

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 39
(763)

2024

Ведущие адреса: в каталоге "Росбизнес" – 71052, 71055, 71035;

Главная тема: **EXECUTIVE SEARCH**



Наталья
Павлова



Любовь
Черкасова



Наталья
Минакова



Людмила
Кузенкова



Ольга
Цаплина



Александр
Лебедев



Елена
Яхонтова



Виктория
Петрова

Партнёры УП



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

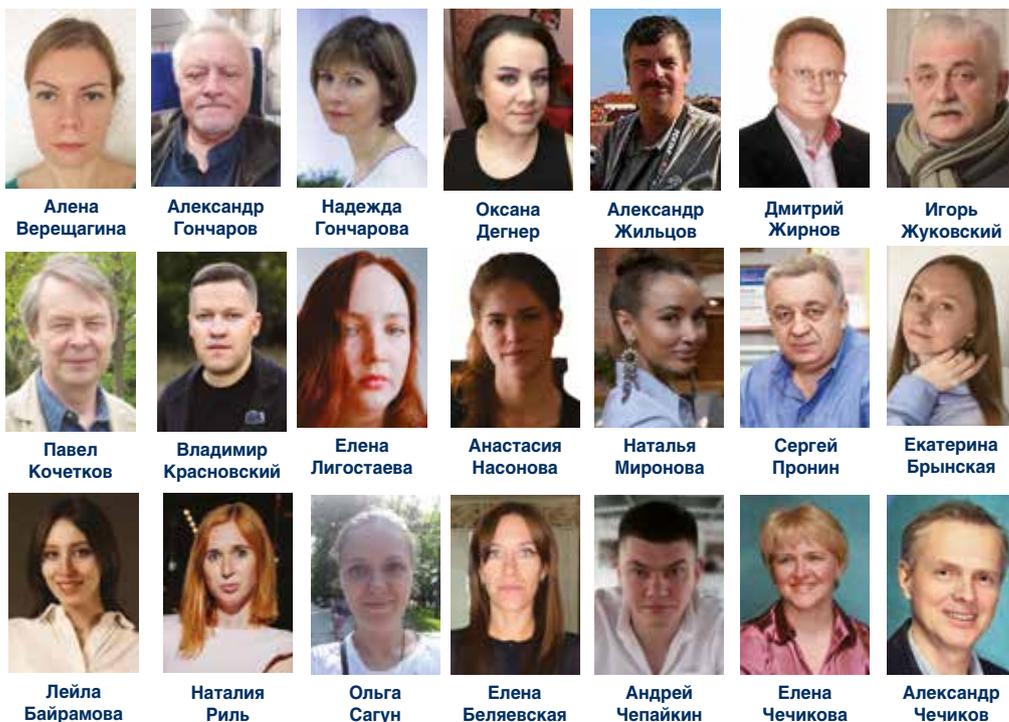
Режем самое ценное?

Если взглянуть на график капитализации Газпрома за 25 лет и сравнить его с капитализацией аналогичных компаний за рубежом, становится ясно, что столько «менеджеров» такого качества там изначально не были нужны. Штат раздут бесконтрольно «потому что можем», и развился организационный целлюлит. Сокращение управленцев сейчас более чем оправдано, однако, у меня есть сомнения, что оно будет сделано на основе систематизированного пересмотра целей и функционалов, которые их поддерживают. Так, навскидку срежут наименее ценное.

*Виктория Петрова, Эксперт УП,
основатель ЛюдиМилл, ex вице Русал
комментирует
идею Газпрома сократить персонал*



Номер готовили:



Издаем книги БЕСПЛАТНО



приглашает авторов бизнес-книг
издать свою книгу
и получить ее инфоподдержку



Условия (тираж, макет, редаKTура, формат, бумагу, дизайн и т. д.)

можно обсудить индивидуально - 7447273@bk.ru

WhatsApp [89263501881](https://wa.me/89263501881)



**НОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

ОТ ВОЗДЕЙСТВИЯ СТРАХОМ
К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ ЧЕРЕЗ ДОВЕРИЕ

8-800-707-90-56

info@perspektiva-centr.ru

newmanagement.store

КАК ВЛИЯТЬ НА СВОЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ?

Научитесь эффективно взаимодействовать с начальством и достигать поставленных целей за 6 дней!

~~5999 руб.~~

1999 руб.



