

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по стратегии "Ресурс" – 71652, 70655, 72635

№ 40  
(596)

2020

Главная тема: **МОТИВАЦИЯ**



**Юлия Алешина**  
Леруа Мерлен



**Наталья Принц**  
HR-эксперт (США)

**Мы сознательно не будем разбирать опыт Google или Apple, который всегда очень интересен, но слабо применим**

## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Несмотря на Covid-19 компании охотно дают интервью для , что, скорее, говорит об их оптимизме. Те, кто давно на удаленке, предупреждают о невозможности эффективной работы при смешанном формате. Их девиз – все, так все на удаленке. Как стартап из Запорожья с 1300 программистами в Украине, Африке и иных странах, собравший полмиллиарда долларов США, процветает, охраняя сайты мировых бизнес гигантов.

*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-personal2020@mail.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»



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**



## Содержание

5

МОТИВАЦИЯ

### Мотивация сотрудников на удаленной работе

Юлия Алешина, Леруа Мерлен  
Наталья Принц, HR-эксперт (США)

13

ИНОСТРАНЦЫ

### Работа с иностранцами

Елена Ключева

21

ПАМЯТИ КОЛЛЕГИ

### День рождения первого карьерного консультанта в России станет профессиональным праздником

Валерий Оськин, «Развитие человеческого капитала»

29

МШПП

### Коучинг в эпоху перемен

Екатерина Селезнева

42

РЕЦЕНЗИЯ

Гули Базарова

43

ЕСТЬ МНЕНИЕ

### Комментарий к статье Юлии Калмыковой «Скажите полиграфу – НЕТ (и через 2 года сравните статистику)»

Анастасия Витковская, Бизнес-школа АМИ

45

КОМПАНИИ НОВОГО ТИПА

### 1300 айтишников, разбросанных по всему миру, стали сильной командой

Алена Верещагина

48

ЕСТЬ МНЕНИЕ

Илья Герасимов,  
Training&Development Group

49

ПРАВО

### Ошибки конструкторов и программистов – как суды решают споры

Дарья Царькова

51

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

### Вовлеченность и деловой клуб. Как мы без бюджета повысили вовлеченность персонала

Юлия Калмыкова

58

ВЗЯТКИ

### Подарки – когда они есть

Сергей Слесарев

№40  
(596)  
Издаётся с 1996 г. 2020 г.

Объединенная редакция

ИД 

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати. Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

ТР@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тажир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



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 01.12.2020 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

# Мотивация сотрудников на удаленной работе



*Юлия Алешина*

Леруа Мерлен



*Наталья Принц*

HR-эксперт (США)

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



лова «удаленная работа», раньше звучавшие маняще для большинства офисных работников, сейчас уже не кажутся столь привлекательными. Казалось, что если работать из дома, то появится масса свободного времени и жизнь заиграет новыми яркими красками. Времена меняются, и мечты неожиданно становятся реальностью. А реальность, к сожалению, значительно отличается от наших грез. Столкнувшись с вынужденной самоизоляцией, большинство из нас теперь ждет возвращения в уютные далекие от дома офисы. Работать дома с мужьями, детьми и домашними животными, а для кого-то в полном одиночестве без возможностей полноценного общения оказалось не так уж и сладко. А добавив к этому глобальные перемены в мире, становится понятны причины тревог и почему сотрудникам так сложно сохранять фокус внимания на рабочих процессах. Какая работа, когда неясно куда катится мир? При этом не в ресурсе сейчас абсолютно все: владельцы бизнесов, топ-менеджеры, линейные руководители, исполнители. Именно поэтому на первый план выходит вопрос: как замотивировать себя и своих сотрудников?

Проанализировав свой опыт, опыт отечественных коллег и коллег из США, мы выделили некоторые правила мотивации при работе удаленно. Мы сознательно не будем разбирать опыт Google или Apple,

который всегда очень интересен, но слабо применим, так как масштаб, технологии и финансирование разительно отличаются от большинства организаций. Три топ-менеджера из Вашингтона, округ Колумбия: Patricia Beeson Vice President Human Resources из AAPA, Iris Drayton-Spann Vice President HR & Organizational Development из WETA Television и Nina Boylen Director of Employment в The Brookings Institution - рассказали о приемах мотивации, которые сейчас используются в их компаниях. Также мы воспользуемся опытом Equity Residential — это лизинговая компания, занимающаяся сдачей в аренду квартир для частных клиентов, признанная одним из лучших работодателей США последние несколько лет подряд.

Итак, наилучшие способы мотивации сотрудников при удаленной работе:

- открытый диалог
- фокус на стратегические задачи
- частое взаимодействие и позитивная обратная связь
- внедрение программы признания сотрудников и обозначение возможностей роста
- установление системы оценки
- эмоциональная поддержка

Коротко разберем, как работает каждый из них.

## Открытый диалог

Сегодня все прекрасно понимают, что несмотря на большое количество кризисов в нашей стране, с чем-то подобным мы раньше не сталкивались. Каждое решение принимается в условиях с необычным количеством неизвестных, а результаты и будущее не предсказуемы. Именно поэтому открытый диалог между сотрудниками и менеджментом позволит первым чувствовать себя в безопасности и не тратить время на построение догадок и теорий. А значит, больше заниматься рабочей функцией и меньше думать о том, что недоговорил менеджер. Именно поэтому честность по отношению к сотрудникам позволит, как минимум, не усугублять демотивацию.

Мы отметили, что в компаниях, которые относительно успешно справляются с мотивацией сотрудников, работающих из дома, открыто признается наличие сложностей как со стороны менеджмента, так и со стороны рядового персонала.

