

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 44  
(600)

2020

Важные новости из журнала "Персонал" – 71672, 70555, 72635

Главная тема: **РАСТУЩИЕ КОМПАНИИ**



## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**В этом номере вновь публикуем интервью с кандидатом на позицию CEO совместно с газетой <<TOP-PERSONAL>>.**

**Подписчики смогут при интересе познакомиться с кандидатом, выбранным экспертами , пригласив к диалогу.**

** будет благодарен за отзывы по публикации.**

**PS.**

**Напоминаем читателям: в январе  НЕ выходит (выйдут только оставшиеся номера тяжелого какого-то 2020 года).**

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров,  
почта TP@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»

**Р**ост или падение компаний, порядка 10-15% в годовом исчислении, не интересен...

**Н**овый CEO должен не просто механически начать изменения в компании, которые наметил владелец. Он должен пропустить через себя идеи владельца...

**Э**то простая человеческая зависть и неспособность Грефа сделать проект, о котором бы говорили в обществе как о бренде номер один в своей нише...

**Д**ля создания Бирюзовой компании необходим смелый и уже изменившийся владелец...



Алексей Ромадин

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**

Объединенная редакция

ИД

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тажир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

5

ЕСТЬ МНЕНИЕ  
**Fesco срочно меняет топов**

Тахир Базаров  
Юрий Петров, TУCOON  
Марина Миронова, «Велес Капитал»  
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

14

ЕСТЬ МНЕНИЕ  
**Красное&Белое получив удар от силовиков, слилось с коллегами и взяло в штат GR директора**

Юлия Печенко

17

МШПП  
**Последствия пандемии, или к чему готовиться в 2021?**

Мария Медведева

24

РЕЦЕНЗИЯ  
Гули Базарова

25

БОЛЬНИЧНЫЙ  
**Как доказывать, что больничный получен притворством или за взятку**

Дарья Сергеева

33

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА  
**В здоровой команде – здоровый дух**

Светлана Завода, ЦКТ

37

НОВЫЕ КНИГИ  
**«Общение с трудными людьми»**

Леся Сидорович

42

ИССЛЕДОВАНИЯ  
**Компания Cornerstone проанализировала тренды кадрового рынка 2020 года**

Cornerstone

47

ТОП КАНДИДАТ  
**Моя компания всегда делает шаги вперед в развитии**

Алексей Ромадин

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 27.12.2020 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

## Fesco срочно меняет топов

Большая компания (перевозки контейнеров) вынуждена была быстро заменить 50 топов, ушедших неожиданно из компании вслед за CEO при корпоративном конфликте акционеров. **УП** обратился за комментариями к известным экспертам в hr.

### Общая ситуация

Во-первых, командно-административное управление безнадежно устарело. Люди и отношения между ними превратились в ресурс, который важнее формально властного. Это означает, что административная власть, суть которой сегодня часто сводится к владению пространством и временем сотрудника, во многом утрачивает силу. Это относится и к тем ситуациям, где «бал правят деньги». Право владения, оставаясь юридически безусловным, неожиданно теряет свою легитимность. У традиционного типа владельцев возникает все больше рисков, связанных со сплоченной управленческой командой.



Тахир Базаров

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Во-вторых, сам объект управления – организация – претерпевает серьезные изменения в последнее время. Неслучайно сегодня об организациях говорят не как об объектах с фиксированными границами, а как о потоках. Совершенно незаметно для многих, организации превратились в самоорганизующиеся системы с новыми уникальными свойствами, в которых социальная реальность конструируется каждый день.

В третьих, традиционная управленческая культура, основанная на упрощенном представлении о работнике, исходит из иллюзорных ожиданий о способах мотивации и принципах взаимодействия между сотрудниками. Обзор работ в области нормативной регуляции организационного поведения свидетельствует о том, что субъективные нормы являются важнейшим регулятором поведения, а в ситуации перемен определяют представления и отношение к этим переменам.

### Культурный контекст

Американский антрополог Э. Холл предложил сравнивать различные культуры в зависимости от их отношения к контексту. По мнению автора, высококонтекстные культуры – это культуры, в которых вся необходимая информация уже заложена в сознании людей, и без знания этой скрытой информации интерпретация сообще-

ния будет неполной или неверной, поскольку в языках высококонтекстных культур используется много намеков, скрытых значений, фигуральных выражений. Как говорится, «все и так понятно». Совсем другое дело – низкоконтекстные культуры. Для представителей этой культуры большая часть информации содержится в словах, а не в контексте общения (кто как посмотрел, на что намекнул взглядом или интонацией). Здесь принято открыто выражать свои желания и мысли, не полагаясь на «понятность ситуации». В этом типе культуры предпочитают ясный и открытый стиль общения, в котором вещи называются своими именами.

### Конкретный кейс

В приведенном примере очевидно, что руководителям удалось создать команду, относящуюся к высококонтекстной культуре. Некоторые исследователи считают именно этот тип культуры характерен для большинства российских компаний. Причиной тому поддержание коллективистских традиций многими отечественными компаниями, особенно в таких отраслях как добывающая и транспорт. Справедливости ради, стоит отметить, что коллективистские формы управления возникают в ответ на трудности, связанные с кросс-функциональными барьерами внутри организаций. Именно поэтому большое значение придается

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



личным взаимоотношениям и устным договоренностям. Именно в этих сообществах субъективных норм придерживаются с непреложностью закона, т.е. без тени сомнения и с обязательностью соблюдения.

