

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты в области "Персонал" – 71852, 70555, 72635

№ 01  
(605)

2021

## ТРЕНДЫ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ ГЛАЗАМИ ЭКСПЕРТОВ



Главная тема: **ТРЕНДЫ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ**

Digital  
Experts  
Association  
АССОЦИАЦИЯ ПРАКТИКОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ

## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**COVID кризис ускорил существующие тренды и показал необходимость внедрения цифровых изменений. В текущей реальности уже поздно ностальгировать по прошлому, пора встраиваться в новые реалии.**

**Многие организации понимают необходимость внедрения цифровых процессов, но не знают с чего начать. Многие уже запустили цифровые изменения, но они были недостаточно эффективны.**

**Часто цифровизация представляется как долгий и затратный процесс, хотя если изначально расставить стратегические приоритеты и четко спланировать внедрение с учетом максимального эффекта на каждом этапе, то цифровизация способна оперативно повлиять на улучшение результатов деятельности организации.**

**В современной реальности цифровые системы стали гибкими и позволяют в режиме реального времени внедрять необходимые изменения и оперативно реагировать даже на потенциальные запросы потребителей. Главные факторы успеха – начинать со стратегических смыслов, выбрать подходящие под задачи технологии и вовлечь свою команду.**



**Оксана Набок**

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»





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;
- 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

## Содержание

5

**Тренды новой реальности глазами экспертов**

БИЗНЕС-КОУЧИНГ

Екатерина Плыс, Оксана Набок,  
Вероника Гименез, Екатерина Ярушкина,  
Евгения Власова

22

**Система социального кредита в Китае**

ЗА РУБЕЖОМ

Дмитрий Жирнов

25

**Роль ИТ сегодня сравнима с ролью электричества в 1800х годах**

ИТ

Ольга Бармаш, Сигма

29

**Позитивный настрой у сотрудников можно и надо создавать**

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Константин Гергая, NOVAROLL

33

**Kontakt InterSearch Russia**

ЛУЧШИЕ АГЕНТСТВА ES 2021

36

**Кадровый менеджмент в современной образовательной организации высшего образования**

МШПП

Руслан Корчагин

40

**Гули Базарова**

РЕЦЕНЗИЯ

41

**Хватит мне звонить. Игорь Рызов, Алексей Пашин**

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

49

**Существенные изменения трудового договора и споры по ним сотрудников. Советы работодателям.**

ТРУДОВОЕ ПРАВО

Дмитрий Евтеев

57

**Текущее состояние и перспективы развития промышленного и производственного HR**

КОНФЕРЕНЦИИ

Ангелина Медовикова

62

**Обзор Федерального закона от 31 июля 2019 г. №359-ФЗ**

ЗАКОНЫ

Александр Барышев

№01  
(605)  
Издаётся с 1996 г. 2021 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

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

Подписано в печать 08.02.2021 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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

# Тренды новой реальности глазами экспертов

Современная реальность продолжает тестировать на прочность и делать нас сильнее. Для того, чтобы быть конкурентоспособными, важно понимать макротренды и успешно в них встраиваться. Тренды касаются как фокуса на здоровье каждого человека, так и устойчивого «здоровья» организаций в целом, экосистемного мышления лидеров, усиления значимости миссии и ценностей в командах, фокуса на качество и уникальность продуктов и услуг, и, конечно, одного из главных трендов - цифровизации. Мы собрали мнения опытных экспертов и управленцев, которые уже внедряют новые подходы и цифровые изменения в компаниях, участвуют в мероприятиях Ассоциации

практиков цифровизации и многие из них делятся практическими знаниями по управлению в образовательном онлайн проекте Leadership School. Эксперты рассказали свое видение корпоративных трендов 2021.

## ТРЕНДЫ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ



COVID кризис ускорил существующие тренды и показал готовность компаний к изменениям



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# Тренд Здоровье и благополучие



Один из важных трендов в период изменений – забота о здоровье сотрудников, и это не случайно. Исследования, проведенные в этой области, показывают снижение на 50% заболеваемости сотрудников и, как результат, повышение планируемости бизнеса, а также повышение роста производительности на 20%. Неудивительно, что многие ведущие российские и зарубежные компании систематически проводят мероприятия по улучшению здоровья и благополучия на работе.

Забота о здоровье и благополучии может представлять собой комплекс мер по укреплению физического здоровья (вакцинация, физическая активность, здоровое питание, медицинские осмотры), а также по улучшению пси-

хического здоровья (снижение стресса, профилактика выгорания, практики осознанности). Согласно Mercer Marsh, два фактора определяют успешность мероприятий по повышению благополучия сотрудников: длительность и комплексный подход. Давайте разберемся почему.

Мероприятия по улучшению благополучия связаны с изменением поведения людей. Семинары и тренинги по здоровому питанию, снижению стресса или физической активности предполагают, что сотрудники будут использовать эффективные техники регулирования стресса, больше двигаться и предпочитать здоровую еду. Иначе говоря, цель подобных мероприятий – выработать у людей новые привычки. И тут возникает проблема. Во-первых,

для приобретения привычки необходимо время, около 3 месяцев. Во-вторых, для того чтобы человек изменил свое поведение, он должен понимать, что делать, зачем это делать, как это делать, а также чувствовать, что задуманное осуществимо. То есть речь идет не только о



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



том, чтобы получить новые знания, сотрудник должен найти и поддерживать мотивацию, а также вписать новое поведение в повседневную жизнь. Поэтому очень важно, чтобы такие инициативы как оплата спортзала сотрудникам или лекция специалиста по питанию подкреплялись и мерами, направленными на изменение поведения. В противном случае велика вероятность, что сотрудники не будут пользоваться предоставленными возможностями или полученными знаниями. Это объясняет тот факт, что точечные мероприятия оказываются малоэффективными, а для серьезных изменений требуется комплексный подход.

Комплекс мер по повышению здоровья и благополучия может включать следующие этапы: ассесмент, мотивационная кампания, разработка и проведение программы, направленной на изменение конкретного поведения, включение поведения в корпоративную культуру, follow-up (поддержание поведения). Такой подход может показаться сложным и затратным, однако это совсем не обязательно так. Ассесмент может занять всего 10-15 минут, но он поможет разработать программу с учетом потребностей сотрудников. Программа может состоять из 3-5 60-минутных сеансов, проводимых с частотой один раз в неделю. Примером изменения корпоративной культуры может быть проведение соревнований в количестве шагов, пройденных за месяц, между отделами

компании. Для мотивационной кампании и follow-up могут использоваться информационные постеры, флаеры или рассылки по электронной почте. Мероприятия могут быть простыми, главное, чтобы они имели общую цель и структуру и соответствовали нуждам сотрудников.

