

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Верхние курсы по теме "Ресурсы" – 71852, 70555, 72835;

№ 43
(599)

2020

Главная тема: **УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ**



Алексей Стеринович
Uniscan Research

**И люди должны согласиться,
что это правильное
решение проблемы.**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Лидеры всегда думают о возможной кардинальной смене системы управления компанией, а “подкручивание” гаек идет постоянно. СТЕРИНОВИЧ А. называет этот процесс “ВОРОШИТЬ” .

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»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

Управление компанией – надо постоянно «ворошить» и экспериментировать
Алексей Стеринович, Uniscan Research

13

БанТу поможет оценить личные качества персонала: быстро, достоверно, непредвзято
Юлия Печенко

22

Комментарии по теме: Zappos и его основатель Тони Шей
Геннадий Самойленко, ONLINE PERSONAL
Елена Фтиц, ООО «КадрЫ для Вас»

25

Почему Ветров предал страну, которая его взрастила?
Андрей Устюжанин, Кадровый Центр Эксперт
Татьяна Павличенко, Ассоциация «Директориум»

31

Эффективность коучинга как опора в атмосфере неопределенности
Елена Евстюхина
Гули Базарова

36

37

Ошибки сео в управлении компанией – анализ споров с акционерами
Дарья Царькова

43

Комментарии юристов и юр. фирм по ТК РФ
Алексей Горелов, ООО «МКЮ Дубинин и партнеры»
Артур Аскеров
Инна Демидова

51

Рэй Далио «Большие долговые кризисы»

62

Рэй Далио «Большие долговые кризисы»
Ирина Усталова

№43
(599)

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

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Коженикова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 25.12.2020 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

ISBN 5-95630-007-7



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

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
200 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 инженеринговая 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

Управление компанией – надо постоянно «ворошить» и экспериментировать

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Расскажите о себе
и о компании Uniscan Research.

 Мы несколько лет разрабатываем и производим наукоемкие приборы для разных отраслей промышленности. Это и мед-техника, мы рентген аппарат делаем, также делаем охранные комплексы для пограничников, есть проект по эко мониторингу, т.е. делаем станции мониторинга качества воздуха CityAir. В общем, много разных тем, но все, так или иначе, связано с разработкой и созданием каких-то материальных приборов.

Т.е. обычный наш прибор – это какой-то набор электроники, в нем есть, естественно, процессор, в нем есть софт. Часто это еще какие-то отдельные решения, как для CityAir. Это еще и большое облачное решение, чтобы показывать все эти карты, строить модели и т.д. Т.е. это связка электроники и софта.



Алексей
Стеринович

Uniscan Research

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



По размеру компании мы привыкли считать себя маленькими, но у нас в Новосибирске производство и разработка, здесь где-то 200 человек. И в Москве в офисе продаж еще 30 человек.

УП Как Вы думаете, почему многие руководители компаний не хотят сегодня освещать тему KPI?

— Я бы сейчас не назвал KPI модной и современной темой. На мой взгляд,

свой управленческий багаж, иначе будешь отставать от конкурентов.

УП Как Вы думаете, почему люди сопротивляются нововведениям?

— Вносить изменения в устоявшиеся процессы, в принципе, сложно. Тут есть, на мой взгляд, два подхода. Есть некий интуитивный, когда мы как-то начинаем делать и разбираемся с проблемами по ходу процесса. Есть другой подход: есть готовые

У СОТРУДНИКА, КОТОРЫЙ СЛУШАЕТ ДИРЕКТОРА, ВО-ПЕРВЫХ, ВОЗНИКАЕТ ВОПРОС – А ЗАЧЕМ?

это устаревшая классика. Сейчас, скорее, модные – это игры в Agile, «бирюзовость» и т.д. Там-то KPI нет и не нужны. Я могу только предположить, почему не хотят говорить. В России управленческие практики внедряются с заметным отставанием от запада, поэтому часть компаний, может быть, только-только у себя внедряют KPI. Для них это тренд, модно и круто. И сразу говорить, что это плохо работает, несколько странно. Т.е. они только что «грузили» своих сотрудников, что это правильно и надо делать, и тут же будет интервью у владельца или директора, что это барахло. Мы в своей компании довольно спокойно относимся к управленческим практикам и их обновлению. Мы и на конференциях выступали, что надо чаще ворошить

книжки, framework, в которых описано, как в принципе менять компанию правильно. Сейчас мы плотно работаем с теорией ограничения Голдратта. У Голдратта есть целый раздел в своей теории про внесение изменений в компанию, т.е. там прописаны все слои сопротивления, которые возникают у сотрудников. И мы этим пользуемся очень много лет, в какой-то мере считаем своей фишкой, что мы умеем изменять процессы в своей компании, много занимались консалтингом в знакомых компаниях. К этому, на наш взгляд, надо просто подходить правильно. Т.е. взять какую-то методологию, которая даст тебе некий алгоритм, что тебе сначала нужно делать, а что потом. Обычно все спотыкаются о самые первые слои сопротивления,

которые довольно банальны, если смотреть на это со стороны, а не изнутри процесса. Там проблемы простые, что прибегает директор и начинает говорить: «Все, мы вам внедряем KPI». Собственно, у сотрудника, который слушает директора, во-первых, возникает вопрос – а зачем?