Интересно, что во взаимоотношениях между представителями противоположных культур (думается, что гипотеза о том, что акционеры исходят из низкоконтекстуальной парадигмы, имеет право быть рассмотренной) существует своя и весьма обоснованная «оптика» видения противника. По данным Э.Холла, высококонтекстуалы считают низкоконтекстуалов агрессивными, наивными, нетерпеливыми и заносчивыми. В свою очередь, последние полагают, что первые сложны для понимания, неуверенны, нерешительны и уклоняются от прямого ответа.

### Какой выход?

Понятно, что «после драки кулаками не машут». Собственникам придется смириться с теми потерями, которые они понесли в этом противостоянии. Возвращение «унесенной ветром» команды представляется абсолютно нереалистичным сценарием. И совсем не потому, что ушедшие не вернуться. А потому, что не видно тех, кто способен сыграть в эту сложную игру. А раз так, то придется, лимбо избавляться от этого актива (что смерти подобно),

либо начинать все строить кропотливо, собственноручно и каждодневно.

### Какой вывод?

Не надо все время повторять как мантру: «и, если к другому ушла невеста, еще не известно, кому повезло». Лучше заняться выстраиванием качественных бизнес-процессов. И начать с видения актуальной ситуации и обнаружения слабых сигналов. Важно точно понимать свои личные ресурсы, проведя беспристрастный анализ активов и личного лидерского потенциала. Параллельно с этим необходимо изучить групповую ситуацию, провести анализ процессов групповой динамики и оценку степени зрелости группы.

И последнее по списку, но не по значению. Надо помнить о важном правиле лесников: лес – это, прежде всего, подлесок. Сплоченная управленческая команда – это всегда благо, если ей на смену подготовлена другая. Ну а это уже – искусство стратегического мышления, которое отличается гибкостью, динамичностью и горизонтом видения будущего.

**\*Тахир Базаров, Доктор психологических наук, Профессор МГУ имени М. В. Ломоносова, научный руководитель Московской школы практической психологии**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Что и как должен организовать акционер компании в плане системы управления чтобы при неожиданном уходе менеджмента (как в случае с Fesco 50 топов) компания могла нанять новых менеджеров (а то и рабочих) и продолжить работу «не заметив потери бойцов»?

 читаю что «неожиданный уход» 50 топов это фиаско менеджмента, и свидетельствует что CEO и акционеры страшно далеки от народа. Я не осведомлён о деталях ситуации, но вероятно со стороны акционеров имелось опасное заблуждение о полном контроле и пассивности менеджмента и коллектива.

Г-ну Юсупову мой респект, значит команда ему доверяет и подлинно привержена.

То что докеры остались, не стоит себя этим утешать, рынок труда Вла-



Юрий Петров

TYCOON

**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)**

# Последствия пандемии, или к чему готовиться в 2021?



Мы живем в стране, где кризис – дело привычное, но пандемии у нас еще не было. Резкие и вынужденные изменения коснулись всех сфер жизни и отразились на работе миллионов.

Насколько сильно изменился рынок, будет ли он меняться дальше? Таким вопросом, вероятно, задавались многие кандидаты, вышедшие на рынок в это непростое время, а особенно HR. Мы пережили не один кризис, но к подобному никто не готовился.

Какие же нововведения уже внесла пандемия и, возможно, это не конец!

Удаленная работа – одна из основных «фишек» нового времени.



Мария Медведева



**В первом чтении Госдумой принят закон об удаленной работе.**

**1. Официально закрепляют три типа удаленной работы** (постоянно удаленная, временно удаленная и комбинированная).

**Постоянная.** Можно работать из любой точки мира, главное придерживаться временного графика работы в компании. Работать в московской компании из Новосибирска будет трудно – разница 4 часа и начало работы будет приходиться на 13.00, а заканчивать вы будете в 22.00.

**Временная.** У вас есть место в офисе, но можно работать удалённо (на случай второй волны коронавируса и иных стихийных бедствий). Как только причины, заставляющие вас трудиться из дома будут устранены – вы вернетесь в офис.

**Комбинированная** — чередование работы из дома и в офисе (скорее всего оформление будет происходить через доп.соглашение с прописанными в нем условиями, при которых вы можете работать из дома).

**Заработная плата** не может измениться, если сотрудник в рамках своих обязанностей перешел из офиса на дистанционный формат работы.

**2. Устанавливается возможность компенсации** сотруднику расходов в связи с использованием личного оборудования. (Возможность не равно обязательность, поэтому, если вам предложили данную компенсацию – у вас щедрый работодатель).

**3. Возможным** станет заключение электронного договора.

**4. Выделили право неприкосновенности** времени отдыха. «Время взаимодействия работника с работодателем в период времени отдыха работника включается в рабочее время», - подчеркивается в законопроекте. - Взаимодействие работодателя с работником в период времени отдыха работника допускается с его предварительного письменного согласия» и оплачивается как сверхурочное.

**Как удаленная работа отразилась на работе компаний и сотрудников?**

Многие уже оценили все прелести удаленной работы. Выгода очевидна, но и минусы тоже есть.

**Для компании:**

Основными плюсами стало сокращение расходов – на аренде, организации рабочего места, клининговых услугах. Если изначально рассматривать такой формат работы – то экономить можно на мебели, технике, ото-

плении, кондиционерах, аренде мест на парковке и других обслуживающих расходов. Сотрудники, работающие из дома – реже берут больничные, все предпочитают работать и сохранить привычный уровень дохода. Некоторые работодатели отметили увеличение эффективности труда сотрудников через оптимизацию работы.

Основными минусами можно считать – сложность контроля работы удаленного персонала, появилась необходимость внедрения новой системы документооборота, продумать безопасность передачи конфиденциальной информации. Многие столкнулись со сложностью организации коммуникаций между сотрудниками.

### **Для работника:**

Начнем с плюсов:

1. Не надо тратить время на дорогу, никаких пробок, душного метро и пересадок. Минимум дополнительный час на сон!