Patricia Beeson считает, что одна из самых больших проблем – это осознать и признать, что существует психологическое давление, что оно реально и влияет почти на всех сотрудников, но влияет не одинаково. В этот период огромного стресса важно переосмыслить и пересмотреть текущую политику. Работода-

тели должны проявлять гибкость в своем подходе, чтобы помочь сотрудникам справиться с этим кризисом, и поскольку он влияет на всех по-разному, важно смотреть на каждого сотрудника индивидуально. Одним из примеров, который способствовал стрессу сотрудников, является проблема, с которой работающие родители столкнулись во время пандемии, которая потребовала от них управлять школьным обучением своих детей дома, одновременно пытаясь совмещать работу на полную ставку, а в некоторых случаях также заботиться о своих пожилых родителях. Это уникальное время, и работодатели должны реалистично управлять своими ожиданиями.

По-прежнему существует потребность в обеспечении продуктивности персонала, и мы по-прежнему должны требовать от наших руководителей ответственности за достижение целей, однако необходимо достичь этих результатов, обеспечивая большую гибкость в процессе достижения, поскольку каждый сталкивается с проблемами, которые выходят за рамки их непосредственной сферы контроля и совершенно уникальны.

Iris Drayton-Spann поделилась тем, что в ее компании сотрудники отдела кадров тесно сотрудничают с менеджерами, чтобы гарантировать, что они предоставляют своим сотрудникам возможность поговорить с ними, если у них есть проблемы. В компании разрешено некоторым сотрудникам перейти на неполный

рабочий день, и они могут возвращаться на полную ставку, когда это необходимо. Менеджеры смогли гибко подходить к персоналу и часам. Они смоделировали режим работы отдела, проинформировав об этом высшее руководство.

Таким образом, открытый диалог со стороны сотрудников и со стороны работодателей позволяет услышать друг друга и заранее спрогнозировать возможные трудности и подготовить гибкие решения.

### Фокус на стратегические задачи

Именно сама работа может дать столь необходимый импульс командам. Ключ в том, чтобы противостоять соблазну решать только тактические задачи с помощью строгих процессов, правил и процедур. В то время как определенные границы и руководящие принципы помогают людям быстрее решать простые ежедневные задачи, их обилие создает порочную спираль демотивации. В таких случаях люди, как правило, перестают решать проблемы и думать творчески, а вместо этого делают лишь необходимый минимум.

Если мы хотим, чтобы наши команды были вовлечены в свою работу, мы должны сделать их работу увлекательной. Самый действенный способ – дать людям возможность экспериментировать и решать действительно важные проблемы. Они не будут одинаковыми для каждой

команды или организации. Поначалу их может быть непросто даже идентифицировать. Можно провести командный мозговой штурм на темы: «Как мы можем предоставить нашим клиентам лучшие услуги?», «Что может улучшить наша команда?», «Что будет стимулировать рост даже во время кризиса?» И так далее.

Не обязательно ждать гигантских новых проектов сверху, можно найти способы улучшить свои процессы и убедиться, что каждый человек в команде чувствует, что перед ним стоит важная проблема, задача, которую он может помочь решить. И эта задача может варьироваться от чего-то небольшого, например, как лучше приветствовать клиентов или приспособиться к новому графику, до чего-то более масштабного – перенос бизнеса в Интернет.

### Внедрение программы признания сотрудников и обозначение возможностей роста

Признавать заслуги сотрудников важно всегда. Отмечать их успехи в продажах, проектах, освоении новых навыков и прочие значимые достижения необходимо. Но особенно актуально это становится в кризисные периоды. Все мы родом из детства, и чтобы хотелось с восторгом и интересом делать дело, нам необходима похвала. Да, всем нужны разные формы. Кому-то достаточно «спасибо», а кому-то нужны фанфары. При этом даже те сотрудники, которые уверяют,

что им интересны только деньги, так же, а часто и более всех нуждаются в признании и похвале. Удаленная работа — это самый подходящий момент для внедрения новой системы поощрений. Для этого необходимо определиться, что вы хотите усилить, и взять этот фактор в основу системы. При этом не рекомендуется брать слишком длительные периоды — неделя, максимум месяц. Например, мы заинтересованы в увеличении количества закрытых сделок по продукту А. В таком случае можно еженедельно отмечать того сотрудника, который является лучшим именно по этому продукту. В качестве поощрения могут выступать как устная благодарность, так, например, и торт, доставленный к порогу квартиры сотрудника. Помимо рабочих результатов поощрять вы можете, например, самого дисциплинированного работника. Не обязательно делать из этого слишком серьезную программу. Проявите фантазию и чувство юмора. Позитивный настрой и хорошее настроение положительно скажутся на мотивации и эффективности команды.

Второй аспект — это обозначение возможностей роста. Сразу отметим, что данный способ работает не с каждым сотрудником. Но это тот инструмент, который должен быть в вашей копилке. Говоря о возможностях роста, в первую очередь имеется в виду рост профессиональный. С переходом на удаленную работу изменилось содержание труда. Часть задач отпала или качествен-

но изменилась. В этом и кроется еще один ключ к мотивации. Приведем пример: в Equity Residential до начала кризиса консультанты по лизингу лично встречались с клиентами и показывали им квартиры. Основным конкурентным преимуществом считался сам консультант, который за счет своих персональных качеств и личного подхода мог обойти конкурентов. Но с наступлением эпохи дистанционной работы и социальной дистанции проявлять харизму и уверенность стало не так уж и просто. На первый план вышли звонки, письма и видео. С одной стороны, сотрудники, привыкшие закрывать сделки на личных встречах, теряют этот инструмент. Но с другой, они приобретают и оттачивают несколько новых. Таким образом, концентрация внимания на получении новых навыков и возможностях роста позволяет снижать разочарование от невозможности делать работу привычными способами.

