

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 07  
(611)

2021

Ведущий эксперт по стратегии "Ресурс" – 71852, 70555, 72635

Главная тема: **HR MARKETING**




**Анастасия Наурузова**

ГРУППА АГРОПРЕДПРИЯТИЙ  
**РЕСУРС**

**Бизнес меняется вместе  
с поколениями**

## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**“Трансформация для больших компаний – большая боль” – говорит эксперт  Л. Богданова. Вот Сбер ударился в доставку продуктов... имеет право... главное не строить космические корабли без подготовки...**

*Успехов в бизнесе!*

*Главный редактор ИД*

*Александр Гончаров*



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

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —  
ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена  
Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»  
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»  
(Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс  
(Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»

**У** российских и западных компаний, работающих на территории России, есть общая проблема – коммуникационный сбой...

**Н**еужели из 25 человек, которые сменили друг друга за последние три года, никто не подошел?...



Наталья Райш,  
«АНГСТРЕМ»

**Е**сли вы смотрите периодически, то ваша компания уже труп в бизнесе...

**Т**опу с хорошим опытом работы, всегда есть что скрывать...



Алексей Ромадин



# Новый деловой журнал КАПИТАНЫ БИЗНЕСА

ПЛАНИРУЕТСЯ К ВЫПУСКУ  
В ГОРОДАХ-МИЛЛИОННИКАХ  
И ОБЪЕДИНЕННЫЙ В МОСКВЕ

## РУБРИКИ:

- НОВЫЕ ЛИЦА  
КОМПАНИЙ И ИХ  
ОСНОВАТЕЛЕЙ
- ПЕРСПЕКТИВНЫЕ  
СТАРТАПЫ
- ЛИДЕРЫ РЕГИОНОВ
- ЛИДЕРЫ ОТРАСЛИ
- БИРЮЗОВЫЕ КОМПАНИИ
- РАСТУЩИЕ БИЗНЕСЫ

## А ТАКЖЕ:

- ИНСТАГРАМ -  
ТОП КАНДИДАТЫ
- YOUTUBE КАНАЛ  
С ИНТЕРВЬЮ ЭКСПЕРТОВ
- ДЕЛОВОЙ КЛУБ
- БИЗНЕС СЕМИНАРЫ

КОУЧИНГ  
для  
ЛИДЕРОВ  
БИЗНЕСА

БИЗНЕС  
ГИГАНТЫ  
ТАЛАНТЛИВЫЕ  
УПРАВЛЕНЦЫ  
МАРКЕТИНГ

ИННОВАЦИИ

**ES OKR**  
ТЕХНОЛОГИИ  
МИРОВОЙ ОПЫТ

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ

ОШИБОЧНЫЕ  
СТРАТЕГИИ

## Содержание

5

**РАБОТА С МОЛОДЕЖЬЮ**  
Если в компанию постоянно приходят люди со «свежими мозгами», то у нее гарантированно есть будущее

Анастасия Наурузова,  
Группа агропредприятий «Ресурс»

11

**КОУЧИНГ**  
Трансформация для крупных компаний – это большая боль

Лилия Богданова, Mostcoach

19

**HR BRAND**  
Мы не можем по мановению волшебной палочки сформировать представление о компании как о работодателе

Наталья Райш, «Ангстрем»

25

**ДМС**  
АльфаСтрахование предлагает свою экспертизу и новые продукты по ДМС

Мария Сахина, АО «АльфаСтрахование»

33

**ЕСТЬ МНЕНИЕ**  
Мафия или стратегический прорыв?

Сергей Карпов, Бизнес-школа АМИ

37

**ДИСКУССИЯ**  
Как изменятся управленческие компетенции в ближайшее время с учетом удаленки и цифровой трансформации

Татьяна Павличенко, «Сфера»

43

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
HR-маркетинг: Как сделать вашу компанию мечтой всех кандидатов

Илья Батлер

52

**ОТЗЫВ**  
Алексей Ромадин

55

**ПРАВО**  
Служебная проверка: рекомендации по организации проведения и оформлению документов

И. А. Коссов

62

**НОВАЦИИ ТП**  
Обзор новаций ТП и значимых судов в ТП

Марина Кузина

№07  
(611)  
Издается 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

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

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

Подписано в печать 22.03.2021 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  
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622




# Если в компанию постоянно приходят люди со «свежими мозгами», то у нее гарантированно есть будущее

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Для каких компаний и почему тема молодых специалистов (МС) актуальна?

 По моему взгляду, работа с молодыми специалистами всегда была и будет актуальна для бизнеса в целом. Если же говорить о каких-то конкретных отраслях и профессиях, то, в первую очередь, это те, которые сложно назвать «модными» среди молодежи. Например, агропромышленный сектор, в котором работает Группа агропредприятий «Ресурс». Зачастую производственные объекты таких компаний расположены в сельской местности, за чертой города, что не соответствует представлениям молодых людей о возможности профессиональной и личной реализации. В результате многие выпускники профильных учебных заведений предпочитают работать пусть охранниками или продавцами, но в городах, вместо того, чтобы начинать карьеру в АПК.



Анастасия  
Наурузова

 ГРУППА АГРОПРЕДПРИЯТИЙ  
**РЕСУРС**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** «МС – это «свежая кровь»? Не слишком ли она свежая, в смысле незрелая? И если ее не дозировать, то что будет со «зрелым вином» компании?

— Я бы скорее назвала их «свежим мозгом», благодаря которому, в том числе бизнес, успевает отслеживать тренды и живет в ногу со временем. Незрелость, безусловно, присутствует, но при наличии рядом грамотных кураторов, риски сводятся к минимуму. Что касается «зрелого вина», как представитель Компании, берущей свои истоки на Кавказе, могу с уверенностью сказать, что много его никогда не бывает (смеется). В ГАП «Ресурс» как, наверное, и везде у каждого сотрудника есть три основных пути. Можно профессионально выполнять свои функциональные обязанности на одном месте, повышая квалификацию по необходимости (при внедрении новых систем, установке нового оборудования и т.п.). Другой вариант – развиваться горизонтально, усложняя задачи, меняя служебные роли. И третий – подниматься по карьерной лестнице, достигая все более глобальных целей. Любой из сценариев на каком-то этапе предполагает возможность получения статуса наставника для передачи опыта более молодым коллегам.

**УП** Глобальные компании финансируют отбор специалистов, наблюдая за ними еще в вузе (стажировки и т.д.). Но порой в интервью журналу «Управление Персоналом» говорят их

HRD, что усилия были неэффективными. А Ваше мнение о таких программах?

— Здесь речь идет о том, на каком этапе оценивать эффективность. По опыту, если ждать моментальных результатов, то надежды могут не оправдаться. Если же вести работу постоянно, то в определенный момент все затраченные временные и финансовые ресурсы окупаются. Специалисты Группы агропредприятий «Ресурс» работают не только со средними специальными и высшими учебными заведениями, но и со школьниками старших классов. Проводим дни открытых дверей на производственных объектах, приглашаем на экскурсии на поля, демонстрируем современную технику, даем возможность ребятам задать вопросы нашим сотрудникам.

Мы, с одной стороны, стремимся популяризировать те профессии, которые востребованы в Компании, донести до молодежи понимание того, что сейчас АПК – это высокотехнологично, доходно, стабильно и престижно. С другой стороны, мы также открыто показываем заинтересованность в наиболее талантливых и мотивированных начинающих специалистах, которые будут развиваться вместе с ГАП «Ресурс».

**УП** Как ваша компания строит стратегию работы с МС?

— Стратегическая цель работы с молодыми специалистами в нашей Ком-

пании – это создание надежного кадрового резерва по всем должностям приоритетных бизнес-направлений. Для ее достижения мы на постоянной основе ведем поиск, отбор и привлечение перспективных студентов и выпускников профильных учебных заведений, вкладываем средства в их адаптацию, дополнительную подготовку и мотивацию, чтобы сохранить в коллективе. Параллельно поддерживаем имидж привлекательного работодателя и повышаем узнаваемость HR-бренда.