И несколько слов об удаленной работе. Проблема «удаленки» заключается в том, что общение между сотрудниками сильно сократилось и сводится к обсуждению исключительно рабочих вопросов. Такое редуцированное общение может привести к довольно серьезным негативным последствиям. Неформальное общение важно для того, чтобы люди могли завязывать и поддерживать контакты, узнавать друг друга, проникнуться доверием, обменяться информацией о жизни компании, узнать о новых возможностях для карьерного роста. Продуктивное взаимодействие между сотрудниками уменьшается, сплочение команды, интеграция новичков и кооперация требуют от управленцев больше усилий и времени. В Швейцарии эту проблему стараются решить через стимулирование неформальных кофебрейков и даже создают виртуальные платформы для этого (например, Team Time, разработанная органом Promotion santé Suisse).

Более того, сокращение неформального общения может серьезно сказаться на психологическом здоровье сотрудни-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ков. У многих людей нет времени на общение вне работы отчасти потому, что их работа занимает большую часть дня, отчасти потому, что их друзья и родственники тоже заняты работой и домашними заботами. С начала пандемии психологи разных стран бьют тревогу, привлекая внимание к росту количества случаев тревожности и тяжелой депрессии. Конечно, причин для депрессии и тревоги много (опасность заболеть, страх за близких, возможная потеря работы и т.п.), но тот факт, что люди стали меньше общаться, тоже вносит важный вклад. Достоверно известно, что общение и поддержка окружающих очень имеют огромное значение для предотвращения депрессии и снижения стресса.

Совершенно очевидно, что многие компании будут все больше переводить людей на удаленную работу, хотя бы на несколько дней в неделю. Поэтому важно, чтобы компании проработали идеи

.....

о том, как поддерживать неформальное общение, а также физическое и психическое здоровье сотрудников. Это факторы, которыми не стоит пренебрегать, так как они имеют непосредственную связь с продуктивностью работы, лояльностью к работодателю и количеству случаев выгорания.



**\*Екатерина Плыс,**  
 Доктор философии по психологии (PhD) Женевского Университета,  
 Автор проекта MyHumanScience  
<https://www.facebook.com/MyHumanScience>, Приглашенный  
 эксперт Ассоциации практиков цифровизации, Спикер  
 образовательного онлайн проекта Leadership School

## Устойчивость и экосистемное мышление



Здоровье каждого складывается в устойчивое «здоровье» всей экосистемы организации. Устойчивость как человека, так и организации достигается путем по-

нимания того, что мы, будучи сами по себе сложной системой, живем и взаимодействуем в комплексной экосистеме. В этом смысле философия консалтингового агентства Train your

brain, в рамках которого был создан образовательный онлайн проект Leadership School, это создание команд как единого здорового «организма», части которого взаимодополняют друг друга. В случае необходимости изменений все системы объединяются и настраиваются на решение новой задачи. Единый здоровый в эмоциональном и физическом плане «организм» гармонично взаимодействует с другими, управляя отношениями и изменениями, что ведет к его устойчивости. Для реализации такого подхода нужен практический инструментарий. На открытых заседаниях Комитета по управлению изменениями Ассоциации практиков цифровизации эксперты активно обмениваются лучшими практиками управления, создают алгоритмы, которые отражают практические подходы к задачам организаций в быстроизменяющейся среде.

Учитывая скорость изменений, важный тренд современной реальности и показатель устойчивости организации – это вовлечение ключевых участников экосистемы: сотрудников, клиентов и других заинтересованных сторон в формирование стратегии изменений во всей цепочке создания ценности. Организация, как система, рассматривается сейчас гораздо шире ввиду многослойности ее организационного контекста и влияния большого количества заинтересованных сторон на ее деятельность. Все элементы тесно

взаимосвязаны. Ключевые заинтересованные стороны успешных и гибких организаций сейчас активно участвуют в формировании цепочки ценности. Например, очень часто и сотрудники, и клиенты участвуют в формировании продукта и непрерывном улучшении процессов, что открывает для организации много новых возможностей и дает свежие идеи. Так возникает востребованный рынком продукт или сервис, что способствует здоровым отношениям внутри экосистемы и ее устойчивости на рынке.

В период изменений мы особенно остро осознали взаимозависимость стабильности всех элементов экосистемы для ее выживания в турбулентный период и дальнейшего процветания через постоянное совершенствование процессов и долгосрочную стратегию. И именно вовлечение и совместное внедрение изменений «всем миром» не только с использованием ресурсов друг друга, но и с учетом интересов участников экосистемы и ее долгосрочного экологичного влияния на общество в целом добавляет устойчивости. Объединение людей внутри экосистемы, вовлечение их в процесс формирования стратегии и достижения целей – важные составляющие устойчивости организации. Деятельность команды будет максимально эффективна, если люди понимают, что с их мнением считаются, и осознают степень своего воздействия



Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

на конечные результаты. Важно привлечь команду к созданию системы, поддержанию ее целостности и дальнейшего развития.

Одним из инструментов мониторинга устойчивой реализации стратегии служит система сбалансированных показателей. Это система стратегического управления на основе данных и оценка эффективности через оптимально подобранные показатели, отражающие все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые. В рамках Ассоциации практиков цифровизации мы помогаем создавать системы оперативного управления на основе данных. В цифровой реальности ввиду большого объема информации важно расставить стратегические приоритеты и наладить оперативный мониторинг сквозных процессов в режиме реального времени.

Следующий важный фактор устойчивости – внутренняя среда организации. Корпоративная среда может стать как точкой роста, если она способствует зарождению и внедрению полезных изменений, так и «подводным камнем» в случае возникновения сопротивления новым процессам. В рамках Комитета по управлению изменениями Ассоциации практиков цифровизации соз-

даны подходы к формированию культуры инноваций, открытой к цифровым трансформациям. Цифровая культура и компетенции – важный аспект успешной экосистемы в современной реальности. Рынок диктует изменения, появились большие массивы данных и новые «сотрудники» – чат боты, ИИ. Необходимо наращивать цифровые компетенции всех заинтересованных сторон для успешного совместного движения вперед. Для того чтобы организация достигала и поддерживала выдающиеся результаты, важно чтобы видение будущего, стратегия и цели были основаны на создании устойчивой ценности, которая поддерживается корпоративной культурой и системой многоуровневого лидерства. С одной стороны, среда позволяет организациям сохранять устойчивость в период изменений, а с другой – именно открытая корпоративная культура способствует внедрению инноваций и гибкости.





В рамках экосистемы организации становятся сетью кросс функциональных команд. У людей и организаций появляется возможность выбирать форматы взаимодействия, работать проектно на результат и в удаленном формате. Эти тренды, с одной стороны, требуют от управленцев дополнительных усилий по командообразованию, коммуникациям, делегированию, интеграции новичков и продуктивному взаимодействию внутри команды. Новыми инструментами на тему управления мы делимся на открытых мастер-классах образовательного онлайн проекта Leadership School. С другой стороны, это открывает возможности для более сбалансированного качества жизни, расширения географии найма, развития своей уникальности и саморазвития.