В целом рекомендуется сосредоточиться на развитии и обучении. Работа из дома — это не повод к деградации и снижению эффективности процессов. Это возможность для развития. Как внутренние корпоративные университеты могут перестроить свои системы обучения, чтобы максимально быстро передавать лучшие практики, так и сами менеджеры и их сотрудники могут искать возможности развития. Предложите сотрудникам искать новые источники знаний, анализировать конкурентов и делиться инте-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ресными находками на еженедельных собраниях. Смещение фокуса на развитие позволит повысить мотивацию от работы.

### Установление системы оценки

То, что мы измеряем, является самым сильным сигналом для нашей команды, что это значимо. Создайте понятную систему оценки результатов. Особенно это будет актуально при внедрении гибкого подхода, и позволит сотрудникам иметь четкое представление чего от них ждут. То есть каждый член коллектива должен знать, чего он должен достичь к концу недели, на каком этапе должна быть каждая из решаемых задач. Не рекомендуется выставлять более широкие или слишком узкие сроки. Например, ежедневные отчеты будут чрезмерным напряжением для сотрудников, и времени на отчеты будет уходить больше, чем на саму работу. А отчеты месячные не позволят вовремя внести необходимые корректировки.

Единственное исключение, когда имеет смысл вводить более детальные отчеты, если руководителю нужно понять, как распределяется время на типовые задачи, так, например, в Equity Residential с началом работы сотрудников из дома такой ежедневный отчет в одном из подразделений позволил верно распределить нагрузку консультантов по лизингу в дальнейшем.

Вторая важная часть оценочного процесса – это оценка самой мотивации. Если мы хотим показать, что мотивация значима, ее необходимо измерять, а затем обсудить с сотрудниками, что может стимулировать их мотивацию и что было бы полезно для максимизации их мотивации в предстоящие недели. Для изменения можно использовать любые существующие методы, но самым простым будет задать вопросы.

Например такие: как текущая ситуация влияет на вас в настоящий момент? Какие советы люди могут дать, как мотивировать себя и найти значимую цель в текущей среде? Это ваше время, чтобы послушать и создать безопасную среду, в которой каждый может говорить.

### Эмоциональная поддержка

Этот пункт зависит от нужд команды и креативности руководителя. Приведем несколько примеров.

Iris Drayton-Spann: «Мы купили специальное приложение для всех наших сотрудников, члены их семей также могут им пользоваться. Уникальный набор панелей, курсов, занятий и контента по запросу специально разработан для снижения стресса, улучшения сна, развития эмоционального интеллекта, приобретения навыков для процветания на работе и в повседневной жизни. Я, например, занимаюсь 3-минутной медитацией каждое утро по данному приложению».

Также в компании Iris устраиваются WETA Trivia Night, мероприятия по рецептам сотрудников. Работники могли отправить свой любимый рецепт или видео, на котором они готовили любимое блюдо. На недавно прошедший Хэллоуин предлагалось поделиться своими фотографиями, фотографиями детей, домашних животных, семей и украшений. По словам Iris, она получила от многих сотрудников, особенно одиноких, что эти события, действительно, помогают им чувствовать себя включенными и менее изолированными.

Также Iris проводит раз в две недели для сотрудников «Сеанс обмена и слушания». Это добровольно, любой может присутствовать с полудня до 13:00, обеспечивается безопасная виртуальная платформа уважения друг друга. Сеансы полны сочувствия и поддержки. Они очень популярны, руководство также участвует и делится. «Наши сотрудники ценят эту платформу, есть больше понимания, осведомленности и желание создать организацию, в которой каждый сможет использовать свое подлинное «я» для работы».

The Brookings Institution уже официально объявил своим сотрудникам, что до лета 2021 они остаются работать удаленно. Для того чтобы сохранять мотивацию в The Brookings Institution, в первую очередь, стремятся к сохранению включенности. Компания проводит много Zoom встреч. Цель этих встреч,

конечно, решение рабочих вопросов, но это не все. Постоянные встречи и возможность увидеть лица своих коллег позволяют помнить о том, что сотрудник не один, что он по-прежнему работает на решение совместных задач. Встречи помогают сохранять дух единства и коллективизма. Также помогают сохранять мотивацию такие, казалось бы, мелочи, как праздничные декорации домашних офисов. Например, на Хэллоуин сотрудники были в элементах костюмов. И хотя устроить настоящий корпоративный праздник не представляется возможным, но такие маленькие детали позволяют скрасить текущее положение, а значит, облегчить жизнь сотрудникам и повысить их мотивацию. Кроме того, сейчас в компании сотрудникам периодически высылают пирожные или печенье домой. Это может быть приурочено к празднику или в благодарность за особые заслуги. Получивший подарок рад потому, что его отметили, а коллеги либо радуются его успехам, либо прилагают двойные усилия, чтобы быть замеченными. Nina Boylen Director of Employment в The Brookings Institution не утверждает, что такой подход будет работать в любой компании, но у нее в команде это помогает повышать боевой дух.

Таким образом, это выбор компании и руководителя, каким образом будет осуществляться эмоциональная поддержка сотрудников. Главное помнить, что она необходима и не забывать об этом в ежедневной текучке.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Убедитесь, что ваше еженедельное расписание не сосредоточено только на тактической работе – конкретных планах, которые вам нужно выполнить. Половина недели должна быть сосредоточена на адаптивной производительности для экспериментирования и решения проблем.