2. Вы больше времени проводите дома. Вы можете выдерживать баланс между работой и личной жизнью. Родные видят вас чаще, есть возможность питаться по-домашнему, соблюдать любые диеты.

3. Вы можете жить, где угодно, путешествовать. Главное соблю-

дать дедлайны и выполнять свои задачи.

5. Больничный можно не брать, если вы достаточно хорошо себя чувствуете и можете работать, соблюдая все предписания врача. Даже постельный режим возможен, если у вас ноутбук. Исследования показали, что удаленные работники не болеют так часто, как их коллеги в офисе. При грамотном перераспределении времени, многие находят время для спорта. Стресс, связанный с дорогой и страхом опоздания, испаряется.

6. Экономия! На одежде, особенно для женщин. На проезде (бензин, общественный транспорт). На ланчах и перекусах в кафе.

7. Здесь вам платят за результат, а не процесс. Можно грамотно спланировать свой день, выполнить все задачи и освободить время для себя. В офисе такое невозможно, если план на день выполнен, а рабочее время не закончено – нельзя сидеть без дела. Уйти раньше не получится.

8. Если вы мама в декрете, вы можете работать, не бросая грудное вскармливание.

9. Уровень зарплаты не зависит от формата работы! Ранее была разница, т.к. работа из дома считалась своеобразной привилегией и оценивалась

ниже, примерно на 30 %. Сейчас, когда на изоляции оказались миллионы, удаленная работа стала для многих единственно возможной – данный аспект был пересмотрен.

#### Минусы работы вне офиса:

1. Размываются границы рабочего дня. График с 9 до 18 дисциплинирует, дома же много отвлекающих факторов (семья, нерабочие звонки, соседи, делающие ремонт, близость соблазнов – телевизор, комп. игры, кухня). Ответственные работники, понимая, что отвлекались на домашних и нерабочие дела, продлевают свой рабочий день. Но, есть и те, кто живет по принципу «солдат спит, служба идет».

2. Сосредоточенность – дома бывает сложно полностью погрузиться в процесс работы. Дисциплина в домашней обстановке намного важнее, чем в офисе.

3. Отсутствие живого общения с коллегами. Общение посредством мессенджеров – удобно, но не может заменить живого. Письменные коммуникации более официальны и многим не хватает неформального общения с коллегами. Выход – периодически встречаться, организовывать мероприятия для коллег и поддерживать команду.

Что в итоге решит для себя каждая компания – увидим в ближайшее время, кандидаты вольны выбирать в каком формате им хочется работать и корректировать свой поиск.

Но внедрение удаленного формата работы – это не все изменения. Не всё можно утвердить в законодательном порядке.

**Рынок заработных плат** тоже отреагировал на экономические изменения.

Многие руководители думали, что сейчас «в кризис» к ним в компании выстроятся очереди из кандидатов, готовых работать на условиях «ниже рыночных». Но пандемия внесла свои корректировки.

Регионы подтянули свои «ожидания» под московские! Конкуренция в рамках удаленной работы выросла и продолжает расти. Теперь не обязательно искать кандидата в своем городе, рамки расширяются, профессионалы становятся более доступными. Опять же – экономия на релокации. Зачем переезжать, если можно просто войти в zoom.

Но эту бочку меда рекрутерам подпортил один из основных источников поиска – сайт hh.ru

В июне 2020 компания hh.ru сообщила всем пользователям об изме-

нениях в работе – изменяется модель работы с базой резюме. «С 1 августа 2020 года мы переходим на новые тарифы доступов к базе резюме с фиксированным количеством контактов соискателей. Стоимость доступов останется прежней, а дополнительные просмотры контактов можно будет приобрести в необходимом количестве поштучно.»

Основной смысл – вводится ограничение ежедневных просмотров (доступ к контактам). Новые условия начнут действовать при новой покупке доступа к базе резюме. Число контактов в пакете будет зависеть от длительности доступа.

**Что это значит для рекрутера?**  
Катастрофа! Если раньше при покупке доступа к базе резюме на определенный срок, можно было за день просмотреть бесконечное количество резюме, и все ограничивалось только вашими потребностями, то теперь эта возможность существенно урезана. Для кого-то выделенного им лимита будет достаточно, но для большинства – очень мало. Попытка сравнить шансы небольших компаний с крупными в процессе поиска бьет по рекрутерам и кадровым агентствам. В среднем, цифра разрешенного лимита будет примерно 40 контактов кандидатов в день. По аналитике за год цифра почти в 2,5 раза меньше необходимой. Теперь за «перерасход» придется за-

платить (поштучно) или оптимизировать подбор...

Резюме, написанные на скорую руку, или очень подробно (как в трудовой книжке), или составленное по шаблону, где обязанности понимают, как часть должностной инструкции – таких резюме море. Обзванивать всех, чтобы уточнить реальность и релевантность изложенного опыта, в надежде найти нужного человека, теперь просто нет возможности. Часто рекрутеру приходится обзвонить 100 человек, чтобы найти подходящую Звезду. Теперь ресурса нет, т.е. он ограничен. Работая в подборе, могу сказать, что открываю контакты минимум 60 кандидатов в день (HR как правило ведет несколько вакансий). Не большая разница 40 и 60, но все же это отражается на работе.

**Как именно мы сможем оптимизировать свою работу?** Теперь HR не откроет контакты кандидата, который подходит на вакансию на 60-70 %, а будет искать более схожий с позицией профиль. Когда найдет и откроет, в контактах может быть только почта – а это, к сожалению, часто оказывается односторонним контактом (письмо о вашей вакансии может попасть в спам, кандидат его просто пропустит, или решит, что ему не интересно и не ответит).