Директор первым делом должен ответить на вопрос, а какую проблему он видит. Чтобы хоть что-то менять, нужно видеть проблему. Если проблемы нет – зачем менять? И обычно этот шаг пропускают. Соответственно, первым делом надо объяснить, что есть проблема, она выглядит вот так, надо, чтобы люди согласились, что, да, проблема есть. Дальше директор должен рассказать свое решение, что «я предлагаю эту проблему решить вот так». И люди должны согласиться, что это правильное решение проблемы. И так далее. Мы просто пользуемся готовыми методологиями и настолько к этому привыкли, что у нас такие изменения проскакивают на раз-два. При этом, сколько вокруг себя мы видим подобных компаний. Обычно люди живут не то, что «на авось», а на интуиции. Типа я вышел, прочитал речь с броневика, люди должны меня понять, люди должны мне поверить и должны подхватить мою идею. С другой стороны, смотришь на последствия, что вроде бы директор считает, что он некую методику внедрил, а по факту люди ей не пользуются, саботируют и

т.д. просто потому, что они не понимают, зачем она им нужна, ведь у них и так все хорошо.

УП Есть ли в Вашей компании неформальные лидеры, серые кардиналы? Обращаете ли Вы внимание на вот эти движения внутри людей?

— Да, конечно, это довольно актуальный для нас вопрос. Мы за последние 2 года радикально перестроили управленческую структуру компании. Т.е. у нас пару лет назад было классическое функциональное управление, что есть отделы, там программисты, тут электронщики и т.д. Но мы по количеству разработчиков как раз и перевалили через некое критическое значение, что такая структура стала неэффективной, проблемы начались как в армии, что офицеров больше, чем рядовых. Поэтому мы пошли в сторону вот всех этих Agile практик и командообразования, соответственно, разбили все отделы в пух и прах и переформатировали их в десяток команд, где внутри команды есть все компетенции, чтобы сделать прибор от идеи до серийного производства. Собственно, здесь и поймали все эти нюансы с командообразованием, со всеми этими социальными процессами, что у тебя люди за много лет работы привыкли, что есть начальник, который говорит, что тебе делать, если делаешь что-то не то, то виноват начальник. Там нюансов миллион,

но тем не менее. Ты привыкаешь, что есть некто, кто думает про твою работу. А тут мы говорим: «Теперь вы команда. Вы сами отвечаете за то, какую работу вы берете, сами отвечаете за результат, причем не перед начальником, а перед заказчиком». И вот тут была интересная история вокруг командообразования, как из коллектива инженеров сделать именно команду. Этот процесс у нас пару лет занял, и в этом году тот результат, за который не стыдно, мы достигли. Но там тоже полезли проблемы с неформальными лидерами. Что команде может повезти, и этот неформальный лидер за позитив и за правильную движуху, и он будет команду подталкивать в правильную сторону. А может оказаться, что он скептик, нытик и т.д., который говорит, что «ничего у нас не получится, надо вернуться к отделам, надо снова назначить начальника, а так у нас счастья в жизни не будет». И команда его слушает и начинает потихоньку депрессировать, жизнь испортилась. Вплоть до того, что нам пришлось назначить несколько человек, которых у нас отродясь не было как роли, т.е. что называют в Agile – искромастер, мы их называли Тимдрайвер. По сути социального склада человек, который следит за командой с точки зрения ее социальной структуры. Т.е. у нас 3 человека отвечают за правильный психологический климат, что люди умеют правильно принимать групповые решения и т.д. Т.е. они не делают вклад

в продукт, а делают вклад в командообразование.

Почему у других компаний не получается создать такие Agile-команды?