Например:

**Понедельник:** проведите совещание по рабочему циклу для команды, которое охватывает следующие вопросы:

1. Какие результаты мы получили на прошлой неделе и чему мы научились?
2. Какие обязательства у нас есть на этой неделе? И как распределены эти обязательства внутри команды?
3. Как мы можем помочь друг другу в выполнении задач на этой неделе?
4. В каких областях нам следует «поэкспериментировать», чтобы повысить производительность на этой неделе?
5. Какие «эксперименты» мы будем проводить, и кто за каждый из них отвечает?

**Вторник–четверг:** проведите хотя бы одну индивидуальную встречу с каждым из членов вашей команды. Чтобы мотивировать своих сотрудников, в первую очередь, слушайте их, сосредото-

чьтесь на том, чтобы помогать им решать сложные задачи.

**Пятница:** сосредоточьтесь на анализе. Продемонстрируйте и соберите отзывы об «экспериментах» недели. Это может включать презентации проектных групп, в ходе которых члены команды делятся идеями и результатами. Также важно следить за мотивацией и прогрессом друг друга. Как лидер подайте пример, спрашивая людей, как они себя чувствуют, как они работали со своей мотивацией и в чем они преуспели?

Таким образом менеджер может встроить работу с мотивацией в свое еженедельное расписание.

В сегодняшних непредсказуемых условиях сложно сохранять мотивацию сотрудников, работающих удаленно. Но это возможно, если применять описанные простые, но действенные приемы.

\*Юлия Алешина,  
HR business partner **Леруа Мерлен**  
(Восток), карьерный консультант

\*Наталья Принц, HR-эксперт  
(США)

Организация, сопровождение  
и согласование: А. Верещагина

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 

# Работа с иностранцами



Сегодня в России иностранные работники привлекаются к работе все чаще и чаще, сформировалась уже даже некая тенденция к привлечению иностранцев. Но, к сожалению, с юридической и кадровой точки зрения возникает огромное количество вопросов: как оформить иностранца? Что для этого нужно? Какие штрафы за допущенные нарушения? А какие вообще могут быть нарушения?

Разберем максимально подробно все, что может ожидать при найме иностранца.

1. Порядок найма иностранных граждан на работу
2. Контроль иностранцев (имеющих патент)
3. Порядок увольнения иностранцев
4. Риски, а также ответственность при работе с иностранцами

## 1. Порядок найма иностранных граждан на работу

Конечно же есть очень простой и безболезненный способ не заморачиваться и принять иностранца – обратиться в агентства, предоставляющие кадровые услуги. Сотрудник будет оформлен в кадровом агентстве, которое самостоятельно займется всеми вопросами, связанными с кадрами, налогами и миграционной службой.

Для этого нужно:

- Прежде всего – обратиться в любое кадровое агентство
- Запросить и предоставить все требуемые документы от сотрудника агентству
- Оформить соответствующий договор с кадровым агентством о предоставлении сотрудника для 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)**

# День рождения первого карьерного консультанта в России станет профессиональным праздником

*Великий человек является героем в том смысле, что его деятельность является сознательным и свободным выражением необходимого и бессознательного естественного хода вещей.*

*Георгий Плеханов*



*Валерий Оськин*

**Национальная  
Конфедерация «Развитие  
человеческого капитала»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



С экспертом беседовала

В. Сваровски

**УИ** Недавно рынок карьерного консультирования понес гигантскую потерю. Ушла из жизни Людмила Николаевна Кольцова. Она была одним из первых и самых опытных карьерных консультантов России, преподавала «Карьерный менеджмент» в РЭУ им. Г.В. Плеханова. Успешно закончила японскую программу подготовки карьерных консультантов JCDA, сертифицированный специалист CDA по планированию и развитию карьеры (NCDA) Национальной Ассоциации развития карьеры США, преподаватель МИПК РЭУ им. Г.В. Плеханова. Я знаю, что она была Вашим партнером по нескольким проектам, в том числе по созданию Федерации карьерного консультирования. **Соболезную** потере! **Поясните, пожалуйста, откуда возникла эта идея?**

С благодарю за соболезнование от Федерации и от множества карьерных консультантов, коучей, менторов, знавших и уважавших Людмилу Кольцову. Позвольте, я буду как при жизни называть по имени. Для меня это многоопытный, но молодой и очень деятельный человек, с которым я знаком с середины 90-х годов.

Ваш вопрос вызвал у меня в памяти яркую картину. В феврале этого года перед последней форсайт-сессией, проведенной Федерацией в Технопарке, карьерные консультанты рассаживались в зале, ожидая встречи. Пришло время стартовать, но половина зала была пустой, хотя все собрались. А потому что половина участников сдвинула стулья вокруг Людмилы. Плотный-плотный круг симпатичных и радостных лиц консультантов, осыпающий ее приветствиями и вопросами, напоминал вихрь разноцветных конфетти. Объявили начало сессии, Людмила сказала: «Позже отвечу, начинаем важную работу». И зал ощутило наполнился вниманием участников.

