БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 42 (598) 2020

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Роспечать" – 71852; 70855; 72035;

Главная тема: ЛУЧШИЕ HRD

лучшие HRD-2020

Национальная деловая премия

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Партнёры

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Перенеся церемонию награждения лауреатов премии “КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА” с 28 мая на осень, мы так ничего и не выиграли...

Но время неумолимо бежит, и в этом номере УП представляет вам лауреатов в главной номинации.

В следующих номерах — лучшие СЕО, лучшие БИЗНЕС ТРЕНЕРЫ, лучшие КОУЧИ, Лучшие РАБОТОДАТЕЛИ и др.

Саму церемонию награждения постараемся провести уже в Новом 2021 году, как и ранее, в отеле Савой, о чем сообщим заранее всем лауреатам.

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров

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

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редактура — 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»

ЭКСПЕРТЫ Журнала УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Яна Алферова
группа компаний ISS

Тарик Альхаурани
KYOCERA Document Solutions Russia

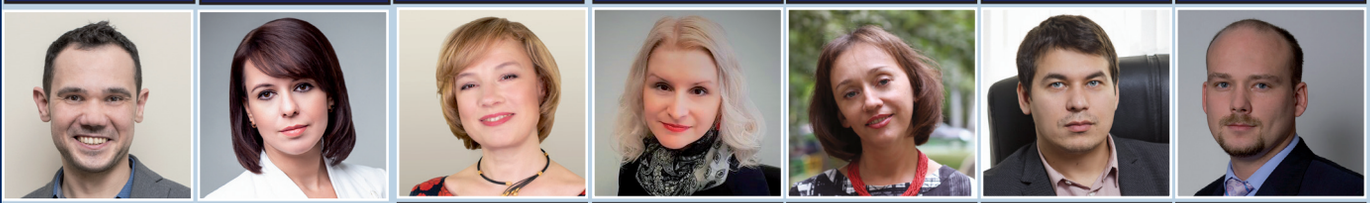
Татьяна Ананьева
“Апостроф-медиа”

Елена Ануфриева
Либерти Страхование

Александр Бер
ГК InfoWatch

Анна Глазкова
IMA Moscow

Дмитрий Глумов
ООО «Телепласт»



Сергей Горбатов
IE Business School Madrid

Елизавета Гурьянова
НТВ-ПЛЮС

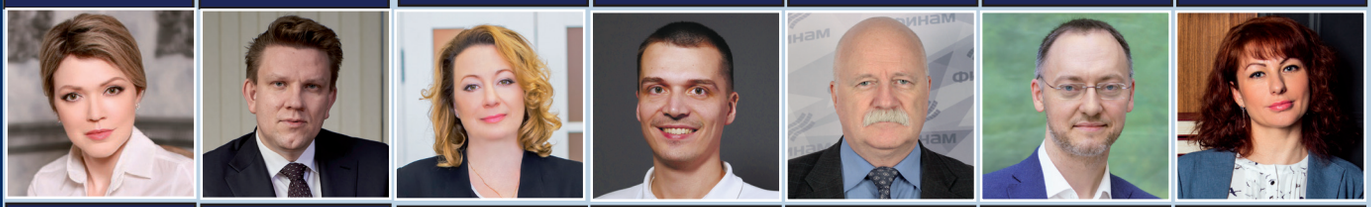
Валерия Дворцевая
Визави Консалт

Анна Ермохина
ОПТЭК Цайсс Групп

Жанна Завьялова
бизнес-тренер

Алексей Загумённов
«Авира»

Ярослав Кабаков
ИК «ФИНАМ»



Алевтина Каипова
Volga Group

Евгений Капьёв
ЭКСМО

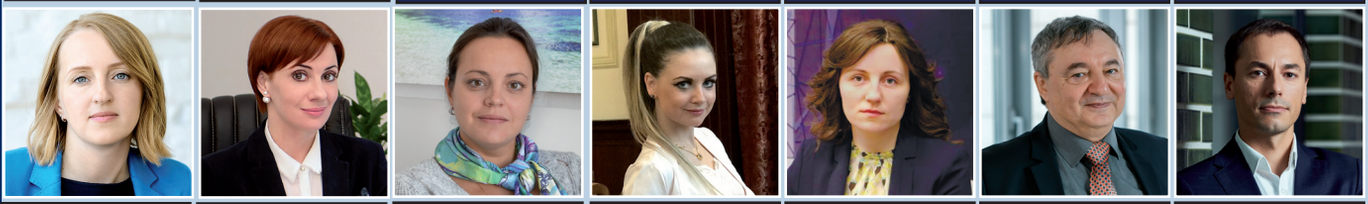
Натэлла Кобулашвили
«ВЫБОР»

Иван Комыслянов
АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Алексей Коренев
ГК «ФИНАМ»

Владимир Корицкий
«Авито Работа»

Маргарита Крутова
Финансовая группа QBF



Наталья Курчакова
Научно-Технический Центр «Газпром Нефти»

Кристина Лапская
SuperJob

Кристина Леонгардт
ООО «Абсолют Страхование»

Анастасия Малахова
«Конекрейнс Демаг Рус» Центр

Ольга Малашкина
«Швабе»

Исаак Мостов
ГК «РАМАКС»

Дмитрий Низковский
Группа ПСН

Иван Носаков
Сити XXI век

Татьяна Павличенко
Ассоциация «Директориум»

Александр Подерёгин
ООО «НПО «Космос»

Маргарита Розанова
Xerox Евразия

Михаил Рубцов
ООО «МЕТИНВЕСТ-ПРОМСЕРВИС»

Светлана Самолетова
UCL HOLDING

Ирина Святицкая
HeadHunter

Дмитрий Слиньков
Ростелеком

Светлана Стешина
АО «Международный аэропорт «Внуково»

Игорь Столяров
группа компаний СР

Алексей Стоянкин
МДД Групп

Алла Третьякова
АО КБ «Интерпромбанк»

Наталья Трубкина
ПАО «Мечел»

Алексей Урванцев
бизнес-тренер

Андрей Устюжанин
Кадровый центр «Эксперт»

Ольга Филиппова
Eqvanta

Светлана Хамитова
«Althausgroup»

Владимир Химаныч
Райффайзенбанк

Алексей Чунтомов
Rail Cargo Logistics-RUS

Аяз Шабутдинов
холдинг Like

Елена Эрлих
Московский Кредитный банк

НОВЫЕ ЭКСПЕРТЫ Журнала УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Юлия Алешина
Леруа Мерлен

Наталья Принц
HR-эксперт (США)

Дмитрий Карманов
ПАО «Ростелеком»

Елена Хлевная
EI Lab

Марина Степихова
Usetech

Дмитрий Судаков

Елена Позолотина
TMK2U

Глеб Архангельский
бизнес-тренер

Гули Базарова

Александр Бочкин
Инфомаксимум

Петер Ваго
ООО «Эккейс Раша»

Татьяна Владимирова
ООО Транс Бизнес Консалтинг-Юг

Ольга Глазкова
ООО «Альфасигма Рус»

Юрий Грымов

Елена Долгова
«ВЕРТЕКС»

Борис Жалило
Бизнес-тренер

Дмитрий Жирнов
«Бридж ту ЭйчАр»

Эдгард Запашный

Владимир Зима
«ПГС проект»

Валерий Золотухин
IMPACT Capital

Наталья Карачевцева
BSI-project

Марина Каримова
ГК «Блок»

Олег Кивокурцев
Promobot

Владимир Кожухарь
бизнес-тренер

Кирилл Краснов
CEO CLUB RUSSIA

Дарья Крячкова
Nornickel

Андрей Кудряшов
«Ангиолайн»»

