

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

№ 04  
(608)

2021

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ


Ведущий журнал в категории "Персонал" – 71052, 70555, 72035

Главная тема: **МАСКИ, МАСКИ, МАСКИ**



## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Маски, маски, маски... мы все их носим,  
не снимая весь день... неожиданная  
для  тема, предложенная  
Ириной Жигульской. Читайте...  
узнавайте себя и коллег...**

*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»



# 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

ПСИХОЛОГИЯ

### Маска, я знаю тебя?

Ирина Жигульская, эксперт УП

15

КОММЕНТАРИИ

Тахир Базаров  
Ильгиз Валинуров,  
«Business Connection»

17

CLUBHOUSE

### Clubhouse – сверхновая звезда рекрутмента?

Екатерина Котова, Анна Гаврилова,  
компания Hays

21

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ

### написал ВЕЛИКИЙ МАРКЕС

КОММЕНТАРИИ

Михаил Молоканов, коуч глав компаний  
Елена Фтиц, ООО «Кадры для Вас»  
Ольга Ворошилова, Cornerstone

23

26

ЛУЧШИЕ АГЕНТСТВА ES 2021

### Cornerstone

Ольга Ворошилова, Cornerstone

35

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

### Лидер будущего. Как направлять энергию команды с помощью драйв-совещаний и фасилитации

Виктория Бехтерева,  
Сергей Бехтерев

39

КОРРУПЦИЯ

### Борьба с коррупцией на предприятии

Марина Кузина

КОММЕНТАРИИ

Ирина Володина,  
ЮК «Центральный округ»  
Андрей Князев, «Князев и партнеры»  
Антон Лалак, «Качкин и партнеры»  
Ю.А. Лялюцкая, «Щеглов и Партнеры»  
Алина Мартьянова, ООО ЮК  
«Войнов, Маслов и партнеры»  
Игорь Томилин, Прайвеси Групп

46

№04  
(608)  
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)

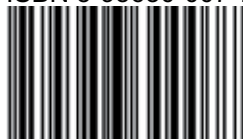
Подписано в печать 26.02.2021 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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  
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622



**Маска,  
я знаю тебя?**

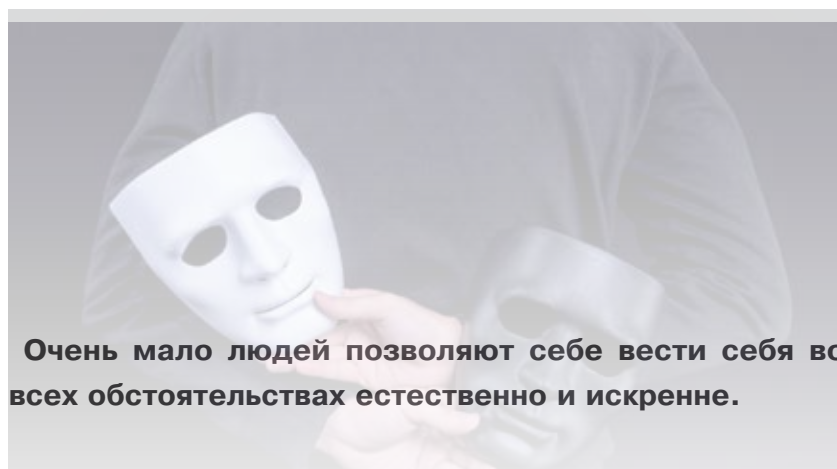
*Ирина  
Жигульская*  
эксперт УП

**У** Что предпочтительней для Вас: знать своего оппонента в лицо, когда он открыто выражает свою позицию и свои чувства, пусть даже негативные или скрывает их за маской улыбки?

И хотя все мы сегодня ходим в медицинских масках, хочу поговорить про другие более коварные маски, за которыми в обществе принято скрывать истинные чувства людей.

Маски используются тогда, когда человек не уверен в себе и сильно зависит от мнения окружающих. Маска существует для того, чтобы играть роль и при этом оставаться самим собой.