Качество и уникальность – следующий тренд, который связан с готовностью создавать ценности для клиентов и быть осознанными с точки зрения использования ресурсов экосистем.



**\*Оксана Набок,**  
Управляющий партнер консалтингового агентства Train your brain и образовательного онлайн проекта Leadership School <http://trainyourbrain.eu.com>, Руководитель Комитета по изменениям Ассоциации практиков цифровизации, Ассессор европейской премии в области качества процессов EFQM

## Качество и уникальность Клиентоориентированность



Как маркетолог с почти 30-летним стажем, скажу о трендах вокруг клиентов, их ожиданий и способности компании эти ожидания исполнить, угадать и предвосхитить.

Мой прогноз – в этой году победят те, кто не побоится действовать не так, как раньше. Просто хочется расправить плечи после пандемии и начать действовать. Будет больше компаний, которые будут перестраивать



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

бизнес-процессы и бизнес-модели уже сразу с прицелом на использование цифровых процессов. Поэтому я просто уверена, что будет больше тех, что получит реальный экономический эффект от цифровизации. Тогда как гонки за цифровыми технологиями ради самих технологий абсолютно прекратятся.

Новые бизнес-модели – это не какая-то непонятная абстракция. Это, например, собственные платформы и маркетплейсы. Тренд этот начался и продолжается. Мы, как Ассоциация практиков цифровизации, видим это и готовы поддержать продуктом, который позволит разрабатывать маркетплейс быстрее в разы, дешевле, да еще и масштабируемым по горизонтали. Я говорю о базовой версии цифрового стека SpinOSa, который можно взять в Ассоциации бесплатно и сделать масштабируемый маркетплейс со сквозными процессами внутри. Подобные технологии только и помогут ответить ожиданиям уберизированных клиентов, которым любой товар хочется получить за 5-15 минут.

От некоторых собственников компаний я слышу мнение, что укрупненно в маркетинге совершенно ничего не изменилось в плане процессов. Эти люди согласны, что улучшились технологии, но, тем не менее, им кажется, что маркетологи, как и раньше,

исследуют клиентов, выявляют их потребности, придумывают под них продукт или позиционируют свой продукт относительно потребностей клиента, создают продающие объявления и помогают продаже.

А я бы сказала, что технологии поменяли абсолютно весь привычный порядок действий маркетолога. А пандемия этот порядок действий еще и закрепила.

Во-первых, нам, маркетологам, не надо сейчас спрашивать, кто что хочет. Мы можем снять информацию о том, что клиенты СПРАШИВАЮТ – причем, не просто в Интернет-магазине, а вообще, что клиенты ищут в своих в поисковых запросах, на какие товары или цвета, музыку, услуги они реагируют в соцсетях. Мы можем легко выявить, что пользуется спросом, а что нет через простейший А/В тест, и уже не надо собирать фокус-группы и занудливо выяснять, что из товаров нравится им больше.

Впрочем, можно и пригласить потенциального клиента сообщить свое мнение о товаре или услуге, или о приложении, через которое они продаются. Только слушать теперь маркетолог будет не только клиента, но еще и нейромаркетолога, который по расшифровке энцефалограммы и движению зрачков объяснит, в какой

момент наш потенциальный клиент обратил внимание на ту часть экрана, где мы написали нечто самое важное и основополагающее.

Я бы спрогнозировала, что 1% российских производителей начнет эксперименты с предложением потенциальным клиентам еще не произведенного товара. А возможно и товара, которому и не суждено будет когда-либо увидеть свет. Возможности цифровизации сегодня таковы, что маркетолог может не дожидаться производства продукта, а проверить спрос на него и только после этого отдать заказ в производство. И качественно произвести то, что можно продать сейчас в требуемом объеме. Эти изменения в маркетинге стали возможны там, где цифра сделала гибкими производство и логистику. Можно произвести большими тиражами базовые модели товаров, а между ними разместить и выпустить в срок заказы на изготовление небольших партий товаров с высоким кратковременным спросом. У экспертов Ассоциации можно узнать об их опыте в компании «Gloria Jeans», где они обеспечили гибкость цифрового планирования и производства при объемах производства 57 млн единиц товаров в год на 400 заводах. А если еще добавить, что отходы от раскроя благодаря применению искусственного интеллекта уменьшились до 0,7%, то, может быть, вы вообще иначе взгля-

нете на то, что цифровизация дает промышленной компании.

Мечта любого маркетолога – чтобы рядом с потенциальным потребителем оказался точно тот уникальный и качественный товар, который он купит с максимальной вероятностью. Но для больших и даже средних производств такая микросегментация всегда была крайне обременительна. И всегда была сопряжена со значительным увеличением себестоимости. И даже когда мы, маркетологи, могли спрогнозировать, что в этой территориальной зоне у нас с высокой вероятностью купят такое-то количество определенных товаров, а в другой зоне другие уникальные конкретные товары и в другом количестве, то нам было известно наверняка, что обеспечить в эти зоны точную и гибкую логистику будет крайне дорого. Но не сейчас. Например, на последних очных Каннских львах (2019) я видела стенд HP. Они показывали, что могут произвести один и тот же напиток с клетками разных тартанов Шотландии на этикетке. Да, их точно раскупят гораздо активнее в той местности, где живут члены этого клана, и совсем не купят там, где живет противоборствующий клан, но ведь эту клиентоориентированность и тренд на уникальность надо поддержать с помощью предельно точной логистики. Бутылки с нужными этикетками кто-то должен в нужном количестве распределить





Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

по партиям и доставить в определенные магазины в разных районах. И такой сквозной процесс от заказа до доставки реализуется не только в Штатах или Европе. Это делают у нас в России, и будут делать больше логистических компаний. В Ассоциации практиков цифровизации эксперты могут поделиться своим опытом создания мобильного приложения «Мобильный курьер» для компании DPD, который уже 3 года назад решало эти вопросы.

Никогда никакой маркетолог даже бы не взялся в массовом масштабе предлагать клиентам такую микро-сегментацию, если бы цифровое производство и цифровая логистика не смогли работать на новом уровне.

Изучение опыта экспертов, до которых можно «дотянуться» через Ассоциацию, может продвинуть ваш маркетинг на новый уровень взаимоотношений с клиентом. К той самой заветной цели – клиентоориентированности.