Анна Лебедева
Международный Эриксоновский Университет Коучинга

Айта Лузгина
«Интериум»

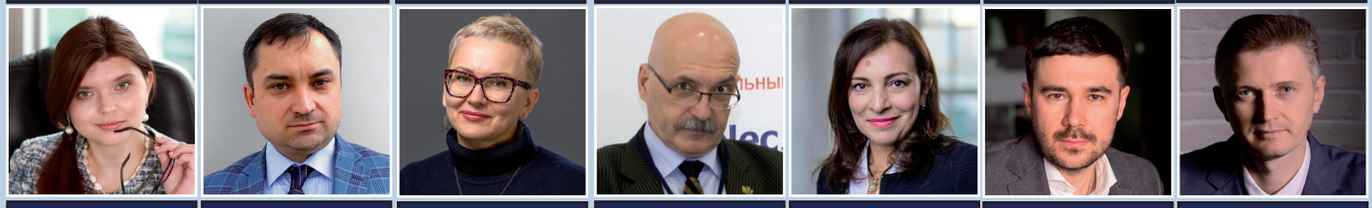
Михаил Любимов

Александр Любимов

Владимир Моженков

Михаил Молоканов

Олеся Мурашова
Coleman Services



Вера Мухина
Solit Clouds

Фарид Нигматуллин
«ВидеоМатрикс»

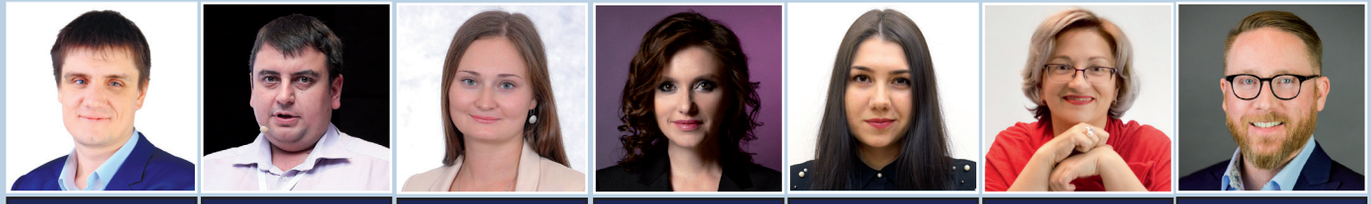
Гали Новикова
«Арт Бизнес Консалтинг»

Валерий Оськин
«Развитие человеческого капитала»

Марина Починок
TopCEOTeam

Павел Растопшин
«Цифра»

Сергей Семенов



Валерий Сидоренко
Digital-агентство «Интериум»

Александр Сидоров
HeadHunter

Анна Симакова
Training & Development Group

Анна Сметанникова
психолог

Яна Табакова
SEMrush

Светлана Фальковская
A.S.Wellas

Лэнс Эндрюс
SHL

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№42 (598)

Издается с 1996 г. 2020 г.

Содержание

5 ЛУЧШИЕ HRD
Лауреаты в номинации «Лучшие HRD крупных компаний»

30 ЛУЧШИЕ ЭКСПЕРТЫ БИЗНЕС КОНСАЛТИНГА
Лауреаты в номинации «Лучший эксперт бизнес консалтинга»

31 УДАЛЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ
Как контролировать удаленных сотрудников?
Галина Сартан, Katarsis Business Group

39 ТРАНСФОРМАЦИЯ
«Швабе» активно трансформируется, учитывая специфику отрасли
Ольга Малашкина, «Швабе»

46 АНОНС АП1
Босов и его наследство – анализ спора
Новикова Татьяна

47 МШПП
Коучинг как метод преодоления жизненных кризисов
Вера Юденкова

54 РЕЦЕНЗИЯ
Гули Базарова

55 НОВЫЕ КНИГИ
Книга Рэй Далио «Принципы. Жизнь и работа»
Ирина Усталова

60 УДАЛЕННЫЙ ТРУД
Удаленная работа по новому закону
Зиля Гибадуллина

Объединенная редакция

ИД УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП

Тахир Базаров

Михаил Богданов

Дмитрий Жирнов

Дмитрий Карманов

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

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7

9 785956 300077 >

Подписано в печать 17.12.2020 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

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

Лауреаты в номинации "Лучшие HRD крупных компаний"

Национальная Деловая Премия "КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА"

Автухов Михаил Олегович

Совкомбанк

Алексеева Марина

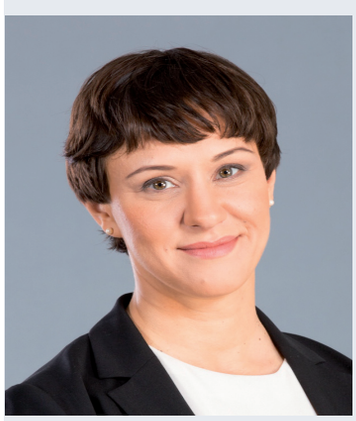
Лаборатория Касперского

Аскарова Юлия

Тева

Балицкая Ольга

Рольф



Безус Оксана

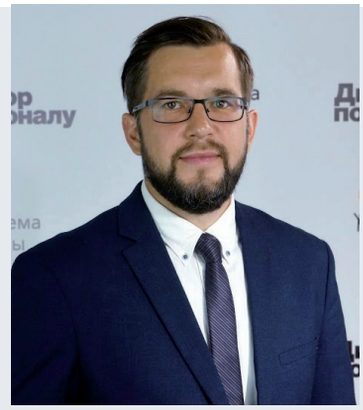
ООО «Роберт Бош»

Бекетова Наталья Викторовна

ОК «Русал»

Бекунова Ольга

Брок-Инвест-Сервис и К



Беленцов Николай Владимирович

Nordwind Airlines

Белозёрова Елена Александровна

Делл

Белышев Андрей Юрьевич

«Северсталь – Менеджмент»

Бобрицкий Эдуард Вадимович

АО «Объединенная судостроительная корпорация»

Бойков Борис

Астон

Бородай Юлия Анатольевна

«Почта-банк»

Бородич Дмитрий

ПАО ФосАгро

Брюне Мари-Элизабет

«Ашан Ритейл Россия»

Булашов Родион Александрович

ПАО «Нижнекамскнефтехим»

Бунина Елена

Яндекс

Вайсбанд Галина

Хоум Кредит энд Финанс банк

Ваньчкова Татьяна Олеговна

Международная компания «АНКОР»

Васильева Ксения

Inventive Retail Group

Васильева Ярослава

ГК Эталон

Ватрак Валентина Игоревна

«Мегафон»

Ведькалова Татьяна

Банк Уралсиб

Векилов Эристан Рахберович

Фортум

Верещагин Михаил

Энел Россия

Веселова Наталья Юрьевна

ЦВ «ПРОТЕК»

Воронцова Елена Васильевна

Банк Уралсиб

Гайдо Екатерина Эдуардовна

Мострансавто

Гедгафова Вероника Аслановна

Mail.ru Group

Герасименко Татьяна Викторовна

Куйбышевазот

Глушков Александр

Merlion

Голубева Полина Валерьевна

ПАО «Группа ЛСР»

Григорьян Юрий Сергеевич

«Альфа-Капитал»

Гурленов Андрей Владимирович

Мобильные телесистемы

Давыдов Сергей

Группа «Сибантрацит»

Дайновская Ольга

Адидас

Девицкая Анна Павловна

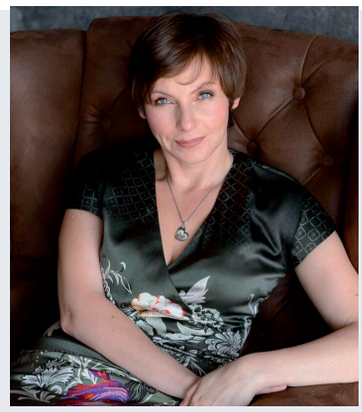
АО «Северсталь Менеджмент»

