитаем мнения экспертов в этом номере.

*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 «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

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

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

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** начале бизнеса у моих клиентов все идет на полном взаимопонимании, а потом наступает момент, когда они перестают слышать друг друга...

**Т**о, что они перестают слышать друг друга, для них бывает даже незаметно...

**Михаил Молоканов,  
КОУЧ ГЛАВ КОМПАНИЙ**



стр. 31

**Д**ля стартапов все эти ограничения больших забюрократизированных фирм фактически убивают всю идею...

**И**нновации на уровне крупной корпорации – это очень сложно...



Сергей Пономаренко,  
ЦФТ «БАЗИС»

стр. 37

**П**омните о теории шести рукопожатий и представьте вакансию таким образом, чтобы она дошла до целевых людей через серию перепостов и лайков....

**С**оцсеть не любит очень коротких постов, а пользователи – слишком длинных....



Татьяна Аква,  
STAR STAFF

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

**Кто эффективнее: частные фирмы или госкомпании**  
Александр Гончаров

ДИСКУССИЯ

6

Михаил Молоканов, Коуч глав компаний

КОММЕНТАРИИ

10

Наталья Белодед

КОММЕНТАРИИ

13

Юрий Петров, TUSCOON

КОММЕНТАРИИ

17

Антон Мельников, ЦКТ

КОММЕНТАРИИ

22

ООО «Тренинговая компания «Про-актив»

КОММЕНТАРИИ

24

**Почему социализм провалился**  
Павел Кочетков, Эксперт УП

КОММЕНТАРИИ

27

**Пристрелить или вылечить?**  
Альмира Арапова

Трибуна Эксперта

31

**Негибкость в подходах губит большие компании**  
Сергей Пономаренко, ЦФТ «Базис»

Компании нового типа

37

**Где ловить рыбу – глубоко или на поверхности озер?**  
Татьяна Аква, STAR staff

Рекрутмент в соцсетях

43

**Коучинговый подход в создании дресс-кода, как одного из элементов корпоративной культуры**  
Ирина Ступаченко

МШПП

55

Гули Базарова

Рецензия

56

**«Разрешение конфликтов»**  
Павел Кочетков

Обзор книги

63

**HR-специалисты оценили уровень знаний английского своих сотрудников «на троечку»**  
MAXIMUM Education

Исследования

№ 33 (589)  
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

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

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

ISBN 5-95630-007-7



Подписано в печать 15.10.2020 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

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

## Кто эффективнее: частные фирмы или госкомпании



Основатель «Технониколь» Рыбаков, разгромив госкомпании за их иерархичное управление и кумовство (им сложно и невозможно увольнять лишних в кризис), позволил  выставить вопрос на панель дискуссии. Читайте в номере разные мнения экспертов.

Александр  
Гончаров



Рассуждать на уровне диванных аналитиков горазды все. Лайки поклонников обеспечены. Но включим критическое и системное мышление и зададимся вопросом: «А есть ли в этих рассуждениях хоть какой-то смысл? Еще лучше, практический смысл?!» Пойду по цитатам: «Игорь Рыбаков назвал прямую причину того, почему наше общество стремительно катится вниз и деградирует, а также почему наших детей ничего хорошего в этой стране не ждет».

«Наших» это чьих?! В любой стране есть несколько богатейших семей (в России и Штатах, говорят, порядка 100 000), детей из которых, если они захотят, «хорошее» будет ждать где угодно.

И в любой стране есть беднейшие семьи, детей из которых нигде ничего «хорошего» не ждет. Да, в России разрыв между богатейшими и беднейшими в сравнении, например, со странами «скандинавского социализма» беспрецедентен, как, впрочем, и в Штатах. Так что, если говорить абстрактно о «хорошем для наших детей» в России, то нужно топить за сокращение этого разрыва, ну, например, о введении welfare – социальных пособий беднейшим. Только почему-то миллиардер до такой конкретики не опускается. Богатейшим делиться с беднейшими?! — Да, что вы?!