— История про Agile, наверно, для меня самая любимая. Вокруг Agile мы в своей команде уже пляшем лет 10, если не больше. И все грабли, наверно, собрали. Мы, наверно, были самые первые в России, кто серьезно внедрял Scram в приборостроительную компанию. Когда мы занимались Scram, все внедряли его только в IT компании. Мы у себя у программистов внедрили, почувствовали пользу и очень сильно захотелось растянуть framework на всю компанию, т.е. именно на создающую какие-то материальные изделия. Вот сейчас Agile-коуч уже рассказывает, как внедрить в компанию, подобную нашей, Scram, Канбан и т.д. Но мы в свое время лбом пробивали эту дорогу. Там проблемы и простые, и непростые. Эджайловский framework писался только под программистов, и у них он ложится довольно хорошо. Т.е. если какая-то IT компания хочет его внедрить, обычно проблем не возникает. Проблемы возникают, когда Agile растягивают во вне IT сферы. Т.е. те же банки туда побежали, потому что пару-тройку лет назад Греф сказал, что Agile – это правильно. Теперь все банки рассказывают, что они работают по Agile. Они под этим подразумевают отдельные истории, потому что

в лоб на такие отделы Agile не ложится. Его надо дорабатывать. И вот тут возникает вопрос, если у тебя в компании процессы внесения изменений в управленческой практике как-то выстроены, то у тебя есть шанс, что ты под себя «допилишь» Agile framework

по книжке, ничего не получается, говорят, framework – барахло и убирают его. Если подходить к этому более системно, т.е. сформулировать проблему, а зачем нам этот framework, приложить этот framework реально к компании, посмотреть, какую пользу

ДЛЯ МЕНЯ «БИРЮЗОВОСТЬ» КАК НЕКИЙ ТАКОЙ УТОПИЧНЫЙ ОБРАЗ, КОГДА У ТЕБЯ ВСЕ БРАТЬЯ И СЕСТРЫ, ВСЕ КАРТЫ ОТКРЫТЫ, Т.Е. ВСЕ ЧИТАЮТ ФИНАНСОВУЮ ОТЧЕТНОСТЬ, ВСЕ НАЗНАЧАЮТ СЕБЕ ЗАРПЛАТУ, САМИ БЕРУТ НА РАБОТУ

и внедришь его. Но это надо уметь делать. Если ты сам этого не умеешь делать, а нанимаешь Scram-трек, они его тебе там внедрили, то шансы на успех у тебя маленькие. Потому что они будут его внедрять прямо из книжной коробки, он у тебя ляжет криво, при этом консультанты у тебя поживут и уедут. Если компания не понимает, зачем тебе этот Scram сдался, то очевидно, что в течение пары месяцев люди начнут это мрачно саботировать и он сдуется. А потом и финдиректор спросит, что денег, вроде, заплатили, показатели не выросли, какая-то галиматья, давай сворачивать эту ерунду. Поэтому все в среднем спотыкаются об это. Компании берут айтишные framework, пробуют его реализовать

он даст, потому что пользу он дает далеко не всегда. Вся эта Agile тема хорошо работает только в одном случае, когда у тебя есть возможность играть ТЗ продукта. Т.е., грубо говоря, если у тебя бюджет и сроки фиксированы, тогда Agile заходит идеально. Если ситуация обратная, у тебя есть толстое ТЗ, подписанное директором, и ТЗ трогать нельзя, а можно трогать бюджет и сроки, тогда Agile вредит и его нельзя внедрять. А люди этого не понимают. Если читать Agile, то в нем ТЗ не важно, там важны сроки и бюджет. Поэтому когда в банках мы полгода согласовываем ТЗ, а потом хотим его по Agile реализовать, то это нонсенс, потому что при наличии ТЗ Agile вообще не заработает.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Как Вы думаете, в технологичных компаниях «бирюзовость» приживается?**

— «Бирюзовость» сейчас такая хайповая тема. Все резко начали себя называть «бирюзовыми», подразумевая под этим какие-то разные истории. Но, по большому счету, для меня «бирюзовость» как некий такой утопичный образ, когда у тебя все братья и

в команду, я увидел. И я понимаю, что дальше чего-то я просто не пойду, потому что это смерть для компании. Т.е. если я все-все отдам командам, то, может быть, 2 команды из 10 будут делать то, что мне нравится, а что будут делать остальные 8 — я уже не знаю. Но с другой стороны, я вижу сейчас некий тренд, почему-то компании начинают называть себя «бирюзо-

ВСЕ ЭТИ АМЕРИКАНСКИЕ КОМПАНИИ УЖЕ ЗАВЯЗАЛИ С «БИРЮЗОВОСТЬЮ», Т.Е. ЭТО ВСЕ ХОРОШО У НИХ ШЛО, ПОКА ХВАТАЛО ФИНАНСОВ

сестры, все карты открыты, т.е. все читают финансовую отчетность, все назначают себе зарплату, сами берут на работу.

Собственно, в книжке оно так и написано. Но и пара американских компаний так и рассказывали, что карты все открыты, все братья, у нас все хорошо. Но все эти американские компании уже завязали с «бирюзовостью», т.е. это все хорошо у них шло, пока хватало финансов.

