

**Сообщество сотрудников –
это когда сотрудники реально
начинают влиять на то,
что происходит внутри компании**



Партнёры УП



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Сообщества сотрудников — новая реальность.

Лидерам компаний и HRD уже надо серьёзно менять подходы в работе с КК (корпоративной культурой), мотивацией, HR-brand.

Будем рады ознакомить читателей с вашими мнениями по теме. Пишите 7447273@bk.ru

Александр Тонгаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Людмила
Веселова



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Павел
Кочетков



Анастасия
Насонова



Андрей
Лавринович



Анастасия
Репина



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Наталья
Миронова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5 **РЕКРУТМЕНТ**
У нас пока еще рынок кандидатов
Александр Красс, FriendWork

21 **СООБЩЕСТВА**
Сообщество сотрудников – это когда сотрудники реально начинают влиять на то, что происходит внутри компаний
Юлия Крушинская, Community HUB

27 **БИЗНЕС-КУЛЬТУРА**
Мотивация с точки зрения пирамиды Маслоу в Индии не работает
Евгений Грива

31 **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**
Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга.
NEON Rocketbooks
Кейт Феррацци, Тал Рэз

43 **УЗКИЕ МЕСТА КОМПАНИИ**
Средний срок работы сотрудника 3 года – это проблема для ивент-агентства?
Мария Абдрахимова, «Be Brand People»

43 **ОЦЕНКА ТОПОВ**
Оценить топа – дело техники
Милана Джиджоева, «Сотер»

48 **РЕЙТИНГ**
Рейтинг лучшие банки работодатели

49 **КОММЕНТАРИИ ЮФ**
Новые законы трудового права. Феик или правда?
Яна Коржакова_Олег Никитин_Сергей Тимошенко_Ксения Языкова

57 **ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО**
Использование цифровых инструментов при адаптации персонала
Л. Р. Фионова, Д. А. Рябухина

64 **НОВОСТИ**
Глава Минцифры заявил, что России нужны еще 500 тысяч IT-специалистов

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 25.08.2023 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

№24
(708)

Издается с 1996 г. 2023 г.

Объединенная редакция

ИД «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

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



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

РУБРИКА: **ВОРОНКА КАНДИДАТОВ**



**У нас пока еще рынок
кандидатов**

Александр Красс

РУБРИКА: СООБЩЕСТВА

Сообщество сотрудников – это когда сотрудники реально начинают влиять на то, что происходит внутри компании

*Эксперт делится мнением по весьма важным для
бизнеса-сообщества вопросам.*

Юлия Крушинская говорит, что сообщества делятся на две большие группы с точки зрения того, какую выгоду они могут принести компании, какую добавленную стоимость создавать.

Есть внешние сообщества, которые находятся за пределами компании — какие-то союзы, отраслевые ассоциации, профессиональные, предпринимательские, и есть корпоративные сообщества внутри компании, состоящие из её сотрудников. И те, и другие — достаточно эффективный инструмент для решения бизнес-задач.

Корпоративные сообщества, по мнению Юлии, это инструмент для достижения целей компании.

«Какие задачи можно решить с помощью внутрикорпоративных сообществ?» — спрашивает эксперт. И отвечает:

«Если речь идет об эйчарах, о тех, кто связан с персоналом, первое — это адаптация новых сотрудников и внутреннее обучение через корпоративные сообщества, развитие экспертизы внутри компании, создание новых продуктов силами сотрудников за счёт внутренних профессиональных и экспертных сообществ».

Далее это трансляция ценностей компании, укрепление корпоративной культуры, усиление корпоративной идентичности — всё это делается с помощью корпоративных сообществ.



Юлия Крушинская
Community HUB

«**М**ы в «Магните» за 4 года оцифровали всё. И сейчас гастролируем по рынку с дашбордом бренда компании как работодателя: как его оцифровывать, как отслеживать динамику всех показателей, как быть убедительным в бюджетных кампаниях».

«Мы продаём очень сложный продукт под названием «работа в компании»»

Почти все крупные компании в последнее время кроме уже имевшихся департаментов по работе с персоналом, департаментов корпоративной культуры и HR-бренда создают отдельные подразделения по работе с молодежью.