«Причина неэффективности российской экономической системы в кор-



Михаил Молоканов

Коуч глав компаний

рупции, кумовстве и покровительстве». — Ну, во-первых, это анализ неэффективности экономической системы прямо на уровне давней инициативы Бориса Немцова пересадить всех чиновников на отечественные автомобили. — Почему низкое качество российских автомобилей? Потому что чиновники на них не ездят!

Во-вторых, прежде чем размахивать флагом экономической эффективности, сначала нужно договориться, об эффективности какой экономической модели

ных ресурсов: и человеческих в виде высочайшего уровня иммигрантов, и природных...) по другому.

Российская же экономическая модель веками модель централизованного экспорта: мехов ли, зерна ли, нефти ли, газа ли... Поэтому здесь и «кумовство», и «покровительство». Как говорится, «это — сукин сын, но это наш сукин сын». Не будет преданности и лояльности в вертикали управления, вообще никакой экономической эффективности не будет. Может быть, Игорь имеет в виду,

## **В НАЧАЛЕ БИЗНЕСА У МОИХ КЛИЕНТОВ ВСЕ ИДЕТ НА ПОЛНОМ ВЗАИМОПОНИМАНИИ, А ПОТОМ НАСТУПАЕТ МОМЕНТ, КОГДА ОНИ ПЕРЕСТАЮТ СЛЫШАТЬ ДРУГ ДРУГА**

мы рассуждаем. В скандинавской модели эффективность будет измеряться по одному, в американской (с ее постоянным закачиванием в себя всех возмож-

что России нужно сменить экономическую модель?! Нет проблем, вперед! Но на какую? На скандинавскую?! Так начинаем делиться с беднейшими! На

**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)**





Игорем Рыбаковым, совладельцем промышленной компании Технониколь, я незнакома лично, но в последнее время стала интересоваться его деятельностью и выступлениями. Он достаточно открыто заявляет о проблемах, с которыми мы сталкиваемся, и мне это импонирует.

По моему мнению, в целом предприниматель прав, указывая на риски построения бизнеса с друзьями и родственниками: практика показывает, что совместить тёплые, неформальные связи с деловым подходом удаётся далеко не всегда. Личные отношения между партнёрами портятся, когда начинаются разногласия из-за раздела прибыли, споры о том, чьи вложения в общее дело были значи-

*Наталья Белодед*

тельнее. Основная причина трудностей, на мой взгляд, состоит в том, что предприниматели, принимаясь за развитие общего дела, не заключают чётких договорённостей на берегу. Им кажется, что давнее знакомство или родственные связи позволят им найти общий язык в любой ситуации. Однако нужно иметь в виду, что люди меняются, а разговор о разделе прибыли способен превратить вчерашних друзей в непримиримых оппонентов.

В то же время из любого правила могут быть исключения. Например, я знаю семейную компанию, которая успешно занимается производством вин. Залог её благополучия, на мой взгляд, состоит в чётком разграничении обязанностей и ответственности: стороны сразу выделили одно лицо, принимающее решение, и не позволяют себе отступать от принятых регламентов. Думаю, у родственников больше шансов совместно построить малое или среднее предприятие, а вот управление крупным бизнесом – очень серьёзное испытание для людей, свя-

занных дружескими или кровными узами.

Брать на работу родственников, друзей и знакомых можно. В моей практике были случаи, когда ко мне в качестве соискателей приходили специалисты, связанные личными отношениями с коллегами. При этом мне нравится, что руководители никогда не обращались ко мне с просьбами принять того или иного специалиста вне конкурса. Напротив, меня всегда просят рассматривать всех новичков максимально объективно, не делая ни для кого исключений.

На этапе подбора персонала я подхожу к кандидатам с рекомендациями так же, как и к любым другим: оцениваю их профессиональные и личностные компетенции и в соответствии с ними принимаю решение о том, подходят ли они на ту или иную вакансию. Если новичок действительно удовлетворяет существующим требованиям, я одобряю его кандидатуру. Меня не смущает, если я беру на работу дру-