Как только наступает минимальный кризис, надо, чтобы все-таки появлялась какая-то управленческая структура. Когда мы перешли к командной логике, мы почувствовали, что такое «бирюзовость». Грубо говоря, сколько каких полномочий я могу делегировать

выми», считая, что это хорошо. Хотя по той же спиральной динамике это не есть лучше для компании, это просто одна из стадий развития.

 **Сейчас тема HR-бренд очень модная. Вы думали над такой темой в вашей компании?**

— Да, думали. У нас года 2 назад возникла потребность заметно расширить команду. И мы уперлись в то, что о нас никто не знает. С точки зрения HR-бренда мы на рынке никто. Если мы хотим найти крутого инженера, то начали спотыкаться на то, что крутой инженер хочет работать в крутой компании. Ему не столько важна зарплата, ему уже важны какие-то другие факторы: известность компании, что делает компания, что, собственно, сейчас и

называют HR-брендом. Собственно, года 2 назад мы стали целенаправленно развивать все эти активности, прокачивать свой бренд. Т.е. если 10 лет назад мы нанимали людей исключительно из Новосибирска, то последние полтора-два года к нам едут из Барнаула, Омска, Красноярска. Т.е. про нас в Сибири знают и слышат. Поэтому без этой работы в наш век уже никуда, потому что сейчас у разра-

консалтера по HR-бренду, нам накидали каких-то практик и что можно с этим сделать. Но цель была простая – радикально поменять картину в найме, чтобы это не мы бегали за кандидатами, а были какие-то холодные входящие резюме. Собственно, мы этого в каком-то смысле достигли. Сейчас у нас пошел поток резюме, даже если мы не размещаем вакансии, и нанимать людей стало полегче.

МЫ УПЕРЛИСЬ В ТО, ЧТО О НАС НИКТО НЕ ЗНАЕТ

ботчиков большой рынок вакансий, и там уже критерий выбора – далеко не зарплата. У нас сейчас отдельно человек сидит, который эти активности продвигает как внутри команды, так и вовне.

УП Что Вы считаете главным в вашем HR-бренде?

— У нас акцент был на появление той самой очереди кандидатов на работу. Потому что до этого мы искали, как любая маленькая компания: ты идешь в кадровое агентство, ты написал заявку, тебе 2-3 месяца ищут кандидатов, приходит непонятно кто. Соответственно, в какой-то момент мы в это уперлись, как в какое-то узкое место, что нам надо периодически нанять сразу команду – 5-6-7 человек – таким подходом мы не можем ее нанимать. Поэтому нам надо было придумать что-то новое. Соответственно, наняли

УП Визионируете ли Вы и как будущее по рынку труда?

— Да, конечно. Тут у нас, может быть, часть проблем связана с регионом. Мы, собственно, в последний год что видим? Что конкурировать по зарплатам – это довольно тупиковая история, если ты реально развиваешься. Конкретно в Новосибирске присутствует и СберТех, и Шлюмберже. Т.е. здесь такого транснационального вида корпораций, наверно, десяток. И они, естественно, ставят зарплаты сотрудникам сходу такие, какие могут себе позволить. Поэтому бодаться с ними по деньгам мы физически не можем. Т.е. хорошим программистам Шлюмберже сходу предлагает удваивать его текущую зарплату, не спрашивая, какая она у него сегодня. Поэтому если мы цепляемся только за зарплату, мы сотрудников не найдем просто. Поэтому игра в HR-бренд и во все эти актив-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ности сейчас безумно важна, потому что сотрудник у тебя должен работать не за зарплату, а еще за что-то. Либо за светлую идею, что мы позитивные и мир делаем лучше, либо за крутые инженерные вызовы, что он здесь развивается, ему кайфово, либо еще что-то. Если это джуниор, который только-только вышел из университета, тогда ему нужна какая-то крутая платформа, где он будет развиваться. Т.е.

ЖИЗНЬ ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО ТОПОВ ПРИДЕТСЯ МЕНЯТЬ

ему нужны задачи, нужны менторы, коучи и т.д. Поэтому история с персоналом сейчас – это самое больное место, потому что если 15 лет назад в Новосибирске не было ничего, кроме академии наук и институтов и небольшого количества стартапов, то за эти годы, конечно, все поменялось. И мы вынуждены конкурировать с гигантскими корпорациями, у которых есть и бассейны, и теннисы, и сумасшедшие зарплаты, и бренд мирового масштаба. Пробовали работать с нашим новосибирским университетом, т.е. стажировки для студентов, пробовали работать со Сколтехом, у них есть программы стажировок. Т.е. вперед тоже смотрим, что надо готовить кадры еще с университетской скамьи, чтобы, пока они учились, про тебя уже думали. Поэтому с нашим МГУ мы довольно плотно кооперируемся, чтобы на ключевых факультетах про нас как-то говорили, чтобы студенты о нас знали,

к нам приходили. Мы иногда делаем дни открытых дверей, зовем людей показать, как выглядит современная компания в Новосибирске. Но это все долгосрочные игры, которые ко всему прочему требуют и денег, потому что в обучение юных работников надо вкладывать заметное количество времени. Это значит, что в компании должно быть какое-то количество людей, у которых есть на это время и желание.