**Многие убеждены, что, надевая ту или иную маску, они оказываются в безопасности и могут избежать критики и негативных оценок.**



Очень мало людей позволяют себе вести себя во всех обстоятельствах естественно и искренне.

Маски диктуют роли, а, следовательно, и правила игры. Они являются защитным фильтром, барьером, который человек ставит между собой и обществом. В помощь ему целый набор инструментов: одежда, голос, внешность.

*Утром, надевая деловой костюм, укладывая прическу, мы уже примеряем деловую маску, в этот момент мы перевоплощаемся из социальной роли (мамы/папы, жены/мужа, и т.д.) в другую роль – делового человека и работника компании.*



Давайте вспомним карнавалы. Люди перевоплощаются и имеют возможность примерить на себя другие роли и другие маски. Это позволяет пусть на короткое время, но стать кем-то другим, «не собой». А значит, дает определенную свободу в действиях. Во времена



**МНОГИЕ УБЕЖДЕНЫ, ЧТО, НАДЕВАЯ ТУ ИЛИ ИНУЮ  
МАСКУ, ОНИ ОКАЗЫВАЮТСЯ В БЕЗОПАСНОСТИ И МОГУТ  
ИЗБЕЖАТЬ КРИТИКИ И НЕГАТИВНЫХ ОЦЕНОК**



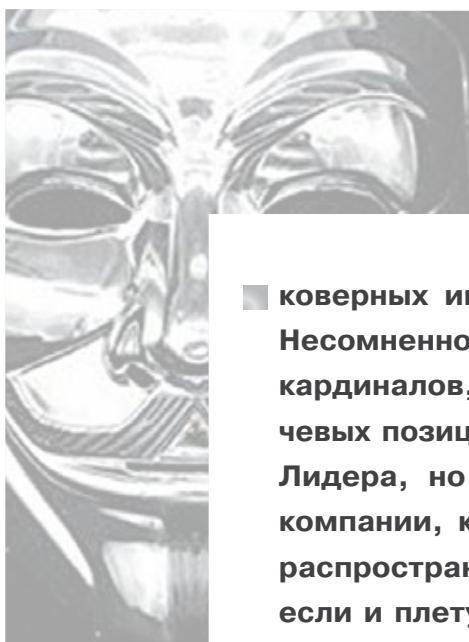


первых карнавалов маска скрывала не только лицо, но и имя, статус, положение в обществе. И сегодня сохраняется традиция анонимности. Запрещено во время праздника называть свои реальные имена и обмениваться контактами.

Но сегодня мы поговорим о корпоративных масках и о типажах, которые классифицирую по собственному усмотрению, исходя из опыта работы как в крупных компаниях (с численностью более 10 000 человек), так и небольших компаниях (с численностью до 200 человек). Образы и названия масок навеяны конкретными людьми, с которыми сталкивалась в корпоративной жизни. Ведь очень важно понимать, кто тебя окружает. Возможно, среди них вы узнаете коллег или даже себя.

Внутрикорпоративные законы зависят от масштаба компании, мы встраиваемся в определенную культуру, пропитываемся ею и уже через призму своих ценностей влияем на нее. Мы – важные составляющие большой системы.

В небольших компаниях с численностью до 200 человек мы знаем каждого сотрудника, во многих компаниях даже принято приглашать на корпоративные мероприятия своих жен и мужей. В процессе неформального общения завязываются более тесные или даже дружеские отношения, и если климат в компании благоприятный, у каждого есть своя роль и своя зона ответственности, то количество интриг и под-



- коверных игр сводится к минимуму. Несомненно, никто не отменял серых кардиналов, родственников на ключевых позициях и борьбу за внимание Лидера, но при малой численности компании, как правило, информация распространяется быстрее, интриги если и плетутся, то они не такие изощренные, как в крупных корпорациях с многоступенчатой иерархией.