## **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)**

**Н**едавно меня спросили, согласен ли я с Рыбаковым относительно его высказывания, о том, что нельзя брать друзей в бизнес, что нельзя строить компанию на дружественных родственных связях и о том, что в России система государственного управления и госкорпорации будут всегда неэффективны, потому что в них царит кумовство и блат. Хотя я сам веду свой канал на YouTube, не так давно начал, я не особенно интересуюсь списком Forbes. И конечно компания Технониколь на слуху, но о Рыбакове я узнал совсем недавно, видимо потому что больше занимаюсь бизнесом, чем изучаю чьи-то каналы на YouTube. Но если уж задан вопрос, надо дать на него ответ. А чтобы сделать это корректно, необходимо обра-



*Юрий Петров*

**TYCOON**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



таться к первоисточнику. Я посмотрел ролик и пришёл к выводу, что с большинством выводов Игоря я полностью согласен. Во-первых, ролевое поведение у друзей или родственников действительно отличается от ролевого поведения у нанимателя и работника. И людям очень часто некомфортно и даже болезненно совмещать эти две роли. Но как говорит и сам Игорь, у этого правила есть исключения.

Одни его сотрудники, привыкшие жить и работать в маленькой компании, когда в ней было всего 30 человек, не смогли перестроить себя, и им было предложено уйти или остаться и играть по новым правилам. Другие сотрудники смогли найти возможность отказаться от привычных отношений и достигать поставленных целей, не ища себе оправданий в дружбе с владельцем компании, и некоторые, по его словам стали лучшими менеджерами в этом бизнесе. Как и в любом виде деятельности, успеха удаётся достичь избранным. Распределение людей, обладающих лидерскими, предпринимательскими качествами всегда мало

в общей выборке. Это может быть 3, может быть 5, может быть 7%. И среди этих 3-5-7% есть более сильные личности, которым удаётся добиться большего и есть люди с меньшими амбициями или компетенциями, или качествами лидера и их способность управлять ограничивается небольшим количеством подчинённых, небольшими масштабами бизнеса. К этому надо относиться спокойно. Совершенно правильно Рыбаков говорит об ожиданиях.

Имея позитивный опыт в отношениях с человеком в качестве друга, приятеля, сокурсника, людям свойственно переносить ожидания от этих отношений и на совместную профессиональную деятельность. А совместная профессиональная деятельность работает немножко по-другим правилам, чем дружба. В ней не всегда можно прощать ошибки. В ней необходимо требовать пунктуальности и четкого исполнения приказов. В ней не всегда есть место для сомнений или выбора: хочу я подчиниться и выполнить какое-либо распоряжение или не хочу.

**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)**



Мы живем во времена перемен, и, если Виктор Цой пел “мы ждем перемен” идеологических, они в той или иной степени наступили. Советского союза нет, есть капитализм со всеми его побочными эффектами. Но также идут перемены мировоззренческие, они объективные, связанные с различными циклами, да и просто с эволюцией человечества. Идеологически сейчас все сильнее наступает фаза разделения общества на патриотов и либералов. Многие открыто говорят о тех вещах в политике и экономике, о которых еще недавно не говорили или было не принято говорить. Когда человек в своей речи или статье говорит о России “эта Страна”, “в этой Стране”, то это режет слух, не скажу, что до звона в ушах или каких-то эмоций. Но для меня все больше и больше это индикатор самоопределения человека. Пришло время самоопределений, особенно для мужчин: кто ты, как человек, личность? Есть у тебя вторая половина или нет? Какое твое дело по жизни и предназначение? Твое отношение к малой родине (город где родился) и большой родине (твоей Стране)?



*Антон Мельников*

ЦКТ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Я так привык к понятиям в обществе “эта Страна”, “в этой Стране”, что сам за собой стал наблюдать, а как я говорю про Россию? Моя Россия, в моей Стране, в нашей Стране! Вот мое самоопределение, и оно очень важно для мужчины, оно очень важно для предпринимателя. Если это твое и наше, тогда ты по-другому трудишься. Ведь это самоопределение — это образ твоих мыслей, а от твоего образа мыслей следуют твои действия.

Недавно общался со своей тещей на тему эгоизма. В каждой женщине есть мудрость, и, если научиться слышать женщину, можно услышать вполне здравые мысли, а порой и мудрость: “У каждого человека эгоизм разный, кто-то ограничен только собственными интересами, кто-то в свой эгоизм включает семью. И семья продолжение “я” этого человека. А кто-то свое “я” выносит за пределы общества, и общество становится продолжением этого человека. Человек готов защищать и делать все возможное для общества, так как это продолжение его самого”.