Дмитриева Полина

Командор-Холдинг

Дружинин Кирилл Игоревич

Неофарм



Ельнова Елена Федоровна

«СДЭК»

Ескин Евгений Владимирович

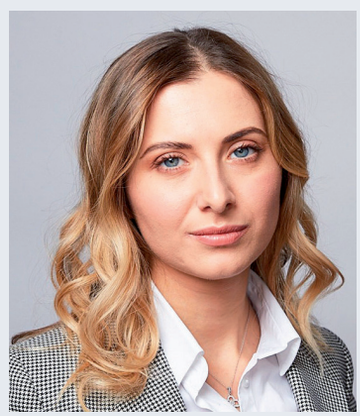
ПАО «Северсталь»

Ефимчук Ирина Петровна

НЛМК

Ефремова Анна Мансуровна

АльфаСтрахование



Ефремова Алена

Московский кредитный банк

Жданов Олег Игоревич

ГК СНС

Завьялова Дарья

Снежная королева

Захаров Константин Юрьевич

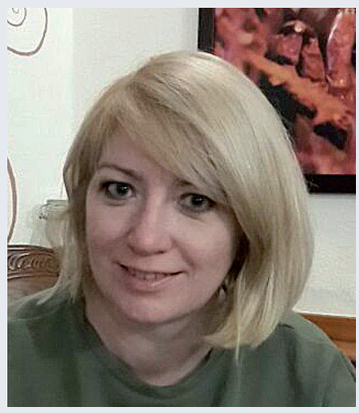
НПК Уралвагонзавод

Золин Марат Иванович

Агросила Холдинг

Иванов Олег

Транслом



Иванова Ольга

Сингента

Иевлева Валерия

UCL Holding

Изосимов Александр Вадимович

Московская биржа ММВБ-РТС

Ильичева Ирина Борисовна

Support Partners

Илюхина Виктория

АО «ИНК-Капитал»

Ионова Наталья Леонидовна

«ЕВРАЗ»

Ирхина Марина Александровна

Фирма Агрокомплекс им.Ткачева

Исмагулов Марат Равильевич

Банковский холдинг Альфа-банка

Казанцева Ирина Николаевна

Группа «Кронштадт»

Каипова Алевтина Анатолиевна

«Volga Group»

Камнев Сергей Анатольевич

Северный ветер

Капранова Дарья Николаевна

МТС-банк

Карельская Ольга Владимировна

Банк Ак Барс

Каримов Ильдар Альфредович

АльфаСтрахование

Карманов Дмитрий

МРФ «Центр» ПАО «Ростелеком»

Карпенчук Юлия

Первая Тяжеловесная Компания

Карпов Александр

LG Electronics RUS

Карташев Юрий Анатольевич

ТД Ункомтех

Квитко Роман Владимирович

ПАО «НГК «Славнефть»

Кийков Олег Вячеславович

Магнитогорский Металлургический Комбинат

Кириллова Ирина

Крокус Групп

Кирюханцев Павел Анатольевич

Банк Санкт-Петербург

Козловская Алиса

Юг Авто

Константинова Ирина

ПАО «Уралкалий»

Коровин Вадим Анатольевич

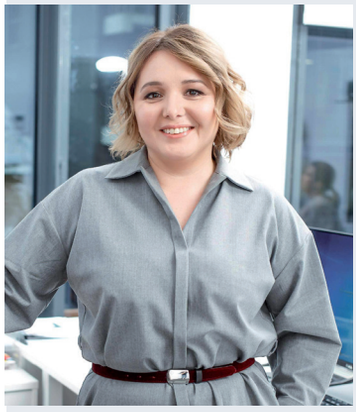
СПАО «Ингосстрах»

Коротченко Артём Михайлович

Центр Финансовых Технологий

Косеева Ирина

ООО Гиперглобус



Красноперова Татьяна Владимировна

X5 Retail Group

Крячкова Дарья Алексеевна

Кудрявцева Яна Валерьевна

«IBS»

Кузьминых Светлана Александровна

ПАО «Т ПЛЮС»

Кулаковский Андрей Константинович

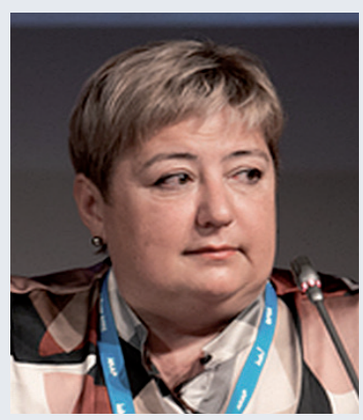
«Нижфарм» (Stada)

Кулначева Ирина Александровна

«ТТК»

Курбанова Айгюн

Московский аэропорт Домодедово



Куянцева Эрика Эрнастовна

«Газпром-Медиа Холдинг»

Латохин Владимир Вячеславович

ОАО «Авиакомпания «Уральские авиалинии»

Логвин Максим Михайлович

«Интер РАО»

Лурье Елена Львовна

Группа РЕСО

Львова Марина Алексеевна

«НН»

Малашкина Ольга Федоровна

Швабе

Малеева Наталья Владимировна

Группа «М.Видео-Эльдорадо»

Малова Наталья Юрьевна

Банк Возрождение

Манцева Алина Борисовна

«АстраЗенека»

Масленникова Алла

ПАО «НПК ОВК»

Машистова Наталья Викторовна

ПАО «Юнипро»

Миронова Марина Андреевна

ИК «Велес Капитал»

Медведева Марина Владимировна

Сибур Холдинг

Мельниченко Андрей Игоревич

ЕвроХим

Меньшина Оксана Владимировна

Мосметрострой

Микульшина Наталья

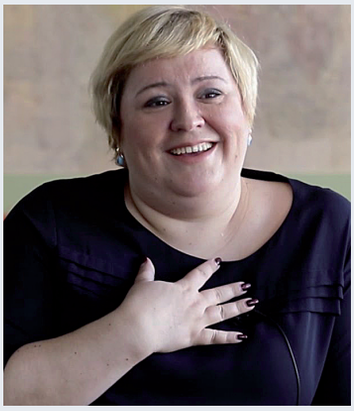
Дочки-сыночки

Миненкова Валерия

Озон

Митюков Андрей

Свеза



Михайлова Евгения

ГК Невада (Самбери)

Михайлова Светлана Александровна

Группа ЭПМ

Михайлюта Юлия Анатольевна

ООО «РусГидро ИТ сервис»

Михалева Нина Викторовна

ПАО «МОСТОТРЕСТ»

Мосина Мария

Росбанк

Никифорова Наталья Александровна

Группа Магнезит

Николашина Светлана Леонидовна

ОМК

Никонова Галина Григорьевна

СДС Азот

Новикова Ольга

Сандоз

Нуждин Денис Вячеславович

Международный аэропорт Шереметьево

Ольховская Юлия

Петролеум Трейдинг

Олюнин Виктор Николаевич

Группа УГМК

Орел Ольга

АБ Инбев Эфес

Орлов Виктор Петрович

ПАО «НОВАТЭК»