В крупных компаниях дело обстоит иначе. Тебя окружают не только подчиненные, непосредственное руководство, но и курирующие твой блок руководители, коллеги из смежных подразделений. И у каждого свои за-

дачи, роли. У коллег могут быть скрытые мотивы, «сильные» позиции наверху, смежники, которые хотят «отвоевать» часть твоего функционала. Вот среди них и разворачивается самая настоящая война, война за власть. И тут не обойтись без масок.



Зачастую изменения в процессах и внедрение инноваций тормозятся из-за того, что кто-то из власть имущих опасается, что на его полянку нападут и отберут лакомый кусок. А если отберут, он не сможет больше подтверждать свою эксклюзивность, а это значит, что не будет особых условий для него, его подчиненных и его направления в целом. Поэтому многие процессы остаются такими, как они «исторически сложились». И внести изменения в них под силу только очень сильным менеджерам высшего звена. Их инструменты в достижении своих целей — это сила интриг или сила убеждения, основанная на цифрах и аргументах. Каждый выбирает свой путь.

Но такие переделы и борьба за власть и свою уникальность встречаются не только среди тех, кто управляет большими подразделениями, но и в рамках одного подразделения среди рядовых коллег. Никому не хочется потерять место под солнцем. И методы у всех разные. Как и маски!

Одни открыто выражают свое несогласие с твоей позицией или сомневаются в твоей экспертности, а не прячутся за маской. Тебя это может задевать, злить, ты можешь это не принимать, отторгать, но ты ищешь причины, пытаешься выстро-

ить отношения, доказать свою позицию либо не обращать внимание и делать свою работу без оглядки на нападки.

Другие же скрывают свое истинное лицо и свои мотивы за маской. И неважно, какая у него маска:

**самая главная трудность заключается в том, чтобы понять, что он в маске.**

А если внимательно присмотреться, то распознать маски не так уж и трудно.

Приведу пример:

Должность: руководитель отдела (в подчинении 7 человек), направ-

ление – стратегическое, компания численностью более 10 000 сотрудников. Формат офиса – офис-спасе. В связи с этим невольно становишься свидетелем взаимодействия этого руководителя с командой. Силье управления – директивный. Позволяет повышать голос на подчиненных, использовать ненормативную лексику, использовать любые методы (даже неэкологичные) для достижения своих целей. Текучесть в отделе более 50 %, люди работают на пределе, устают не столько физически, сколько морально от давления со стороны руководителя. С коллегами из своего подразделения и из смежных подразделений руководитель не выстраивала партнерских отношений: общалась с позиции сверху, не слышала обратную связь, позволяла грубо и некорректно общаться, налаживала связи только с полезными людьми, которые были инструментом в ее руках для достижения целей. Но свои KPI выполняла более чем на 100%: внедрила новые системы, которые позитивно отразились на финансовом состоянии компании. А при чем тут маска? Если посмотреть профиль этого менеджера в социальных сетях, мы увидим уверенного лидера, который сплотил вокруг себя команду, он «сеет» доброе и прекрасное: готов делиться экспертизой в профессиональном сообществе, дает советы, в том числе как выстроить эффективные коммуникации с командой. Все это подкрепляется фотографиями с рабочих сессий в кругу коллег. Позиционирует