Снизили цену на курс! Теперь Вы точно успеете все в этом году!

Курс предназначен для тех, кто хочет улучшить свои навыки влияния на руководителя и повысить эффективность работы. Вы узнаете, как правильно общаться с руководителем: просить повышение, отстаивать свои интересы и потребности, как влиять на его решения и действия. Этот курс будет полезен всем кто работает в команде и хочет улучшить качество своей работы и карьеры. Он поможет тебе стать более уверенным и влиятельным сотрудником, способным достигать высоких результатов.

Подписывайтесь на нас! С нами интересно и полезно!



Подробнее о курсе
«Как влиять на своего
руководителя»

5 **ES**
Executive Search жив, важен для бизнеса, но, как и ранее, многие компании еще не выросли до этой ценной услуги от агентств ES
Наталья Павлова

11 **КЭДО**
Внедрение КЭДО – сложный процесс, особенно при масштабных изменениях
Любовь Черкасова, LDM

19 **АВТОМАТИЗАЦИЯ HR**
Полностью независимые системы могут позволить себе только крупные компании с достаточными ресурсами для создания и поддержки собственной среды и инфраструктуры
Наталья Минакова, Health&Nutrition

27 **ДИСКУССИЯ HR**
Проблема дефицита рабочей силы: пути решения
Людмила Кузенкова, CONSORT Group

33 **КОММЕНТАРИИ**
Сокращение персонала – это инвестиция?
Ольга Цаплина, «Эволюция лидерства»

35 **МОТИВАЦИЯ**
Средний «срок жизни» новой мотивационной системы – 3–5 лет
Александр Лебедев

43 **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**
Да начнется игра! Руководство по внедрению игровых форматов в обучение
Анастасия Высоцкая

51 **БИЗНЕС-ВСТРЕЧА**
Нищета работника – следствие «обломовщины» руководителя
Елена Яхонтова



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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 21.01.2025 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

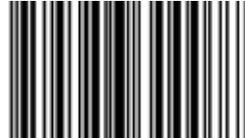
Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

Executive Search жив, важен для бизнеса, но, как и ранее, многие компании еще не выросли до этой ценной услуги от агентств ES

Обзор бизнес-встречи 

Партнер- журнал Мастер продаж



В современном мире, где рынок труда постоянно меняется, управление человеческими ресурсами становится одной из ключевых задач для бизнеса. В этом контексте на онлайн-встрече с Натальей Павловой, сооснователем агентства Executive Search M-Choice, которая имеет опыт работы в HR-департаментах таких международных корпорациях, как Schlumberger, P&G и KPMG, прозвучали ценные инсайты о текущих тенденциях в области подбора персонала и проблемах, с которыми сталкиваются работодатели и агентства по поиску персонала.

Мы начали с обсуждения изменений в структуре гонораров агентств Executive Search. Эксперт отметила: «Сегодня рекрутинговые и Executive Search агентства всё чаще пересматривают свои



Наталья Павлова

лучше понимать их потребности. Доверие — это основа успешного Executive Search. Мы не бросаем наших клиентов после закрытия вакансии. Мы продолжаем работать с ними как с партнерами». Это подчеркивает важность формирования доверительных отношений, которые могут привести к долгосрочному сотрудничеству.

Спикер также отметила, что в условиях текущей нестабильности на рынке труда важно быть гибкими и готовыми к изменениям. «Мы должны постоянно адаптироваться к новым условиям, чтобы оставаться конкурентоспособными», — добавила она. «Это требует от нас не только профессионализма, но и способности быстро реагировать на изменения».

Онлайн-встреча с Натальей предоставила множество ценных идей о текущих тенденциях и проблемах в области Executive Search. В условиях меняющегося рынка труда агентствам и работодателям необходимо адаптироваться к новым реалиям, пересматривать свои подходы к подбору персонала и уделять внимание человеческому фактору. Как отметила Наталья, «основная ценность компании — это люди», и именно на этом стоит сосредоточиться в будущем. Наша встреча подтвердила, что в условиях изменений на рынке труда важно не только адаптироваться к новым условиям, но и сохранять этические нормы и заботиться о людях, которые составляют основу любого бизнеса. Заключение встречи стало важным шагом к пониманию текущих тенденций в области HR и Executive Search, подчеркивая необходимость адаптации и заботы о людях в условиях меняющегося рынка.