В связи с такими нововведениями от hh часть компаний обратит свой

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

взгляд на иные источники – superjob, rabota или trudvsem. По крайней мере, на массовом подборе и подборе специалистов среднего звена данные ресурсы проявляют себя хорошо.

**Чем это грозит** – вы можете пропустить хорошего кандидата, который просто составил непродávющее резюме.

**Чем это грозит кандидатам** – конкуренция становится еще жестче!

Помимо резюме, которое может привлечь рекрутера, можно порекомендовать писать сопроводительные письма. Они могут дать вам преимущество и дополнительный шанс – быть замеченными. А часто необходимо составить несколько резюме – с разными акцентами в опыте. Рекрутеры оптимизируют свою работу – кандидаты оптимизируют свои резюме под поисковые запросы. Особо продвинутые кандидаты используют все возможные источники для размещения, а не только работные сайты. Социальные сети, мессенджеры, инстаграм, блоги – везде сообщают о своем решении выйти на рынок и публикуют резюме или визитку с ключевыми навыками. Поиск работы становится похож на сложный квест или экзамен. Это важный проект по «продаже себя», который требует много времени, внимания и труда. Кандидаты учатся увеличивать воронку поиска, следят за откликами,

прогнозируют эффективность всего процесса.

На фоне конкуренции на рынке труда набирает обороты **новая сфера – карьерное консультирование**. Специалисты из этой области помогают кандидату «упаковаться» и найти работу мечты. В упаковку обычно входит – подготовка документов (резюме, сопроводительное письмо, портфолио), создание самопрезентации (любимый вопрос некоторых hr и руководителей – Расскажите о себе), тренинг по прохождению интервью (проработка возможных вопросов-ответов), иногда работа с имиджем (онлайн и оффлайн).

Из плюсов, которые внесла в нашу жизнь пандемия, нельзя не отметить **активное развитие обучающих программ**.

Появилась масса онлайн курсов от ведущих ВУЗов. Выделим некоторые преимущества:

- не нужно обучаться очно или даже заочно, можно перейти в онлайн формат, удобно и экономит время (даже, если учебное заведение в вашем городе – не нужно тратить время на дорогу)
- как правило, все курсы предоставляют запись (если отвлеклись, или вообще не смогли быть онлайн со всей группой – можно

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

получить занятие в записи, пересматривать столько раз, сколько вам необходимо, чтобы не пропустить ничего важного и усвоить весь материал.)

- новый формат для педагогов, они осваивают новые техники, чаще используют интерактивные приемы для большего вовлечения.
- уровень образования при онлайн формате не пострадал.
- уровень коммуникации в подобном обучении растет (в группах встречаются люди из разных стран).

За время пандемии многие успели повысить свою квалификацию или получить новую профессию (Центры занятости проводили переобучение на площадках московских ВУЗов).

Хуже стало с появлением коронавируса или лучше, каждый решит для

себя. У кого-то открылись новые возможности заработка, кто-то потерял работу и задумался о смене сферы, кто-то мечтает вернуться в офис – к людям, а кому-то комфортно дома. Как показали исследования – качество работы при удаленном формате не пострадало, многие сотрудники стали отмечать, что из дома работают больше!

2021 год внесет свои коррективы в изменения 2020. Надеемся, они будут позитивными!

В грядущих и уже произошедших переменах есть плюсы и минусы, но мы продолжаем верить в лучшее! Мы все справимся!

**\*Мария Медведева,**  
 Руководитель отдела управления персоналом Департамент продуктовой разработки EGAR Technology, Карьерный коуч

Эксклюзивно для 

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



В данной статье автор затрагивает важные вопросы для HR и консультантов: как удаленная работа отразилась на работе компаний и сотрудников, как отреагировал на экономические изменения рынок заработных плат и в целом подводит итоги уходящего года, в котором резкие и вынужденные изменения коснулись всех сфер жизни и отразились на работе миллионов.

В Московской школе практической психологии стало традицией подводить итоги «профессионального года» в кругу сообщества.

В рамках нашего проекта «Среда Карьерных Консультантов» мы обсуждаем, как изменился рынок в условиях пандемии и какие компетенции стоит развивать специалисту, чтобы оставаться востребованным в новых условиях.

#### 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

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

Эксклюзивно для 

# Как доказывать, что больничный получен притворством или за взятку



Нет ничего нового в том, что работники прикрывают свои прогулы, используя поддельные листки нетрудоспособности: покупая их или давая за них взятку. Чем изощреннее методы таких работников, тем изощреннее нужно быть работодателям, чтобы определить поддельность больничного листа и притворство сотрудников. Так, на практике уже выработан алгоритм, который позволяет если не положить этому конец, то хотя бы уменьшить количество поддельных листков нетрудоспособности, предъявляемых работниками.

*Дарья Сергеева*

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА**

**ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

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

# В здоровой команде – здоровый дух

*М*ир круто изменился. То, что раньше считалось нормой, сегодня уже не актуально, то, что когда-то приносило результаты, теперь не работает. Старая парадигма, в которой сотрудники относятся к компании только как к месту работы и источнику заработка, исчерпала себя. Корпорации теперь подчеркивают духовные ценности своих сотрудников, чтобы полностью раскрыть их потенциал. Кроме того, сами сотрудники понимают, что они могут найти смысл и удовлетворение в своей работе благодаря общей цели и саморазвитию. А рабочие места – это те места, где люди с интересом проводят время, а работа – их страсть. Отличным примером организации такого формата является ЦКТ, компания, культура которой основана на положительных стандартах, здоровом образе жизни, семейных ценностях, что имеет решающее значение для создания сильной и увлеченной команды.