Орлов Петр

Марс

Павленко Светлана Вячеславовна

Евроцемент груп

Павлова Елена

Фармстандарт

Павозков Михаил Александрович

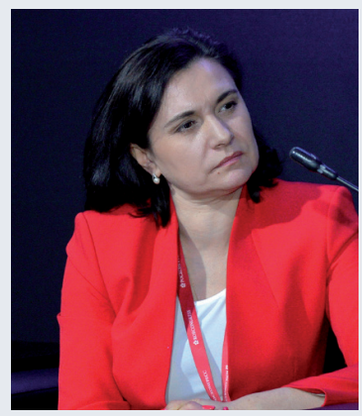
Карелия Палп

Папин Михаил Леонидович

Русский уголь

Пахирко Валентина

Нефтьмагистраль



Пешехонова Елена Борисовна

ПАО «РОССЕТИ»

Плат Том

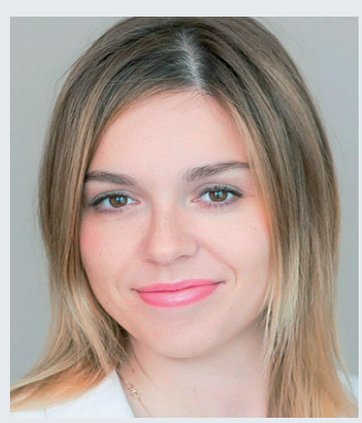
Интернешнл Пейпер

Плетенецкая Наталья

ЛокоТех

Погодина Галина Владимировна

ООО «Юнилин Флоринг»



Позолотина Елена Ивановна

ТМК

Полетаева Татьяна Вячеславовна

En+ Group

Полозова Елена

Группа О'кей

Пономарева Ирина

Космос групп

Попов Кирилл Анатольевич

«Связной»

Поповцева Юлия Вячеславовна

Славянск Эко

Прищепова Анна Сергеевна

Mediascope

Прохоренко Дмитрий Анатольевич

АО «ОХК «УРАЛХИМ»

Рабер Ирина Яковлевна

Акрон

Радионов Денис

Ростсельмаш

Разумов Дмитрий

Полиметалл

Ратникова Галина

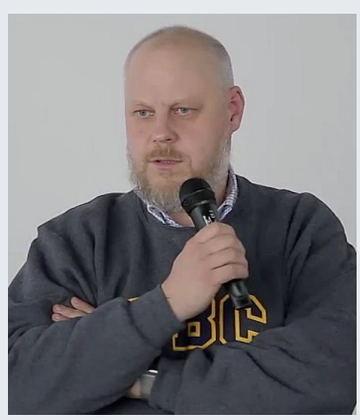
Промышленно-металлургический холдинг

Рейнер Ольга

Рив Гош

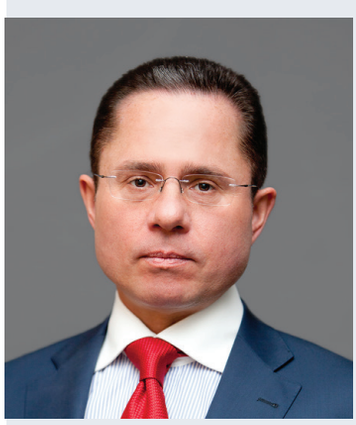
Рид Фил

Тетра Пак



Рыбаков Филипп

JTI



Ильясов Руслан

ООО УК «Металлоинвест»

Савенкова Татьяна Павловна

СНГ «EY»

Самуйлова Лариса Эдуардовна

ФСК Лидер

Сарычева Елена

ПАО «Кузбасская Топливная Компания»

Сафанюк Андрей

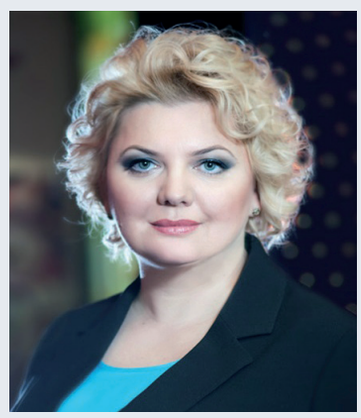
Остин

Седых Галина

«Хенкель» Россия

Семенов Иван

Р-Фарм



Семенова Елена Николаевна

Форд Соллерс Холдинг

Серебреникова Екатерина

Макдоналдс

Ситливый Юрий Федорович

Eurasia Drilling Company

Склар Юлия

Nordgold

Смирнов Лев Александрович

Завод имени Дягтерева

Смирнова Ирина Александровна

Монетка

Соколова Елена Валентиновна

Конар

Солнцева Тамара

Полюс

Степанова Юлия

Максидом

Ступина Елена

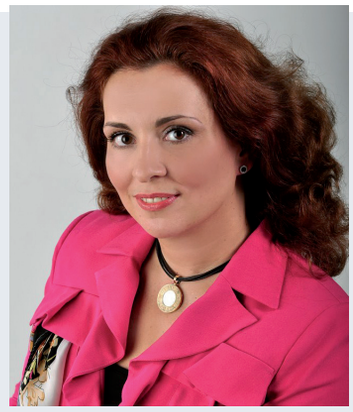
ЭР-Телеком Холдинг

Супроненко Дмитрий

ООО «Компания Металл Профиль»

Сыромятников Дмитрий Борисович

Сибирская угольная энергетическая компания

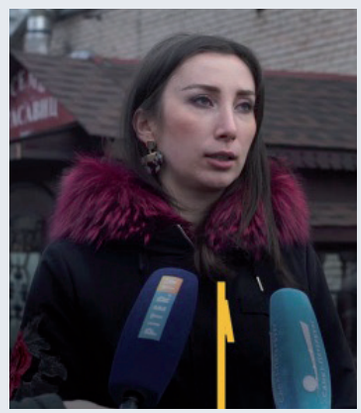


Сыс Наталия Александровна

ГК «Новард»

Тарусин Руслан

АвтоГермес



Таукенова Карина Маратовна

Водоканал Санкт-петербурга

Терентьева Татьяна Анатольевна

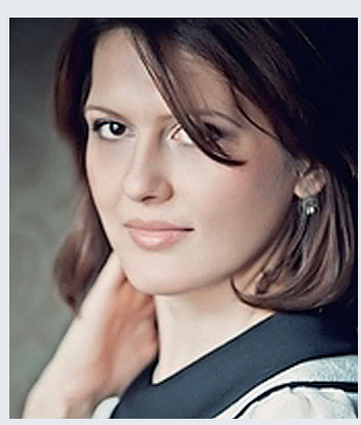
РОСАТОМ

Титов Петр Николаевич

Группа Полипластик

Тихонова Оксана Петровна

Сегежа

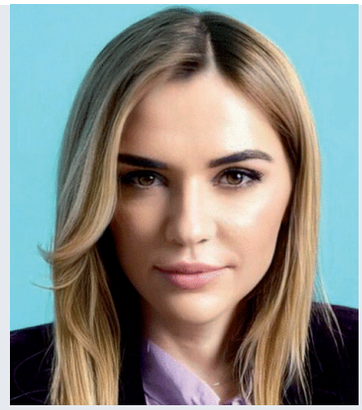


Ткачева Оксана Сергеевна

InfoWatch

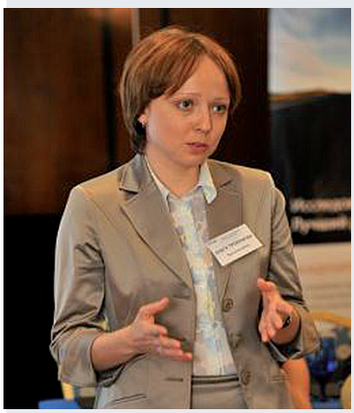
Ткаченко Антон Александрович

Российские коммунальные системы



Толгская Вера

Российская электроника



Трофимова Ольга Николаевна

ОАО «ПРОМСВЯЗЬ-БАНК»

Трофимова Анна Алексеевна

Титан

Трубкина Наталья Олеговна

ПАО «Мечел»