*Наталья Павлова

Редактор Л. Веселова · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для

ПРЕДЛАГАЙТЕ СЕБЯ В КАЧЕСТВЕ СПИКЕРА —
WHATSAPP 89263501881

Комментарии ЮФ к публикации: «Миллиардер Галицкий лишил дочь наследства. С его аргументами трудно не согласиться». Источник: <https://dzen.ru/a/Z2ZwJH7nKAKe3SRz>

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



П

ри оценке ситуации о лишении наследства Сергеем Галицким своей дочери Полины следует иметь ввиду следующее.



Юрий Александров

В соответствии с п.6 ст. 93, п.1 ст.1176 ГК РФ, п.8 ст. 21 Федерального закона от 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» доли в бизнесе входят в наследственную массу и могут быть унаследованы по общим правилам наследования.

В соответствии со ст. 1111 ГК РФ наследование осуществляется по завещанию, по наследственному договору и по закону. Наследование по закону имеет место, когда и поскольку оно не изменено завещанием.

В соответствии со ст. 1118 ГК РФ распорядиться имуществом на случай смерти можно путем совершения завещания или заключения наследственного договора. В соответствии со ст. 1119 ГК РФ завещатель вправе по своему усмотрению завещать имущество любым лицам, любым образом определить доли наследников в наследстве, лишить наследства одного, нескольких или всех наследников по закону, не указывая причин такого лишения, а в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, включить в завещание иные распоряжения.

**Читайте полный текст
в журнале «Коммерческие Споры №01»
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
7447273@bk.ru**



Внедрение КЭДО – сложный процесс, особенно при масштабных изменениях



 **Какие основные проблемы возникают при внедрении КЭДО в компаниях с множеством юридических лиц, и как их можно систематически решать?**

Первая проблема внедрения кадрового электронного документооборота (КЭДО) — различия в бизнес-процессах. У каждой компании свои подходы и привычки, которые проще сохранить, чем менять. Многие ошибочно предполагают, что ведение кадрового электронного оборота на предприятиях строится по единому принципу. Однако это не так.

Вторая проблема — сотрудники, работающие в нескольких юридических лицах. При бумажном документообороте они подписывают все документы разом, не замечая особой разницы.

В электронном формате некоторые системы требуют отдельных учетных записей для каждого юрлица, что накладывает определенные неудобства. Решает проблему создание единого личного кабинета, где все документы будут собраны в одном месте и доступны для подписи с любого устройства.



Любовь Черкасова
LDM

Третья проблема — использование разных учетных систем: 1С, SAP, БОСС-Кадровик и других. Интеграция КЭДО с такими системами требует технической настройки и создает нагрузку на IT-отдел. Поддержка множества систем увеличивает расходы и усложняет управление. Предпочтительнее работать с единым поставщиком: это унифицирует технологии, упрощает обслуживание и снижает затраты.

Как распределить зоны ответственности между юридическими лицами при разработке единой стратегии внедрения КЭДО?

— При внедрении единой системы КЭДО для нескольких юридических лиц важно максимально сохранить привычные процессы. Например, если сотрудники привыкли, что генеральный директор согласовывает все отпуска, лучше оставить это правило, чтобы избежать сопротивления. Попытки полностью перестроить процессы под единую модель могут усложнить внедрение.

Система должна быть гибкой и учитывать существующие привычки пользователей в рамках трудового законодательства. Негативные практики, такие как подписание документов задним числом, нужно устранить, но то, что можно сохранить, стоит оставить на усмотрение организаций.

Внедрение КЭДО — сложный процесс, особенно при масштабных изменениях. Однако единая система позволяет стандартизировать процессы, получать аналитику и выявлять проблемные зоны. При выборе решения важно учитывать юридические и структурные особенности вашей компании, найти баланс между унификацией и гибкостью, сохранив удобство для пользователей. К примеру, в нашей системе LDM.КЭДО настроены сквозные процессы для работы с документами по множеству юрлиц, что упрощает взаимодействие сотрудников и HR-отдела, а также положительно влияет на производительность компании в целом.

Какие подходы позволяют добиться стандартизации процессов при сохранении гибких настроек для каждого юрлица?

— Процессы могут быть стандартизированы, когда для всех действует единый маршрут движения документов. Например, если мы хотим ознакомить сотрудников всего холдинга с локальным нормативным актом, используется стандартный маршрут.