*Светлана Завода*

ЦКТ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Как пишет мотивационный спикер Саймон Синек: «Большинство людей знают, что они делают и как они это делают, но на удивление немногие знают, зачем они это делают». Для ответа на этот вопрос у человека должно быть что-то кроме желания скорейшего наступления дня зарплаты. Духовно-ориентированным организациям не составляет труда прислушиваться к голосам сотрудников, потому что они признают их как полноправных членов команды, обладающих собственными талантами. Имеет смысл «включить» эти голоса в планирование, рост и миссию организации. Дух на рабочем месте – это лидеры, которые учатся руководить, а не управлять. Это понимание того, что организации служат, а не просто предоставляют услуги. Это поиск себя для достижения своей цели в жизни и использование этой страсти.

В стране, которая поддерживает разделение церкви и государства, духовность на рабочем месте кажется почти парадоксальным. Однако это не связано с религией. Это понимание и принятие идеи о том, что мы, люди, намного больше, чем то, что делаем, чтобы получить зарплату. Мы – духовные существа, обладающие человеческим опытом. Духовность на рабочем месте, кажется, раскрывает полный человеческий потенциал, позволяя людям быть всем, на что они способны. Если «духу» нет места на

работе, то и сама суть того, кем мы являемся, не присутствует на рабочем месте. Корпоративная культура, в которой царит душевная атмосфера на рабочем месте, движется к новому типу. Она расширяет возможности, ценит и культивирует инклюзивность, открытое, честное общение и поддерживает настоящую командную работу и сотрудничество вместо конкуренции, контроля и страха. В результате: меньше текучесть кадров, меньше прогулов, выше производительность, увеличивается прибыль и лояльность работников. Приходит время расстаться со старыми моделями. Какие инструменты можно использовать руководству для повышения включенности каждого сотрудника? В компании ЦКТ существует целая культура, направленная на развитие неформальных отношений между коллегами и, как следствие, на создание осознанной и увлеченной команды. В частности, это проведение спортивных мероприятий и творческих марафонов.

### В моде там какой-то ЗОЖ...

«Нельзя наливать из пустой чашки». Так гласит старая пословица, и по аналогии с человеческими условиями она работает. Стресс, с которым мы сталкиваемся каждый день, может истощить наше тело, разум и дух. Кроме того, на нашем здоровье сказываются требования динамичной современной жизни. Сегодня здоро-

вый образ жизни в моде. Однако, зачастую ЗОЖ в организациях ограничивается памятной табличкой на стене офиса об участии пары сотрудников в каком-либо спортивном мероприятии. Результат этих действий, соответственно, тоже не впечатляет. Но есть и исключения. В ЦКТ спорт – это своеобразная философия. Здесь работают люди, действительно увлеченные идеей здорового образа жизни: от простых любителей до тех, кто не представляет свою жизнь без спорта и серьезно им увлекается. Забота о сотрудниках и приверженность здоровому образу жизни являются одними из ключевых ценностей компании. В ЦКТ практикуется множество инициатив, направленных на поддержание здоровья и увлечение спортом. Хорошим примером является марафон ЗОЖ, прошедший в ноябре и безусловно актуальный во время пандемии. В мероприятии приняли участие 36 сотрудников. В течение месяца участники должны были выполнять задания, среди которых были как простые – обливание, зарядка, стакан воды натошак, пять тысяч шагов в течение дня, отказ от мяса; так и сложные – одно-трехдневное голодание, посещение бани и бег на десять километров, которые смогли выполнить не все. Победители были поощрены руководством компании, но главное, конечно, не это. Благодаря марафону, многие вернулись в спорт, начали занятия танцами и т.д. Это живое обще-

ние, правильные привычки, раскрытие чувственного восприятия, повышение осознанности, расширение мировоззрения, накопление новых образов, испытание себя на прочность, энергия дружбы и сплоченности.

### **Выкинуть хлам из дома и новых найти друзей**

Людей объединяет внешний враг или интересная творческая задача. Марафоны – это конкретная, достижимая цель, ограниченная коротким временным отрезком. Это позволяет людям мобилизоваться и включаться в процесс достижения поставленной задачи. При интересной и творческой задаче люди неосознанно выходят в неформальный процесс взаимоотношений. В компании ЦКТ творческие марафоны проходят на регулярной основе. Хороший пример – состоявшийся в ноябре марафон «Выкинуть хлам из дома», в рамках которого участники разбирали завалы старых вещей у себя дома, выкидывая их, либо даря им новую жизнь.

Благодаря взаимодействию в командах не только отлично прокачиваются soft skills, но и создается потенциал на дальнейшее развитие неформальных отношений. Сюда относится и эмоциональный интеллект – способность понимать и принимать чужие чувства, контролировать и раскрывать свои. Люди узнают друг друга

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

с человеческой стороны, без привязки к рабочему процессу, а это уже новый уровень – уровень дружбы, к которому стоит стремиться.

### «Рыба» трансформируется с головы

Ценности поддерживаются в первую очередь не HR-специалистами, а руководством компании, которые показывают личный пример, участвуя в марафонах, спортивных соревнованиях и тем самым вовлекая весь персонал в эти инициативы. Новый осознанный лидер – это скорее даже не столько руководитель, сколько помощник и наставник. И в модели команды по Адеру бюджет, ресурсы, качество и сроки он уже ставит не во главу, а наравне с потребностями членов команды и их взаимодействием.

Как люди, мы склонны уделять больше внимания физическим и материальным аспектам жизни, чем духовным вопросам. Мы настолько поглощены первым, что едва ли находим время думать о втором. Но важно знать, что мы можем обрести безусловное счастье и удовлетворение от своей деятельности, только если обогатим нашу внутреннюю духовную жизнь. Людей сегодня уже не удерживать старыми приемами, и сотрудник, если он хороший профессионал, без труда найдет для себя что-то но-

вое, то что будет давать ему не только прибыль, но и смысл. Стираются географические границы, смягчаются стыки профессиональных навыков и горизонты структуры организаций. Мир уже не будет прежним, нужно меняться уже сейчас. И да прибудет с нами сила!