Тыщенко Галина Александровна

Концерт Автоматика

Угнич Эдуард

РусВинил

Усманов Рафаэль

Сибирская Сервисная Компания

Ушенин Александр Михайлович

ПАО «КамАЗ»

Федорова Ольга Викторовна

ООО “Группа Компаний “Русагро”

Филатова Ольга

«Вымпелком» («Билайн»)

Фруктова Анна

Юг Руси

Хабарова Полина Михайловна

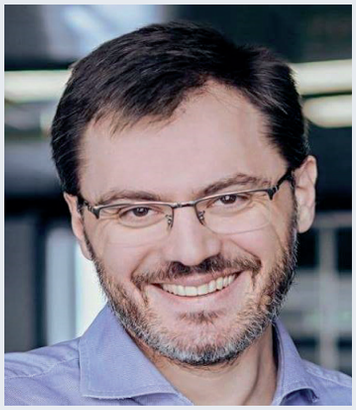
«КРОК»

Химаныч Владимир Олегович

Райффайзен-банк

Хомутова Любовь Валентиновна

«Renault Россия»

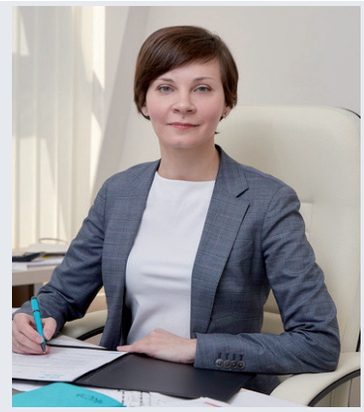


Царикаев Аслан

Красцветмет

Цуканова Елена Леонидовна

Азбука Вкуса



Чернова Галина Александровна

Холдинг транспортные компоненты

Шабарова Анна Алексеевна

Русская медная компания

Шакиров Рашид Саидович

Метафракс

Шалашина Надежда Владимировна

ГК Ланит

Шейкин Александр Викторович

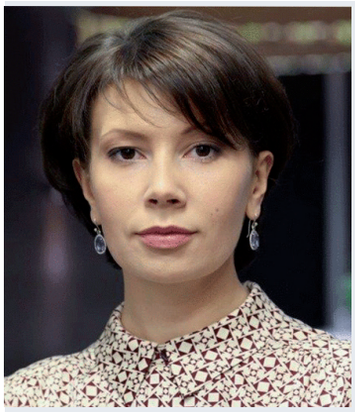
Сахалин Энерджи

Шепелева Любава Юрьевна

ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация»

Шилов Сергей Сергеевич

Банк Русский стандарт



Шимкевич Виолетта

Группа Черкизово

Шубина Татьяна

Группа «Илим»

Юркевич Татьяна

Лента

Янова Екатерина

Сименс

Ясинецкая Елена

ТехноНИКОЛЬ

Яценко Михаил Анатольевич

МТС-банк

***Названия компаний-лауреатов могут не соответствовать действительности и приведены на июль 2020 года.**

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Лауреаты в номинации "Лучший эксперт бизнес консалтинга"

Национальная Деловая Премия "КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА"

Татьяна Баскина

Богданов Михаил

Дворцевая Валерия

Иванова Светлана

Оськин Валерий

Петрова Виктория

Как контролировать удаленных сотрудников?

В этой статье рассматриваются основные принципы организации эффективного управления сотрудниками, переведенными на удаленный режим работы. Мы расскажем, как контролировать удаленных сотрудников, чтобы не раздражать их, но в то же время держать руку на пульсе, напоминать о сроках выполнения задач. Также поделимся комментариями руководителей, которые уже активно внедряют удаленный режим работы своих сотрудников и имеют практические советы о том, как организовать этот процесс максимально безболезненно.

Галина Сартан

Katarsis Business Group

Обычно, когда заходит речь о переходе на удаленку, у руководителя возникает соблазн начать чрезмерно контролировать людей. Например, через установку следящей программы, которая делает скриншоты экрана каждые 5 минут. Но это в корне неверно. По-настоящему эффективный контроль как в офисе, так и удаленно строится на отслеживании результата, а не процесса. Контроль задач и результата — это честно и открыто, а контроль процесса — мелочно. Это подчеркивает, что руководитель не доверяет своим сотрудникам. Работать в такой атмосфере никому не нравится.

Есть два базовых момента, позволяющих контролировать именно результат. Они неизменны и при работе в офисе, и при организации удаленной работы.

1. Планирование и KPI. Важно ставить четкие планы и KPI: на год, полгода, квартал, месяц, неделю. Допустим, в квартальном плане стоит определенный проект. Он разбивается на подпроекты, а подпроекты конкретизируются до задач.

2. Регулярные рабочие встречи, во время которых сотрудники будут рассказывать, что уже сделано, на каком этапе работы они находятся сейчас и что планируют на ближайшее время.

Главный принцип грамотного управления — понять, что удаленные сотрудники — не автономные единицы. Они не могут все делать сами: их тоже нужно поддерживать, направлять, мотивировать, как и тех, кто сидит в офисе.

Да, удаленка предполагает самостоятельность. Сотрудник сам решает, как организовать рабочее время, улучшить свои результаты и свою производительность. Но не каждый человек отличается самодисциплиной и исполнительностью. Расположившись в удобных для себя условиях, он может начать лениться. Из-за этого сорвутся сроки, возникнут конфликты, пострадает репутация компании.

Алексей, сооснователь агентства контент-маркетинга:

«Я выделил для себя пять типов людей, которым противопоказана дистанционная работа. Это:

· новички без опыта в специальности;

· сотрудники с низким уровнем коммуникации;

· ленивые сотрудники без внутренней мотивации;

· экстраверты;

· староверы, которые умеют и искренне любят работать исключительно в офисе.

Если переведете на удаленку таких людей, только потеряете деньги: переплатите за некачественную работу или получите заявление на увольнение и потратитесь на подбор и адаптацию замены».

Ответственно подойдите к переходу на удаленку, а не отправляйте сотрудников со списком задач восвояси, надеясь, что они тут же кинутся их решать. Чтобы контролировать подчи-

ненных, которые находятся вне поля зрения, пересмотрите способы управления, подберите оптимальные варианты взаимодействия сторон и проверки результатов.

Как же контролировать удаленных сотрудников?

Не спешите разрабатывать или дополнять Положение о дистанционной работе до тех пор, пока не решите, как будет проходить процесс, и каким образом станете контролировать сотрудников. Согласуйте нюансы с подчиненными. Важно, чтобы было удобно не только вам, но и им.

Организуйте удобную коммуникацию.

Организовывая удобную коммуникацию, вы убиваете сразу двух зайцев.

Первый «заяц» — постановка задач. Вы легко можете связаться с сотрудником, представить нужные документы по проекту, ответить на срочный вопрос. А еще поручить ему срочную задачу, если он на связи.

Второй «заяц» — мотивация сотрудников. Когда специалист работает из дома, он не окружен коллективом и не видит, что его работа положительно влияет на команду и компанию. Он не получает полноценной обратной связи, поэтому может снижаться мотивация и эффективность труда. Да и без общения с коллективом сотрудники будут чаще обращаться к вам по незначительным вопросам: вместо того, чтобы написать одно сообщение в чате, они будут звонить или писать вам.

Как это сделать: обговорите с удаленными сотрудниками подходящий канал связи. Но важно, чтобы он был единый для всех! Вы можете хоть звонить друг другу по телефону — лишь бы это было удобно и доступно всем. Чаще всего сотрудники общаются друг с другом и с руководством в мессенджерах типа Telegram, WhatsApp, в Skype или Zoom, по почте, в соцсетях.