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА**

**ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

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

# Clubhouse – сверхновая звезда рекрутмента?



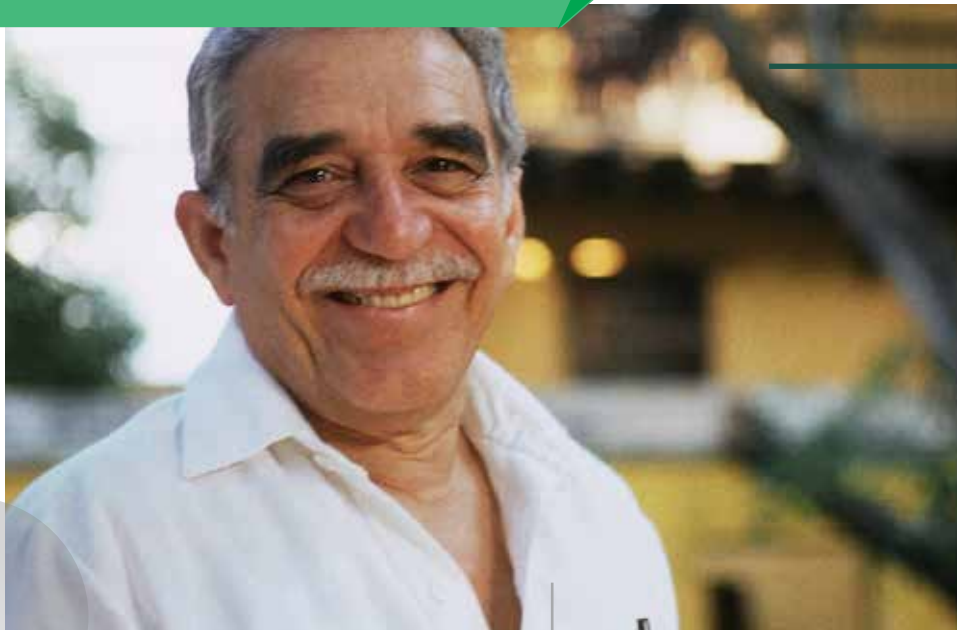
*Екатерина  
Котова*

компания Hays



*Анна  
Гаврилова*

компания Hays



Габриэль Гарсиа Маркес  
Колумбийский писатель

# написал ВЕЛИКИЙ МАРКЕС

Я бы никогда не променял своих больших друзей, свою прекрасную жизнь, мою любимую семью на менее седые волосы или более плоский живот.

По мере того, как я старел, я стал более дружелюбным и менее критичным к себе.

Я стал моим другом...

Я не виню себя за то, что съел лишнее печенье, не застелил постель или купил что-то глупое, в котором я не нуждался.

У меня есть право на беспорядок и экстравагантность.

Я видел, как многие дорогие друзья покинули этот мир слишком рано, прежде, чем осознали великую свободу старения...

■ Кто будет винить меня, если я решу читать или играть на своем компьютере до четырех, и спать до полудня?..



Кто сделает меня счастливее, если я буду в постели или перед телевизором столько, сколько захочу?..

Я буду танцевать под эти чудесные хиты 70-х и 80-х, и в то же время мне захочется плакать о потерянной любви...

Я иду.


Если я захочу, я пойду по пляжу в шортах, слишком натянутых на дряблом теле, и самозабвенно нырну в волны, несмотря на осуждающие взгляды других...


## Cornerstone

Накануне публикации исследования  «Лучшие ES-агентства России» мы решили побеседовать с экспертом агентства-ветерана рынка Executive Search – Cornerstone. Тем более, Cornerstone накануне представила собственное исследование. Наши отличия в том, что  традиционно опрашивает работодателей, изучая рынок кадровых агентств.

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Давайте начнем с вопроса про Executive Search. У вас в исследовании сказано, что в Москве эти услуги оказывают порядка 15 компаний. Как вы вышли на эту цифру?

 Исследование было проведено нашими экспертами, которые отслеживают, что происходит на рынке Executive Search в разных сегментах, какие есть игроки. Если мы говорим про классический Executive Search, то верхний уровень рынка – очень узкий с точки зрения пула игроков. Мы давно работаем



Ольга Ворошилова

Cornerstone

на этом рынке и понимаем, с кем конкурируем. Более того, в некоторых компаниях – наших конкурентах – работают люди, которые когда-то работали у нас, мы обмениваемся информацией о ситуации на рынке.

**УП** Вы же изучаете, кто работает, слушая заказчиков, клиентов, сами компании?

— И так тоже, конечно. Мы видим, кто вместе с нами участвует в тендерах. Когда топовых компаний всего пятнадцать, несложно сделать вывод, кто основные игроки.

**УП** Мы когда-то тоже пытались понять, кто занимается Executive Search. И начали с того, что прошерстили Интернет. Оказалось, что 600 компаний это заявляли. Ваши комментарии к этой цифре?