### Какие качества HR-бренда привлекают МС в вашу компанию?

— Общеизвестно, что в целом при выборе рабочего места, и тем более на старте трудовой биографии, сотрудники ориентируются на примерно одни и те же критерии: уровень заработной платы, финансовая стабильность, интересные задачи и т.д. Вопрос лишь в порядке расстановки приоритетов. ГАП «Ресурс» в полной мере соответствует каждому из данных показателей. Мы работаем на рынке с 2003 года, объединяем более 20 тысяч сотрудников в одиннадцати регионах России, занимаем второе место в стране по производству мяса птицы и почти десять лет являемся отечественным лидером по экспорту продукции птицеводства.

С точки зрения привлечения молодых специалистов это, прежде всего, наличие понятной профильной программы,

ориентированной именно на эту целевую аудиторию. Информация о ней размещена на корпоративном сайте и на официальных страницах Компании в социальных сетях. Любой заинтересованный может подать заявку и принять участие, если соответствует критериям. В рамках программы Компания предоставляет возможность постоянного повышения квалификации с использованием современных платформ и методов. Например, у нас уже не первый год действует глобальная система дистанционного обучения. Каждый начинающий сотрудник может рассчитывать на поддержку опытных наставников. Мы компенсируем расходы на аренду жилья при переезде, софинансируем проценты по ипотечным кредитам, проводим конкурсы профессионального мастерства и многое другое.

### Что мотивирует более всего МС?


— Возможность быть услышанными и замеченными, решать интересные задачи и получать адекватную и своевременную оценку своей работы. Важен уровень используемых технологий, качество оборудования, внедрение современных подходов, чтобы у молодых специалистов постоянно сохранялось понимание того, что они работают в прогрессивной компании. Также свою роль играют реальные примеры карьерного роста коллег, которые наглядно показывают те возможности, которые есть в ГАП «Ресурс», и воодушевляют на подвиги.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


 **Появляются ли в их среде свои неформальные лидеры?**

— Наверное, данный термин в большей степени применим для периода студенчества. В рамках рабочих процессов лидерами чаще становятся те молодые люди, которые достигли успеха за короткий срок, находясь в равных условиях со всеми.

 **Наставники – уделяете ли Вы им особое внимание и как строите обучение?**

— Думаю, что отличной иллюстрацией для ответа на данный вопрос является наличие в ГАП «Ресурс» награды «Наставник года». Она уже много лет подряд вручается ежегодно коллегам, которые проявили себя как лучшие кураторы. Если говорить более детально, то в рамках Компании действуют два вида наставничества. Первый вид условно можно определить как индивидуальное наставничество, такая система внедрена, например, в растениеводческом блоке. Она предполагает закрепление за новым сотрудником конкретного наставника, чаще всего в этой роли выступает непосредственный руководитель, который отвечает за адаптацию и постепенное повышение уровня квалификации специалиста. Второй вариант – это назначение наставниками опытных профессионалов в соответствующих областях, готовых и желающих работать с молодыми специалистами. В этом случае речь идет о передаче опыта по на-


правлениям и бизнес-процессам сразу группам сотрудников.

 **KPI умер или просто перестал быть модной фишкой? Как молодежь относится к системам оплаты труда?**


— Нет, KPI не умер, а продолжает оставаться отличным инструментом для контроля и оценки результатов работы. Установка понятных KPI помогает мотивировать не только молодых специалистов, но и другие категории сотрудников, так как дает им возможность четко понимать, что от них хотят, насколько интересными будут задачи и какое вознаграждение будет получено по итогам их решения.

 **МС хотят бирюзового стиля управления или они пока гибкие к любому стилю?**


— Нынешние молодые специалисты (поколение Z) готовы к различным стилям управления. В свою очередь, представители поколения альфа, которые относительно скоро начнут пополнять ряды сотрудников, уже будут ожидать других подходов. При этом бизнес ведь тоже не стоит на месте, а меняется вместе с поколениями. Уже на текущем этапе скорость взаимодействия за счет цифровизации, использования новых коммуникационных каналов и ухода от бюрократизации значительно выше.

 **Бережливое производство** – применяете ли вы в компании эту систему и, если да, то каковы результаты? А если нет, то почему?


— Не могу сказать, что у нас есть утвержденная система бережливого производства, но мы, безусловно, применяем ее основные принципы, например, на поточных линиях мясоперерабатывающих комбинатов. Четкое определение всех маршрутов и порядков действий на всех участках, внедрение новейших технологий, постоянная модернизация оборудования и многое другое – все это делается во избежание потерь, которые могут негативно сказаться на эффективности производства.

 **Как стоит расставаться с МС и кто попадает в этот разряд неподошедших вам?**


— К сожалению, такие ситуации бывают. Чаще всего они связаны с чересчур быстрым ростом амбиций сотрудников, которые начинают считать себя экспертами, по факту ими еще не являясь. Расставания всегда болезненны для обеих сторон процесса, и мы всегда стараемся смягчить удар. В случае с молодыми специалистами обычно показываем перспективы, которые открываются, делаем акцент на приобретенном опыте, подсказываем, где потенциал может быть реализован лучше.

 **Миссия компании для МС интересна и стоит ей уделять внимание?**

— По моему опыту, миссия начинает представлять интерес не на старте, а чуть позже, когда сотрудники уже влились в коллектив. Изначально молодых специалистов больше привлекают достижения Компании, открывающиеся возможности, реальные примеры успеха. Они хотят знать, что происходит здесь и сейчас, для них важна открытость бизнеса и HR бренд.

 **Clubhouse за месяц стал популярной для экспертов бизнеса площадкой. Ваше мнение о том, пойдут ли туда общаться МС, привыкшие к иным соцсетям?**

— Молодежь пойдет в любую новую сеть просто потому, что она новая или, как минимум, объявленная таковой. Вопрос в дальнейшем продвижении этой площадки. Мы уже пережили переход от описания эмоций словами к смайликам, научились выражать свое мнение в комментариях, теперь нам предлагают упростить коммуникации, убрав необходимость писать и, соответственно, думать о соблюдении правил орфографии и пунктуации. На мой взгляд, Clubhouse привлекает именно неформальностью и большей степенью свободы, поэтому будет востребован у определенной целевой аудитории.

 **Многие компании стали закрывать свои корпоративные СМИ. А что взамен? Как вы выстраиваете корпоративную культуру в компании и как мягко вовлечь в нее МС?**

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

— Пожалуй, в этом плане агропромышленные компании, тем более такие крупные как ГАП «Ресурс», чуть более консервативны, поэтому мы продолжаем выпуск корпоративного издания в печатном виде. Для представителей старших поколений, которых у нас тоже немало, это более привычно, бумажную версию можно полистать, найти на фотографиях знакомые лица, прочитать о том, что происходит в других подразделениях и т.д. Там же есть детская рубрика с общеразвивающими заданиями для детей сотрудников, поэтому многие забирают журнал домой. Для тех, кто предпочитает цифровые площадки, есть электронная версия журнала на корпоративном портале, а также официальные страницы в социальных сетях. В нашем случае они рассчитаны как раз на сотрудников, мы стараемся оперативно делиться новостями, рассказываем о самом интересном, проводим конкурсы – все это работает на повышение лояльности персонала, молодежи в том числе.

**Можно рассказать о нескольких ваших лучших МС и их успехах?**

— ГАП «Ресурс» – настоящий кладезь историй успеха. За почти 20 лет работы Компании в коллективе выросло множество высококвалифицированных специалистов, причем буквально от стажера до руководителя высшего звена. В качестве примера могу привести карьерный маршрут генерального директора АО «Уральский бройлер» Алексея Суббо-

тина. После окончания вуза он пришел работать на площадку выращивания цыплят-бройлеров на позицию стажера-бригадира, потом стал менеджером, технологом, директором по производству и в прошлом году возглавил новый актив Группы в Оренбургской области. Другой пример в направлении «Переработка». Саркис Есаян работал мастером, прошел путь до директора по производству, а сейчас является директором Токаревского перерабатывающего комбината. Руководитель проекта «Мелкий рогатый скот» Ерестем Шантыз тоже начал со студенческой практики, реализовал свой потенциал в птицеводстве как директор направления «Выращивание», а теперь отвечает за развитие нового сегмента бизнеса Группы. Таких историй, действительно, очень много, мы рассказываем о них и в корпоративном журнале, и на наших официальных страницах в социальных сетях, чтобы те, кто только задумывается о карьере в АПК, видели, каких успехов можно достичь в нашей Компании.