Ольга, руководитель отдела SEO в IQ online: «*Спросите у подчиненных, как им удобнее. Если предварительно соберете мнения, в будущем сможете избежать волны недовольств. Проанализируйте результаты, но не стремитесь подстроиться под всех. Объясните сотрудникам, что им нужно научиться пользоваться определенным сервисом, скажите, что при необходимости вы и коллеги поможете им.*

Также использование одного сервиса для всех чатов, связанных с работой, по-

могло нам избавиться от соблазна заходить во все соцсети и «залипать» в них под видом проверки: не написал ли кто-то что-то о работе именно здесь».

Вы также можете поддерживать работников в личной переписке и создать рабочие чаты. Например, один для «флуда», другой для важных объявлений, третий для решения срочных вопросов и рабочих задач.

Регламентируйте способы и сроки коммуникаций.

Алексей Новиков, руководитель макро проектов к компании «ExacktPro»: *«Решите, как будете давать обратную связь. Благодаря правильной коммуникации персонал узнает, в правильном ли направлении продвигается работа, а вы поймете, как обеспечить поддержание дисциплины в рядах удаленных сотрудников.*

Сохраните мотивацию тех, кто работает над задачами и время от времени теряет глобальное видение.

Поддержите интерес сотрудников, которые не вовлечены, но должны понимать значение изменений.

Проверяйте, чтобы лидер проекта общался с командой по итогам каждого этапа, а также транслировал комментарии руководства, например, раз в две недели».

Устанавливайте четкие правила, в какие дни и в какое время сотрудники будут общаться друг с другом, с вами или другими руководителями. Например, 2 раза в неделю устраивайте видео-совещания, обсуждайте успехи, стадии работы и напоминайте сроки выполнения поручений, делитесь советами. Эффективная связь позволит четко контролировать работу подчиненных, развивать в сотрудниках чувство ответственности.

Четко ставьте задачи.

Ва не будет рядом с сотрудниками, и нельзя показать пальцем, что и кому делать и в какой последовательности выполнять поставленную задачу. А если ставить задачи в переписках, всегда есть риск того, что сотрудник что-то не так поймет или просто «потеряет» сообщение, и ему каждый раз придется его искать.

Четкие задачи — наше все. Расскажите, что и зачем делать. Предоставь-

те примеры работы и описание того, что должно получиться в итоге. Организуйте постановку задач в одном, известно для всех сотрудников месте.

Алексей, сооснователь агентства контент-маркетинга:

«При постановке задач своей удаленной команде, мы с ребятами совместно разработали правила, следование которым помогает нам.

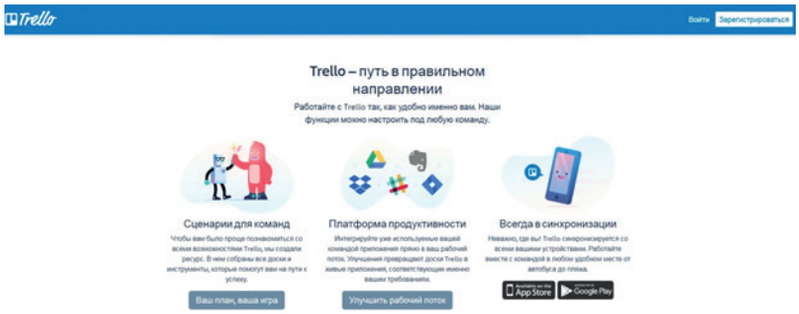
Во-первых, мы договорились о том, что рассылка задач на день будет происходить с утра и в полном объеме. А не маленькими порциями в течение всего рабочего дня. Это помогает сосредоточиться на работе.

Во-вторых, формулировки задач должны быть максимально конкретными и четкими. Очень важно указывать сроки выполнения. Стоит избегать размытых формулировок, таких как «Сделай финансовый отчет, как в прошлом месяце рекламщики делали. К концу недели». У сотрудника от подобной постановки задач вряд ли возникнет желание сразу же приступить к ее выполнению. Скорее, возникнет ряд дополнительных вопросов: Какой отчет? Какие рекламщики? К концу какой недели? И поиск ответов займет у него кучу времени, которое он мог бы использовать для работы. В данном контексте постановка задачи по типу: «К пятнице, 30 октября, до 18.00 подготовьте финансовый отчет по результатам проекта (название проекта) по форме (указать конкретную форму)», будет гораздо эффективнее. Можно еще и ссылку на форму прикрепить к сообщению, но это уже на усмотрение руководителя».

Для оптимизации процесса постановки задач, используйте CRM-системы. В них можно ставить задачи одному сотруднику или нескольким сразу, устанавливать точный дедлайн, разбивать крупные проекты на подзадачи и так далее.

Альтернатива CRM — бесплатный сервис Trello, в котором реализован принцип канбана: каждая задача — это карточка, и ее перемещают по столбцам в зависимости от стадии готовности. Благодаря доскам, колонкам и

карточкам Trello пользователи могут с легкостью упорядочивать проекты и расставлять приоритеты.



Пройдя по данной ссылке https://trello.com/, вы сможете более подробно ознакомиться с сервисом.

Договаривайтесь, а не принуждайте. Следование этому принципу позволит контролировать своих удаленных сотрудников, но без «перегиба палки».

Ольга, руководитель отдела SEO в IQ online: *«В самом начале удаленной работы мы руководствовались стандартными положениями об организации работы и контроле за ее исполнением. Другими словами, мы пытались контролировать каждый шаг наших сотрудников, требовали отчитываться по каждому их действию, что в итоге привело к снижению продуктивности.*

В срочном порядке нам пришлось менять стиль управления, смещать акцент с авторитарного и агрессивного менеджмента на доверительные и договорные отношения. По итогу совместных обсуждений с сотрудниками, нам удалось составить перечень договоренностей, соблюдая которые, работать стало комфортнее всем.

Первое, что мы сделали, договорились об удобном для всех времени общего сбора. Приняли решение проводить данную онлайн встречу один раз в день с утра все вместе. Примерно в то же время, как если бы мы приезжали в офис. Со стороны сотрудников соблюдение этого правила позволяет сохранить ощущение общности, включить, скажем так, «режим работы». Руководители же могут убедиться, что все проснулись, живы-здоровы и оценить готовность к работе каждого.

Еще одной важной договоренностью можно назвать возможность каждому сотруднику самому выбрать

способ для достижения результата. Руководитель может предложить, и это важно, именно предложить, а не навязать возможный путь для решения поставленной задачи. Но решение о том, как сделать принимает сотрудник. Так нам удается сохранять инициативность и продуктивность наших работников».

Принимайте во внимание форс-мажорные обстоятельства, помните о психологическом здоровье.

Сотрудники в офисе могут заболеть, отпроситься на свадьбу или в небольшую поездку, просто сорваться. При удаленной работе подобное тоже возможно. Но фактически сотрудников на удаленной работе никто не контролирует, поэтому некоторые могут злоупотреблять вашим доверием и говорить о форс-мажорах тогда, когда их нет. Просто для того, чтобы лишний день провести за просмотром любимого сериала или подольше поспать.

Не забывайте о том, что все мы люди. У каждого могут случиться сложные жизненные ситуации, и важно давать им немного свободы, если этого требуют обстоятельства. Но если вашего сотрудника слишком часто топят соседи, сбивают автомобили или выгоняют из квартиры и ему нужно время переехать, распрощайтесь с ним.

Стоит заранее обговорить, в каких случаях сотрудник может взять выходной. Попросите всех сообщать о форс-мажорах любым доступным способом, хоть по телефону или в «личке» в социальных сетях. Так вы вовремя передадите проект другому специалисту или распределите обязанности между всей командой.