УП Когда количество сотрудников вашей компании вырастет до 6000, вы будете менять своих топов или оставите?

— Сложный вопрос, потому что я надеюсь, что у нас никогда не будет 6000 человек, что мы будем все-таки дробиться и диверсифицироваться. Стать корпорацией – пока еще пугает как идея. Но жизнь показывает, что топов придется менять. Если компания радикально меняет цели и позиционирование, жизнь показывает, что управленческий аппарат не усиживается, нужны другие люди с новым взглядом.

*** Алексей Стеринич, Uniscan Research**

Организация, сопровождение
и согласование: А. Юрова

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для



БанТу поможет оценить личные качества персонала: быстро, достоверно, непредвзято

*Н*ри наборе новых сотрудников важно либо выбрать лучшего кандидата из многих, либо выиграть конкурс вакансий в глазах высококлассного специалиста. Для успешного закрытия вакансии необходимо точное попадание: кандидата – в ценности компании и наоборот. При переводе специалиста в новый отдел и на новую должность важно учесть ещё и другие личностные качества. Но как получить эту информацию о человеке быстро, достоверно и без субъективного мнения оценщика? В решении этого вопроса поможет БанТу-анализ. На основе точных данных о рождении он покажет потенциал человека, включая его способности и ограничения, ценности и желания, источники мотивации и направления для его реализации.



Юлия Печенко

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**



проект
КОУЧИНГ
для руководителей

**В ПОДАРОК
4 СЕССИИ КОУЧИНГА
ПОДПИСЧИКАМ**



**Руководитель проекта
Надежда Гончарова**

сертифицированный коуч по стандартам ISF
8 (925) 881-79-01 (WhatsApp)
nvgoncharova0802@yandex.ru



ЕСТЬ МНЕНИЕ

Комментарии по теме: Zappos и его основатель Тони Шей

https://yandex.ru/turbo/forbes.ru/s/biznes/415581-amerikanskaya-tragediya-kak-eks-glava-zappos-i-avtor-dostavlyaya-schaste-razrushal?promo=navbar&utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com



Геннадий Самойленко

ONLINE PERSONAL

Елена Фтиц

ООО «Кадры для Вас»

С экспертами беседовал гл. редактор



А. Гончаров

УП Холакратия в Zappos (когда, якобы, никто никому не подчиняется) – миф, фейк или будущее бизнеса?

— Это не миф, а уже существующие корпоративные модели, которые еще редко встречаются, часто недоработанные, но даже в таком виде имеющие явные преимущества перед классическим менеджментом. Основных преимуществ два.

Во-первых, в холакратии гораздо ниже фонд оплаты труда. Так как нет директоров, заместитель директоров, начальников и ведущих специалистов и других, чья зарплата составляет существенную часть фонда оплаты труда многих компаний.

Во-вторых, инициатива исходит от рядовых сотрудников. Линейный персонал, как правило, лучше знает клиентские ситуации и внутренние проблемы, сдерживающее эффективность компании. Им не свойственно «перетягивать на себя одеяло» и «играть в политические игры» как это любят делать управленцы. Дайте им ответственность сделать продукт под потребности клиента и с наименьшим сопротивлением внутри организации, и Вы не найдете лучших решений, чем те, которые генерируют и реализуют ваши рядовые сотрудники. И в этом преимуществе самая большая сложность холакратии, которую можно сформулировать в один вопрос – как организовать процесс, чтобы сотрудники брали на себя ответственность и проявляли инициативу по развитию организации?

***Геннадий Самойленко,**
основатель **ONLINE PERSONAL** –
Рекрутинговое агентство по подбору
IT-персонала и Онлайн школа IT-
рекрутера

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**

Почему Ветров предал страну, которая его взрастила?

Почему, казалось бы, надежные парни предают страну, не говоря о частной компании? Причин много, и они вечные. И вот **УП** решил узнать экспертное мнение у тех, кто отбирает лучших из потока кандидатов. Исходим из того, что их опытный взгляд ловит каждый шорох в поведении кандидата. Итак – вашему вниманию мнения.

Точные ответ на этот вопрос мы могли бы, возможно, получить, если бы изучили тот многостраничный трактат о причинах, приведших к предательству, написанный Ветровым после разоблачения.

Но у нас такой возможности нет, да, по большому счету, не очень и хочется.