**\*Анастасия Наурузова,**  
руководитель Службы управления персоналом Структуры  
Исполнительного директора, **Группа агропредприятий «Ресурс»**

Организация, сопровождение  
и согласование: А. Юрова

Редактор: П. Кочетков


Эксклюзивно для




# Трансформация для крупных компаний – это большая боль

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров


 Как строятся финансовые отношения между коучами, вами и заказчиком?

 нас есть фиксированная цена для клиента. Она указана на нашем сайте. Она единая для всех клиентов, независимо от того, с каким коучем он будет работать. И у нас есть фиксированная оплата коучу за оказание его услуг. Цена для клиента – 6000 рублей за одну коуч-сессию. Если клиент покупает пакет, а мы разработали программу под разные запросы по 5 сессий (4 сессии покупает и 5 идет в подарок) – такой пакет стоит 24000 рублей, и все последующие сессии, если они необходимы, стоят 4800 рублей. Все финансовые отношения с клиентом





Лилия Богданова



**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)**

# Мы не можем по мановению волшебной палочки сформировать представление о компании как о работодателе

Наталья Райш (HRD Ангстрем) профессионально парирует вопросы от  по работе с персоналом и защите HR бренда компании от возможной ее критики в соцсетях (читайте в  7)


С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Что такое HR бренд?



Каждая компания вкладывает в это понятие что-то свое. Для компании «Ангстрем» HR бренд или бренд работодателя – это позиция руководства, которая звучит так: «Главное – люди, которые вместе с компанией достигают высоких целей».

 Работа с HR брендом носит постоянный или разовый характер?

— Создание HR бренда и его «сияние» на регион или страну – это постоянная кропотливая работа всей компании, каждого отдельного сотрудника. Она должна войти в привычку, как, например, утренний душ. То же самое можно сказать и про бренд работодателя. Мы не можем



Наталья Райш

«Ангстрем»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



по мановению волшебной палочки сформировать представление о компании как о работодателе, потому что есть определенные правила и история. Бренд работодателя ежедневно формируют и рядовые HR специалисты, и ТОП-менеджеры.

**УП** Какой процент людей должен быть вовлечен в работу, заинтересован и доволен HR брендом?

— Смотря что мы понимаем под вовлеченностью. Просто вовлечь людей в

## «ЛУЧШАЯ НА РЫНКЕ», НО НЕПОНЯТНО, КТО ЧЕМ ЗАНИМАЕТСЯ

жизнь компании – это одна история, вовлечь в производственные процессы – другая. Некоторые работодатели хотят, чтобы люди переживали за компанию и ее процессы, как за свои личные. В последнем случае хорошо было бы вовлечь примерно половину сотрудников.

Современные реалии таковы, что людям неинтересно жить только работой. Работодателю важно дать сотруднику возможность соблюсти баланс между семьей, личными увлечениями и работой. Не «передавить». Как показывает практика, где интерес сотрудников – там и вовлеченность, и работа с высокой производительностью и эффективностью. Другой вопрос – как руководители и HR могут вызвать этот интерес.

**УП** Как Вы смотрите на проблему разного уровня восприятия HR бренда, вовлеченности в разных департаментах крупной компании?

— У российских и западных компаний, работающих на территории России, есть общая проблема – коммуникационный сбой. В то время как компания растет и развивается, матрица коммуникации и ответственности становится менее ясной. Бывает, что персонал не знает, какое подразделение за что отвечает и к

кому по каким вопросам обращаться. На HR бренд это коррелируется очень просто. Если сотрудник приходит в компанию и понимает свою зону ответственности, организационную структуру и взаимосвязи между подразделениями, то у него не будет трудностей с коммуникацией. Если нет, то возникнет дисбаланс – компания «лучшая на рынке», но непонятно, кто чем занимается.

**УП** Что может нанести большой ущерб HR бренду?

— Давайте переведем фокус компаний на личности, людей. Например, если человек что-то вам пообещал и сделал, то вы наверняка обратитесь к нему еще раз. То же самое можно сказать и про компанию. Если компания «держит слово», то



есть выполняет все, что обещали кандидату на собеседовании, то происходит синергетический эффект как для человека, так и для бренда работодателя.

Нельзя обещать того, чего не сможешь выполнить. Нельзя потерять лицо.

Все, что кандидату говорили на собеседовании, должно совпасть с тем, что он увидит в процессе работы. Вот этим и необходимо работать в первую очередь.

## ЛЮДЯМ НЕИНТЕРЕСНО ЖИТЬ ТОЛЬКО РАБОТОЙ

**УП** В России есть две компании, которые обещают дипломированным программистам с нулевым опытом стартовую оплату 160 т.р. в месяц и соцпакет. Собеседование проходят тысячи кандидатов, но мало кто выходит на работу. Как это влияет на HR бренд?

— Они выбирают лучших среди лучших, хотят «звезду» на выходе из образовательного учреждения. Ожидается, что такой сотрудник в разы увеличит капитализацию того или иного проекта. Компании имеют на это право? Вполне, это их политика. Страдают ли от этого другие компании? Скорее, да. Но давайте будем честны: мы (другие компании) и звезд-то не ищем — у нас для них даже задач такого уровня нет. Это не значит, что наши задачи менее амбициозные, просто они другого уровня.

Хорошо или плохо, когда компания все время набирает сотрудников? Мы не можем утверждать, т. к. не знаем перспективы роста и развития этой компании. Другой вопрос, выполняет ли компания заявленные обещания при приеме на работу. У меня есть пример, когда работодатель все время осуществлял поиск на пять основных руководящих позиций. В год по 3-4 смены, то есть человек приходит, работает три месяца и уходит. А рынок-то узкий, все друг друга знают. В итоге соискатели видят, что постоянно

открыты одни и те же вакансии. Резонно возникает вопрос — что происходит в компании? Неужели из 25 человек, которые сменили друг друга за последние три года, никто не подошел? На бренд работодателя такой подход влияет не лучшим образом.

**УП** На антиджоб-сайтах случается, что кандидаты пишут негативные отзывы о компании, хотя не работали в ней ни дня. Как бороться с негативным фоном? Как в целом компания должна относиться к негативным отзывам в сети?

— Давайте выделим две категории. Первая — это люди, которые поработали и уходят из компании по разным причинам. Вторая — соискатели, которые не успели вступить в должность. Разберемся для начала с первой категорией. Итак, если с сотрудником рас-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

стались по-хорошему, то он вряд ли напишет что-то плохое о компании. Это похоже на коммуникацию с брендом. Например, вы всегда покупали молоко определенной марки, и все было прекрасно до того момента, когда в этом молоке что-то стало «не так». Если «не

и, если отзыв оставил кандидат, который ни дня не работал, начинаем смотреть на свои процессы, выясняем, где произошел сбой. Например, у нас удаленные площадки, значит, кандидат мог заблудиться, не доехать. В процессе работы над ошибками компания «Ангстрем»


## У РОССИЙСКИХ И ЗАПАДНЫХ КОМПАНИЙ, РАБОТАЮЩИХ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ, ЕСТЬ ОБЩАЯ ПРОБЛЕМА – КОММУНИКАЦИОННЫЙ СБОЙ

так» совпало с вашим плохим настроением, то появляется потребность выплеснуть эмоцию. Сейчас площадкой для выплеска эмоций служит Интернет. С брендом можно коммуницировать по-разному, но чаще всего пишут на сайтах-отзовиках. Как с этим бороться? А с этим не надо бороться, с этим можно и нужно работать.

Теперь переходим ко второй категории. Мы регулярно мониторим отзывы


полностью перестроила процесс поиска и подбора персонала, убрала лишние бюрократические звенья в процедуре трудоустройства.


В отрицательных отзывах для компании я вижу только хорошее, ведь они открывают дополнительные зоны для развития. Улучшая свои внутренние процессы, мы становимся совершеннее, и это позволяет нам не обидеть последующих кандидатов.