Если в области цифровизации процесса от потенциального спроса клиента до планирования, производства и распределения продукции мы вряд ли сможем ожидать в этом году массового прорыва, то в цифровое маркетинговое продвижение двинется на порядок большее число компаний. Многие слышали, что по цифровым

следам клиентов, купивших что-то, можно выстроить прогноз, кто еще в ближайшее время купит этот товар или закажет эту услугу. И предложить ему свой продукт из данной товарной категории за день до того, как он сам осознает, что ему это надо. Один автомобильный бренд стал показывать таким клиентам «за один день до» ненавязчивые баннеры в соцсетях, в ленте новостей и на 30% поднял свои продажи. Среди партнеров Ассоциации есть компания, которая может предоставить подобные данные или даже проработать модель, по которой можно выявлять своих «пробабилли-токов» – тех, кто, скорее всего, купит. Тут мне бы хотелось дать еще один прогноз – что жители российских городов-миллионников скоро смогут получать большую часть товаров своего повседневного спроса через 15 минут после заказа доставки. У нас в Ассоциации есть эксперты, которые расскажут, как они это реализуют технически и когда именно ждать качественного исполнения запроса в каждом конкретном городе.

Я бы еще рискнула спрогнозировать, что больше компаний чем в прошлом году обратят свое внимание на стратегический маркетинг. Самая ощутимая «боль» современного маркетолога относится к области формирования ценностного предложения. Ну, не умеют маркетологи страны, которая больше торговала произве-

Эксклюзивное интервью для 

денными где-то товарами, чем производила сама, формировать ценность для клиента. А многие компании столкнулись с тем, что уже не могут добиться отдачи от своих действий по рекламному продвижению, которых удавалось добиться 3, 5, 7, 10 лет назад. И «прибавить затраты» не помогает, и «убавить затраты». Корень зла – в изменении ценности предложения компании для целевой аудитории. То, что было привлекательно тогда, уже не привлекательно сейчас. На рынок могли выйти продукты-разрушители успешного ранее рыночного сегмента, потребительские привычки могли поменяться, а могло просто измениться место товара вашей компании в цепочке создания ценности клиента, и клиент более не заинтересован переплачивать за ваш товар. Конечно, проникновение цифровых платформ или каких-то новых онлайн-сервисов меняет картину рынка. Вопрос, что можете сделать вы, чтобы в этой ситуации не потерять свой бизнес, а нарастить выручку и прибыль. В Ассоциации есть опыт эксперта, который помог компании выявить ценности, за счет которых переключение на цифровую платформу стало для клиентов привлекательным. Кейс этот – на абсолютно «красном», перегретом конкуренцией рынке автозапчастей. Другие эксперты из нашей орбиты провери-

ли жизнеспособность выработанной на стратегической сессии гипотезы, а третьи – создали пилот платформы. Пилот показал рост продаж на 30% по сравнению с использовавшимися ранее в компании методами. На «красном» рынке. Теперь компания с уверенностью инвестирует в разработку.

И в завершение еще один прогноз. Просто экстраполирую тренд: больше компаний научатся вести то, что называется CRM-маркетингом. Это не означает, что если у вас внедрена CRM, то вы и ведете CRM-маркетинг. А вот если вы уже разделили CRM маркетинга и продавцов, и отдаете в CRM продавцов только тех клиентов, которые «коснулись» вашей компании 5-7 раз, то вы существенно повышаете вероятность продажи и сокращаете срок сделки. В Ассоциации есть эксперты, которые покажут, как это выстроить, как отслеживать, как поднять свои продажи. Комитет по маркетингу Ассоциации на практических кейсах показывает, как перейти к концепции бизнеса «клиенты на всю жизнь».



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Сейчас, когда новый деловой год раскручивается, я желаю всем, чтобы мы все приложили усилия и сформировали для своих компаний клиентов на всю жизнь! А понадобится помощь – ждем в Ассоциации практиков цифровизации.



**\*Вероника Гименез,**

Исполнительный директор  
Ассоциации практиков цифровизации  
<http://deassn.ru>, Заместитель  
Генерального директора, директор  
по стратегическим проектам  
компании Крок

**Digital  
Experts  
Association**  
АССОЦИАЦИЯ ПРАКТИКОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ

## ИТ как один из основных элементов бизнес-модели

Визитная карточка 2020 года – глобальное продолжительное нарушение обычного порядка вещей. Это исключительный опыт, который позволил наглядно оценить устойчивость и эффективность существующих процессов компании – процессов, обеспечивающих операционную деятельность компании (Run processes), и процессов, обеспечивающих управление изменениями (Change processes). Опыт, полученный в 2020 году, определил несколько ключевых направлений развития компаний на 2021 в рамках макро

тренда Цифровых трансформаций организаций.

Прежде всего, важно отметить необходимость повышения гибкости и устойчивости операционной модели, позволяющей выполнять операции в любом месте. Целевая операционная модель обеспечивает поддержку клиентов и доступ к рабочей экосистеме сотрудников независимо от места их нахождения. Такая модель должна иметь высокую отказоустойчивость и быть масштабируемой, давая инструмент для цифрового взаимо-



действия. Для этого требуются изменения в технологической инфраструктуре, методах управления, построения безопасности.

Следующий аспект – выстраивание сквозных бизнес-процессов в компании с использованием подхода управления через данные (data driven). Такой подход позволяет выстраивать инструменты управления, не дожидаясь завершения полной автоматизации. Сбалансированная модель метрик дает своевременную количественную оценку для мониторинга цифрового опыта клиентов, аналитики работы сотрудников.

Важно упомянуть, наращивание скорости по выводу новых продуктов на рынок реализуется путем выстраивания или усовершенствования продакт-центричных структур. Количество гибких методологий растет с каждым годом вместе с позитивным и негативным опытом компаний, успевших попробовать себя на этом поприще. Получаемые результаты продуктовых трансформаций очевидно показывают, что грамотный подход в выборе методологии управления, а при необходимости формирование кастомизированной методологии, дает быстрый возврат инвестиций.

В данный момент происходит развитие корпоративной культуры работы с данными. Развитие инструмен-

тов для формирования оптимальных таргетированных предложений с учетом индивидуальности клиента и его совокупного опыта, прогнозирования будущего спроса с высокой степенью вероятности, формирование адресных продуктов. Активное применение продвинутой аналитики (Advanced-analytics) становится нормой. Современные технологии позволяют обрабатывать большие массивы данных с использованием сложных алгоритмов и нетривиальной логики. Специалисты по работе с данными становятся обязательными членами команд.

И, конечно, развитие кибербезопасности. Необходимость поддержания распределенной инфраструктуры и большого количества цифровых активов, вышедших за рамки традиционных физических и логических параметров безопасности, обуславливает потребность в быстром развитии и серьезных изменений в подходе к обеспечению безопасности. Современные подходы кибербезопасности позволяют создать такую модель безопасности, которая сохраняет гибкость, необходимую для работы в текущих условиях, и обеспечивает безопасность, не препятствуя развитию компании.