Однако маршрут может быть и гибким, когда к стандартным этапам добавляются индивидуальные настройки. Это актуально в случаях, когда согласование нужно только для определенной организации, подразделения или даже отдельного сотрудника. Например, отпуск может утверждаться исключительно руководителем проекта или отделом маркетинга.

Такой подход позволяет сочетать стандартизацию с гибкостью, оставляя пространство для индивидуальных решений и здравого смысла.

Как переход на КЭДО помогает минимизировать финансовые риски при увольнении сотрудников, особенно в сложных структурах холдингов?

— Правильно оформленная процедура увольнения помогает снизить риски оспаривания в суде. Очень важно, особенно при спорных увольнениях, зафиксировать, что сотрудник подписал все документы, согласился с условиями, не отозвал свое решение и ознакомился с необходимыми актами. Именно поэтому приказ об увольнении остается на бумаге — это критически важный документ, который невозможно полностью перевести в электронный формат.

Кроме того, у нас есть интеграция с коллегами по холдингу, занимающимися управлением талантами. Например, когда сотрудник пишет заявление об увольнении, система позволяет определить, кто из коллег обладает аналогичными компетенциями и может взять на себя его задачи. Это помогает минимизировать задержки в работе и упрощает передачу дел, снижая риски, связанные с уходом сотрудника.

А если смотреть в общем, то как внедрение КЭДО помогает минимизировать или сократить финансовые потери?

— Ключевая проблема — взаимодействие с удаленными сотрудниками. Например, в холдинге один сотрудник работает в трех юридических лицах, и каждый документ приходится оформлять для всех. Это приводит к значительному объему бумаг: кадровый документ занимает полторы страницы, изготавливается в двух экземплярах — для работодателя и сотрудника — и умножается на три юрлица. Документы приходится перемещать между сотрудником и офисом, что создает значительные затраты.

Затраты на бумагу часто недооценивают, но при большом количестве удаленных сотрудников (например, 50%) они становятся ощутимыми. К этому добавляются рас-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ходы на логистику и трудозатраты HR, который вручную отслеживает отправления в громоздких таблицах. Потери документов, например Почтой России, вызывают стресс, дополнительные расходы и убытки.

Проблема затрагивает не только удаленных сотрудников, но и распределенные офисы. При бумажном документообороте сотрудники вынуждены посещать центральный офис, теряя время и продуктивность, что приводит к дополнительным расходам как для компании, так и для персонала.

Какие новые технологии или методы вы видите перспективными для развития КЭДО в многосоставных компаниях (например, искусственный интеллект, блокчейн)?

— Конечно, тема искусственного интеллекта сегодня у всех на слуху. Особенно оперативный ИИ, который способен интеллектуально составлять документы. Традиционные инструменты работают по шаблонам, передавая в них данные, но стандартизировать все кадровые заявления невозможно — их слишком много, а некоторые пишутся в свободной форме.

Идея состоит в том, чтобы сотрудник мог обратиться к системе кадрового документооборота через чат. Например, написать роботу: «Мне нужно заявление о материальной помощи». Система предложит подходящий шаблон, автоматически подставит необходимые данные и подготовит документ. Однако пока это только планы. Хотя для ИТ-специалистов такие решения кажутся перспективными, на практике люди больше доверяют живому HR, чем чат-ботам и языковым моделям. Все-таки кадровый документооборот — это больше про людей, чем про технологии. Поэтому привычный «живой» подход пока сохраняет свою актуальность.

Какие сложности возникают при интеграции КЭДО с различными версиями 1С в холдинговых структурах, и как их можно преодолеть?

— Это в основном технические сложности. В холдингах 1С может использоваться в разных версиях, иногда значительно модифицированных и адаптированных под конкретные задачи. Это требует детального анализа: изучения структуры данных, настройки соответствия атрибутов между нашей системой и 1С, а также обратной интеграции.

Такие задачи характерны для интеграции любых информационных систем. Все начинается с сопоставления данных, настройки их соответствия и установления взаимодействия. Если версии 1С сильно устарели, могут потребоваться другие протоколы, но в большинстве случаев компании стараются обновляться. Это связано не только с удобством, но и с изменениями в законодательстве, которые напрямую влияют на функционал 1С.