Одни из основных причин неэффективности российской экономической системы в образе мыслей людей “в этой Стране”, “эта Страна”, и в том эгоизме, который не выходит за пределы собственного “я”, а максимум “я” в виде семьи и бизнеса.

Моя позиция много лет одна и та же, идти от локального к глобальному. Чтобы наладить глобальные процессы в обществе или влиять на глобальные процессы в обществе, начни с себя. Наладь отношения в семье, наведи порядок в своем роду, своем ближайшем окружении. Многие как будто забыли “скажи кто твой друг и я скажу, кто ты”. Забыли, потому что дружба стала еще и ресурсом, валютой. “Не имей сто рублей, а имей сто друзей”. Теперь друзей лучше иметь с деньгами, а если есть возможность, друзей нужно продвигать в теплые и выгодные места.

Можно ли делать бизнес с друзьями и родственниками? Можно, вопрос в том какие цели у тебя и у твоих друзей. Если цель деньги, то друзья

**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)**

**Т** А что на Ваш взгляд “портит” сотрудников компании в ситуации, когда компания помимо зарплаты заботится о них: питание спорт и т.д. Где та грань или мера заботы о сотрудниках?

**П**рому и что оставлять в наследство – это дело личное. И еще говорить – это одна история, на самом деле так поступать – абсолютно другая. Да и вообще, очень тонкая грань между «помочь», «поддержать» и просто «дать».

Я согласна с тем, что детям стоит дать возможность проявиться самим, чего-то достичь. И только после этого можно поддерживать их проекты. В противном случае – да, согласна, банальное наличие денег по праву рождения может очень здорово испортить им жизнь.

Если говорить о бизнесе, то же самое – сотрудники очень быстро привыкают к предоставленным льготам и чаще всего не ценят, считают это банальной нормой, а не подарком от компании. Если



*Ирина А. Иванова*

**ООО «Тренинговая компания «Про-актив»**

**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)**

## Комментарий к статье: Почему социализм провалился

<https://zen.yandex.ru/media/makarenko/pochemu-socializm-provalilsia-5f48ac86bde1b7679f80a5db>

КОММЕНТАРИИ

 Яндекс.Дзен опубликован материал «Почему провалился социализм», где приводится фрагмент из книги русского философа Бориса Чичерина «Собственность и государство», вышедшей в 1882 году. Кажется бы, этот текст в настоящее время представляет в нашей стране интерес только для историков: за три минувших десятилетия приведены и обоснованы все причины распада социалистической системы и краха соответствующей экономической и идеологической модели. Однако некоторые тезисы вызывают сомнения: действи-



Павел Кочетков

Эксперт УП

*только ли все осталось в прошлом?*

**Свободен ли человек в выборе профессии?**

Да, «человек может выбирать себе какое угодно занятие», но будет ли у него возможность реализовать себя — зависит только от государства, которое «определяет, какое количество рабочих ему нужно в каждой отрасли». «При социалистическом производстве условия везде одинаковы, и перемещение зависит не от воли или выгоды рабочих, а исключительно от усмотрения государства».

Удивительным образом подобная ситуация сложилась в России и в наши дни. Чтобы убедиться в этом, достаточно заглянуть на «рабочие» сайты. Больше половины трудоспособного населения работает в бюджетной сфере, корпорациях с государственным участием или отраслях, выполняющих госзаказ.

Государство определяет условия труда, размер заработной платы, да и возможности получения профессии, устанавливая контрольные цифры приема не только в вузах, но и в техникумах и колледжах. В условиях неопределенности, порожденной кризисом, оно оказывается беспомощным: заявляя, что многие профессии уйдут в прошлое, не берется прогнозировать будущее и нацеливает систему образования на формирование так называемых soft skills. Вот только в какой индустриально развитой стране, кроме России, можно сделать карьеру, не имея профессиональных знаний?