**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)

# АльфаСтрахование предлагает свою экспертизу и новые продукты по ДМС

С экспертом беседовал гл.редактор   
А. Гончаров

 Как пандемия коронавируса поменяла отношение работодателей/HR к медицинскому страхованию?

 андемия расставила акценты: важно-неважно. По сути, на первое место вышли базовые потребности: физиология, безопасность, здоровье. И далее – социальная среда, общение.

Первое впечатление при объявлении о карантине – нужно максимально сократить расходы. Однако компании быстро осознали, что медицинскую



Мария Сахина

АО «АльфаСтрахование»



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



помощь способны организовать только страховые компании.

Кроме привычных услуг мы предложили рынку «антиковидные» продукты, сервис по организации психологических консультаций. Темы оказались актуальными, и для корп. клиентов вопрос о сохранении ДМС решился положительно.

**УП** Как сегодня работники относятся к соцпакетам, где есть ДМС?

— Зависит от возможностей региона, привычки, предыдущего опыта и востребованности работников. Конечно, самыми защищенными и требовательными являются московские сотрудники крупных компаний, на ряду с ними сотрудники организаций в городах-миллионерах.

Работники предприятий в малых населенных пунктах на удаленных территориях лишены полноценного выбора услуг по ДМС, зачастую лечебная база там скудная, а потому и пакет по ДМС существенно проще. А потому и спокойнее относятся к тому, что ДМС либо сильно ограничен, либо исключен из соцпакета.

Тем не менее, высокопрофессиональный Страховщик в состоянии предложить решение практически в любой точке России. Тут главное, найти понимание с работодателем и

договориться о бюджете, и конечно, приложить усилия со стороны страховой компании. Последний пункт иногда сложнее выполнить, чем первый. Не каждая страховая компания умеет работать по всей России, и не каждая компания готова создавать новые продукты и услуги.

**УП** Какие выгоды, кроме роста привлекательности, имеет компания, страхующая своих сотрудников?

— В разрезе финансов, как известно, ДМС можно отнести на затраты предприятия (в пределах 6% от годового фонда оплаты труда).

Для привлечения и удержания персонала этот инструмент тоже используется, вопрос лишь в том, что в жесткой конкуренции за особенно ценных специалистов, соцпакет, а вместе с ним и ДМС, очень активно расширяется, видоизменяется, приобретает все новые и новые преимущества. Для ряда компаний, которые вкладывают огромные деньги в развитие соцпакета и ДМС в частности, уже возникает вопрос, каким будет следующий шаг, что еще можно придумать. И тут действительно важно, чтобы страховая компания развивалась, опережая, скорее даже предупреждая, потребности и пожелания.

Если вернуться к вопросу о выгодах, то, конечно, для работодателя, у кото-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



рого ДМС размещен в ТОПовой страховой компании, снимается «головная боль» с организацией медицинских услуг. Причем, не только по конкретному случаю конкретного сотрудника. В пандемию мы помогли работодателям решить вопрос тестирования на ковид, вопросы госпитализации с диагнозом ковид.

Мы брали под свою опеку всех, кто не мог получить плановую помощь в клиниках.

Одним из сложнейших направлений в нашей работе является организация помощи застрахованным с диагнозом онкология. Зачастую работодатель выделяет огромные средства в качестве материальной помощи своему сотруднику, если тот сталкивается с диагнозом онкология. Но вот даже при наличии денег редко кто знает, как организовать помощь. И как помочь не упасть духом. А ведь в борьбе с онкологией первое что имеет значение для самого заболевшего – его настрой и поддержка окружающих.

Наши клиенты уже больше 5 лет получают как медицинскую поддержку, так и психологическую. Совместно с нашим израильским партнером компанией Маданес мы предлагаем рынку качественный и очень ценный для отдельно взятых людей продукт – АльфаСинописис.

**УИ** Рассказывают ли сотрудники о пользе, плюсах и минусах ДМС в соцсетях? Сталкивались ли вы с таким?

— Не могу сказать, что ДМС в рейтинге наиболее обсуждаемых тем. О здоровье люди говорят с врачом, с близкими либо делятся с теми, кто может помочь.

Но среди работодателей широко распространена практика обсуждения наполненности пакета ДМС, трансформации, а также совместного поиска новых возможностей и новых провайдеров.

Это очень помогает развиваться с обеих сторон. Мы слышим запрос рынка, чувствуем беспокойство, развиваем свои сервисы и продуктовую линейку. А работодатель через такие площадки для дискуссий готовится воспринять то новое, что неизбежно формируется.

**УИ** Как представитель страховой компании расскажите, сильный ли ущерб работодателям нанесла пандемия? Выросло ли число обращений по ДМС в связи с COVID-19?

— Важно понимать, что в условиях пандемии, основные силы государственных медицинских учреждений были направлены на борьбу с ковидом. Это явилось первым ударом по плановой медицинской помощи. После объ-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

явления о карантине многие не могли получить плановую помощь уже и в коммерческой медицине. Затем чрезмерная нагрузка на скорую помощь и выезжающих на дом врачей увеличила сроки получения необходимой помощи по экстренным показаниям.

Конечно, все это отразилось и на физическом здоровье и создало психологическое давление. Перестройка организационных процессов, удаленная работа – об этом я не буду говорить, но на фоне всех этих процессов здоровье каждого специалиста влияет на общую работоспособность компаний.

Страховые компании прожили нестандартный год: ничего нельзя было спланировать, решения запускали буквально с колес, каждый день являл новые потребности в продуктах, сервисах и т.п. Такая же неопределенность возникла и в кривой обращаемости. Небольшое снижение в период карантинных мер было с лихвой отработано в посткарантинный период.


 **В чем разница между стандартной программой ДМС и УЗП?**

— Управление здоровьем персонала (УЗП) – это эволюционный подход в ДМС. По сути, мы сохраняем все преимущества ДМС и усиливаем программы диагностическими, лечебными и превентивными мерами. Суть УЗП в том, чтобы выявить наиболее распро-

страненные в коллективе заболевания и помочь снизить их остроту и распространенность.

Понятно же, что человек с головной болью (это самый простой пример) не может быть эффективным в обсуждении, переговорах, расчетах, исследованиях. Сотрудник с больной спиной вряд ли сможет простоять смену у станка, спуститься в шахту или поднимать любые грузы. А заболевания могут быть не столь явными, как головная боль, при этом будут влиять на производительность труда.

Наша задача совместно с работодателем найти болевые точки, которые влияют на эффективность труда, постараться снизить это влияние и, следовательно, получить более высокий результат производительности.

 **Расскажите подробнее про управление здоровьем персонала и термине wellbeing? Почему они сейчас актуальны/набирают популярность (на западе)?**

— Wellbeing как понятие и как направление культуры уже довольно длительное время обосновался на нашем рынке, придя из мировой практики. Понятие широкое и, кроме здоровья физического, ментального, финансового, включает еще массу важных и полезных составляющих, таких, как карьера, общество и связи и другие.

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 


Эксклюзивное интервью для 

Наше внимание, как медицинского страховщика, конечно, направлено на здоровье. Это та часть Wellbeing, за которую мы можем отвечать, и где мы можем создавать современные решения. Таким решением как раз является проект Управление здоровьем персонала. Он предполагает трепетное сопровождение корпоративных клиентов, сосредоточение на самых распространенных заболеваниях коллектива, снижение уровня заболеваемости, аккуратную работу с микроклиматом компании и привычками, ментальным здоровьем. Для современного человека, на треть занятого трудовой деятельностью, а иногда и больше чем на треть, живущего в постоянном стрессе, такой подход страховой компании помогает в первую очередь распознать проблему. И только после этого работу с ней.

При классическом подходе в ДМС клиенты стремятся, и страховщики обеспечивают, самостоятельное использование всех возможностей и преимуществ полиса. Это хорошая сложившаяся практика. Но если задуматься о том, как сделать ДМС еще эффективнее, как помочь работодателю получить больше выручки, становится понятно, что нужен гораздо более сложный подход.