**УИ** Видимо, ее влияние на специалистов по карьере было велико. А что все-таки привело ее в Федерацию?

— Людмила сама рассказывала мне об этом, примерно, так. Обучение в университете геодезии и картографии завершилось отсутствием спроса на эту профессию в 90-х, поэтому трудовая биография началась с работы в отделе кадров, продолжилась в роли инспектора по Human Resource в английской фирме. Там и родилось желание (картографы всегда отличались очень системным подходом) преобразовать сложный процесс поиска людьми своего места на диком рынке труда в процедуру осмысленного и комфортного трудоустройства. Вопрос «Как это сделать?» привел ее в ведущее рекру-

тинговое агентство под руководством Анатолия Наумовича Купчина, одного из первых топ менеджеров в кадровой сфере. Он в 90-е внес громадный вклад в развитие этой молодой консалтинговой кадровой индустрии. Все последующие годы Людмила,



также как и я, восхищалась этим талантливым руководителем, научным и общественным деятелем, создавшим с коллегами первую некоммерческую Ассоциацию рекрутеров, устойчиво работающую до сих пор.

Думаю, что именно тогда у Людмилы и появились мысли об индустрии, которая будет помогать человеку строить эффективную и экологичную для него карьеру, и о профессиональном некоммерческом объединении консультантов по этому вопросу. Мы обсуждали с ней эту идею в то время, когда я был директором Ассоциации рекрутеров, но конкретные планы возникли после создания Национальной Конфедерации «Развитие человеческого капитала» (НК РЧК). Там в 2012-2015 годах мы с Ириной Вахнюк и Людмилой, наблюдая зарождение и развитие рынка карьерного консультирования, стали обдумывать пути воз-

можного построения Федерации карьерных консультантов и коучей, как мы между собой ее называли. Но рынок был еще очень мал. Мы вернулись к этой теме в 2018 году, когда число карьерных консультантов стало быстро расти. К работе по созданию Федерации карьерного консультирования (ФКК) к нам присоединилась ученица Людмилы, практикующий консультант Ирина Захарова, и в 2019 работа перестала быть латентной.

 **Спасибо, теперь стал понятен путь к воплощению мечты Людмилы Николаевны о Федерации для специалистов по карьере. Расскажите немного о ее движении от рекрутмента и HR к системному карьеростроительству.**

— Мне этот путь видится так. Системное и глубокое изучение рынка труда, его экономики и юридического сопровождения подтверждаются

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

учебой в АНХ при Правительстве РФ, МИРБИСЕ и многих других учебных центрах. Использование этого теоретического багажа закреплялось практикой HR-работы в крупных финансовых и производственных компаниях с низовых позиций до директора по развитию и персоналу.

Набор знаний и лучших практик карьерного консультирования начался давно, в 1999 г. с японских стажировок, и продолжался до самого последнего момента, в 2020 Людмила закончила обучение в Австралии – преподавание карьерного консультирования. В целом, она обладатель уникального для России количества подтверждений своей квалификации многочисленными международными сертификациями, дипломами и свидетельствами.



Масштабности опыту добавило управление большими исследовательскими задачами с опросами многих тысяч респондентов для ОАО РЖД, Минторга РФ и других «крутых» заказчиков.

 **А когда началось реальное карьерное консультирование?**

— Реализацией этой мечты стали сотни проектов по карьерному менеджменту для организаций по всей России, готовых внедрять карьерный менеджмент в самых различных формах.

На этом пути возникло организационное детище Людмилы – «Мастерская карьерного менеджмента».

Сопутствовала работе в интересах компаний громадная консультационная деятельность для людей, планирующих строить современную карьеру, для руководителей, ищущих пути дальнейшего профессионального роста. После смерти Людмилы много сотен звонков и сообщений из десятков городов России донесли до нас и до семьи чувства людей к этому карьерному консультанту, о том, что Людмила сделала для них.



Эта работа поглощала ее полностью.

**И** при такой гигантской работе Людмила Николаевна находила время для семьи?

— Да. Это, на мой взгляд, какое-то чудо. Мало кому такое удастся. Семья большая и крепкая. Три поколения живут в любви и в ладу. Великолепные внуки растут в умении много трудиться, как бабушка. Муж и дочь способствуют продолжению дела Людмилы. Дочь, Валентина, ведет за маму занятия в Плешке. Она рассказывала: «Мама всегда, при любой занятости активно занималась семьей и внуками. Успевала проводить со всеми много времени, дать им толчок к изменению развития. Первыми словами младшего внука были: «Люда». Мама умела талантливо находить нужные инструменты и подход к каждому. И в семье, и вне ее».

**Как** замечательно! И в таком плотном графике нашлось время для Федерации?

— Не просто нашлось, Федерация была одним из приоритетов.

В переходе на 2020-й мы провели две форсайт-сессии по формированию образа будущего карьерной индустрии, по созданию профсообщества карьерных консультантов. Результат

налицо))) – на «почве» итогов работы наших площадок уже появились новые сообщества, группы в соцсетях и, возможно, еще мы не всех увидели. Потом Covid, который увел консультантов в онлайн.

Людмила много выступала. Мы все вместе разрабатывали и перерабатывали формат Федерации. Сотворили серьезные планы, строили проекты... и вдруг... Людмилы не стало. Вдруг и сразу. Через неделю после последнего общего скайп-совещания. Беда!

**И** что сейчас с Федерацией?

— Соответственно, у нас очень непростое время: потеря гуру, перенастройка планов и их лидеров.

Еще до этого Федерация прошла несколько скрытых от окружающих и публичных этапов своего развития. Началось со стремления объединить вместе карьерных консультантов и коучей с целью обмена опытом, ускорения роста профессионализма консультантов, оказывающих услуги в области формирования карьеры, и расширения рынка. Дальше пришли к пониманию более стратегических целей – создание устойчивой динамично развивающейся индустрии карьерного консультирования в стране, улучшение ситуации на рынке труда профессиональных специалистов и управленцев в разных отраслях отечественной экономики. Людми-

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

ла и коллеги разрабатывали методики достижения этих целей.