Тренды 2021 года несут профессиональный вызов для специалистов из всех областей жизнедеятельности компании и предусматривают актив-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ное использование информационных технологий. При этом компаниям придется реализовывать изменения в условиях нарастающей динамики развития событий во внешней среде. Это возможно только при изменении базового подхода к позиционированию ИТ подразделений – ИТ структура, как активный элемент бизнес-модели, одно из основных звеньев цепочки создания бизнес ценности.

В рамках Ассоциации практиков цифровизации (<http://deassn.ru>) реализуется этот подход с помощью внедрения методики решения управленческих задач в ИТ, который позволяет диагностировать и разработать кастомизированную продактцентричную операционную модель в компании, выстроить сквозные бизнес-процессы и модель метрик, вовлечь команду и сформировать корпоративную среду для успешного внедрения технологии непрерывных изменений.

Цифровизация открывает новые возможности и для людей, и для организаций, служит дополнительным управленческим инструментом, уско-

.....

ряет изменения и усиливает компетенции. При этом при внедрении цифровых технологий очень важна их приоритетность с точки зрения связи с долгосрочной миссией и целями организации.

Методика решения управленческих задач в ИТ



**\*Екатерина Ярушкина,**  
Вице-президент по технологиям  
Gloria Jeans, Эксперт Ассоциации  
практиков цифровизации по  
операционному моделированию



## Усиление важности миссии, видения и ценностей организации



ледующий важный тренд современной реальности – видение организации становится «Полярной звездой», которая направляет во времена хаоса и неопределенности. Компании, которые продолжают придерживаться своего видения и миссии, быстрее реагируют на изменения, адаптируются и быстро перераспределяют ресурсы, сохраняя и усиливая свои позиции!

Подумайте о ваших любимых брендах! Я уверена, что каждый день вы делаете выбор в их пользу, даже если есть более дешевые варианты. Почему вы делаете этот выбор и покупаете кофе каждое утро в одном и том же месте? Или остаетесь неизменным приверженцем определенной марки авто или компьютерной техники? Причина, по которой мы остаемся верными брендам, заключается в их ценностях. Лучшие бренды стремятся объединить физические, эмоциональные и логические элементы в один исключительный опыт для клиентов и сотрудников, который вы цените так же, как и они.

Когда вы успешно устанавливаете Ценностную связь со своими клиентами и сотрудниками, многие из них могут оставаться верными вам на всю жизнь. Это поможет вам повысить об-

щую прибыльность и создать прочную основу для продвижения бренда и компании. Успешные компании — это те компании, которые на протяжении многих лет остаются верными своим основным ценностям и создают компанию, которой сотрудники и клиенты гордятся. Вот здесь-то и появляются видение и миссия компании.

Сейчас во всем мире кризис COVID-19 ставит перед компаниями задачу найти новые способы сервиса и продуктов для своих клиентов и сообществ. McKinsey в своем ревью «Переосмысливая организации после пандемии» отмечает, что сейчас, как никогда, цель и видение компании имеют огромное значение. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-post-pandemic-organization>

Приверженность ценностям во времена кризиса повышает лояльность к вашей компании. Поверьте, сотрудники, клиенты, поставщики и сообщества внимательно смотрят за вашими действиями, и у них надолго останутся воспоминания... Независимо от того, руководите ли вы небольшой компанией, состоящей из одного человека, или большой корпорацией, наличие



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

видения компании помогает определить, как в условиях жесткой конкуренции оставаться незаменимым на рынке на следующие десятилетия, стать релевантным для потребителя, усилить репутацию и стать незаменимой частью общей экосистемы.

Для меня Цель или Видение компании — это не просто текст на веб-сайте или в социальных сетях; это реальные ценности и то, что вы, как компания, отстаиваете, помимо продуктов и услуг. Видение описывает, где компания хочет видеть сообщество или мир в результате Сервиса или услуг компании. Тем самым формируя ценностную связь с клиентами и сотрудниками и увеличивая их лояльность! Ваша миссия — это про то, как воплотить эту цель в жизнь. Ваша дорожная карта. Подлинная миссия укореняется в стратегии компании, взаимодействии с эко средой — клиентами и сотрудниками, а также в продуктах и услугах.

Достаточно часто на наших семинарах идет оживленная дискуссия, как компания может гарантировать, что видение и миссия действительно становятся реальным двигателем результатов компании? Для того чтобы миссия начала работать, она должна быть выражена в конкретных, измеряемых и достижимых целях, а также определена стратегия их достижения! Анализируя работу успешных компаний, я бы выделила 3 ключевые фактора успеха:

Первое — это понятная, согласованная стратегия и ожидаемые результаты. Стратегия, которая живет только на уровне CEO, не вдохновляет команду. Инвестируйте время и усилия на формирование стратегии, объединяющей работу разных функций и неуклонно ведущей к достижению видения и миссии. Необходимо, чтобы все уровни компании получили понятное представление, куда движется компания и конкретная функция, а также каких результатов она должна достичь.

Второе — это измеряемые и прозрачные цели. Как связать ежедневную рутину оператора, задачи директора завода или Вице-Президента с амбицией компании увеличить долю рынка? Дерево целей — это эффективный инструмент, позволяющий определить взаимозависимые цели. С помощью дерева KPI вы естественным образом разбиваете стратегические цели компании на функциональные группы и индивидуальные показатели. Также создание итоговых фактических значений показателей высокого уровня становится относительно простым, поскольку все, что вам нужно сделать, это выбрать относительные веса и метод калькуляции, которые вы используете для фактических значений KPI более низкого уровня. Изменения внешней среды и внутренняя трансформация бизнеса могут привести к изменениям стратегии. Использование подхода «дерево KPI» означает, что вы

можете легко увидеть и адаптировать KPI под новые задачи.

Третье — это вовлеченность сотрудников в достижение видения и миссии. Уже на этапе выбора компании мы задумываемся о ее видении и миссии, и насколько они резонируют с нашими личностными ценностями. Основные ценности вашей компании объединяют сотрудников и влияют на повседневный выбор в рамках их работы. Знание ожиданий вашей компании помогает сотрудникам расставлять приоритеты и измерять качество работы.

Вы не можете изложить видение своей компании на плакате и ожидать, что все последуют ему. Лучшие компании стремятся постоянно коммуницировать о миссии. Это возможно через создание лучшего карьерного сайта, или через коммуникационные встречи, или по электронной почте в виде информационного письма! Не уставайте повторять ключевые стратегии, цели и приоритеты. Люди воспринимают информацию по-разному, поэтому только через постоянное повторение мы начинаем усваивать и понимать. А если вы быстрорастущая компания, постоянное повторение своего видения вдохновит будущих лидеров и привлечет внешних талантов.

Понимание современных трендов, наличие стратегии и четких целей,

.....

вовлечение всех заинтересованных сторон в деятельность организаций, наращивание компетенций, развитие цифровых навыков, постоянное совершенствование процессов и их цифровая трансформация в быстроизменяющейся среде – ключ к процветанию, устойчивости и успешному внедрению изменений, как для сотрудников, так и для организаций.

#### АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ



**\*Евгения Власова,**  
 Генеральный директор AB Inbev Ирландии и Испании, Приглашенный эксперт по трансформациям Ассоциации практиков цифровизации, Спикер образовательного онлайн проекта Leadership School

# Система социального кредита в Китае

 К чему это приведет Китай? дальнейшему процветанию страны.

Я встречаю в прессе мнение, что введенная система ранжирования граждан в Китае – это социальная инженерия именно коммунистической власти, сродни таким перегибам, как запрет Винни-Пуха и фильмов о путешествиях во времени, или зонтиков, как символа Гонконгского движения. Я с этим в корне не согласен. Для Китая это логичное продолжение его многовековой культуры и философии.



*Дмитрий Жирнов*

«Бридж ту ЭйчАр»

[www.bridge2hr.ru](http://www.bridge2hr.ru)

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО  
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО  
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

**Купить за 600 руб. номер – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

# Роль ИТ сегодня сравнима с ролью электричества в 1800х годах

Компания «СИГМА» не только успешно автоматизирует российскую энергетику, но и применяет современные ИТ-инструменты для оптимизации внутренних бизнес-процессов. Почему важно лично общаться с сотрудниками, и как технологии влияют на подбор и управление персоналом,

в большом интервью  рассказала Ольга Бармаш, директор департамента по работе с персоналом в СИГМЕ.

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Ольга, добрый день. Для начала расскажите немного о деятельности СИГМЫ?

 СИГМА – крупная ИТ-компания, лидер по цифровизации российской энергетики. Энергетика – достаточно специфическая отрасль, поэтому большинство наших решений заточены специально под нее. Но есть и кросс-отраслевые продукты, которые могут быть использованы для ЖКХ или транспорта. Сейчас мы активно поддерживаем импортозамещение и развиваем собственную продуктовую линейку. Из 20 решений уже 8 входят в Реестр российского ПО. Компания активно развивается: наши офисы находятся в 9 городах



Ольга Бармаш

Сигма



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



России, а в команде уже больше 1000 человек, и это далеко не предел.

**ИТ** А что насчет внутренних процессов? Используете автоматизацию для управления персоналом?

— Да, в СИГМЕ полностью или частично автоматизированы бизнес-процессы по учету, анализу и привлечению персонала. Конечно, можно справляться и с помощью Excel, но когда в процессе одновременно участвуют несколько подразделений и сотрудники из разных городов, то без специальных платформ и ИТ-продуктов не обойтись. Сегодня мы живём в условиях «кадрового голода»: чем быстрее обрабатываются заявки и обратная связь, тем эффективнее наша работа. Учитывая, что в СИГМЕ присутствует весь цикл HR-активностей, мы также автоматизировано ведем базу по учебным курсам, аттестации, динамике развития навыков персонала и выходным интервью. Используем как готовые продукты на рынке, так и собственные разработки.

**ИТ** Сравнивали ли Вы эффективность, если посадить 100 человек без современных ИТ-продуктов и с ИТ-продуктами, учитывая расходы на эти продукты и на их разработку?

— Есть мнение, что в крупных компаниях затраты на ИТ-решения для HR-функции не окупаются почти никогда. В чем тогда смысл ее автоматизации?

Как я уже сказала, многие продукты для внутренней оптимизации мы разрабатываем самостоятельно, это в разы сокращает стоимость. Да и рынок не всегда может предложить релевантные продукты под наши запросы. Безусловно, если для каждой задачи закупать тяжеловесные дорогостоящие системы, затраты будут стабильно превышать итоговую ценность продукта.

**ИТ** Как с помощью ИТ выявлять недобросовестных работников?

— Все проекты в СИГМЕ прозрачны и еще на старте делятся на составные части, которые можно разложить даже


**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО  
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО  
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

**Купить за 600 руб. номер – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

# Позитивный настрой у сотрудников можно и надо создавать

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Какова Ваша команда в hr и справляетесь ли успешно?

 Дирекции по персоналу у нас 14 сотрудников: директор по персоналу; я – отвечаю за внутренние коммуникации и корпоративную культуру, есть сотрудник, который отвечает за развитие и обучение персонала; коллеги, которые занимаются подбором, отдел кадров, менеджер по компенсациям и льготам, менеджер по нормированию и оплате труда. Справляемся, да, удается и посредством современных технологий проводить собеседование и прием на работу. Самое важное, что мы отмечаем в нашей командной работе, это гибкость и умение поддержать друг друга и главное – желание поддерживать друг друга. Т.е. в любой ситуации, какой бы сложной она ни казалась, мы всегда под-



Константин  
Гергая

Группа компаний

 NOVAROLL

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ставим плечо своему коллеге, всегда держим руку на пульсе.

### Ваши интересные проекты?

— Одним из таких масштабных проектов, за который я взялся, погрузившись с головой, это выпуск корпоративного издания «Pro NOVAROLL». С моим приходом мы вплотную занялись издательством собственного журнала, раз в квартал мы его выпускаем. Это инструмент коммуникации, который позволяет транслировать идеологию компании, а также наши корпоративные ценности сотрудникам и на все наши структурные подразделения. На страницах издания сотрудники могут рассказать о своей работе, поделиться жизненными и профессиональными лайфхаками, в нем есть новости и рассказы из жизни нашей компании. Как показывает практика, наши сотрудники обладают высокими компетенциями и широким кругозором, какую бы должность они ни занимали – топ-менеджмент, менеджмент среднего звена или сотрудники производства.

Люди с огромным удовольствием делятся рассказами о своих хобби и

увлечениях. И благодаря такой коммуникации, людям, которые по рабочим процессам не пересекаются, удается находить близких по духу коллег. Они получают удовольствие не только от рабочего процесса, но и от общения на отвлеченные темы. Еще с прошлого года мы поступательными шагами внедряем систему Elma, которая позволяет сотрудникам оперативно получать информацию о том, что происходит в компании. При этом у них есть возможность активно вовлекаться в бизнес-процессы.

Сегодня время требует автоматизации, цифровизации и т.д. Мы идем в ногу со временем, и именно поэтому нам удастся адаптировать рабочие процессы, связанные с производством и дальнейшей реализацией нашей продукции, для более детального изучения нюансов и анализа всех этапов.

### Соцсети – это вызов Вашей работе или подарок судьбы?

— Для меня это, как для специалиста и человека, наверно, палка о двух концах. Это привычно нашему современнику, потому что сегодня каждый

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО  
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО  
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

**Купить за 600 руб. номер – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

**УИ** впервые начал исследование агентств ES и надеется назвать имена лучших, а именно тех, кто делает поиск ценных топов профессионально и регулярно зная в этом непростом деле толк. Для этого в штате всегда есть ветераны ES, передающие свой опыт молодым коллегам. Есть имидж и бренд (как у Контакт), есть связи с экс-кандидатами и топами успешных фирм.