Ведь померить на глаз зависимость производительности труда от физического состояния каждого сотрудника

вряд ли хоть кто-то сможет. А при внедрении УЗП мы как раз ставим цель сделать такую аналитическую работу и выявить факторы, оказывающие влияние на эффективность труда.

 Почему вы как страховая компания решили развивать направление (УЗП)?

— Ответ есть простой: АльфаСтрахование – лидер, а лидеру свойственно искать новые решения, браться за неизведанное и создавать ценное.

Но есть и другой аргумент «за» УЗП. Наша команда очень внимательно отслеживает любые изменения рынка, мы слышим и чувствуем, когда клиенты находятся в поиске ответов, решений. УЗП появился не случайно, и ради того, чтобы стать чем-то новеньким. Это наш ответ нашим клиентам, рынку на запрос, как повысить эффективность, как ДМС превратить из статьи затрат в инструмент инвестиций.

 Какие аналитические инструменты вы используете для того, чтобы анализировать потребности ваших клиентов/HR департаментов?

— Мы очень тесно взаимодействуем с рынком, с нашими клиентами, партнерами, конкурентами. Конечно, взаимный обмен вопросами, опытом дает колоссальное развитие.





Мы с интересом наблюдаем за теми решениями, которые возникают, даже если решения способны закрыть часть потребностей. Накопленные знания и опыт позволяют систематизировать идеи и выработать цельное решение.

**Может ли HR в текущих реалиях совсем отказаться от ДМС и перейти на УЗП?**

— УЗП это и есть ДМС, не нужно от чего-то отказываться, нужно осознанно согласиться с тем, что ДМС должен стать в компании инвестиционным инструментом, что для HR, вообще для работодателя важно, чтобы средства на ДМС позволили извлечь пользу не только сотрудникам, но и компании.

Мы обсуждаем с каждой компанией индивидуальный подход к УЗП, тут нет шаблонов. Но в любом случае, мы как цели видим снижение заболеваемости и рост эффективности.

**Кто основной клиент программ УЗП? Производство? Крупные компании в столице? Есть ли принципиальная разница в подходе?**

— В самом начале проекта нам казалось, что для производственных компаний это очевидное преимущество, тем более что на производстве гораздо проще сделать оценку влияния тех или иных факторов. Все, как на ладони, в отличие от офиса. И дей-

ствительно, первые наши клиенты — крупные промышленные холдинги.

Сейчас мы предлагаем решение и офисным коллективам, и производственным компаниям, и финансовым компаниям и т.д. Для каждой отрасли свой подход. Очень по-разному выстраивается взаимодействие, совершенно разные подходы к мотивации. Общими остаются цели. А это и является стимулом дальнейшего развития.


**Можно ли говорить об экономической выгоде при переходе на УЗП?**

— В первую очередь, предлагая новые решения рынка, мы говорим об экономике, о том эффекте, который получит наш клиент в будущем. Ради хорошего настроения в среду, задорной эстафеты и сочных фруктов на полдник серьезный клиент не потратит дополнительные деньги. Инвестиции должны приносить прибыль.

**Давайте поговорим про мотивацию персонала, как новые методики типа wellbeing могут положительно повлиять на лояльность и мотивацию сотрудников?**

— Что такое лояльность? Это приверженность, той или иной компании, той или иной группе... — довольно сложный, по сути, элемент корпоративной культуры. Нельзя купить лояль-

ность надолго, ведь запросы растут от достижения к достижению. Лояльность формируется там, где человек получает безопасность, внимание, заботу, где он чувствует себя частью большого целого. Но если лояльность, скорее, можно обеспечить атмосферой, то на мотивации сказываются и такие факторы, как самочувствие, здоровье, стресс. И вот с этими важнейшими элементами нашей жизни работать необходимо профессионально.

 **Какие принципы/подходы wellbeing, на ваш взгляд, наиболее актуальны для России в 2021 годы? Почему?**


— Каждый человек хочет быть здоровым и счастливым. Мы даже на день рождения друг другу этого желаем! И независимо от года, местности, сферы занятости для любого человека в первую очередь важно чувствовать себя способным и в силах.

Думаю, что не ошибусь, если здоровье поставлю на первое место.

Ну, а беря во внимание опыт 2020, должна отдать второе место социальной среде. Дефицит общения, скудный выбор возможностей для развития и увлечений в 2020 году очень ярко подсветили потребность в общении, занятости, движении. Думаю, что wellbeing в своей правильной интерпретации, т.е. с учетом многогранности потребностей, может быть весьма актуальным направлением в России. Хочется, конечно, придать ему русскоязычный смысл, и в этом мы преуспели с точки зрения здоровья, создав и проект Управление Здоровьем Персонала.

**\*Мария Сахина,**  
руководитель блока  
медицинского страхования  
**АО «АльфаСтрахование»**

Организация, сопровождение  
и согласование: А. Юрова

Редактор: П. Кочетков  
Эксклюзивно для 

# Мафия или стратегический прорыв?




А так давно в Форбс появилась статья с интригующим названием: «Мафия Tesla: как бывшие подчиненные Илона Маска становятся его главными конкурентами». Автор на протяжении достаточно продолжительного текста, приводит примеры бывших коллег и сотрудников Маска, принявших участие в различных областях задач по созданию и продвижению семейства Tesla, но, в конечном итоге, ушедших «на вольные хлеба» и продолжающих заниматься практически той же деятельностью, но уже в собственных компаниях или работая на конкурентов.

Исходя из заглавия статьи, можно было подумать (на что, скорее всего, и рассчитывал ее автор), о тяжелой доли первопроходца, которого раз за разом бросают сподвижники и пытаются «погреть руки», используя проторенную до них дорогу – выбирая легкий путь. А так ли это?



*Сергей Карпов*

Бизнес-школа АМИ

**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)**

## Как изменятся управленческие компетенции в ближайшее время с учетом удаленки и цифровой трансформации

Татьяна Павличенко 25 лет проработала в управлении персоналом на топ-позициях и 16 лет коуч с психотерапевтической практикой. Сейчас она основатель онлайн школы «Сфера» – развитие управленческих компетенций будущего, которые кардинально поменялись. Татьяна успешно трудилась в Renault, в Лукойле, в FM Logistic (это крупная французская компания). Входит в Национальную Ассоциацию корпоративных директоров, это совет директоров Росимущества, и частных советов директоров, консультирует компании по отбору кандидатов и обучению.

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 И как же изменятся управленческие компетенции в скором будущем?

 Когда я начала изучать эту тему во время карантина, я опрашивала коллег, в том числе и иностранных, чтобы мы вместе попытались понять, что вообще происходит и как жить дальше. У нас была разработана модель компетенций на основании стандарта Профессиональный директор, где мы выделили 10 компетенций: стратегию, понимание и развитие систем, достижение влияния. Стратегия 2020 отменилась, потому что нужно было по ходу перестраиваться и перестраивать бизнес, и с персоналом



Татьяна  
Павличенко

«Сфера»



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



разбираться, и менеджерами по-другому управлять.

Дальше была компетенция – выстраивание системы взаимодействия с подрядчиками и, соответственно, внутри. Тоже 2020 все поменял. Потому что подрядчики ушли на карантин. Есть подрядчики, которые до сих пор с него не вышли. Есть компании, которые и не уходили. И полностью перестроились бизнес-процессы взаимодействия внутри и вовне. Дальше была компетенция – мотивация и контроль управления. Менеджеры столкнулись с тем, что контролировать людей на удаленке сложно, потому что приходится от управления процессом переключаться на управление результатом. Потому что они не видят процессы.

Что еще изменилось. Фантастика, но 30% людей решили не возвращаться в офис!!! Они нашли для себя занятие, которое позволяет им зарабатывать деньги удаленно. Появилось огромное количество онлайн школ, каких-то курсов, они стали выстраивать бизнесы, они стали нанимать персонал. И у людей появилась возможность наниматься, по сути,

в любые компании. Весь мир открылся. Можно удаленно наниматься в Америку, Сингапур и т.д. Удаленка, как правило, стоит дешевле, особенно если человек в регионе. И люди стали наниматься в компании, которые не находятся в их регионах. И это тоже полностью перестроило мышление менеджера. И к чему мы пришли. Было такое глобальное исследование, что сейчас менеджер адаптивный – тот, кто умеет быстро принимать нестандартные решения, мы назвали это пластичное сознание. Он должен уметь быстро подтаскивать технологии, предлагать какие-то решения, быть, по сути, выше собственника бизнеса в плане предложений каких-то адаптивных решений, т.е. быть пластичным.