**\*Светлана Завода,**  
Руководитель по корпоративной культуре ЦКТ <https://onlider.ru/>

Эксклюзивно для 

# "Общение с трудными людьми"



Эмоциональный  
интеллект

## ОБЩЕНИЕ С ТРУДНЫМИ ЛЮДЬМИ





Книга «Общение с трудными людьми» – это сборник советов от разных профессионалов о том, как вести коммуникацию с сотрудниками.

Конфликты – неотъемлемая часть профессиональной деятельности, и ни одному лидеру не удастся их избежать. Марк Герзон, президент *Mediators Foundation* и автор книги по теме лидерства, советует еще в самом начале определить, горячий это конфликт или холодный. Участники горячего конфликта ведут себя очень эмоционально, а в холодном наоборот – подавляют эмоции (хотя бы дин из участников). И для того, чтобы разрешить ситуацию нужно горячий конфликт «остудить», а холодный «подогреть». Задача лидера привести к, так называемому, «теплому» конфликту, где обе стороны открыты для дискуссии. **Тактика урегулирования горячего конфликта:** нужно сформулировать заранее четкие правила и добиться, чтобы им следовали (например, сделать это можно перед встречей, если конфликтуют двое ваших подчиненных). Если же конфликтующих сторон много, то стоит дать высказаться каждому лично перед друг другом, чтобы каждый спокойно озвучил свою позицию. **Тактика урегулирования холодного конфликта:** лучше всего подойдет формат дебатов в группе или простой диалог. Помимо всего этого, Марк Герзон советует лидеру воспользоваться всем имеющимся в запасе временем, чтобы обдумать все варианты и воз-

можности, четко сформулировать цель, не опускаться до личных оскорблений и не искать виноватых, отказаться от лицемерия, анализировать ситуацию со всех сторон.

Холли Уикс, преподаватель, консультант, лектор и автор книги по теме коммуникаций, напоминает о том, что напряженное общение – неотъемлемая часть бизнеса, которая варьируется, например, от увольнения сотрудника до даже его награждения. Всегда важно правильно начать разговор, поскольку так шансы на его удачное продолжение возрастут, избегать подавляющих методов (сквернословие, манипуляция, крик). К напряженным разговорам важно готовиться, если у лидера они являются слабым местом. Прежде всего стоит выявить свои слабые стороны относительно и людей, и ситуаций. Тем, кто не выносит враждебности важно знать и понимать, как на нее реагировать, а также анализировать предыдущий опыт (что в нем было не так? Что стоило бы изменить?). Важно уважать оппонента, перефразировать свои намерения, если собеседник плохо их воспринял (ведь очень вероятно, что он их просто не понял) и бороться с тактикой, а не с человеком.

Тони Шварц, президент и генеральный директор компании *Project Energy*, автор книги *Be Excellent at Anything*, пишет о том, как общаться с тяжелыми людьми. Наша базовая потребность



– чувствовать, что нас ценят и что мы приносим пользу. Когда этого не происходит, возникает тревожность, мы теряем душевное равновесие, ощущение стабильности и безопасности. Когда мы чувствуем, что нас не ценят, то чаще всего ведем себя как жертва, и это очень привлекательное решение. Винить кого-то в своих бедах – форма самозащиты. Сбрасывая ответственность, мы чувствуем себя немного лучше. Однако таким образом мы лишаем себя возможности влиять на ситуацию. **Единственный человек, которого вы способны изменить – вы сами.** У каждого из нас особое восприятие мира, и часто нам кажется, что это наша реальность, однако у нас каждый день есть возможность попробовать увидеть мир через восприятие других людей. «Фильтр реалистичного оптимизма» позволяет увидеть себя со стороны, а не реагировать на обиду рефлексивно. «Обратный фильтр» (эмпатия) позволяет взглянуть глазами своего оппонента, притом не нужно отказываться от собственной точки зрения, лишь увидеть альтернативную. «Длинный фокус» позволяет не заикливаться на настоящей ситуации, а оптимистично взглянуть в будущее, если ваш оппонент откровенно не прав, и как бы вы ни пытались посмотреть на ситуации его глазами, ничего не изменится. Таким образом, можно, например, понять какой опыт вы можете вынести из этой ситуации.

Эми Галло, редактор журнала *Harvard Business Review*, лектор по

теме карьерного роста и автор книги на тему конфликтов, объясняет, как общаться с вредными коллегами. Когда коллега к вам плохо относится, как повлиять на ситуацию? А если поведение повторяется или ухудшается, как понять, что перед вами настоящий агрессор? Прежде всего **нужно понять причину**, что спровоцировало подобное поведение. Школы бизнеса Маршалла Южно-Калифорнийского университета, подтверждает общепринятое мнение: люди ведут себя импульсивно и истерично, когда их эго что-то угрожает. Самые талантливые люди, пользующиеся всеобщей симпатией, чаще всего и становятся главной мишенью, потому что представляют собой угрозу. **Чтобы разрядить обстановку, иногда достаточно всего лишь польстить агрессору** (например, начальник может сделать комплимент подчиненному, который не испытывает к боссу симпатии). Как и все предыдущие авторы, Эми Галло советует **обратить внимание и на свое поведение.** Может быть, вы неверно истолковали поведение человека, может быть, слишком болезненно отреагировали, может быть, ваш коллега расценил ваши действия как угрозу или предательство. Однако не стоит быть к себе слишком суровым. **Заступайтесь за себя**, указывайте на некорректное поведение. Если же ни одно из решений не помогает, тогда единственный путь – публично уволить человека, так как статистика четко показывает влияние агрессивного поведения и психологического давления на



командный дух, удержание сотрудников и результаты работы. К сожалению, компании редко предпринимают какие-либо действия.