Основных вариантов вербовки не так уж много, и мы видим проявления почти всех уже в тексте.

Ветров попал в автокатастрофу, из которой его выручил французский коллега. Это первый сигнал. Хотя сказано, что французы, якобы, не стали вербовать его тогда, нет никаких сомнений, что все пе-



Андрей
Устюжанин

Кадровый Центр Эксперт

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



рипетии этого происшествия были должным образом задокументированы и могли быть предъявлены ему в нужный момент времени.

Не только русо туристо должны были соблюдать облик морале, но и советская разведка всегда отличалась жесткими требованиями к своим людям. Персону, устроившую конкретный косяк, по-тихому его загладившую и не доложившую о происшествии своему руководству, однозначно никто бы по голове не погладил. В тот же момент времени могли выпереть домой, что и произошло впоследствии в Канаде. А домой из Франции он, в отличие от Штирлица, видимо, особо не рвался.

Затем Ветров не срабатывается с коллегами и замечен в пьянстве на работе. После чего был отправлен домой. Видны некие предпосылки для возникновения обиды на коллег, окружение, руководство и, возможно, всю систему в целом. О чем он, собственно, и написал потом в своем письме.

Из письма Ветрова французам следует, что он устал от жизни в Советском Союзе, и его утомил этот строй. Это самый важный и сильный момент. Идеологический. Шпионы, завербованные по идейным соображениям, всегда считались в разведке самыми надежными и важными.

Вообще, то, что «канадский скандал не повредил карьере

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**

Эффективность коучинга как опора в атмосфере неопределенности



Тема поиска опоры в атмосфере неопределенности пришла к автору как идея темы дипломной работы на курсе «Коучинг для бизнеса и жизни» в Московской школе практической психологии» еще в конце 2019г.

Кто бы тогда мог себе представить, что коронавирусные изменения 2020, продолжающие оказывать огромное влияние на нашу жизнь, особенно остро выявили проблему выбора правильных опор, ресурсов, которые хорошо бы иметь в качестве инструментов работы с нашими переживаниями в момент ограничений пандемии.

Как мы отреагировали на ситуацию Covid19 и последующую вынужденную самоизоляцию? Исследования показали, что часто форматом реагирования



Елена Евстюхина

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**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В атмосфере неопределенности очень важно благополучно переживать внутренние и внешние кризисы. Автор данной статьи приводит замечательные и очень показательные примеры из практики, которые закончились успехом благодаря грамотному и профессиональному подходу.

Одна из историй – из жизни владельца небольшого бизнеса, который пришел с проблемой реального выживания его компании. Во время неопределенности человеку очень нужны некие гарантии, точки опоры, стабильность, понимание перспектив.

Научной школой практической психологии профессора Т.Ю.Базарова уже более 15 лет разрабатывается система инструментов приспособления человека к быстро и непредсказуемо меняющимся обстоятельствам. Эта методология успешно используется в практике психологического консультирования, коучинга, индивидуального стратегирования.

Наша цель – показать, как с помощью методов практической психологии преобразовать компанию так, чтобы она обрела устойчивость, в идеале – непо-



Гули Базарова

топляемость в мире, где обычные инструменты управления перестают работать.

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

Эксклюзивно для



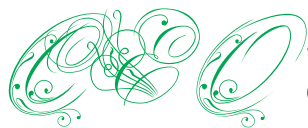
Справка о компании:

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

Научный руководитель МШПП Базаров Тахир Юсупович.

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

Ошибки сео в управлении компанией – анализ споров с акционерами



– Chief Executive Officer – Высшее должностное лицо компании, главный ее стратег. Лидер команды топ-менеджеров, которых может выбирать сам. В случае если деятельность компании незаконна, ответ держать будет именно CEO.

В Уставе каждой компании закреплено, кто именно является высшим исполнительным органом организации.

Чаще всего это генеральный директор, но могут быть и иные варианты.

Также в Уставе компании указываются полномочия этого исполнительного органа в зависимости от организационно-правовой формы в организации. В соответствии с соот-



Дарья Царькова

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**

Комментарии юристов и юр. фирм по ТК РФ

УП Насколько сама концепция ТК РФ не соответствует новым рыночным реалиям сегодня?



ТК РФ принимался в условиях времени, когда ни о какой удаленной работе или о возможности появления форс-мажора никто не думал и не предполагал. Соответственно, все статьи писались исходя из реалий того времени. Этот год в плане изменений законов заменяет собой десятилетие по интенсивности законотворчества. Таким образом, в связи с пандемией текущая редакция ТК не отвечает сегодняшнему дню ни в плане интересов работников, ни в плане интересов работодателей.

УП Какие статьи ТК работают совсем как «кость в горле» для компаний?