Мы составили 10 компетенций, одна из которых – это способность вытаскивать из системы какого-то цифрового решения его ценность и думать, кого из сотрудников заменить. Появилось огромное количество чат-ботов, которые обзванивают людей, и один чат-бот заменяет трех рекрутеров. И пошла оптимизация штата.

**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

Однажды фермер обнаружил, что потерял в сарае с сеном свои часы. Несмотря на то, что они не представляли собой никакой ценности, и стоимость их была невелика, часы были дороги фермеру как подарок от любимого человека.

После безрезультатных долгих поисков вдоль и поперек сарая, он сдался. Сил уже не было. Увидев неподалеку играющих мальчиков, он решил обратиться за помощью к ним и пообещал вознаграждение тому, кто отыщет в сене его часы.

Услышав это, мальчишки ватагой помчались к сараю, облазили весь стог сверху донизу, но часов так и не нашли. И в момент, когда фермер уже собирался оставить все попытки разыскать часы, к нему подошёл маленький мальчик и попросил дать ему ещё шанс. Фермер, посмотрев на него, подумал, а почему бы и нет, тем более ребёнок выглядел достаточно искренним. Поэтому фермер отправил мальчика в сарай.

Каково же было его изумление, когда спустя некоторое время мальчик вышел из сарая с часами в руке. Фермер, охваченный радостью, с любопытством спросил, как ему удалось сделать то, в чём остальные мальчишки потерпели неудачу. Мальчик ответил: «Я не делал ничего. Я просто сидел на полу и слушал. В тишине я услышал их тиканье, пошёл по направлению звука и нашёл их».

**Мораль:** спокойный, безмятежный разум может мыслить лучше, чем возбужденный и взволнованный. Давайте своему разуму несколько минут тишины в день, и вы увидите, как быстро он поможет вам выйти на ожидаемый жизненный путь! А душа сама всегда знает, что ей делать, чтобы исцелиться.



Издательство  
«Альпина Паблишер»  
+7 (495) 980-53-54  
[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

Илья Батлер

# HR-маркетинг: Как сделать вашу компанию мечтой всех кандидатов



## ГЛАВА 3 ДРЕВО HR-МАРКЕТИНГА

### КОРНИ

Начнем с корней нашего дерева, которые включают в себя:

- исследования;
- стратегию;
- брендинг;
- контент.

### Исследования

Не зная броду, не суйся в воду. Работать вслепую, не понимая, что творится на рынке, не зная конъюнктуры, значит взять на себя большие риски просадить кучу денег, не получить результат и уничтожить репутацию. Ис-



следования в бизнесе — это определение ниши и оценка всего, что с ней связано. Например, ты потенциально можешь взять проект, но стек технологий вообще не твой. Возникают четыре пути:

- отказаться (но это же деньги, репутация, масштабирование, верно?);
- отдать на аутсорс (в теории можно и удаленно заменеджерить проект, но много геморроя... да и не факт, что найдешь исполнителей с адекватным рейтингом);
- переучивать своих сотрудников (что долго и не всегда решаемо) или искать, у кого в бэк-граунде есть необходимые стеки (и долго упрашивать вернуться на нужный язык программирования, в результате получить отказ и неприятный осадок);
- срочно искать новую команду (повезет, если вы ведете рекрутинг на будущее — сможете выловить кого-то, с кем общались полгода назад).

В результате понимаешь, что на рынке всего несколько специалистов, которые не очень-то к тебе и хотят, но

на перспективу это направление интересно, так как ниша не занята.

То же самое и в HR — надо четко понимать кто твой «клиент».

Начать можно с карты кандидата, и я сейчас не про ту, которая скажет рекрутеру, что от него хотят получить заказчики вакансии.

Нам нужна карта, где мы оценим, что хочет получить потенциальный соискатель. Например, мы ищем разработчика уровня «мидл» со знанием языка Ruby. Карта потенциального соискателя будет выглядеть так:

- я мужчина;
- мне 23–27 лет;
- у меня есть девушка/жена;
- у меня есть ребенок;
- жизненные решения за меня принимает жена;
- мне интересен проект, на котором я буду развиваться;
- я могу работать и в опенспейсе, и в отдельном кабинете с командой;
- мне нужен тот, кто меня будет менеджировать (например team/tech-lead);
- я не люблю путешествовать;

**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)**



## Отзыв на книгу "HR-маркетинг: Как сделать вашу компанию мечтой всех кандидатов" Ильи Батлера



Илье Батлеру точно не понравится мой отзыв.

Книга неплохо повествует, как сидеть внутри HR службы, как обложиться отчетами, стратегией, как выбивать деньги из собственника. Но вот про результативность то где? А ведь IT компании работают только на результат (Обратная результативность).

IT сообщество всегда было и полагаю будет достаточно закрыто для не специалистов. Однако общение внутри этого сообщества очень активно и на мой взгляд правдиво на 80%.

У меня достаточно товарищей спецов в IT индустрии. И я частенько общаюсь с ними.



*Алексей Ромадин*

**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)**

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



• причин и условий, способствовавших совершению дисциплинарного проступка.

Насколько обязательным является проведение служебной проверки для привлечения работников организации к юридической ответственности? Ответ на этот вопрос вытекает, во-первых, из трудового законодательства, во-вторых, из имеющейся практики применения дисциплинарных взысканий.

Так, для отдельных категорий работников проведение служебной проверки предусмотрено действующим законодательством. Например, в соответствии со статьёй 58 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации»<sup>2</sup> перед применением к гражданскому служащему дисциплинарного взыскания проводится служебная проверка. Порядок её проведения регулируется статьёй 59 данного закона.

В Трудовом кодексе Российской Федерации (ТК РФ) о служебной проверке напрямую не упоминается. Определённое исключение составляет статья 147 ТК РФ, в соответствии с которой работодатель до принятия решения о возмещении ущерба конкретными работниками обязан провести проверку для установления размера причинён-

<sup>2</sup> Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с последующими изменениями).

ного ущерба и причин его возникновения. Для проведения такой проверки работодатель вправе создать комиссию с участием соответствующих специалистов.

В рамках общей дисциплинарной ответственности, урегулированной статьями кодекса, проведение служебной проверки не предусмотрено. Но многие работодатели всё же предпочитают её назначить, если для решения вопроса о возможности привлечения работника к дисциплинарной ответственности требуется детальное, объективное и комиссионное исследование выявленных фактов.

Работодателю целесообразно принять локальный нормативный акт о служебной проверке. В нём следует прописать основания её назначения, организацию и порядок проведения (в том числе порядок формирования комиссии, её права и обязанности, регламент работы и т. п.), требования оформлению результатов проверки и т. п. Приложениями к локальному акту рекомендуется сделать форму приказа о назначении служебной проверки и форму заключения комиссии о её результатах. При принятии акта следует учесть мнение представительного органа работников.

Документальными основаниями для назначения служебной проверки могут быть:



- докладные записки руководителей структурных подразделений организации о выявленных фактах, содержащих признаки дисциплинарного проступка;

- заявления работников о фактах, которые, по их мнению, требуют специальной комиссионной проверки.

Служебная проверка назначается приказом работодателя. Подготовка проекта такого приказа возлагается, как правило, на службу персонала организации.

В констатирующей части приказа указывается, что является основанием для назначения служебной проверки и в соответствии с какими нормативными актами (в том числе локальными) она проводится.

В пунктах резолютивной части приказа, как правило, формулируются следующие действия:

- назначение служебной проверки (с указанием причин её назначения);

- создание комиссии по проведению служебной проверки (с приведением её персонального состава — фамилий, имён, отчеств и должностей председателя комиссии, его заместителя, секретаря и членов);

- поручение комиссии провести служебную проверку (с установлением срока её проведения);

- подведение итогов проведённой служебной проверки (с определением способа подведения итогов, например подготовки заключения комиссии и т. п.);

- возложение контроля исполнения данного приказа (с указанием должности, фамилии, имени и отчества лица, на которого возлагается контроль).