Также проблемы могут возникнуть с пассивно-агрессивными сотрудниками. Ваш коллега на собрании говорит одно, а после него делает другое. На совещаниях перебивает вас, а в офисе проходит мимо и не здоровается. Если вы попытаетесь обсудить с ним его поведение, он будет уверять, что все в порядке и проблема только у вас в голове. Однако это не так: он пассивно-агрессивный человек. Сначала подумайте, что порождает такое поведение: возможно, человек (ошибочно) пытается донести свою мысль без настоящего, конструктивного конфликта. Также нельзя забывать и о своей ответственности, подумайте могли ли ваши действия вызвать такую реакцию у сотрудника. Как команда вы вправе устанавливать конкретные нормы поведения, чтобы избежать такого отношения в дальнейшем.

Как работать с тем, кто постоянно в стрессе? У всех есть вымотанные коллеги, которые всегда говорят, что у них по горло работы, они завалены проектами и у них нет ни одной свободной минуты. Ребекка Найт, журналист-фрилансер и лектор, советует нейтрализовать ситуацию и защищаться. **Во-первых**, не судите, ведь каждый человек по-разному реагирует на стресс, а осуждение может привести к негативным последствиям.

**Во-вторых**, признавайте стресс. Важно, чтобы ваш коллега чувствовал, что вы его видите и слышите. Например, можно обратиться к нему: «Я знаю, что вчера задержались на работе допоздна, и это не первый раз. Как ваши дела?». **В-третьих**, хвалите. Compliment – простейший способ напомнить человеку о его сильных сторонах, когда он теряет веру в себя. **В-четвертых**, можно предложить помощь. Объясните, что вы на самом деле можете. Посыл должен быть таким: «Мои ресурсы ограничены, но я хочу помочь вам, если вы в затруднительном положении». **В-пятых**, не вываливайте на человека сразу все свои требования. Например, уменьшите число отправляемых ему писем, разделите большую задачу на несколько простых или предложите разбить работу на посильные этапы.

Наверняка, вам знакома ситуация: сотрудника обуревают такая жажда решительности, что решения он принимает поспешные и, как правило, совершает ошибки. Они торопятся заключить сделку, даже если она не выгодна, или выдают распоряжение, не задумываясь о его последствиях, – лишь бы все видели, как споро он взялся за дело. Руководители утверждают, что ежедневно теряют тысячи долларов из-за решений, принятых бездумно, произвольно-исключительно для галочки и без какого-либо стратегического мышления. Лиз Кислик, преподаватель, лектор, сотрудничает с компаниями из списка Fortune 500, говорит о том, что важно помочь таким сотрудни-



кам осознать влияние их поведения на окружающих. **Покажите необходимость сотрудничества для всех сторон.** Поощряйте формулирование последствий решения. Такие сотрудники часто видят только положительные стороны быстрого принятия решений и закрывают глаза на негативные последствия. **Поставьте «торопыг» в пару с сотрудниками, которым свойственно долгосрочное мышление.** Это позволит им увидеть результаты более обдуманного, тщательно спланированного процесса. Научите отделять поспешность от срочности.

Согласно исследованию Gallup, половина работников в США хотя бы раз в своей жизни увольнялись с работы из-за плохих отношений с начальником. В Европе, Азии, на Среднем Востоке и Африке результаты оказались примерно такими же. То есть существует четкая связь между вовлеченностью работника (его мотивацией и стремлением добиться организационных ценностей) и его отношением с начальством. Манфред Кетс де Врис, *коуч, психоаналитик, эксперт по менеджменту, заслуженный профессор кафедры лидерского развития школы Бизнеса INSEAD*, рассказывает о том, что же делают «ужасные» боссы. Наиболее частыми жалобами от работников являются: микроменеджмент, агрессию, отклонение от конфронтации, откладывание решений, присвоение себе чужих заслуг, сваливание вины на других, утаивание информации, неумение слушать, плохой пример в поведении,

пренебрежение своими обязанностями и неумение развивать способности сотрудников. Однако тем не менее для сотрудника очень важно налаживать связь с управляющим. Что же могут сделать работники? **Первый шаг** – проявлять сочувствие. Учитывать внешнее давление, которое испытывает руководитель. Эмпатия может изменить отношения, при этом не только сверху вниз. **Второй шаг** – взглянуть на свои действия. Нужно проанализировать свое поведение, так как ваши действия также могут усугублять ситуацию. **Третий шаг** – если вы убедились, что проблема не в вас, то предложите изменить свое поведение. Например, в рамках обсуждения совершенно другой темы. Если же такой возможности не представляется, то иницируйте беседу – лучше в месте, которое не получится быстро покинуть и где никто не мешает беседе. **Четвертый шаг** – если беседа с начальником не дала никаких плодов, то обратитесь к HR-менеджеру или к начальнику начальника. Однако если вы встали на этот путь, то будьте готовы предоставить веские доказательства того, что ваш руководитель несет ответственность за конкретные проблемы. **Пятый шаг** (и самый последний) – либо наберитесь терпения, либо меняйте место работы. Если се предыдущие шаги никак не сработали, то вариантов, к сожалению, остается не так уж и много.

\***Леся Сидорович**

Эксклюзивно для



# Компания Cornerstone проанализировала тренды кадрового рынка 2020 года

2020 год оказался непростым для рынка труда. Несмотря на это большинство отраслей: ИТ, промышленный сектор, недвижимость, фармацевтика и логистика смогли быстро адаптироваться к работе в новых условиях. По оценкам компании Cornerstone, ключевым трендом года стал повышенный спрос на ИТ-специалистов, специалистов с опытом диджитализации и управления удаленными командами.