— Действующий ТК и судебная практика по нему существенно ущем-



Алексей Горелов

**ООО «МКЮ Дубинин
и партнеры»**

**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**

издательство
МИФ

Издательство «МИФ»

8 800 775-67-41

www.mann-ivanov-ferber.ru

Рэй Далио

Большие долговые кризисы

ЧАСТЬ 1 АРХЕТИП БОЛЬШОГО КРЕДИТНОГО ЦИКЛА

Архетип большого кредитного цикла

Как я представляю себе кредит и долг

Поскольку мы будем много оперировать терминами «кредит» и «долг», я начну с объяснения того, что они означают и как действуют.

Кредит — это то, что обеспечивает покупательную способность. Эта покупательная способность дается в обмен на обещание впоследствии вернуть деньги, то есть долг. Очевидно, что давать возможность благодаря кредиту совершать покупки и делать что-то полезное само по себе здорово, а не давать такой возможности мо-





жет быть плохо. Например, если для развития дается слишком мало кредитных средств, то и развитие будет совсем незначительное, а это плохо. Проблемы с долгом возникают тогда, когда нет возможности его погасить. Иными словами, вопрос о том, хорошо или плохо то, что кредит/долг растет слишком быстро, зависит от того, что производится за его счет и как выплачивается этот долг (например, как выплачиваются проценты по нему).

Люди с высокой финансовой ответственностью чаще всего не любят долгов, и эту позицию я разделяю¹. Всю свою жизнь, даже когда у меня почти не было денег, я предпочитал больше экономить, чем брать в долг, понимая, что положительная сторона долга не стоила того, чтобы иметь дело с ее отрицательной стороной. Наверное, эту позицию я унаследовал от отца. Я

¹ Я настолько не люблю долги, что почти их не имею. Даже когда я покупал свой первый дом, обошелся без ипотеки. Bridgewater я основал, не влезая в долги, и до сих пор люблю экономить и откладывать деньги

согласен, что занять немного лучше, чем занять много. Однако со временем я узнал, что это не обязательно так, особенно для общества в целом (в отличие от отдельных его членов), потому что властные структуры имеют доступ к рычагам, которые недоступны отдельным лицам. По своему опыту и из аналитических источников я узнал, что недостаток кредита / роста долга может привести даже к более серьезным экономическим проблемам, чем избыток: есть риск упущенных возможностей.

Поскольку кредит создает как покупательную способность, так и долг, то, насколько желательно или нежелательно наращивать кредитные средства, зависит от того, достаточно ли продуктивно используются взятые в долг деньги, чтобы получить нужную прибыль для выплаты процентов по долгу. Если это так, значит, ресурсы были правильно распределены, и в выигрыше останутся как заемщик, так и заимодавец. Однако если этого не происходит, то недовольными останутся

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА

ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

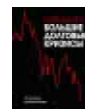
**Купить полный текст статьи за 50 руб.
или купить данный номер журнала за 600 руб.
отправляйте заявки на почту tp@top-personal.ru**

НОВЫЕ КНИГИ

**Книга Рэй Далио
«Большие долговые кризисы»**

НОВЫЕ КНИГИ





Автор книги Рэй Далио входит в список 100 самых влиятельных людей планеты (по версии Time) и 100 самых богатых людей в мире (по версии Forbes). Будучи выходцем из простой семьи, Рей Далио считает, что добился успеха ему помогли принципы, которые он сформулировал на пути к собственному успеху. Его компания Bridgewater Associates за 42 года стала пятой самой важной частной компанией в США (по версии Fortune). Разработанная им система уникальной корпоративной культуры, основанная на абсолютной честности, меритократии идей, предельной прозрачности и принципе принятия решений с учетом компетентности, позволила его компании достичь невероятных результатов.

По названию книги можно догадаться, что она посвящена долговым кризисам. Автор проанализировал кризисы разных стран, включая Россию. На основе этого анализа он разработал шаблон, проясняющий, как протекают все долговые кризисы, а также сформулировал основные принципы их преодоления.

В книге Рей Далио рассуждает о природе, на первый взгляд бытового явления, кредита. Автор пишет о том, что развитие экономики происходит благодаря тому, что кто-то берет деньги в долг. Поэтому сложно дать кредиту окончательный вердикт: зло это или благо.

«Кредит — это то, что обеспечивает покупательную способность. Эта покупательная способность дается в обмен на обещание впоследствии вернуть деньги, то есть долг. Очевидно, что давать возможность благодаря кре-

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**



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 1 (246)

ЯНВАРЬ 2021

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

К ак получить от государства компенсацию за нарушенные трудовые права

Шакирова Элина

Б ольничные – споры по ним и вокруг них

Митрахович Алла

Д окументы и качество квалификации по опасным профессиям – анализ ситуации и споров: пожарники, котлонадзор, высотники, строители, шахтеры и т.д.