**Хорошо, что кто-то в России ставит себе такие цели, развивающие рынок. А какие конкретные проекты собирается реализовать Федерация в ближайшее время?**

— Снова скажу – Людмилы с ее громадным опытом и знаниями нам серьезно не хватает. Но задуманные вместе проекты уже запущены, и мы верим, будут исключительно полезны и востребованы в жизни карьерных консультантов.

**Первое – «Амбассадоры».** Выбор опытных карьерных консультантов, имеющих желание и возможность не только совершенствоваться в этой профессии и расширять свои бизнесы, а готовых вложить усилия в институализацию рынка карьерных услуг. Федерация выбирает лучших практиков, социально активных и способных продвинуть рынок КК в социум. Мы назвали их Амбассадорами, потому что именно они наши неформальные «послы» ценностей, которые составят независимый профессиональный «мозговой центр», он же центр социальной активности карьерных консультантов. В 2020 году Амбассадорами Федерации уже стали: Гули Базарова, Ирина Захарова, Нармина Борисова, Татьяна Смирнова, Евгения Саломэ. В декабре мы соберемся на первую стратегиче-

скую сессию. Там и возникнут объединенные конкретные планы развития национального рынка КК в России.

**Второе – Национальный реестр карьерных консультантов.** Формат уже разработан при участии Людмилы с учетом ее большого опыта и накопленных знаний.

Специалисты и управленцы, доросшие до системного развития своей карьеры на рынке труда России, должны увидеть и понять большие возможности в профессиональном развитии, которые могут предоставить им консультанты. Надо помочь им ориентироваться в предложениях КК-услуг и понять, кто есть кто на рынке КК. Именно для этого создается Национальный реестр КК.

**Третье – «Делиться знаниями»** – вот ровно так и называла Людмила Кольцова эту важную роль.

Популяризация карьерного консультирования в среде специалистов по развитию человеческого капитала: HR-ов, кадровиков, НКО, учреждений сферы образования, руководителей компаний, корпораций, объединений и отраслей.

На практике это станет вебинарами, конференциями, организацией зон карьерного консультирования на разных эвентах и в учебных заведениях, и во многих других формах и форматах.

**Четвертое направление – Этика на рынке КК.** Уже сейчас многие консультанты понимают и остро нуждаются в своде этических правил и норм. Этические кодексы уже есть в сообществах. Это прекрасный запрос и повод создать единый этический кодекс карьерного консультирования.

Когда работаешь с человеком бок о бок, понимаешь его как часть окружающего мира. Как человека. Как источник знаний, опыта. Как творца, создающего с тобой вместе что-то новое. Когда вдруг этот человек исчезает, трагически, неожиданно и навсегда, то начинаешь четче понимать его значимость. Его нет, и возникает пустота – в делах



**Пятое – про уважение, память и продолжение.**

Кристиан Фридрих Хеббель, Германский писатель и философ, еще в XIX веке сформулировал постулат: «Великие люди – это оглавление книги человечества».

и заботах, пробелы в планах и дефицит уникальной экспертности. Проходит время, и внутри тебя начинает формироваться понимание истинного величия этого человека. И тогда наша обязанность зафиксировать его не только в себе, но и в окружающем мире.

Через несколько дней после того как Людмилы не стало с нами, Гули

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Базарова организовала большую зум-встречу в память о Людмиле Кольцовой. Много теплых слов, признаний, фактов из ее жизни. Вспомнили и про то, что мы в Федерации планировали в 2021 году организовать День карьерного консультанта России, но не смогли выбрать значимую дату. И я предложил выбрать День рождения Людмилы – 22 октября – днем этого профессионального праздника. Почти сотня профессионалов карьерного консультирования сразу поддержала эту идею.

Нам обязательно нужно, чтобы Людмила Кольцова, ее имя и пронзительные дела осталась среди нас, двигали карьерное консультирование. Она этому посвятила свою жизнь.

Поэтому Пятый проект Федерации в 2021 году – в память Людмилы Кольцовой.

Федерация планирует провести в октябре Первый День Карьерного консультанта и форум «Кольцовские чтения. Et cetera.» – научно-практический проект российского рынка карьерного консультирования. Теория. Разработки. Практика. Инструменты.

Все мы сейчас вместе и порознь вписываем главы в книгу формирования карьерного консультирования нашей страны. А теперь вместе с коллегами будем продолжать писать главу в память о Людмиле Кольцо-

вой – первом карьерном консультанте страны.

И в завершение нашей беседы процитирую слова Валентины, дочери Людмилы:

«История движется по спирали, мода движется по синусоиде. Исходя из этого, сейчас чувствуется всплеск интереса к карьерному консалтингу. Но с каждым новым колебанием синусоиды человечество эволюционирует. Поэтому, наверное, в силу особенности развития истории появится возможность преобразовать кадровый консалтинг, через какое-то время, из новомодного инструмента в направление, которое станет основой работы с людьми, в целом, и персоналом в частности, наряду с рекрутингом, обучением, мотивацией и т.д. Иногда это будет менее востребовано, но потом новая Людмила Николаевна Кольцова придет и будет модифицировать наработанный опыт своих предшественников. Но самое главное, что задача работы с людьми, их развития и нахождения их места в мире будет решаться».

**\*Валерий Оськин,**  
председатель правления  
**Национальная Конфедерация**  
**«Развитие человеческого капитала»**

Редактор: П. Кочетков  
Эксклюзивно для 

# Коучинг в эпоху перемен



Каждый из нас слышан о том, что сейчас мы проживаем необычные для всего человечества времена. Ученые называют это временем квантового перехода, с астрологической точки зрения оно именуется эпохой Водолея. Одни считают это временем неопределенности и напряжения, другие зовут его интересным временем возможностей и позитивных перемен. Но одно ясно наверняка: этот период можно назвать уникальным временем в развитии человеческой расы. Мы находимся на повороте истории.

