

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по теме "Процессы" – 71052, 70555, 72035;



**АЛЕКСЕЙ
УРЫКОВ**



**ВИОЛЕТТА
ТРЕГУБ**



**АННА
КИМ**



**МАРИНА
ТАРАСОВА**



**АНАСТАСИЯ
ЛЕОНТЬЕВА**



Главная тема: **ЛИН ТЕХНОЛОГИИ**

Содержание

5

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО
Эффективность – это время, себестоимость, качество, доверие потребителей...?

Алексей Урыков, Акрихин

19

ШКОЛА ТИМЛИДОВ
Когда ты слышишь «Ростелеком», чаще всего у тебя есть какие-то суждения по поводу бренда, которые сформировались в голове годами

Виолетта Трегуб, Ростелеком-ИТ

29

ТРУДОВОЕ ПРАВО
Конституционный Суд РФ защитил право работников на денежную компенсацию за задержку выплаты зарплаты

Татьяна Кочанова

33

КОММЕНТАРИИ ЮФ
Александра Дегтярева, «ФРЕММ»

37

HR-BRAND
Сибур сделал акцент на усилении HR-brand

Анна Ким, Сибур

43

ЕСТЬ МНЕНИЕ
HR-brand важен, но истина прячется посредине

Валерия Дворцевая, ВИЗАВИ Консалт

44

НОВОСТИ
Выработка: большинство россиян задерживаются на работе на 3 часа

45

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
Выходя из собеседования, он на 95% представляет, в какую компанию он попадет

Марина Тарасова, Анастасия Леонтьева, SimbirSoft

51

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Элис Тибо, Тим Калкинс «Сильный бренд. От стратегии и бренд-дизайна до статуса и лидерства»

59

ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛЫ
Обзор экономических телеграм каналов

Анастасия Насонова

№21
(705)
Издается с 1996 г.
2023 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
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 13.07.2023 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 директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

Подписные индексы
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

РУБРИКА: **БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО**

Эффективность – это время, себестоимость, качество, доверие потребителей...?

Алексей Урыков отвечает за все направления, связанные с управлением персоналом на промплощадке.



А в «Акрихине» это порядка 1500 человек, из них порядка 800 человек – промплощадка.

«Акрихин» активно внедряет Лин-инструменты, то есть это не просто бережливое производство, которое обычно заканчивается 5S, не начавшись.

БЕСЕДОВАЛИ:

**Алексей Урыков**

Старший менеджер по управлению производственным персоналом и взаимодействию с гос.органами **Акрихин**

**Андрей Лавринович**
эксперт ,
доцент МГППУ**Андрей Ващенко**
Бизнес-тренер**Александр Гончаров**
гл. редактор **Анастасия Насонова**

УП Бережливое производство — уже не новый тренд. Что вам в нем интересно?

Мы в самом деле пытаемся внедрить разные инструменты бережливого производства, технологии на фармпроизводстве. Этого никто не делает, как мы выяснили, потому что, как я уже сказал, всё заканчивается 5S и консалтингом. В нашем случае мы развиваем активные инструменты развития персонала для производственных рабочих — это Матрица навыков. И по поводу повышения эффективности и сокращения численности — это мониторинг производственных и непроизводственных функций. То есть это система, которую мы сами разработали, направленная на выявление неэффективных процессов с помощью Лин-инструментов.

Кратко расскажу, что этот мониторинг позволяет нам выявить потери в бизнес-процессах, посчитать затраты, время, оборудование, выявить пробелы и спланировать развитие компетенций, где есть эти пробелы, а также спланировать активности внутри и между подразделениями различного функционала. Это специалисты, команда по бережливому производству. У нас на заводе она небольшая — 3 человека, которые этим занимаются. Они работают по плану, который разработан на год.