Поддержка интеграции с разными протоколами и версиями 1С обходится дорого, поэтому обновление и унификация систем — логичный и более экономичный шаг.



Возможно ли полностью отказаться от бумажных документов в рамках сложной структуры компании, или есть неизбежные исключения?

— Некоторые исключения пока невозможно обойти. Например, трудовое законодательство требует оформлять на бумаге приказы об увольнении, документы о несчастных случаях на производстве и часть документации по охране труда.

Также есть спорные случаи, такие как назначение ответственного за охрану труда, статус которых не ясен. Возможность перевода таких документов в электронный вид пока открытый вопрос.

Возникают и противоречия между позицией НИИ труда и законом № 63. Минтруд настаивает на оформлении согласия на ЭДО на бумаге, хотя закон признает электронную подпись равной рукописной. Это создает неопределенность в подходах.

Полный отказ от бумаги невозможен сразу. Нужно определить, какие документы можно безопасно перевести в электронный вид, а где есть риски. Это касается увольнений, охраны труда и документации для вахтовиков, что требует анализа с юристами.

Внедрение КЭДО включает не только установку системы, но и подготовку: разработку внутренних нормативов, обучение сотрудников.

Полный переход занимает 3–6 месяцев, несмотря на возможность быстро установить корпоративные решения. Основное время уходит на адаптацию и обучение персонала.



Какие стратегии Вы рекомендуете для снижения стресса сотрудников и менеджеров при переходе на КЭДО?

— Для успешного перехода на КЭДО важно сохранить привычные процессы. Например, если директор привык лично согласовывать отпуска, не стоит это менять — система должна адаптироваться под потребности организации.

Удобство и понятность интерфейса также играют ключевую роль: сложные и перегруженные элементы отпугивают пользователей, тогда как интуитивный дизайн и адаптация под фирменный стиль компании делают работу с системой более комфортной. Удобство, включая возможность оформления интерфейса в фирменных цветах, повышает мотивацию сотрудников.

Не менее важным является обучение персонала. Живые курсы с инструктором, который объясняет работу с системой и проводит тесты, помогают снизить сопротивление изменениям и укрепляют уверенность пользователей. Дополнительно доступны документация и видеоматериалы, но живое обучение часто оказывается эффективнее.

Внедрение также облегчают внутренние активисты — сотрудники, искренне поддерживающие изменения. Они могут помочь коллегам разобраться с системой быстрее и проще, чем через поддержку или HR. Такой подход делает переход на КЭДО максимально комфортным и эффективным.



Какие советы Вы можете дать компаниям, которые планируют внедрять КЭДО или находятся на начальных этапах этого процесса?

— К выбору системы КЭДО нужно подходить ответственно. Дешевые и простые решения часто приводят к проблемам: подписка заканчивается, доработать систему нельзя, а переход на другую становится сложным. Важно либо четко сформулировать требования, либо выбрать систему, способную адаптироваться к изменениям. При этом следует учитывать мнение сотрудников. Опросы показывают, что большинство поддерживает переход на КЭДО, поэтому решения не должны основываться только на взглядах HR или IT-директора.

Документирование — ключевой этап. Нужно разработать локальные нормативные акты, детально прописать процессы работы с системой и обучить сотрудников, под-

твердив это протоколами. Лучше обратиться к опытному интегратору, который может организовать обучение, подготовить документы и учесть нюансы. Также важно обеспечить защиту персональных данных. Для облачных систем требуется согласие сотрудников на передачу данных провайдерам, удостоверяющим центрам и облачным сервисам. При размещении системы на собственных серверах компании этих сложностей меньше.

Привлечение IT-специалистов и экспертов по безопасности на этапе выбора системы позволит избежать будущих проблем и обеспечить ее стабильную работу.



На что еще компаниям стоит обратить внимание?

— Один из ключевых вопросов — долговременное хранение кадровых документов, сроки которого могут достигать 75 лет. Важно обеспечить надежное хранение и возможность проверки электронных подписей после истечения срока действия сертификатов.

Ответственность за соблюдение сроков хранения лежит на работодателе, даже при использовании облачных хранилищ. Поэтому при выборе системы нужно учитывать ее возможности для длительного хранения и проверки подписей со временем. Применяются подходы, такие как переподписание и использование архивных сертификатов.