Действительно, мир не стоит на месте, он меняется и меняется очень стремительно. И сейчас наш мир переходит в другую плоскость, на новые каналы передачи и восприятия, на принципиально другие энергии, которые затрагивают всех живущих на планете Земля. Энергия каждого человека



*Екатерина  
Селезнева*

**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 



**Ж**ир не стоит на месте, он меняется стремительно. Изменения происходят не только на уровне мышления, ценностей, навыков человека.

**Сегодня у нас есть возможность выбирать, будут для нас изменения стрессом или возможностью?**

**Автор исследует актуальную тему. Именно за этим сегодня человек приходит к коучу. Для того чтобы лучше понимать себя, начать свой рост, связанный с осознанием собственных целей и мотивов, он учится понимать других людей: куда двигаться, с кем находить точки соприкосновения.**

**Без этого невозможно стать сильной личностью, специалистом, руководителем!**

**Без понимания себя невозможно сформировать реальные практические навыки управления, навыки принятия решений, способность видеть ресурс персонала.**

**Так происходит эволюция человека, эволюция личности, эволюция лидера.**

**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

**Это важный акцент, на которой мы всегда обращаем внимание при создании наших программ и тренингов.**

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

Эксклюзивно для 

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

# Вовлеченность и деловой клуб. Как мы без бюджета повысили вовлеченность персонала



Сегодня хочу поговорить с вами о вовлеченности, очень важном, на мой взгляд, HR показателе и рассказать об успешно реализованном проекте в рамках большой работы, которую мы вели в крупнейшем подразделении, с численностью более 3 тысяч сотрудников, одной из российских частных компаний финансового сектора. Ценность проекта состояла в том, что на него мы не потратили ни копейки, а эффект от проекта был значительный. Расскажу чуть позже о своем опыте, а сейчас несколько слов о вовлеченности.

Не будем тратить время на определение понятия вовлеченность, так как уже последние лет 10 большинство крупных компаний проводят исследования вовлеченности своего персонала. В KPI топ-менеджеров наряду с такими стратегическими показателями, как операционный результат и чистая прибыль, появился показатель – во-



Юлия Калмыкова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



влеченность. Причиной фокусного внимания к измерению уровня вовлеченности послужила доказанная временем и цифрами взаимосвязь уровня вовлеченности с бизнес результатом, иными словами - чем выше вовлеченность команды, тем выше финансовый результат деятельности компании. Когда о вовлеченности только начали говорить иностранные консультанты и внедряли в головы HR и руководителей компаний важность работы с этим показателем, высший менеджмент скептически воспринимал эту информацию. Однако прошло несколько лет, и в компаниях, где проводилась системная работа с вовлеченностью, появилась своя статистика, основанная на сравнении от года к году отчетов по вовлеченности в единых разрезах и динамика показателей.

Статистика доказывает, что результативность вовлеченного персонала выше. Значит работать с вовлеченностью просто необходимо. Чтобы работа не превратилась в лозунги и профанацию, необходима поддержка высшего руководства компании, первого лица, личная включенность в работу руководителей всех уровней. Итак, ключевая роль в работе с вовлеченностью принадлежит руководителю, но роль HR здесь также очень важна. HR выполняет партнерскую функцию – обеспечивает методологией, инструментами, направляет, консультирует, помогает выявить узкие места, фокусы внимания, составить план работы и участвует

в его реализации, находится в непрерывном контакте с руководителем и всей командой. Важно, начиная большую работу, не стремиться менять все и сразу, так как усилий будет затрачено много, а результат неочевиден, нужно придерживаться составленного на год детального плана. Необходимо сфокусироваться на 3-4 показателях с наибольшим весом, на которые можно влиять, чтобы улучшения были уже в ближайшей перспективе заметны команде и являлись мотивацией для дальнейших изменений. Показатели для изменений должны быть общим выбором команды, с которой проводится эта работа. Когда команда не присоединена на старте, а HR и лидер команды считают, что сами лучше всех знают, что нужно менять – это самое большое заблуждение. Мой личный многолетний опыт показал следующее. При проведении отдельных сессий с командой и лидером, обсуждений вариантов для улучшений мнения значительно разнились. Например, по мнению лидера, который большую часть рабочего времени проводит в большом уютном кабинете, не очевидно, что его сотрудники могут быть неудовлетворены своим рабочим местом, существуют проблемы с вентиляцией и освещенностью на рабочих местах. Еще пример. Возможно, аналитику, работающему с цифрами, требуется просто заменить монитор компьютера, увеличив экран, и сотрудник станет счастливее и продуктивнее. Также на встрече с коман-

дой выяснилось, что рядовые сотрудники не видели своей ценности со стороны бизнес-лидера, зачастую отсутствовал контакт с топ-менеджером и обратная связь. Помимо прочего, коллегам не хватало информации о стратегии развития подразделения и компании, были вопросы к пониманию постановки задач руководителем.

Поэтому важно, чтобы на старте HR убедил лидера дать ему (своему HR партнеру) возможность поговорить «по душам» отдельно с лидером и отдельно с командой. После этого, выслушав различные мнения, организовать совместное обсуждение и потом стартовать. Поверьте, это работает. Но работает только в том случае, если HR-у доверяет команда, воспринимает как партнера и профессионала.