То есть это мониторинг различных департаментов, отделов либо функций, который проводится от 2 недель до 2 месяцев в зависимости от функционала либо величины отдела, на основании которого выстраивается отчёт. Отчёт обсуждается, предоставляется руководству в первую очередь подразделения и всей промплощадки, принимается решение и составляется Action Plan — какие действия запланировать для того, чтобы повысить эффективность. То есть это либо сокращение персонала из-за того, что какой-то функционал уже не нужен либо дублируется; либо это необходимость добавления ресурсов, потому что мы понимаем, что где-то нам нужно расшить процессы и люди не справляются с текущими задачами; либо перераспределение между другими функциями. Этот план составляется,

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА** 
7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: ШКОЛА ТИМЛИДОВ

Когда ты слышишь «Ростелеком», чаще всего у тебя есть какие-то суждения по поводу бренда, которые формировались в голове годами

Как работать с топ-менеджерами, которые не хотят новаций? Как правило, это люди довольно зрелого возраста. Они зачастую считают, что нет смысла разрабатывать новые проекты, проще купить готовые успешные стартапы и дальше их развивать.

Ростелеком ИТ нашел свои подходы в обучении сотрудников, их развитии, мотивации.

ИТ Какой у вас средний возраст сотрудников?

У нас средний возраст сотрудников 35–40 лет. В самом «Ростелекоме» средний возраст выше, но когда мы искали инструменты мотивации для разных возрастов, то столкнулись с тем, что далеко не всегда это про деньги. Очень часто к каждому нужно просто подобрать ключик: для кого-то это новые проекты, для кого-то это возможность передавать свой опыт. То есть на самом деле важной оказалась история, что можно делиться своими знаниями с более молодыми специалистами. То есть стать наставником, проводником в этот мир, и они видят в этом самореализацию.



Виолетта Трегуб
Ростелеком-ИТ

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА:



Конституционный Суд РФ защитил право работников на денежную компенсацию за задержку выплаты зарплаты

*Т*рудовой кодекс, отражая общую тенденцию развития трудового законодательства, направленную на повышение ответственности работодателя за нарушение обязанностей перед работниками, устанавливает правило о выплате денежной компенсации за несоблюдение сроков выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, причитающихся работнику.



Татьяна
Кочанова

При рассмотрении спора, возникшего в связи с отказом работодателя выплатить работнику проценты (денежную компенсацию) за нарушение срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, причитающихся работнику, необходимо иметь в виду, что ст. 236

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**



7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: КОММЕНТАРИИ ЮФ

Комментарий к Проекту Федерального Закона № 197920-8 «О внесении изменений в Федеральный Закон «О национальной платежной системе».



Александра Дегтярева
адвокат, партнер Адвокатского бюро
«ФРЕММ» (Санкт-Петербург),
www.fremm.ru

11. .07.2023 Государственной Думой ФС РФ в окончательной редакции приняты изменения в Федеральный Закон от 27.06.2011 № 161-ФЗ «О национальной платежной системе». Данные изменения позволят переложить на плечи банков ответственность, связанную с рисками мошеннических действий с денежными средствами клиентов, находящимися на банковских счетах.

Принятие такого закона назрело уже давно. Ежедневно тысячи граждан сталкиваются с мошенниками, которые под различными предлогами пытаются завладеть их денежными средствами. К сожалению, у них это часто получается.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА** 
7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: HR-BRAND

Сибур сделал акцент на усилении HR-brand

Узким местом в Сибур был недостаточно сильный HR-brand.

Что сделала HR-команда для его усиления и доработки до современного и привлекательного уровня, говорит эксперт.

УТ Давайте начнём с болевого вопроса: какие именно в вашей службе есть узкие места в подборе эффективного персонала, которые мешают работать ещё лучше?

У нас года 2 назад узким местом был как раз не настолько сильный employer brand (бренд работодателя).

Дело в том, что сейчас идёт определённая смена поколений, идёт преемственность, и в управление, в управленческое звено приходят миллениалы, заменяя поколение X.

Конечно, у них совсем другие ценности, другое ведение бизнеса, другие стратегии и другое видение жизни в целом.