— Это вопрос терминологии. Участники рынка могут по-разному трактовать услугу Executive Search. Отличительная особенность лидеров рынка, в первую очередь, высокий минимальный гонорар за позицию. Это может быть 2-3 млн. рублей, у некоторых 4 млн. рублей и выше. Очевидно, что только компании из списка РБК 500 могут и готовы выплачивать такое вознаграждение за топ-менеджера. Другой критерий – предоплата, которая выплачивается при старте проекта. При этом от провайдера Executive Search ожидается высочайший уро-

вень сервиса, глубокий консалтинг на каждом этапе. Разумеется, самые высокие требования предъявляются к квалификации консультанта и команде проекта в целом.

**УП** В вашем исследовании указано, что в последнее время усилился спрос на работников топ позиций из-за рубежа, особенно бывших союзных республик и соц. стран: Болгария, Чехия и т.д. Насколько я помню, то же самое я слышал 20 лет назад. Насколько усилился спрос?

— Когда я говорила о том, что растет спрос на топ-менеджеров из-за рубежа, то речь шла, прежде всего, о редких позициях. В течение прошлого года мы рассматривали кандидатов из Европы: Финляндии, Польши и Чехии. Компании-лидеры отрасли ищут профессионалов, которые умеют работать на самом высоком технологическом уровне. Например, у нас были задачи по поиску директора по выращиванию овощных культур для агропромышленного комплекса. Мы искали технических директоров для международной судоходной компании и ЦБК.

**УП** Как вы ищете? Сами или обращаетесь к местным провайдерам?

— Мы ищем кандидатов сами, без обращения к местным провайдерам. Хотя это вполне возможное сотрудничество.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УИ** Насколько сложно самим работодателям проводить поиск Executive Search. Или это невыгодно – держать специалиста по Executive Search с хорошей зарплатой?

— На самом деле, сейчас крупные компании идут, в том числе, по такому пути – нанимают в штат менеджера по проектам Executive Search, который занимается поиском на руководящие позиции.


**УИ** Я как-то был у вас в одном из офисов. И застал сцену: пришел топ-кандидат на собеседование, видимо, ранее занимавший позицию директора в очень крупной компании. Возраст у него был лет примерно 40 лет. Секретарь крайне вежливо попросила его заполнить бумажную анкету. Он стал возмущаться, говорить, что у вас есть его резюме. Я не был директором таких крупных компаний, а всего лишь руководителем издательства и бизнес-школы, я понимал, зачем нужна бумажная анкета. Часто кандидатов читают по почерку, да много чего. Вопрос такой: если даже человек профессиональный, руководил крупной компанией, кого вы не показываете дальше заказчику, при том, что он профессионал?

— Бумажные анкеты мы уже не используем. У нас есть другие методы оценки Hard и Soft skills кандидатов. Помимо проверки профессиональных знаний, навыков и опыта, то есть Hard Skills, отраженных в резюме, не менее

важны его личностные качества. С топ-менеджерами финалистами мы проводим тестирование по методологии Hogan. Мне эта система нравится тем, что она выявляет личностные деструкторы, то есть те поведенческие особенности, которые начинают проявляться у человека в стрессе и снижают его эффективность. Например, такой деструктор, как эмоциональность. Когда человек выходит за рамки ровного эмоционального фона, он начинает проявлять нестандартные поведенческие реакции. Это влияет и на отношения внутри коллектива, и в целом на его результативность. Кроме того, мы обязательно проводим проверку рекомендаций – это дополнительный инструмент оценки кандидата, который помогает выявить особенности кандидата в его профессиональной деятельности, увидеть достижения кандидата в новом ракурсе. Таким образом, мы определяем Soft skills, в том числе, уровень развития лидерских компетенций и прогнозируем успешность кандидата. Для успешного прохождения интервью как на уровне Executive Search консультанта, так и на встрече с работодателем важно подготовиться. Задача кандидата – продемонстрировать сильные стороны, обозначить свои достижения. Бывает, что достаточно хороший кандидат не готовится и не выстраивает свою стратегию презентации. На эту тему, как проходить интервью, уже много сказано и написано, но все равно кандидаты допускают ошибки при общении с потенциальным работодателем. Вот, например, кандидат заяв-