Локальным нормативным актом работодателя может быть предусмотрено согласование проекта приказа с руководителями заинтересованных структурных подразделений — службы персонала, юридической службы и др.

Подписывается приказ руководителем организации или иным уполномоченным на это должностным лицом.

По общему правилу приказ вступает в силу с даты его подписания. Однако в приказе можно определить и иную дату его вступления в силу.

Созданная приказом комиссия для проведения служебной проверки, как правило, состоит из председателя и не менее трёх членов. В необходимых случаях в комиссию вводятся заместитель председателя и секретарь.



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В комиссию не следует включать работников при наличии таких оснований, как:

- нахождение в прямом подчинении работника, в отношении которого проводится служебная проверка, или родство с ним;
- иных обстоятельств, дающих основания полагать, что работники могут быть прямо или косвенно заинтересованы в результатах служебной проверки.

Ключевым лицом в комиссии является её председатель. Он организует работу комиссии, председательствует на её заседаниях и несёт персональную ответственность за соблюдение сроков, полноту и объективность проведения служебной проверки.

Если в комиссии есть секретарь, то он оповещает членов комиссии и других заинтересованных лиц о времени и месте заседания комиссии, осуществляет приём и рассылку необходимых документов, ведёт протокол заседания комиссии.

Чтобы обеспечить всестороннее и объективное исследование проверяемых фактов, комиссия должна быть наделена достаточно широким спектром прав. Например:

- предлагать работнику, в отношении которого проводится служебная

проверка, и другим работникам (которым могут быть известны какие-либо сведения о проверяемых фактах и обстоятельствах) предоставить комиссии письменные объяснения и иную информацию по существу вопросов служебной проверки, давать устные пояснения;

- привлекать к участию в служебной проверке специалистов по вопросам, требующим специальных знаний;
- направлять в структурные подразделения организации обязательные для исполнения запросы о предоставлении необходимых документов для их приобщения к материалам служебной проверки;
- знакомить работника, в отношении которого проводится служебная проверка, с материалами служебной проверки и её результатами.

Наряду с определённым перечнем прав, комиссия должна иметь чётко сформулированные обязанности. Наделение комиссии обязанностями призвано способствовать эффективному решению поставленных перед ней задач, достижению максимальной объективности и беспристрастности служебной проверки. Среди таких обязанностей могут быть:

- соблюдение прав и законных интересов работника, в отношении кото-

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала





рого проводится служебная проверка, а также других лиц, участвующих в служебной проверке;

- полное, всестороннее и объективное проведение служебной проверки;
- обеспечение конфиденциальности полученной информации и сохранности материалов служебной проверки;
- добросовестное изучение всех документов и материалов, относящихся к предмету служебной проверки;
- незамедлительное извещение руководителя организации в случае выявления в действиях или бездействии работника, в отношении которого проводится служебная проверка, или других лиц признаков административного проступка или преступления;
- подготовка по итогам проверки заключения и его доведение до сведения руководителя организации и работника, в отношении которого проводилась служебная проверка.

Срок проведения служебной проверки, как правило, не должен превышать 15 рабочих дней. Целесообразность установления такого срока обусловлена общим сроком, отведённым статьёй 193 ТК РФ на привлечение работника к дисциплинарной ответственности — не более одного месяца со дня обнаружения проступ-

ка, не считая времени болезни работника, пребывания в отпуске, а также времени, необходимого на учёт мнения представительного органа работников. Таким образом, при отведении 15 рабочих дней на проведение служебной проверки у работодателя останется необходимый лимит времени для подготовки и издания приказа о привлечении работника к дисциплинарной ответственности.

В срок проведения служебной проверки не следует включать время нахождения работника, в отношении которого проводится служебная проверка, в отпуске (ежегодном, без сохранения заработной платы, учебном и др.), а также периоды его временной нетрудоспособности.

Объективность и беспристрастность служебной проверки достигается, в том числе, и посредством строгого соблюдения законных интересов работника, в отношении которого она проводится. Работник должен быть наделён перечнем прав, позволяющих ему отстаивать в ходе проверки собственную позицию. Среди предоставляемых работнику прав могут быть:

- дача письменных и устных объяснений с изложением своего мнения по предмету служебной проверки;
- представление заявлений и других документов, ходатайство об их

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



приобщении к материалам служебной проверки;

- ознакомление с заключением комиссии и другими материалами.

В статье 193 ТК РФ закреплены обязанности работодателя затребовать от работника письменное объяснение по факту совершённого дисциплинарного проступка и право работника на его предоставление. Объяснение работника является одним из ключевых элементов процедуры применения дисциплинарного взыскания и важной гарантией соблюдения прав самого работника. В объяснительной записке он вправе донести до работодателя собственный взгляд на происшедшее и высказать личное отношение к рассматриваемым событиям.

В зависимости от собственного восприятия имеющихся фактов, у работника есть возможность либо опровергнуть версию работодателя и доказать свою невиновность, либо признать вину и раскаяться в совершённом проступке.

В случае проведения служебной проверки объяснение должно быть затребовано от работника комиссией. Если в течение двух рабочих дней документ не будет предоставлен, комиссия обязана составить соответствующий акт, который приобщается к материалам служебной проверки.

Заседание является формой работы комиссии. Количество заседаний, как правило, не нормируется. Регламент проведения заседаний может быть определён локальным нормативным актом организации или же самой комиссией на первом её заседании.

На каждом заседании комиссии ведётся протокол. В нём фиксируются ход обсуждения вопросов и принятые решения. Обязанность ведения протокола возлагается на секретаря комиссии, а при его отсутствии — на одного из её членов.

С согласия присутствующих на заседании комиссии может производиться аудио- или видеозапись. В этом случае в протоколе заседания и в заключении комиссии делаются отметки о такой записи с указанием наименования и серийного номера записывающей аппаратуры и носителя, на который эта запись производилась. Носители аудио- или видеозаписи должны быть приобщены к материалам служебной проверки.

Результаты служебной проверки оформляются в виде письменного заключения, которое состоит из трёх частей: вводной, констатирующей и резолютивной.

Во вводной части заключения указываются:

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала





						
<b>Яна Алферова</b> группа компаний ISS	<b>Тарик Альхаурани</b> KYOCERA Document Solutions Russia	<b>Татьяна Ананьева</b> "Апостроф-медиа"	<b>Елена Ануфриева</b> Либерти Страхование	<b>Александр Бер</b> ГК InfoWatch	<b>Анна Глазкова</b> IMA Moscow	<b>Дмитрий Глумов</b> ООО «Телепласт»
						
<b>Сергей Горбатов</b> IE Business School Madrid	<b>Елизавета Гурьянова</b> НТВ-ПЛЮС	<b>Валерия Дворцова</b> Визави Консалт	<b>Анна Ермолина</b> ОПТЭК Цайсс Групп	<b>Жанна Завьялова</b> бизнес-тренер	<b>Алексей Загумёнов</b> «Авира»	<b>Юрoслав Кабаков</b> ИК «ФИНАМ»
						
<b>Алевтина Каипова</b> Volga Group	<b>Евгений Капъев</b> ЭКСМО	<b>Натэлла Кобулашвили</b> «ВЫБОР»	<b>Иван Комыслянов</b> АО «ЭР-Телеком Холдинг»	<b>Алексей Коренев</b> ГК «ФИНАМ»	<b>Владимир Корицкий</b> «Авито Работа»	<b>Мargarита Крутова</b> Финансовая группа QBF
						
<b>Наталья Курчакова</b> Научно-Технический Центр «Газпром Нефти»	<b>Кристина Лапская</b> SuperJob	<b>Кристина Леонгардт</b> ООО «Абсолют Страхование»	<b>Анастасия Малахова</b> «Конекрейнс Демаг Рус» Центр	<b>Ольга Малашкина</b> «Швабе»	<b>Исаак Мостов</b> ГК «РАМАКС»	<b>Дмитрий Низковский</b> Группа ПСН
						