Чтобы не оказаться в ситуации, когда большинство сотрудников резко снизят результаты, проводите психологическую профилактику. В ситуации аврала может казаться, что это не главное, но на самом деле — критически важно. Даже если ваши сотрудники зрелые, не жалуются и работают в целом на прежнем уровне, на изоляции все неизбежно попали в стресс.

Директор по персоналу одной крупной проектной компании поделилась опытом по снижению психологического напряжения в коллективе: *«Чтобы выявить и исключить психологическую ломку у сотрудников из-за пандемии, резкой смены образа жизни и работы на удаленке, мы регулярно оценивали состояние сотрудников с помощью онлайн-опросов. Наиболее тревожным предложили услуги психологов.*

Кроме этого, проводили викторины и конкурсы онлайн, призывали сотрудников делиться фото рабочих мест, секретами бодрости на самоизоляции, приглашали посетить виртуальные музеи, концерты».

Чтобы снять психологическое напряжение, надежнее всего нанять психолога, хотя бы на аутсорс. Важно, чтобы этот специалист не просто отвечал на запросы, но и сам писал сотрудникам, все ли в порядке, и объяснял, что помощь конфиденциальна. Чтобы повысить доверие к этому новому человеку, проведите групповую виртуальную встречу — познакомьте коллектив с психологом. Чтобы избежать неловкости, предложите психологу прочитать короткую лекцию о техниках психологической защиты, а дальше ответить на вопросы желающих.

Как понять, что сотрудник «вот-вот взорвется» и ему стоит помочь?

Маркер	Чем помочь
Слишком детально уточняет задачи, хотя раньше этого не делал	Человек потерял уверенность в своих силах. Докажите значимость, похвалите за работу
Часто делится в рабочем чате тревожными новостями	Не высмеивайте в чате, но в личке попросите не публиковать такие новости. Деликатно отправьте к корпоративному психологу+
Чрезмерно заботится о чистоте поверхностей и ладоней, требует от коллег того же	Убеждайте в позитивных перспективах, предоставьте короткий отпуск
Перестал общаться с коллегами, замкнулся	Поручите лидерскую роль в командном проекте

Грамотное управление удаленными сотрудниками повышает прибыль компании, потому что они работают эффективнее. Организовывайте удобную коммуникацию, четко ставьте задачи, мотивируйте сотрудников работать лучше. В меру контролируйте, заранее установив правила контроля. И не забывайте о психологическом здоровье своих сотрудников и о том, что у всех могут быть форс-мажорные обстоятельства. Четкая договоренность с сотрудниками об информировании по возникающим ситуациям даст вам преимущества в управлении удаленными сотрудниками. А структура управления с учетом онлайн добавит уверенность в том, что поставленные цели и задачи будут качественно выполнены в обозначенные сроки.

***Галина Сартан,**
Генеральный директор консалтинговой компании Katarsis Business Group, канд. психол. наук

Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

«Швабе» активно трансформируется, учитывая специфику отрасли

С экспертом беседовал гл.редактор УП
А. Гончаров

Ольга Малашкина

«Швабе»

УП Расскажите, какие вызовы «Швабе» решает сегодня как один из лидеров оптического бизнеса, какие проекты Вы курируете и чем они интересны коллегам?

«Швабе», как и многие крупные компании, борется за место под солнцем, сохраняя и развивая качество продукции, а также лучшие традиции и опыт работы с персоналом. Нужно понимать, что у Холдинга «Швабе», как и у большинства государственных компаний, есть история, которая неразрывно связана с оборонной промышленно-

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

Коучинг как метод преодоления жизненных кризисов

Психологический кризис – это понятие, которое устойчиво вошло в нашу жизнь. Подобное явление испытывают на себе люди разных социальных слоев, рабочие и предприниматели, домохозяйки и успешные ученые, как в нашей стране, так и за рубежом. Человек интуитивно стремится к стабильности, но глобальные изменения в мире вокруг него влекут за собой изменения в личной жизни. Растущие темпы технологического прогресса зачастую дают не уверенность в будущем, а состояние тревожности из-за надвигающейся неизвестности.

Вера Юденкова

Психологический кризис характеризуется состоянием дезорганизации на внутреннем уровне и дезадаптации на социальном, часто сопровождается острыми конфликтами как внешними, так и внутренними и субъективной не-

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

Психологический кризис — сложное явление, которое испытывают на себе все без исключения люди. Какие кризисы проживает человек в течении жизни? Как оградить себя от стрессовых ситуаций?

Эти и другие вопросы поднимает автор в данной статье. Делится ценными практическими кейсами из жизни клиентов, предлагает реальные рабочие инструменты, приводит примеры из практики, когда человек пересмотрел свой жизненный уклад, определил приоритеты и смог успешно преодолеть кризис! Что является очень ценным, так как важно не только освещать эти темы в публикациях – необходимо предлагать реальные решения преодоления психологических кризисов на практике.

Так, в рамках проекта Московской школы практической психологии «Среда карьерных консультантов» регулярно проходят встречи с экспертами, которые нарабатывают опыт в разных направлениях и практиках, и сейчас актуализируют этот опыт, дают реальные инструменты, помогая пережить различные кризисные ситуации и не сбиться с ориентиров, будь то увольнение, карьерный переход или поиск себя на жизненном пути.

Гули Базарова

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

Эксклюзивно для УП Управление персоналом

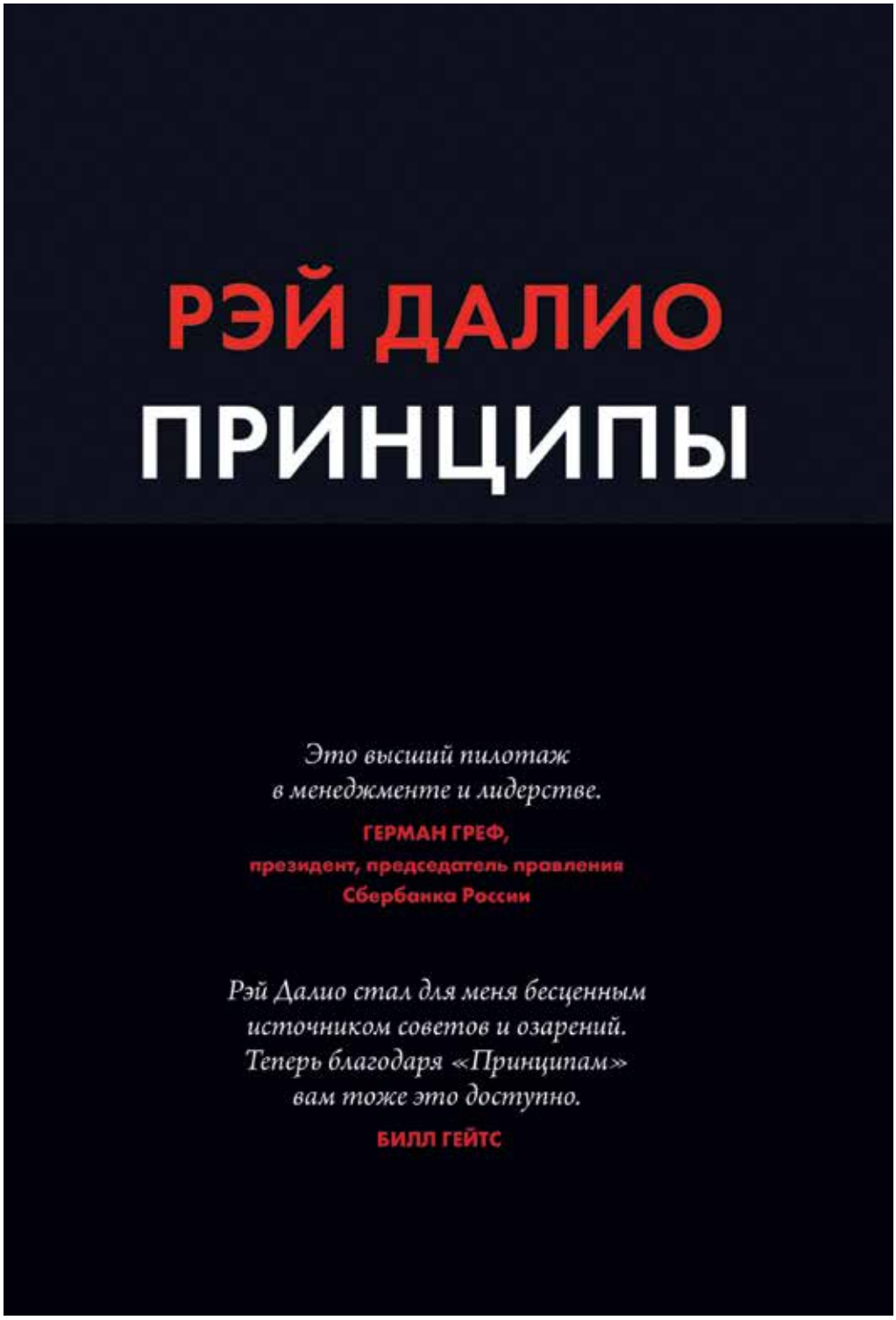
Справка о компании:

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.

Книга Рэй Далио «Принципы. Жизнь и работа»



НОВЫЕ КНИГИ

Данная книга повествует о истории успеха обычного человека, который благодаря собственным усилиям смог стать тем, кем является сейчас. Рэй Далио входит в список 100 самых влиятельных людей планеты (по версии Time) и 100 самых богатых людей в мире (по версии Forbes). В 26 лет он основал инвестиционную фирму Bridgewater Associates, которая впоследствии стала пятой по важности частной компанией в США (по версии Fortune). В книге «Принципы. Жизнь и работа» Рэй Далио рассказывает, каких универсальных принципов он придерживается, чтобы всегда оставаться на вершине успеха.

«Самое важное, что я усвоил, — это подход к жизни на основе принципов, которые помогают мне понять, что правда, а что нет и как я должен поступать в той или иной ситуации».

Книга разделена на три части, каждая из которых посвящена какому-то отдельному периоду жизни бизнесмена.

В первой части, которая называется «Мои истоки», автор делится опытом и ошибками, «благодаря которым он вывел принципы, ставшие для него руководством по принятию решений». В восьми главах описывается период его жизни с 1949-2017 года. В них автор рассказывает о своем детстве, взрослении, первых играх на бирже, университетских годах, о становлении компании Bridgewater Associates и дальнейшем ее развитии. Тогда, методом проб и ошибок, Рэй Далио уже выработал для себя правила, которые помогли ему добиться успеха:

1. «Искать самых умных людей, не согласных со мной, чтобы попытаться понять их логику».

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

Удаленная работа по новому закону

Еще совсем до недавнего времени удаленная работа воспринималась чем-то экзотическим, а желание соискателя работать вне офиса – верхом наглости. Но с началом пандемии 2020 года удаленная (дистанционная) работа стремительно вошла в нашу жизнь и прочно заняла свои позиции.

Понятие дистанционная работа в Трудовом кодексе РФ законодателем была закреплена еще в 2013 году в главе 49.1. Особенности регулирования труда дистанционных работников. Однако пандемия Covid-19 выявила проблемы российского трудового права, показала, что действующее трудовое законодательство недостаточно гибко и ограничено в возможностях применения информационных технологий в трудовых отношениях.

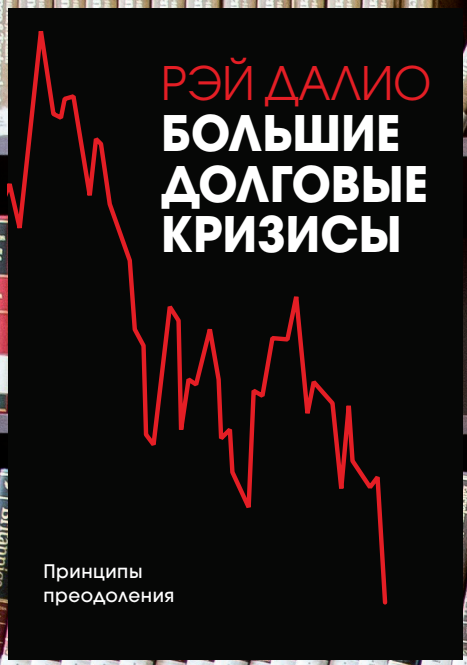
Зиля Гибадуллина

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

CONSORT GROUP
С 1992 ГОДА
CONSORT*
GROUP
*ЛАУРЕАТ ПРЕМИИ "КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА"
(В НОМИНАЦИЯХ "ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ" И "КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ")


РЭЙ ДАЛИО
БОЛЬШИЕ ДОЛГОВЫЕ КРИЗИСЫ
Принципы преодоления

Harvard Business Review Press
Эмоциональный интеллект
ОБЩЕНИЕ С ТРУДНЫМИ ЛЮДЬМИ

НИКАКИХ ПРАВИЛ
Уникальная культура Netflix
Рид Хастингс
Эрин Мейер
ПЕРВАЯ КНИГА ОТ CEO NETFLIX

Игорь Рябенький
Суперангел и управляющий партнер AltaIR Capital
Легкий венчур
Практическое пособие для начинающих ангелов и будущих единорогов

Евгений Щепин
Энергия клиента
Как окупается клиентский человеческий подход в бизнесе
Опыт российских компаний
альпина паблишер
бизнес

ЛУЧШЕЕ ОТ HARVARD BUSINESS REVIEW
Гид HBR
Управление проектами
Мотивировать команду
Выбирать нужных людей
Достигать результата
альпина паблишер
бизнес

Разум под контролем
Неочевидные стратегии достижения целей
Годжер Сайп
Робб Збиерски

Джедайские техники
Как воспитать свою обезьяну, опустошить инбокс и сберечь мыслетопливо
Максим Дорофеев

Выигрывает каждый
Как добиться успеха, помогая другим
Кристофер Кукк
ПОШАГОВАЯ ПРОГРАММА ПО РАЗВИТИЮ ЭМПАТИИ

HR-экспертиза

ЛюдиPeople

Повышение эффективности
и производительности без затрат

Девиз «ЛюдиPeople»:
«Практика – критерий истины»

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

НАС ВЫБИРАЮТ ДЛЯ:

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

С 2009 года мы накопили более 100 кейсов повышения производительности.

НАШИ КЛИЕНТЫ –
ЛИДЕРЫ В СВОИХ ОТРАСЛЯХ:

- Машиностроении;
- Металлургии;
- Добыче и переработке полезных ископаемых;
- Транспорте;
- Здравоохранении;
- Химии и газохимии;
- Государственных и бюджетных организаций.

НАША ПРАКТИКА

КЕЙС 1

Крупное предприятие черной металлургии

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

Результат:
комплекс мероприятий, снижающих ФОТ на 37%

КЕЙС 2

Крупнейший оператор контейнерных перевозок

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

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

КЕЙС 3

Атомная промышленность.
Управляющая инжиниринговая компания.

Задача:
повысить производительность труда, оптимизировать бизнес-процессы.

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

Даже самый успешный бизнес имеет резервы повышения эффективности.

МЫ НАЙДЕМ ИХ!

www.hr-people.ru
petrova@hr-people.ru

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