*Первое интервью вашему вниманию.*

*В марте мы назовем имена лучших.*

**УИ** Есть ли у Вас услуга ES, и в каких отраслях Вы эксперты?



— Есть. Отраслевая экспертиза по 29 направлениям.

**УИ** Как строится расчет цены?

— 30% от годового оклада кандидата, 6 месяцев гарантии, 3 этапа оплаты, безналичный расчет.

**УИ** Расскажите о самом интересном заказе и о том, как шел процесс поиска кандидатов.

— Заказ от международного холдинга FMCG: коллеги обратились к нам после трех месяцев самостоятельного поиска на позицию Head of e-com (был стоп-

**Kontakt InterSearch Russia**



Исследование



Исследование



Исследование



Исследование



лист: ~120 кандидатов). При том, что рынок был уже хорошо проработан, поиск оставался строго конфиденциальным. У нашей компании доверительные отношения с профессиональными сообществами e-sop в РФ, мы сотрудничаем со школами электронной коммерции и состоим в закрытых группах экспертов данного направления. Особенностью данного рынка являются неформальность и максимальная открытость в коммуникациях. Мы инвестировали дополнительные силы в сохранение доверительных отношений с кандидатами, к которым обращались с предложением или за рекомендациями, чтобы соблюсти конфиденциальность бренда работодателя (со всеми было подписано соглашение о неразглашении), — для данного сегмента это было сверхнестандартно.

Наш лонг-лист составил порядка 50 кандидатов и был сформирован в первую неделю работы над проектом. Для заказчика равное значение имели и профессиональные компетенции, и ценности, которые разделяет кандидат. По первому параметру у нас было 3 финалиста, но по второму сразу проявился лидер.

У нашего финального кандидата параллельно шли 4 обсуждения по альтернативным предложениям. Оффер нашего заказчика был третьим и наименьшим по компенсации (из трех). Сильным преимуществом нашего оффера было совпадение по ценностям кандидата и заказчика, а также амбициозные уникальные

задачи, которые компания ставит перед данной ролью на ближайшие три года. Также важную роль сыграла личность непосредственного руководителя — генерального директора. Наши переговоры закончились положительным решением кандидата, и через несколько месяцев будет год, как он успешно работает у нашего клиента и уже входит в Международный Кадровый резерв.

**УИ** Что сегодня мотивирует кандидатов принять оффер?

— Мотивируют кросс-индустриальные переходы с амбициозными задачами, которые позволяют сильным кандидатам проявить свои возможности. Часто в компании с выстроенной системой остается совсем немного вариантов для развития внутри. В этом случае переход в другую организацию — то, что нужно

- Релокация — еще один способ развития себя и вывода своей карьеры на новый уровень

- Масштабные проекты, возможность участия в интересном проекте

- Вызовы (поднять департамент/компанию «с колен» или произвести масштабную трансформацию (цифровую, проектную)

- Переход в более стабильную компанию

Исследование

Исследование

Исследование

Исследование

Исследование

Исследование



- Возможность работы с сильной, амбициозной командой. В том числе и личность непосредственного руководителя, и коллеги одного грейда

- Возможность самостоятельно принимать решения, самореализация и профессиональное развитие
- Конкурентный компенсационный пакет и долгосрочная мотивация (LTI)

**УП Почему компании ES быстрее и эффективнее ищут кандидатов, чем сами работодатели?**

- · Опыт. Глубина проработки проектов достигается благодаря большому опыту именно в ES (наша компания оказывает такие услуги более 30 лет).

- Большая база. Обширный отраслевой нетворкинг и знание рынка кандидатов, благодаря собственной базе резюме потенциальных кандидатов.

- Эксклюзивность. Выстроенный на основе многолетнего взаимодействия личный нетворк с топовыми кандидатами, которых нет в свободном доступе.

- Широкий диапазон. Благодаря отраслевой специализации, мы глубоко знаем каждую отрасль, также есть возможности привлекать лучших кандидатов из других индустрий.

- Скорость. Сроки подбора нужного специалиста гораздо короче. У HR-

специалистов компании много других задач, а у ES-агентства это основной фокус деятельности.

- Комплексный подход. Обладаем всеми профессиональными инструментами, которые помогут подобрать и оценить кандидатов. Широкий портфель дополнительных услуг.

- Международный поиск. Kontakt — часть международной команды InterSearch (более 90 офисов в 53 странах). Благодаря партнерским отношениям с ведущими международными хедхантинговыми компаниями мы осуществляем поиск кандидатов практически в любой точке земного шара.

- Клиентоориентированность. Глубокое понимание ситуации, задач и болей каждого клиента позволяет подобрать лучшего кандидата.

- Конфиденциальность. Как для кандидата, так и для клиента.

- Глубокий анализ. Мы изучаем предыдущие поиски, находим ошибки, корректируем новый профиль. Можем сделать оценку команды и кандидата, помочь заказчику/руководителю более правильно мотивировать кандидата и интегрировать его в поиск.

**\*Kontakt InterSearch Russia**

Эксклюзивно для



# Кадровый менеджмент в современной образовательной организации высшего образования



В этой статье автор отразил идеи по развитию кадрового менеджмента в отечественных образовательных организациях и определил перспективы этой работы как способ организации коммуникации с коллегами, которые интересуются данной темой.

Рассматривая кадровый менеджмент в отечественных образовательных организациях, отметим, что в практике этот термин используется редко, чаще встречаются термины «управление персоналом», «кадровая работа». Управление персоналом во многих образовательных организациях базируется в большей степени на сложившейся практике, в большинстве случаев, это кадровое делопроизводство. Так, для примера в перечне



Руслан Корчагин

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО  
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО  
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

**Купить за 600 руб. номер – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



и являются субъектами современной превентивной и активной кадровой политики, а именно самоопределены, самоорганизованы и синхронизированы в качестве профессионалов современного кадрового менеджмента.

**\*Руслан Корчагин, кандидат технических наук, заместитель директора по работе с персоналом и организационному развитию Института государственной службы и управления РАНХиГС**



данной статье отражены идеи по развитию кадрового менеджмента в отечественных образовательных организациях. Система образования является необходимым условием для устойчивого развития нашей страны. Автор определил перспективы этой работы как способ организации коммуникации с коллегами, которые интересуются данной темой.

Актуальность исследования определяется наличием видимых противоречий между необходимостью развития управления персоналом образовательных организаций высшего образования и текущим состоянием HR-менеджмента в этих организациях.