Если первый квартал был связан с началом активной работы, то «черный лебедь» карантина во втором квартале привел к тому, что 10% тендеров были

Cornerstone

**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)**

# Моя компания всегда делает шаги вперед в развитии

## Как правильно управлять растущими компаниями

**УП** возвращает рубрику «топ-кандидат», в которой интервью дают одни из лучших кандидатов (по выбору экспертов **УП**) на позиции CEO, находящие в настоящее время открытыми для рассмотрения офферов.

Публикации носят некоммерческий характер, и контакты спикера открыты для любой компании в журнале и на сайте в рубрике -\* ТОП КАНДИДАТ -\*

Желающие представить себя как возможного кандидата (в формате экспертного интервью) могут написать нам заявку на [tr@top-personal.ru](mailto:tr@top-personal.ru).

Обсудив тему и некоммерческие условия, смогут раскрыть свой опыт и знания не в сухом резюме, а в дискуссионном интервью (возможно, и в формате видео).



Алексей Ромадин

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Давайте вначале договоримся, кого считать **РАСТУЩЕЙ** компанией?

любая компания всегда является либо растущей, либо падающей. В наше время быстро меняющейся ситуации на рынках никакая компания не может быть стабильной, я имею в виду не расти и не падать. Рост или падение компаний, порядка 10-15% в годовом исчислении, не интересен, так как это может быть даже не отмечено в самой компании. Такой рост или падение выдержит любая живая компания без каких-либо структурных или прочих изменений внутри себя.

Интересно начинается тогда, когда рост компании становится порядка 50% и более в годовом исчислении. Сейчас я имею в виду средние и большие по размеру компании, численностью от 300 сотрудников и более. Рост такого порядка в компаниях всегда сопровождается интереснейшими внутренни-

ми процессами. Причем эти процессы затрагивают все без исключения структуры компании. Начиная от собственников и заканчивая грузчиком на складе готовой продукции. Такой рост в данных компаниях может быть связан с различными факторами рынка, на котором работает компания, или действиями самой компании на рынке. Но об этом можно говорить отдельно, долго и очень интересно.

**УП** Одна фабрика матрасов Сонтелле (спикер **УП**) недавно стала лидером, обогнав конкурентов в период пандемии за счет онлайн продаж (и, по словам ее CEO, гарантированной доставкой выбранного матраса в течение 4 часов покупателю). Как бы Вы поступили, чтобы вернуть лидерство, будь Вы на месте CEO компаний, которые еще год назад были лидерами, продавая в основном офлайн продукцию? (с учетом большого возраста основателей, экс лидеров)

— Сразу хочу сказать, что я могу появиться на месте CEO компаний, попавших в такую ситуацию, только после

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

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

Девиз «ЛюдиPeople»:  
«Практика – критерий истины»



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

НАС ВЫБИРАЮТ ДЛЯ:

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



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

НАШИ КЛИЕНТЫ –  
ЛИДЕРЫ В СВОИХ ОТРАСЛЯХ:

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

## НАША ПРАКТИКА



### КЕЙС 1

Крупное предприятие черной металлургии

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

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



### КЕЙС 2

Крупнейший оператор контейнерных перевозок

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

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



### КЕЙС 3

Атомная промышленность.  
Управляющая инжиниринговая компания.

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

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

Даже самый успешный бизнес имеет резервы повышения эффективности.

**МЫ НАЙДЕМ ИХ!**



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



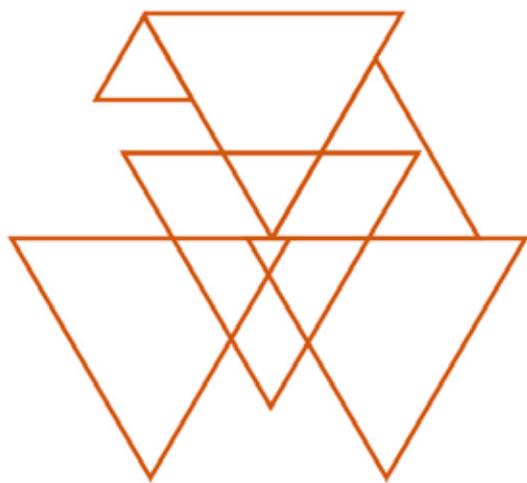
+7 (495) 105-93-73  
+7 (985) 774-10-08



**Harvard  
Business  
Review  
Press**

**Эмоциональный  
интеллект**

# **ОБЩЕНИЕ С ТРУДНЫМИ ЛЮДЬМИ**



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU



# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 1 (234)

ЯНВАРЬ 2020

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

*Дмитрий Мартасов*

**Ответственность директора за управление компанией: анализ споров**

*Виктория Кокорева*

**Увольнения прокуроров — анализ ситуаций**

*Ольга Папроцкая*

**Хищения на работе. Как исключить восстановление виновного**

*Ольга Яковлева*

**Травматизм на работе — анализ споров по оплате лечения**

*Татьяна Кочанова*

**Проблемы предоставления идентификаторов граждан при подаче исковых заявлений**

*Александр Макински*

**Как Rambler за поруганные авторские права боролся. Кто прав?**

*Инна Демидова*

**Профессиональные заболевания на работе. Анализ споров**

*Виктория Мариновская, Павел Хлебников, Ольга Папроцкая,*

*Вioletta Хилищенко, Татьяна Торошко, Светлана Логвина*

**Как сократить работнику зарплату и объем работ в 10 раз, и суд откажет ему в иске?**