Людмила
Терехова
Магнит

ВЫЯСНИЛОСЬ, ЧТО ДАЖЕ В ЛОГИСТИКЕ, ГДЕ ПРЕДПОЛАГАЛОСЬ ВСЕГО ДВЕ ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИИ – СКЛАДСКИЕ РАБОТНИКИ И ВОДИТЕЛИ, ДОЛЖНЫ БЫТЬ СОВЕРШЕННО РАЗНЫЕ МОТИВАТОРЫ У ДАЛЬНОБОЙЩИКОВ И «ГАЗЕЛИСТОВ»

Людмила уже четыре года работает в компании «Магнит» в департаменте корпоративной культуры, который напрямую подчиняется CEO, отдельно от HR-структур. По её мнению, модель, типичная для западных рынков, не характерна для рынка российского. Преимущество такого структурирования заключается в том, что человек, отвечающий за культуру, становится равноправным партнёром с HR-директором и всеми остальными топ-ами. ”

Читайте интервью Людмилы Тереховой в новом номере



РУБРИКА: **БИЗНЕС-КУЛЬТУРА**

Мотивация с точки зрения пирамиды Маслоу в Индии не работает

Индия – страна личного общения, основным мотивирующим фактором будет именно личное отношение руководителя.


БЕСЕДОВАЛИ:



Евгений Грива
экс сео Сибур Индия



Анастасия Насонова

В гостях у журнала  побывал Евгений Грива – заместитель торгового представителя в Торговом представительстве РФ в Республике Индия. Евгений работает с индийским направлением уже много лет, знает всю специфику работы с этой страной и в статье поделится опытом.

 задал вопрос о том, как работать в Индии?

Прежде всего Евгений отмечает, что 10% успеха – это продукт, остальные 90% – это работа с персоналом. Чтобы добиться успеха в Индии, нужно изучать страну, нужно изучать практики работы с персоналом, в то время, как самым простым путем к провалу будет внедрить западные стандарты, MBA, KPI и тд. Так что западные стандарты при работе с Индией нужно забыть.

 задал Евгению вопрос, об особенностях работы с индийским персоналом? На что Евгений ответил, что, если говорить о производственном персонале, то тут понадобится значительно больше людей, индийцы не многостраночники, к тому же в данном направлении большая часть работы – это ручной труд, автоматизация минимальна. Специфика управления для руководителя, что люди тут с репродуктивным мышлением. То есть тут даже TOP-менеджмент работает гораздо больше, чем производственный персонал. Людям нужно ставить четкую задачу и потом контролировать. «Первая ключевая точка – здесь есть либо грамотная прослойка, эти же люди будут top-менеджментои, middle, либо дальше идет масса людей плохо образованных». Из плюсов Индии перед Китаем Евгений выделяет наличие англоговорящих людей.



Далее перешли на тему поиска персонала. «В Индии нужно искать людей по знакомству, по рекомендациям». Электронные ресурсы работают тут плохо – вас просто завалят откликами и будет очень трудоемко отсеять неревалентные отклики. Искать людей Евгений советует среди инфраструктурных компаний, по рекомендациям партнёров, компаний других отраслевых компаний, здорово работают выставки, конференции. На Востоке рекомендации дорого стоят. Человек, кото-

рого взяли по рекомендации, будет всеми силами ее оправдывать. «Покупая человека, вы покупаете весь его род, друзей, знакомых, коллег – он привлечет всех, при необходимости решить проблему, чтобы не опозорить тех, кто его рекомендовал».




Индия – страна личного общения, основным мотивирующим фактором будет именно личное отношение руководителя. Мотивация с точки зрения пирамиды Маслоу в Индии не работает. «У России две беды – мы материалисты и атеисты». В нашей картине мира жизнь конечна, а у индийцев, после того как базовые потребности они удовлетворили, после них идет потребность в гармонии, а не самоутверждении, как у нас в России. В Индии даже система KPI работать не будет. С точки зрения треугольника Льюиса, индийская культура не результата, это культура находящаяся между культурой процесса и культурой коммуникации. Индийцы не хотят выходить из зоны комфорта, они не могут работать, когда их привязывают к результату, они не работают в состоянии постоянного стресса, как у нас и у них совсем другие временные горизонты.

Мотивация в Индии тесно сплетена с личным общением, «Да, они будут работать за деньги, они же не идиоты, но, прежде всего, за то, что у них есть рабочее место и, также, ключевой фигурой мотивации будет босс». Если индийцы любят своего руководителя, то они сделают больше контракта, больше чем за деньги. Здесь не может быть руководителя демократа, но и руководителя хардлайнера




тоже, руководитель тут как заботливый отец. Так же из особенностей можно выделить, что в Индии очень любят тугулы, скупиться на них нельзя. Люди готовы работать за меньшие деньги, но с более высоким статусом.

 задал вопрос о том, что же главное в работе с Индией? Евгений ответил коротко – «Терпе-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



ние». Опять же главное к чему нужно быть готовым к тому что тут все движется в 2 раза медленнее, ключевым моментом тут должно быть терпение, понимание, что индийцы не сделают так быстро, как могут сделать их визави из западных стран. Однако, маржинальность в Индии гораздо выше, поэтому остается запастись этим самым терпением.