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



**Гули Базарова**

**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.

Эксклюзивное интервью для



**БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Издательство «БОМБОРА»

+7 (495) 411-68-59

*www.bombora.ru*

Игорь Рызов,  
Алексей Пашин

# Хватит мне звонить. Правила успешных переговоров в мессенджерах и социальных сетях

## ГЛАВА 3 ВОРОНКА КОНТАКТА С КЛИЕНТОМ. 7 ШАГОВ К СДЕЛКЕ



Поговорим о воронке контакта с клиентом.

Наверное, каждый из вас знает, что существует воронка продаж. В верхней части она расширена — это входящий поток клиентов, который движется вниз по определенным этапам, в зависимости от специфики вашего бизнеса. И внизу, там, где есть сужение у воронки, — это то, что мы получаем на выходе. То есть наши продажи. Поэтому и название такое — воронка.

Точнее было бы, конечно, называть сито продаж, но воронка так воронка.



Конечно же, мечта любого бизнесмена, владельца компании, менеджера по продажам, чтобы эта воронка существовала в форме трубы. Чтобы сколько клиентов заходило в воронку, столько и выходило покупателей.

Так вот, когда мы говорим о коммуникации с клиентом, мы тоже должны составить такую воронку.

Воронку коммуникации с клиентом.

Она состоит из этапов. Они могут меняться в зависимости от специфики вашего бизнеса. Мы с вами будем двигаться по воронке, состоящей из шести этапов.

Нулевой этап — это подготовка. К диалогу вообще. Когда мы будем говорить о подготовке, мы выясним, какие выгоды и ценность несет ваш продукт или услуга, откуда пришел клиент, что он уже мог о нас знать?

Дальше мы будем говорить об установлении контакта, приветствии и формировании доверия. Потом разберемся, как выявлять боли, потребности клиента, какими мотивами он может руководствоваться при покупке.

После этого перейдем к презентации и в заключение поговорим о вопросах, сомнениях клиента и закрытии сделки. Наша воронка будет выглядеть следующим образом:

0. Подготовка.

1. Установление контакта.

2. Формирование доверия.

3. Прояснение мотивов и потребностей.

4. Презентация.

5. Работа с вопросами клиента и его сомнениями.

6. Закрытие сделки.

Такого рода воронку для своего бизнеса вам нужно выстроить так, чтобы на стадии установления контакта или приветствия поменьше сливать клиентов, и на этапе выявления потребности поменьше сливать клиентов, и во время презентации поменьше сливать клиентов, ну, вы поняли. Сделать так, чтобы в итоге покупку совершили как можно больше людей!

И от того, насколько эффективно мы будем перемещаться из этапа в этап, и будет зависеть количество и

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО  
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО  
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

**Купить за 600 руб. номер – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

# Существенные изменения трудового договора и споры по ним сотрудников. Советы работодателям.

*Т*рудовой кодекс РФ прямо запрещает работодателю требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором, за исключением случаев, предусмотренных Трудовым кодексом и иными федеральными законами (ст. 60 ТК РФ). В этой норме закреплена устойчивость не только трудовой функции работника, но и всего его трудового договора.

Условия трудового договора могут быть изменены только при взаимном согласии сторон.

Изменение трудового договора – это изменение одного или нескольких условий договора. Такое изменение содержания трудового договора возможно в следующих его формах: изменение определенных сторонами ус-



*Дмитрий Евсеев*

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО  
для ПОДПИСЧИКОВ  и ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО  
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

**Купить за 600 руб. номер – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

# Текущее состояние и перспективы развития промышленного и производственного HR

*26* января 2021 года прошла онлайн-встреча руководителей компаний. На этом мероприятии директора и начальники обсуждали текущее состояние и перспективы развития промышленного и производственного HR.

Встречу проводила Марина Тарнопольская-управляющий партнер компании Kontakt Intersearch Russia. На мероприятии говорили о том, как приоритетные стратегии влияют на жизнь HR и обсуждали производственную эффективность.

На примере кейсов познакомились с лучшими практиками:

- наращивания производства и продаж в период COVID-19;



*Ангелина  
Медовикова*

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО  
для подписчиков  и членов делового  
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

**Купить за 600 руб. номер – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**



**Обзор Федерального закона  
от 31 июля 2019 г. №359-ФЗ «О цифровых  
финансовых активах, цифровой валюте  
и о внесении изменений  
в некоторые законодательные акты Российской  
Федерации»**



Цифровая экономика на сегодняшний день является одной из ключевых сфер жизни, в которых развитие общественных отношений в геометрической прогрессии опережает развитие законодательного и нормативного регулирования. Во многом, такое положение вещей вызвано тем, что ключевые государственные управленцы на разных этапах придерживались политики непризнания развивающихся отношений в цифровой среде. Например, Председатель Банка России, на который возложена функция финансового мега-регулятора, Э.С. Набиуллина в ряде выступлений подчеркивала, что криптовалюты имеют суррогатный характер и признаки финансовых пирамид, несут в себе риск подрыва денежного обращения (выступление Московском финансовом форуме 8 сентября 2017 г., источник – Издательский дом Коммерсань). Она также исключала возможность ис-



*Александр  
Барышев*

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО  
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО  
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

**Купить за 600 руб. номер – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**



CONSORT  
GROUP

С 1992 ГОДА

# CONSORT GROUP

\* ЛАУРЕАТ ПРЕМИИ "КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА"  
(В НОМИНАЦИЯХ "ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ" И "КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ")



ИГОРЬ  
РЫЗОВ



★ ХВАТИТ МНЕ ЗВОНИТЬ

★ АЛЕКСЕЙ  
ПАШИН

**ИГОРЬ РЫЗОВ**

ведущий эксперт по переговорам

**АЛЕКСЕЙ ПАШИН**

# ХВАТИТ МНЕ ЗВОНИТЬ

ПРАВИЛА УСПЕШНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ  
В МЕССЕНДЖЕРАХ И СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ



★ КРЕМЛЕВСКАЯ ШКОЛА ПЕРЕГОВОРОВ ★

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU



# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 2 (247)

ФЕВРАЛЬ 2021

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

*Татьяна Горошко*

**Сварщики: анализ некоторых актуальных споров в судебной практике**

*Элина Шакирова*

**Как получить от государства компенсацию за нарушенные трудовые права**

*Дарья Сергеева*

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

*Дарья Царькова*

**Ошибки конструкторов и программистов — как суды решают споры**

*Анастасия Жукова*

**Премии: споры с работниками. Анализ**

*Марина Кузина*

**Дискриминация женского труда, анализ споров по трудоустройству женщин**

*Алексей Горелов, Анастасия Турина, Евгений Джафаров, Ольга Думенко,  
Алина Мартынова, Карина Шалаева*

**Комментарии юрфирм к статье Дарьи Царьковой «Увольнение за хищения, моральный ущерб и т.д. неблагонадежных сотрудников, и анализ ошибок компаний, взявших их, и допустивших спор»**

**Подписчики УП могут получить журнал «Трудовое Право»  
БЕСПЛАТНО написав на почту [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**