**Каждому по труду или...**

«В социалистическом производстве заработок определяется... долей участия каждого в совокупном производстве». Это как раз то, что называлось социальной справедливостью и признавалось достижением социалистического строя. «Из народного дохода выделяется то, что нужно для общих потребностей, и затем остальное рас-

**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)**

## Пристрелить или вылечить?

*Синдром эмоционального выгорания менеджеров отдела продаж – одна из самых частых причин увольнения. Это системная проблема, которая может обернуться катастрофой*

*М*

еплый семейный вечер был нарушен звонком хорошего друга.

“Не понимаю, что происходит. Все хорошо, работали, продавали и тут раз и ушли сразу трое! Лучших из лучших. Я не понимаю причины происходящего. Зарплату плачу, бонусы выдаю. Вот ты скажи мне, что с ними не так?”

Это не единственный, но очень запомнившийся мне кейс по своей эмоциональности.

Мой друг – собственник бизнеса с оборотом около 40 млн рублей, основной доход ему приносят менеджеры по продажам. На рынке услуг



Альмира Арапова

**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)**

# Негибкость в подходах губит большие компании

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Почему практически ни одна сотовая компания, которая в свое время звучала – та же Motorola, Nokia – не смогли выйти в смартфоны, хотя до этого успешно решали технологические проекты?

 Если говорить конкретно про пример с Motorola или Nokia, то в 2007 году, когда появился первый iPhone, ценность продукта от самого устройства – уровень связи, приема и т. д. - постепенно сместилась в сторону софта, который там установлен, и удобства пользования этим софтом. Фактически война перешла на другое поле. И конкуренция в самих устройствах переместилась на конкуренцию в мобильном софте. В дальнейшем Apple и Android создали новые рынки со своими правилами и заняли там лидирующее место. Компании старого типа, как Motorola или Nokia, не смогли вовремя перестроиться



Сергей  
Пономаренко

ЦФТ «Базис»

**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)**

## Где ловить рыбу – глубоко или на поверхности озер?

Если говорить про ИТ-рекрутмент, на котором специализируется наше кадровое агентство, то самыми актуальными соцсетями для поиска кандидатов остаются Facebook и LinkedIn.

### Facebook

Facebook и, как бы странно это ни звучало, принадлежащий ему Instagram, являются главной сетью для профессионального нетворкинга и общения ИТ-комьюнити. В то время как на Западе Facebook имеет репутацию площадки для поддержания преимущественно дружеских и родственных контактов, в России в соцсеть перетекла рабочая и профессиональная коммуникация. Да, друзья в жизни остаются друзьями и в Facebook, но у большинства френд-лист формируется по принципу полезности контактов из рабочей или около рабочей сферы. Для многих Facebook вообще заменяет портфолио или служит полезной смысловой нагрузкой к резюме.



Татьяна Аква

STAR staff

**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)**

# Коучинговый подход в создании дресс-кода, как одного из элементов корпоративной культуры



В текущем году все мы столкнулись с пониманием того, что многое из того, что мы привыкли считать привычным и естественным, уже не является таковым и изменениям подверглись не только бизнес-стратегии, технологии коммуникации и планирования, но и многие наши установки, образ жизни, а с ним и внешний вид.

Мир движется в сторону тотального фриланса и максимальной индивидуализации. Правила дресс-кода упрощают даже в самых строгих корпорациях. И даже у тех, кто работает в крайне консервативной среде, возникает понимание того, что внешний вид сотрудника – это его способ разговаривать с миром без слов. Наша одежда говорит за нас прежде, чем мы начнем свою речь. Многочисленными исследованиями до-



*Ирина Ступаченко*

**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)**

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 



Ознакомившись с этой статьей и ответив на некоторые вопросы, вы сможете узнать, какое важное послание вы транслируете в окружающий мир и как это помогает вам в достижении ваших желаемых целей.

Знаете ли вы о том, что с помощью коучинга можно настроить пространство вокруг нас так, чтобы каждая, даже самая маленькая деталь в нем, приближала нас к нашей цели. И здесь внешний образ – помощник в наших стремлениях.

В данной статье Автор поднимает актуальный вопрос «Как привести свой внешний образ в соответствие со своими внутренними ощущениями и требованиями организации? с помощью коучингового подхода.

Практическая ценность в статье в том, что внешний вид рассматривается как инструмент для карьерного продвижения.