 задал вопрос как увязывать западную и восточную культуру, Евгений ответил, что процесс, который идет в 2 раза больше – это в Индии нормально. Остается плыть по течению. Даже сами индийцы говорят, что делать в 2 раза дольше – это нормально «Это ваш темп ненормальный, вы работаете в состоянии дискомфорта, стресса. Наша экономика растет на 8% в год, ваша 5%, показатели практически одинаковые, но разные пути». На одной земле работает одно, на другой другое, мы люди совершения подвига, индийцы люди гармонии.

Подводя итог модели индийского руководителя можно выделить следующие аспекты: индийский руководитель – это человек, который изучил эту культуру, принял модель руководителя, которую от него ожидают, но не перешел грань, если это белый человек, то он не будет учить язык, надевать местную одежду, он не должен интегрироваться в индийскую культуру, он должен оставаться белым, а также нашел правильных людей по рекомендациям и в системе мотивации делает упор на личные отношения.

***Евгений Грива,**

кандидат психологических наук, MBA в HR, экс сео Сибур Индия

Эксклюзивно для 

РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА



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

издательство
МИФ

ГЛАВА 26. СОЗДАЙТЕ СЕБЕ ИМЯ

Независимо от возраста, занимаемого положения или области деятельности все мы должны понимать, как важно обзавестись известной торговой маркой.

Чтобы работать сегодня в бизнесе, надо еще стать и собственным маркетологом, который сумеет продвинуть на рынок бренд под названием «Я».

Том Питерс

Будучи профессионалом в маркетинге, я хорошо знаю, что реальность определяется особенностями восприятия. Каждый человек в известном смысле представляет собой собственную торговую марку. Я знаю, что все мои решения относительно выбора одежды, стиля общения, увлечений должны служить моей узнаваемости в глазах окружающих.

Имидж и узнаваемость приобрели особую значимость в нынешней экономике. В условиях, когда виртуальное море грозит утопить нас в однообразии и объемах информации, легко узнаваемый бренд (я имею в виду не марку продукции, а собственный стиль человека) становится важным преимуществом в конкурентной борьбе.

РУБРИКА: УЗКИЕ МЕСТА КОМПАНИИ

Средний срок работы сотрудника 3 года – это проблема для ивент-агентства?

БЕСЕДОВАЛИ:



Мария Абдрахимова

Ген директор компании
«Ve Brand People»



Александр Гончаров
гл. редактор



Анастасия Насонова

УТ интересен опыт Марии (7 лет) во главе ивент-компании «Ve Brand People advent/event»

И хотя компания уже достаточно зрелая, за счет постоянной сменяемости внутренней команды в среднем каждые три года Ve Brand — это компания молодых, средний возраст работников составляет примерно 25 лет.

УТ задал Марии вопрос о том, какие места бизнеса она считает наиболее проблемными и почему.

РУБРИКА: ОЦЕНКА ТОПОВ

Оценить топа – дело техники

Сейчас российские компании стремятся оптимизировать процесс оценки персонала, не потеряв в качестве, искать альтернативные способы и разрабатывать инструменты самостоятельно. Для создания собственных продуктов они привлекают крупных отечественных разработчиков. Особенно ярко эта тенденция прослеживается в ИТ-секторе и компаниях из технологичных индустрий.

УТ Как сейчас топы относятся к самой идее оценки?

Во-первых, само слово «оценка» носит достаточно негативную коннотацию, и топы её боятся, воспринимая как критическое оценивание их ценности в компании. Это происходит не просто так, ведь в жёсткой корпоративной среде они зачастую сталкиваются с тем, что их оценивают с точки зрения кто лучше, а кто хуже. В глазах людей, не знакомых с оценкой, это может выглядеть так, будто солидного топа прогоняют по вопросам, как кролика, а он сидит и краснеет от того, что его будут негативно оценивать. И эта негативная коннотация идёт в большинстве своём из-за жёстких систем, где выставляют грейды.



Милана
Джиджоева
«Сотер»

Если же мы говорим про оценку личности и мотивации, то в большей степени она является скорее вспомогательной, например, для того, чтобы осуществить переход на следующую ступень, подобрать подходящее образование и получить недостающие компетенции, выявить зоны развития, требующие более детальной проработки с коучем или другим специалистом, и составить трек для личного роста. Поэтому я считаю, что правильное определение цели оценки – залог максимальной эффективности данного инструмента, который может помочь в различных сферах жизни.