Система должна обеспечивать управление файлами: актуальные документы — на быстрых носителях, архивные — на медленных и экономичных. Это особенно важно для работы с «вечными» носителями. Эти вопросы часто остаются незамеченными на старте, но с ростом объема электронных документов становятся критически важными для работодателя.

*** Любовь Черкасова, LDM**

Беседовала
Анастасия Насонова



Редактор Л. Веселова · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для 



Комментарии ЮФ к публикации: «Директора минераловодского филиала «Ставэлектросети» уволили после корпоратива». Источник: <https://dzen.ru/>

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 1/2024

Согласно статье 15 ТК РФ трудовыми отношениями являются отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы) в интересах, под управлением и контролем работодателя, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.



Вилена Ермошкина

Статьей 81 ТК РФ установлены случаи расторжения трудового договора по инициативе работодателя, в том числе по причине однократного грубого нарушения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями своих трудовых обязанностей (пункт 10 части 1 названной статьи).

**Читайте полный текст
в журнале «Трудовое право №01»
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
7447273@bk.ru**



Полностью независимые системы могут позволить себе только крупные компании с достаточными ресурсами для создания и поддержки собственной среды и инфраструктуры



Какие основные тенденции в области HR-автоматизации Вы наблюдаете на рынке в последние годы?

В последние годы в области HR-автоматизации наблюдаются несколько ключевых тенденций. Первая — импортозамещение и локализация. Компании всех масштабов активно переходят на локальные продукты, что стало новой реальностью. Однако спрос на такие решения существенно превышает предложение. Отечественные поставщики зачастую не успевают качественно и своевременно удовлетворять растущие запросы. Это приводит к вопросам о качестве и цене решений, особенно в условиях отсутствия альтернатив. Раньше локальные поставщики не конкурировали с глобальными компаниями, но теперь конкуренция уже не требуется — спрос формируется практически безальтернативно.



Наталья Минакова
Health&Nutrition

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Вторая тенденция — фокус на опыт сотрудника. Уделяется все больше внимания удобству пользователей, чтобы ускорить адаптацию новых сотрудников и упростить взаимодействие с HR-системами.

Третья — автоматизация рутинных задач. Это позволяет освободить сотрудников от повседневной рутины и повысить эффективность процессов.

Четвертая — аналитика и прогнозирование. Современные HR-системы все чаще включают инструменты для анализа данных и прогнозирования, помогая компаниям быстрее адаптироваться к изменениям.

Особенно заметен акцент на локализации решений. Этот тренд сопровождается вызовами, которые рынок пока не полностью готов преодолеть, но он продолжает активно развиваться.

Как Вы определяете термин «комплексная HR-автоматизация»? Какие ключевые элементы должны быть в системе, чтобы ее можно было назвать комплексной?

— Комплексная HR-автоматизация — это инструмент, который должен соответствовать бизнес-целям. Если она не решает конкретные задачи компании, ее внедрение теряет смысл. Ключевым моментом является понимание целей, для которых она внедряется.

Важно пересмотреть и упростить процессы, устранив лишние этапы, вместо автоматизации неэффективных процедур.

Автоматизация должна следовать за оптимизацией.

Третий аспект — построение процессов полного цикла (end-to-end), обеспечивающих непрерывность и согласованность.

Не менее важно обеспечить омниканальность, связывая системы и модули, чтобы избежать разрозненности. Прозрачная отчетность и аналитика позволяют отслеживать эффективность и принимать решения на основе детализированных данных. Наконец, параметры SLA и OLA помогают контролировать качество сервиса и соответствие ожиданиям бизнеса и сотрудников.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **В чем ключевые отличия между интегрированными комплексными решениями и выбором отдельных лучших программ для каждого HR-процесса? Что из этого, на Ваш взгляд, лучше подходит для Вашего бизнеса?**

— Разница между интегрированными комплексными решениями и отдельными программами заключается в подходе. Интегрированные системы — это единая платформа с уже настроенными связями между процессами, упрощенным управлением и минимальными затратами на интеграцию. Однако их гибкость часто ограничена, особенно при адаптации под уникальные бизнес-потребности.

На практике универсальных решений, способных закрыть все потребности компаний без доработок, практически нет. Даже крупные платформы требуют адаптации под специфические задачи.