ляет на интервью: «Вы знаете, я работу вообще-то не ищу». Как должен реагировать работодатель? «Хорошо, не будем отнимать друг у друга время». Очевидно, что этой фразой топ-менеджер подчеркивает свой статус, свою успешность и востребованность на рынке. Как только человек это произносит, он сразу убивает интерес к своей персоне со стороны работодателя, так как мотивация – один из ключевых факторов при принятии решения о приглашении на управленческую позицию. Еще были забавные кейсы, когда люди с интересным опытом начинают в ходе интервью давать нелестные характеристики своему бывшему работодателю. Этого тоже нельзя делать. Если подобные нюансы проявляются в ходе интервью топ-менеджера с консультантом, то, скорее всего, консультант даст рекомендации, как правильно презентовать себя работодателю.

 Это огромная тяжелая работа. Но самый большой рубеж, как мне кажется, – это сам заказчик. Ведь нужно учесть культуру заказчика и много других факторов.

— Это ключевой момент. Задача профессионального консультанта – оценить и понять корпоративную культуру компании. Важна способность услышать клиента, понять его истинные потребности, задачи бизнеса и помочь сформулировать свои требования. Бывает так, что в ходе проекта клиент может начать корректировать требования, делать акценты на


других качествах, нежели те, которые изначально заявлены. Консультант активно работает с обратной связью от клиента.

 Недавно появился один очень крупный директор, работавший за рубежом в очень крупной химической компании. Он и до этого блистал здесь в России, в Москве, в Питере как HR-директор. А там он был директор. Что он сделал? Он объехал 10 ведущих кадровых агентств, так как он рынок знал, захотел у нас проявиться в журнале на обложке, чтобы его все сразу увидели и узнали. Ему нужна была новая работа. Понятно, что возраст 55 лет свою роль играл. Но для заказчика это уже не Executive Search. Вопрос: такие кандидаты интересуют клиентов крупных или они уже, что называется, «сбитые летчики»?

— Да, так бывает, к сожалению. Топ-менеджер с богатым опытом управления оказывается невостребованным. Почему так происходит? И как надо действовать, чтобы получить возможность вернуться к активной трудовой деятельности? Это очень непростой вопрос. Если человек был директором крупной компании, у него большой опыт, и он пытается найти работу, естественно, что он разослал резюме в большое количество агентств. С точки зрения кандидата, это правильно. При поиске работы важно использовать все способы. Но нужно найти агентства, которые занимаются тем уровнем позиций, которые его интересуют, и точно подходить к продвижению себя


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

на рынке труда. Кандидат, который проявляет высокую активность и креативность при поиске работы, скорее всего, быстро добьется успеха. Такая энергия дает результаты и непосредственно при выполнении профессиональных задач. Сейчас, кстати, есть еще один способ. Помимо самостоятельной рассылки резюме многие пользуются услугами карьерных консультантов. Но их сейчас очень много и надо подходить избирательно, чтобы работать действительно с профессионалами. Для топ-менеджеров это хороший способ, предпочтительнее веерной рассылки резюме, которая может девальвировать ценность кандидата. Самое главное для топ-менеджера – сохранять свою конкурентоспособность, следить за трендами, понимать, какие компетенции становятся наиболее востребованными. Сейчас, например, большое значение имеет цифровая грамотность топ-менеджера. Требование к этой компетенции невероятно возросло, и если топ-менеджер не уделяет внимания своему развитию в этой области, не занимается самообразованием, то его конкурентоспособность стремительно снижается. Если профессиональные личностные качества соответствуют требованиям позиции, то такой активный кандидат, конечно, очень интересен.

 Тогда, уж простите, еще один вопрос. Прокомментируйте слова одного хедхантера, это женщина, она ищет заказчиков, играя в гольф в Турции, Англии и т.д. Она успешна, получает как

наших, так и иностранных заказчиков. Она сказала, что если бы этот кандидат пришел только к ней, то она бы его продала. А когда он пришел ко всем, то она только испортит себе имидж таким кандидатом.