Анна Ким
Сибур

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА** 
7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: ЕСТЬ МНЕНИЕ

HR-brand важен, но истина прячется посредине

Эксперт с большим стажем подбора специалистов в успешные компании видит тему несколько иначе.

HR бренд — безусловно, один из важнейших факторов, влияющих на принятие решение кандидатами о принятии или отклонении оффера. Изменения, которые происходят в нашей стране, перемешали все ориентиры — так ли мы меняли бренд работодателя, или обстоятельства заставили кандидатов посмотреть иначе на ту или иную компанию.

Наши исследования подтверждают то, что говорит спикер, да и это вполне логично и очевидно — для людей критически важно сейчас иметь опору. Если компания стабильна, понятна, надежна — она привлекательная для многих соискателей больше, что самая потенциально интересная, но в стадии становления. Пирамида Маслоу — никуда не денешься...

Но это для большинства. А для исключительных «неугомонов» — талантливых и рвущих шаблоны — для них рост и изменения нереально важны, для них стабильность — страшный сон... И вот тут вступают в противоречие желание получить сотрудника надолго и мечта о прорывных результатах. Решить эту дилемму непросто... Мы часто сталкиваемся в подборе с желанием нестандартных результатов при найме предсказуемого «среднего» специалиста с понятной трудовой биографией. Думаю, решение лежит в плоскости менеджмента: сможет справиться с талантом и нестандартом — удержит, будет загонять в рамки шаблона — потеряет.

***Валерия Дворцевая,**
Управляющий партнер КА «ВИЗАВИ Консалт»



Валерия
Дворцевая

визави
консалт

РУБРИКА: **НОВОСТИ**

Выработка: большинство россиян задерживаются на работе на 3 часа

По данным исследования Зарплаты.ру большинство россиян (89%) задерживаются на работе на три часа. Только за последние полгода 58% жителей страны заметили, что стали чаще задерживаться на работе, а каждый второй (42%) отмечает, что из-за этого стал чаще обращаться к врачам.

Основными проблемами со здоровьем стали: излишняя раздражительность (41%), проблемы со сном (40%) и повышенный уровень тревожности (30%).

Больше половины россиян (58%) признались, что за последние полгода они стали чаще задерживаться на работе. Каждый третий (27%) отмечает, что это происходит не менее одного-двух раз в неделю. Как правило, оставаться на работе приходится из-за резкого сокращения штата и нехватки персонала для решения поставленных задач (49%). Чаще всего об этом говорят жители Екатеринбурга (65%). Треть россиян (32%) считает, что им приходится дополнительно работать из-за сжатых сроков, а в большинстве случаев с этим сталкиваются респонденты из Новосибирска (40%). Выполнение работы за других задерживает еще 25% россиян, а больше всех от этого страдают сотрудники из Ростова-на-Дону (30%).

В большинстве случаев задержки на работе затрагивают бухгалтеров и финансистов (66%), работников из сферы строительства и недвижимости (62%), менеджеров по продажам (53%), сотрудников отдела маркетинга и PR (50%) и IT-специалистов (50%).

Подавляющее большинство жителей страны (89%) задерживаются на работе до 3 часов. Каждый второй россиянин (42%) отмечает, что из-за этого стал чаще обращаться к врачам. Об ухудшении здоровья из-за дополнительных часов работы больше всего говорят в Ростове-на-Дону (55%), Новосибирске (42%) и Екатеринбурге (47%). Задержки на работе и, как следствие, перенапряжение, сказываются в первую очередь на нервной системе сотрудников. Чаще всего россияне жалуются на излишнюю раздражительность (41%), у 40% появляются проблемы со сном, а 30% — на повышенный уровень тревожности.

РУБРИКА: КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА


Выходя из собеседования, он на 95% представляет, в какую компанию он попадет



Марина Тарасова



Анастасия Леонтьева

 Хотелось бы ваш комментарий опыта некоторых западных компаний, в частности Google. Во-первых, они проводят безумное количество очных собеседований с кандидатами. А ещё кандидату на собеседовании предлагают кофе или чай, а потом по окончании общения тот, кто проводил собеседование, говорит: «Всё, спасибо, давайте вашу чашку, я помою». В западной культуре принято, что если человек пришёл в гости, он тоже должен предложить, если есть мойка, помыть свою чашку. И те кандидаты-айтишники, которые не предлагают помыть свою чашку, собеседование не проходят. Таких кандидатов примерно 50%. Как вы считаете, это ошибка или тут зашит какой-то глубокий смысл?