<b>Иван Носаков</b> Сити XXI век	<b>Татьяна Павличенко</b> Ассоциация «Директориум»	<b>Александр Подерёгин</b> ООО «НПО «Космос»	<b>Мargarита Розанова</b> Хероx Евразия	<b>Михаил Рубцов</b> ООО «МЕТИНВЕСТ- ПРОМСЕРВИС»	<b>Светлана Самолетова</b> UCL HOLDING	<b>Ирина Святицкая</b> HeadHunter
						
<b>Дмитрий Слыньков</b> Ростелеком	<b>Светлана Штешина</b> АО «Международный аэропорт «Внуково»	<b>Игорь Столяров</b> группа компаний СР	<b>Алексей Стоянкин</b> МДД Групп	<b>Алла Третьякова</b> АО КБ «Интерпромбанк»	<b>Наталья Трубкина</b> ПАО «Мечел»	<b>Алексей Урванцев</b> бизнес-тренер
						
<b>Андрей Устюжанин</b> Кадровый центр «Эксперт»	<b>Ольга Филиппова</b> Eqvanta	<b>Светлана Хамитова</b> «Althausgroup»	<b>Владимир Химаныч</b> Райффайзенбанк	<b>Алексей Чунтомов</b> Rail Cargo Logistics- RUS	<b>Ая Шабудинов</b> холдинг Like	<b>Елена Эрлих</b> Московский Кредитный банк





**Юрий Грымов**



**Елена Долгова**  
«ВЕРТЕКС»



**Борис Жалило**  
Бизнес-тренер



**Дмитрий Жирнов**  
«Бридж ту ЭйчАр»



**Эдгард Запашный**



**Владимир Зима**  
«ПГС проект»



**Валерий Золотухин**  
IMPACT Capital



**Наталья Карачевцева**  
BSI-project



**Марина Каримова**  
ГК «Блок»



**Олег Кивокурцев**  
Promobot



**Владимир Кожухарь**  
бизнес-тренер



**Кирилл Краснов**  
CEO CLUB RUSSIA



**Дарья Крячкова**  
Nornickel



**Андрей Кудряшов**  
«Ангиолайн»



**Анна Лебедева**  
Международный  
Эриксоновский  
Университет Коучинга



**Айта Лузгина**  
«Интериум»



**Михаил Любимов**



**Александр Любимов**



**Владимир Моженков**



**Михаил Молоканов**



**Олеся Мурашова**  
Coleman Services



**Вера Мухина**  
Solit Clouds



**Фарид Нигматуллин**  
«ВидеоМатрикс»



**Гали Новикова**  
«Арт Бизнес  
Консалтинг»



**Валерий Оскин**  
«Развитие  
человеческого  
капитала»



**Марина Починок**  
TopCEOTeam



**Павел Растопшин**  
«Цифра»



**Сергей Семенов**



**Валерий Сидоренко**  
Digital-агентство  
«Интериум»



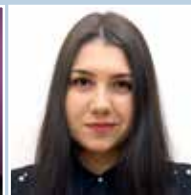
**Александр Сидоров**  
HeadHunter



**Анна Симакова**  
Training &  
Development Group



**Анна Сметанникова**  
психолог



**Яна Табакова**  
SEMrush



**Светлана Фальковская**  
A. S. Wellas



**Ланс Эндрюс**  
SHL



**Юлия Алешина**  
Леруа Мерлен



**Наталья Принц**  
HR-эксперт (США)



**Дмитрий Карманов**  
ПАО «Ростелеком»



**Елена Хлевная**  
EI Lab



**Марина Степихова**  
Usetech



**Дмитрий Судаков**



**Елена Позолотина**  
ТМК2U



**Глеб Архангельский**  
бизнес-тренер



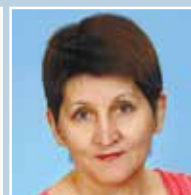
**Гули Базарова**



**Александр Бочин**  
Инфомаксимум



**Петер Ваго**  
ООО «Эккейс Раша»

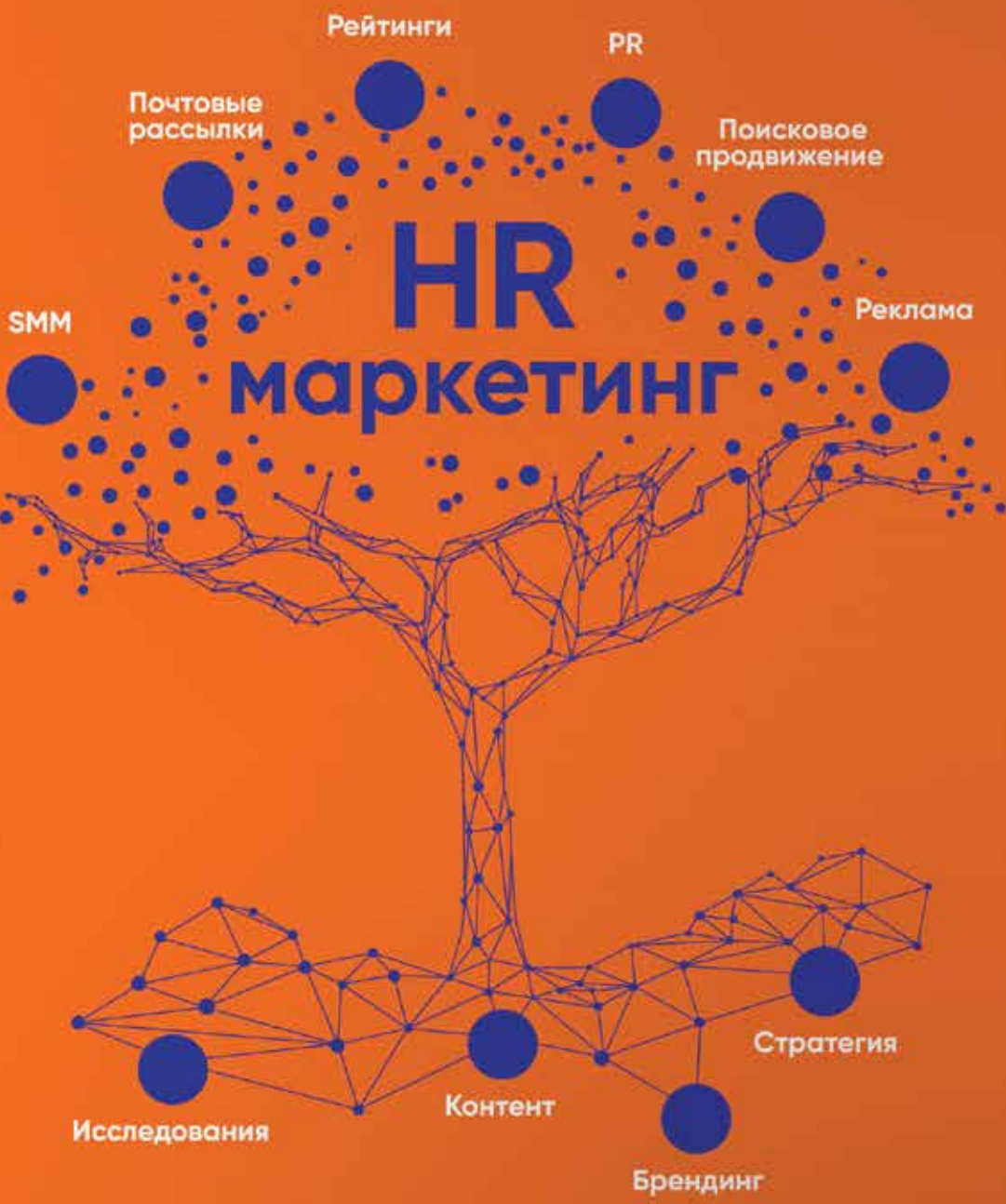


**Татьяна Владимирова**  
ООО Транс Бизнес  
Консалтинг-Юг



**Ольга Глазкова**  
ООО «Альфасигма  
Рус»





**Как сделать вашу компанию мечтой всех кандидатов**

**Илья Батлер**

Илья Батлер  
HR-МАРКЕТИНГ