— Да, такое может быть. Если он нашел себе правильного консультанта, который может его устроить, и он верит, что тот поможет ему найти работу, то это замечательно. Но надо понимать, что у Executive Search-консультанта, который работает от клиента, от работодателя, нет задачи найти работу кандидату. Почему я и говорю о карьерных консультантах, которые работают с кандидатами. Смотря кто для кого выступает клиентом. Если кандидат работает с карьерным консультантом, то кандидат будет оплачивать его услуги. Если мы работаем от работодателя, то наши услуги для кандидатов бесплатные. Но нужно понимать, что это другие услуги.

 Понятно. Хотя уже есть кадровые агентства, которые прилично зарабатывают до 60% на карьерном консалтинге проходящих к ним кандидатов.

— Да, это хорошая тема. Поэтому она сейчас активно развивается. Но нужно тщательно подходить к выбору консультанта.

\*Ольга Ворошилова,  
Партнер **Cornerstone**

Эксклюзивно для 

издательство  
**МИФ**

Издательство «МИФ»

8 800 775-67-41

[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)

Виктория Бехтерева,  
Сергей Бехтерев

# Лидер будущего. Как направлять энергию команды с помощью драйв- совещаний и фасилитации



## ГЛАВА 1 ИДЕАЛЬНЫЙ ЛИДЕР СУЩЕСТВУЕТ!

*Сегодня никто ни над кем не может быть главным. Сегодня главное – насколько вы способны создать для себя шанс и удержать его, насколько способны создавать новые возможности для постоянного роста. Сегодня быть главным – значит работать эффективно, уметь сотрудничать, оставаться конкурентоспособным, вообще оставаться игроком. Томас Фридман. Плоский мир*

Совещания учат слышать и понимать других, повышают эффектив-

# Борьба с коррупцией на предприятии



Законодательство требует от организаций принимать меры по противодействию коррупции. В общем виде основные функции, необходимые для предупреждения незаконных фактов, прописаны в статье 13.3 Федерального закона от 25.12.2008 № 273-ФЗ. Они включают в себя: выделение специальных подразделений и назначение ответственных лиц, обеспечение сотрудничества с правоохранительными органами и разработку стандартов, процедур, кодекса этики и других действий.

Чтобы не готовить документ с нуля, Минтруд разработал методические рекомендации, которые доступны на официальном сайте (приложение N 1 к протоколу заседания Совета по аудиторской деятельности



Марина Кузина

## Какие новые виды трудовых споров появились в практике судов за последние 5–6 лет?

*Т*рудовые отношения неразрывно связаны с предпринимательской деятельностью, зачастую – составляют ее основу, наемный труд – ключевой ресурс в достижении экономической цели любого субъекта предпринимательства. И, конечно, в трудовых отношениях неизбежны конфликты.

Тема настоящей статьи посвящена обзору новых видов трудовых споров, рассмотренных судами за последние 5-6 лет.

Оговоримся, что понятие «новизна» в данном контексте имеет весьма условное значение, поскольку виды возможных трудовых конфликтов вытекают непосредственно из регламентированных Трудовым кодексом РФ категорий, связанных с увольнением, применением дисциплинарных взысканий, опла-



*Ольга Варганова*

**Читайте полный текст в ТП 4  
или закажите бесплатно  
прислав заявку на почту  
[tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**



# 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

Виктория  
БЕХТЕРЕВА

Сергей  
БЕХТЕРЕВ

ЛИДЕР БУДУЩЕГО

Сергей  
БЕХТЕРЕВ

Виктория  
БЕХТЕРЕВА

ИЗДАТЕЛЬСТВО  
МАННА  
КОМПАНИ  
RUSSIA

# ЛИДЕР БУДУЩЕГО

Как направлять  
энергию команды  
с помощью  
драйв-совещаний  
и фасилитации



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)**