#### 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

Эта статья – новый профессиональный взгляд на простые, но в тоже время очень важные вещи через коучинг.

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

Эксклюзивно для 

ОБЗОР КНИГИ

**Эми Галло**

**"Разрешение конфликтов"**



ЛУЧШЕЕ ОТ HARVARD BUSINESS REVIEW

**Гид HBR**

**Разрешение  
конфликтов**

**Оценивать ситуацию**  
**Управлять эмоциями**  
**Двигаться дальше**

Эми Галло



альпина  
ПАСЛИШЕР

бизнес

ОБЗОР КНИГИ



Главное достоинство этой книги – в простоте, последовательности и «технологичности» изложения, притом что она основана на опыте 30 экспертов в сфере управления конфликтами. Ее можно использовать как практическое руководство, в отличие от множества научных и популярных материалов, опубликованных в течение последних десятилетий по этой вечно актуальной теме.

Возможно, читатель согласится не со всеми выводами и советами автора – нужно сделать поправку на различие менталитетов. Например, в Америке каждый сотрудник тратит

на разрешение конфликтов на работе в среднем три часа в неделю, а у руководителя уходит на это 18–26% рабочего времени. А как обстоят дела в вашем коллективе?

#### **У конфликтов плюсов больше, чем минусов?**

Часто повторяющееся психологами утверждение, с которым, однако, мало кто склонен согласиться. Что ж, давайте считать...

Плюсы конфликтов: улучшение результатов работы, возможность обучения и роста (как личностного, так и профессионального), улучшение взаимоотношений с коллегами, повышение удовлетворенности от работы...

Может быть, вы охотнее согласитесь с минусами: конфликты способны полностью разрушить бизнес и, естественно, наносят серьезный вред здоровью. «Исследование Медицинского центра Университета Дьюка

**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)**

# HR-специалисты оценили уровень знаний английского своих сотрудников «на троечку»



Образовательная компания MAXIMUM Education поделилась результатами исследования об использовании английского языка в компаниях, которые работают на территории Российской Федерации. Опрос проводился среди HR-специалистов 275 компаний в сентябре.

88% опрошенных компаний имеют потребность в сотрудниках со знанием английского языка, 12% компаний не имеют такой потребности.

В среднем представители компаний оценивают уровень знаний английского языка своих сотрудников на 2,8 из 5 баллов.

**MAXIMUM Education**

**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)**

**В номере:**

**Концепция безбумажного документооборота и электронного архива**

**Реестр видов документов: концептуальный взгляд разработчиков**

**Совершенствование работы с документами в субъектах малого предпринимательства**

**Изменения нормативной законодательной базы регистрации актов гражданского состояния**

**Формирование и развитие организационной структуры управленческой документальной коммуникации**

**Правовое регулирование использования электронной подписи в Южной Корее**

**Дистанционная работа и её особенности**

**Юридически значимые сообщения в трудовых отношениях: законодательство и судебная практика**

**Международная стандартизация управления документами и архивами: ИСО/ТК 171 «Приложения для управления документами»**

**№4  
2020**

При поддержке:



ЛУЧШЕЕ ОТ HARVARD BUSINESS REVIEW

# Гид HBR

## Разрешение конфликтов

**Оценивать ситуацию**  
**Управлять эмоциями**  
**Двигаться дальше**

Эми Галло

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 10 (243)

ОКТАБРЬ 2020

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

*Зиля Гибадуллина*

**Опасные производства: инструктаж и обучение персонала, современные методы контроля, цифровизация — споры в судах и их анализ**

*Анастасия Жукова*

**Профзаболевания — анализ споров причин**

*Инна Демидова*

**Нормы труда**

*Артур Аскеров*

**Особенности трудовых отношений через интернет**

*Алла Митрахович*

**Неоформленные трудовые отношения — анализ способов ухода фирм от органов контроля**

*Татьяна Бойкова*

**Споры: увольнения при смене владельца компании**

*Татьяна Горошко*

**«Верховный Суд РФ разрешил оспорить увольнение спустя год»: так ли это?**

*Элина Шакирова*

**Если почасовая оплата труда, законно ли требование выполнения плана**