Важно, чтобы работа с вовлеченностью проводилась не для демонстрации красивых результатов в презентации топ-менеджменту.

На практике бывает и такое, что руководитель собирает свою Команду перед стартом ежегодного опроса и ставит задачу во время исследования «замыливать» проблемы, а своими ответами демонстрировать высокий уровень удовлетворенности и вовлеченности. Делает он это из страха недополучить свой бонус или порицания со стороны первого лица компании. Через некоторое время подтасов-

ка результата становится очевидной. Там где работа не проводилась, по-прежнему именно среди самых перспективных сотрудников растет текучесть, а балласт остается в компании, картина происходящего напоминает тихое и уютное болото, от которого не приходится ожидать подвигов и прорывов в бизнесе.

На первый взгляд, работа с вовлеченностью требует немалых бюджетов, а к этому готова далеко не каждая компания, и это может явиться стоп фактором для работы с этим показателем. Например, даже в компаниях, где уровень зарплатных план значительно превосходит данные обзоров рынка по отрасли, может в минус сыграть показатель – удовлетворенность заработной платой. И улучшение этого показателя путем повышения заработной платы – весьма спорное решение. Мы с вами знаем, что уже через 3 месяца сотрудник привыкает к новой заработной плате и мотивация снова падает. Но это не означает, что работать с показателем не нужно. Здесь могу посоветовать начать работу с сознанием сотрудников, например, донести до них объективную ситуацию по зарплатным платам на рынке и у конкурентов, каждый профессиональный HR информацией владеет и понимает, как корректно ее преподнести.

Тема вовлеченности – очень важная и обширная, можно много и долго об-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

суждать различные аспекты и показатели, статистику, но моя цель показать вам на примере реального успешного кейса, что отсутствие бюджета на работу с вовлеченностью не должно вас останавливать в желании изменить ситуацию в компании к лучшему, повысить уровень вовлеченности персонала.

С одной стороны, передо мной, как HR-партнером самого крупного по численности бизнес подразделения компании, стояла амбициозная задача – повысить вовлеченность команды на 7 процентов за год на фоне происходящих в компании оптимизационных процессов и смены руководства подразделения, с другой стороны, бюджета на работу с вовлеченностью выделено не было. Расскажу о проекте, который родился и был успешно реализован. Сразу подчеркну, что это пример лишь одной активности в рамках большой проводимой нами с командой совместной работы.

Опишу ситуацию. Из-за частой смены лидеров бизнес-блока команда находилась в постоянном стрессе, так

как за сменой руководства сотрудники ожидали увольнений, прихода новых людей. В течение нескольких лет не было индексации заработных плат, и по некоторым функциональным направлениям уровень заработной платы значительно отставал от рыночного уровня, в ближайшей перспективе изменений этой ситуации по ряду причин не предполагалось, мотивация к работе снижалась, перспективные сотрудники поглядывали на сторону. Были выявлены проблемы с признанием сотрудников, каждый департамент жил своей жизнью, выделяя свое направление как наиболее приоритетное среди других. Часто отсутствовало понимание даже значительного вклада отдельно взятого сотрудника в общий результат. Рядовые сотрудники не видели прозрачных возможностей для своего карьерного и профессионального роста, несмотря на существующую программу кадрового резерва.

Отсутствовали неформальные связи, общение даже внутри одного подразделения было сильно бюрократизировано, была нездоровая конкуренция

**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  Эксклюзивное интервью для 

## Подарки – когда они есть взятки



Тюменской области бывшего начальника регионального управления МВД обвиняют в получении дорогих подарков как взятки: будто бы вместо денег он предпочитал брендовые вещи. Впрочем, подарки в качестве взятки или, как любят говорить, «благодарности» давно вошли прочно в обиход: то ли коррупционеры считают их более безопасным вариантом, то ли обленились покупать самостоятельно нужные вещи, или просто «оптимизирует» процессы, а, может, и вовсе не считают подарок за взятку – это ж не деньги – тут гадать можно до бесконечности. Что точно: дел, связанных с передачей подарков в качестве взятки, много, а вкусы коррупционеров весьма неприятны: мебель, часы, ружья, подарочные сертификаты и т.п. А еще неудавшиеся «благодарите-



*Сергей Слесарев*

**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;
- Metallургии;
- 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



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

# ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 12 декабрь 2020

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

*Наталья Пластинина*

**Как жизнь превращается в ад**

*Наталья Тихонова*

**Мошенничества с земельными участками**

*Владимир Аистархов*

**Покупка жилья с торгов при банкротстве —  
дело рискованное...**

*Дмитрий Гайдин*

**Споры по качеству строительства  
индивидуальных домов и советы юристам**

*Юлия Голубенко*

**Покупка или строительство жилого дома в СНТ**

*Мария Горегляд*

**Интеллектуальная собственность супругов  
при разводе. Споры при ее делении**

**Комментарии экспертов и юридических фирм**

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU



# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 12 (245)

ДЕКАБРЬ 2020

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

*Алла Митрахович*

**Электронные трудовые книжки и ПФР — анализ первых споров по ситуации**

*Анастасия Жукова*

**Экспаты — анализ трудовых отношений с ними, что нового, и суды — какие и с кем**

*Артур Аскеров*

**Трудовые споры компаний с женщинами, находящимися в декрете**

*Дарья Родионова*

**Программисты и сделанные им работы у работодателя: претензии бывших работодателей к использованию программистом наработок компании**

*Элина Шакирова*

**Форс-мажор, оправдывающий работника в ситуациях, когда он не смог выполнить работу в срок или по качеству...**

**Комментарии экспертов и юридических фирм**