Гибадуллина Зиля

У даленная работа по новому закону

Гибадуллина Зиля

П рогул по вине компании – анализ споров и доказательств

Сергеева Дарья

К ак доказывать, что больничный получен притворством или за взятку

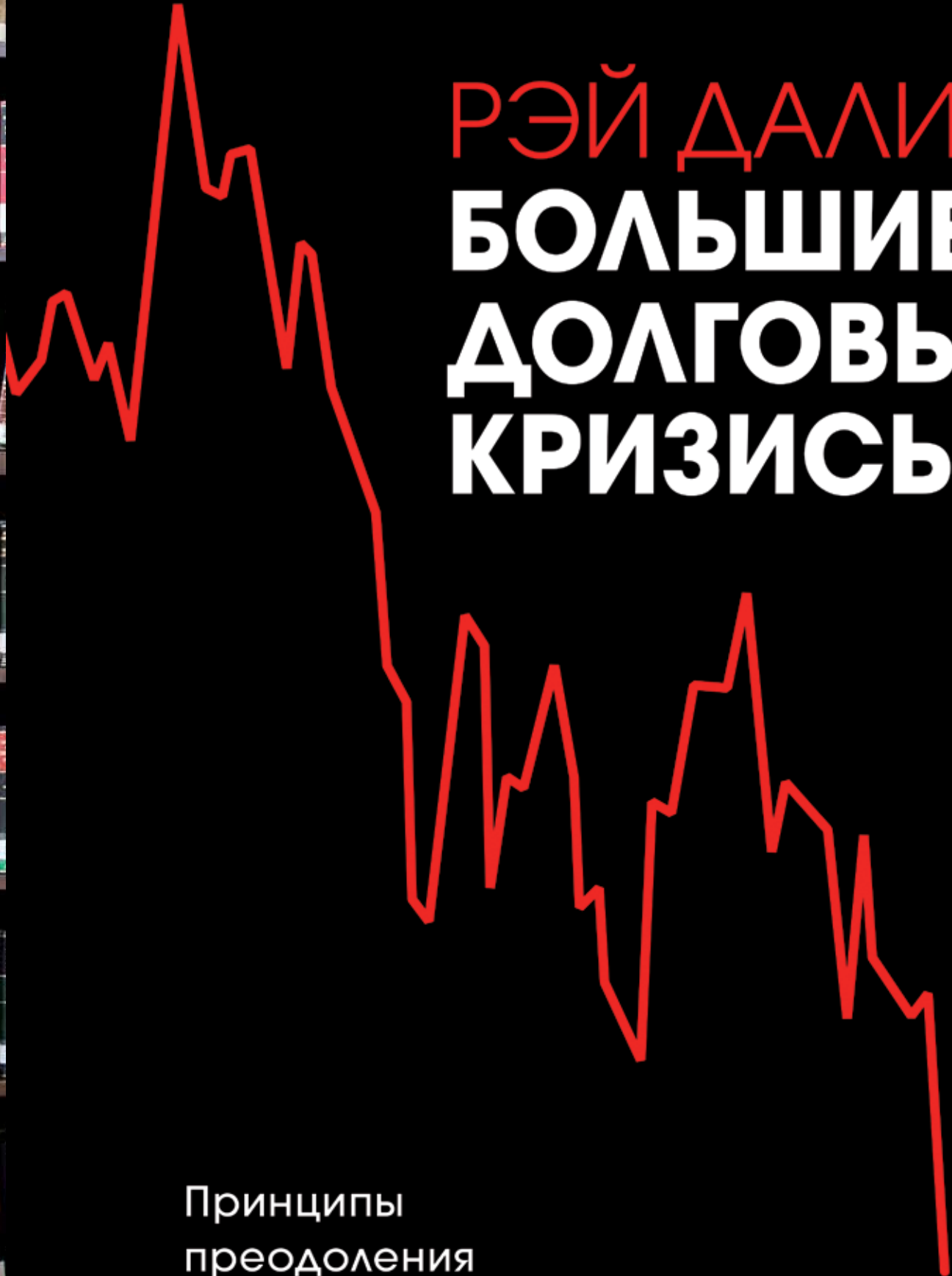
Сергеева Дарья

О шибки конструкторов и программистов – как суды решают споры

Царькова Дарья

Д иректор на больничном в период проверок. Анализ поведения юрслужб фирм и проверяющих органов

Жукова Анастасия



РЭЙ ДАЛИО БОЛЬШИЕ ДОЛГОВЫЕ КРИЗИСЫ

Принципы
преодоления



2021
С НОВЫМ ГОДОМ!