*В*ообще если говорить о подходе к отбору, тут можно сказать, что у каждого руководителя свой подход. Если даже сравнить собеседование, которое провожу я, и собеседование, которое проводит другой руководитель, то они будут совершенно разными. Всё зависит от того, что важно для

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА** 
7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА



Издательство «МИФ»
8 (800) 775-67-41
www.mann-ivanov-ferber.ru

Издательство
МИФ

ВВЕДЕНИЕ. СИЛА И ПРОБЛЕМЫ БРЕНДИНГА

Если вы хотите понять силу бренда, посмотрите на Lululemon. Этот канадский ритейлер продает одежду для фитнеса, а наиболее известен одеждой для йоги. Хотя компания работает как для мужчин, так и для женщин, особенно хороший отклик бренд находит у последних. Lululemon предлагает качественную одежду. Их легинсы для фитнеса весьма функциональны, хорошо сидят и не теряют вида со временем. Но ведь такая одежда вовсе не уникальна: многие другие ритейлеры производят аналогичные продукты для использования в аналогичных условиях.

Тем не менее Lululemon добилась значительных успехов в бизнесе. Доходы в 2018-м финансовом году составили более 2,6 млрд долл., а прибыль до налогообложения — 460 млн долл. В середине 2018 г. рыночная капитализация компании превысила 17 млрд долл.

Lululemon преуспевает, поскольку люди готовы платить за их продукт достаточно большие деньги. Во время недавнего посещения этого магазина в

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА** 

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛЫ

Обзор экономических телеграм каналов

Банки, деньги, два офшора (t.me/bankrollo)

На канале публикуются короткие выжимки из новостей больших изданий. Канал освещает экономику, финансы, банковскую сферу, основная часть канала заявленной тематике соответствуют, но встречаются новости политической направленности. Коротко о главном - так можно охарактеризовать данный канал.

Spydel finance (t.me/spydell_finance)

Телеграм канал о инвестициях. Автор канала анализирует последние новости и выдвигает предположения, каким образом они могут сказаться на инвестиционной деятельности. Аналитика развернутая и подробная, с конкретными цифрами и графиками. Под каждой записью идёт обсуждение анализа в комментариях.

Жирные коты (t.me/FatCat18)

Канал освещает тему биржи, акций и курса валют. Контент несколько разбавлен последними новостями о ключевых событиях и действиях с пакетами акций как российских, так и мировых компаний-гигантов, обновлений от Минфина, обзоре на курс доллара относительно различных валют.

Bitcogan (t.me/bitcogan)

Канал освещает широкий спектр экономических новостей и богат на полезную, практическую информацию. На канале выходят интересные статьи - тут конкретные цифры, факты, причины, графики и личное мнение автора, все это разбавлено юмором, иногда несколько провокационным и острым.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
7447273@VK.RU**

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: 

Возмещения ущерба от ошибок управления директором компании — анализ споров

Глава крупнейшей в мире компании по частному производству аналитического программного обеспечения для бизнеса Джеймс Гуднайт считает, что главной задачей руководителя является создание таких условий труда, чтобы у сотрудников было желание на утро прийти на работу в компанию. А создание этих самых условий требует не только больших управленческих навыков, но и большой ответственности как перед сотрудниками компании и ее учредителями, так и перед законом.



Виктория
Мариновская
юрист

Цель нашей статьи — проанализировав судебную практику, рассмотреть, в каких ситуациях ошибки в управлении компанией влекут ответственность директора перед обществом за убытки, причиненные его виновными действиями (бездействием), а также когда директор не будет возмещать ущерб.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА** 
7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год