Отдельные программы и модули, напротив, гибче и лучше учитывают отраслевую специфику, но сложнее интегрируются между собой, что увеличивает затраты на их поддержку.

Основная проблема универсальных решений — отсутствие стандартов HR-процессов, что затрудняет создание готового продукта для всех компаний.

Оптимальным подходом является сочетание одной-двух крупных многомодульных систем для основных процессов и специализированных решений для специфических задач, избегая избыточной сложности «зоопарка» систем. Полностью отказаться от множества систем возможно только при разработке собственных HR-решений.

 **Как можно сократить количество платформ, используемых для автоматизации HR-процессов, сохраняя при этом высокую эффективность и гибкость?**

— Минимизация числа платформ — это грамотный выбор и внедрение решений. Первым шагом является использование модульных систем, которые позволяют добавлять функционал без излишнего усложнения инфраструктуры. Второй важный момент — выбор решений с открытыми API и простыми интеграциями, что снижает затраты на их объединение.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Третий шаг — пересмотр процессов перед автоматизацией. Необходима оценка их актуальности, чтобы исключить ненужные или устаревшие задачи. Четвертый аспект — переход на продуктовый подход: сначала выявляются потребности пользователей и ценность процессов, а затем подбирается инструмент. Это исключает покупку решений «наобум» и обеспечивает их развитие по мере необходимости.

В нашей компании перед внедрением новых систем мы анализируем возможности текущих платформ, чтобы сохранить эффективность инфраструктуры. Для компаний, не занимающихся разработкой, важно четко управлять существующими HR-системами, избегая хаоса и поддерживая их долгосрочную эффективность.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ, КОТОРЫЙ ПОМОГАЕТ РЕШАТЬ РУТИННЫЕ ЗАДАЧИ, ТРЕБУЕТ НЕ «ВОЛШЕБНОЙ КНОПКИ», А ПОВСЕМЕСТНОГО ВНЕДРЕНИЯ И ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ

 **С какими трудностями сталкиваются компании при попытке объединить несколько HR-систем в одну экосистему? Как этого можно избежать?**

— Объединение нескольких HR-систем в единую экосистему — редкая, но сложная задача. Основная трудность — организационная: нужно объяснить стейкхолдерам, зачем это нужно, какую проблему решает объединение и почему без него компания не сможет эффективно работать. Возникают вопросы: «Почему сейчас?», «Что изменится?», «Почему это так дорого?». Процесс требует значительных затрат и усилий, особенно для компаний вне IT-сферы. Финансовая сложность связана с высокой стоимостью консалтинга и внедрения, что требует четкого понимания целей и долгосрочных выгод. Технические трудности включают сложность интеграции данных, отсутствие стандартов и необходимость привлечения специалистов для анализа и разработки оптимальных решений. Кроме того, важно учитывать HR-процессы: если они неэффективны, автоматизация их не исправит. Объединение без пересмотра процессов не имеет смысла. Для успешного результата нужна качественная проектная команда, способная анализировать ситуацию, отвечать на вопросы, разрабатывать архитектуру экосистемы и ее стратегию развития. Также необходимо пересмотреть HR-процессы, чтобы объединение решило ключевые задачи компании.

На какие ключевые аспекты нужно обратить внимание при внедрении комплексных HR-решений, чтобы все процессы «совмещались» и работали в одной экосистеме?

— Внедрение комплексных HR-решений требует внимания к нескольким ключевым этапам:

1. **Аудит процессов.** Пересмотр текущих практик помогает оптимизировать или устранить неэффективные процессы, без чего внедрение системы рискует стать поверхностным.

2. **Выбор системы.** Она должна быть гибкой, масштабируемой и интегрируемой с существующими решениями. Ошибки на этом этапе могут вызвать проблемы уже на этапе эксплуатации.

3. **Предпроектное обследование.** Этот шаг выявляет риски, дает понимание текущего состояния и создает базу для дальнейшей работы.

4. **Стресс-тесты.** Проверка системы на нагрузку позволяет оценить ее надежность, особенно если используются новые провайдеры.

5. **Пилотирование.** Тестирование в реальных условиях помогает выявить проблемы и внести корректировки, что снижает риски.

6. **Подготовка пользователей.** Обучение и вовлеченность сотрудников, которые будут работать с системой, критически важны для ее успешного использования.

Успех внедрения зависит от анализа процессов, выбора подходящей системы, подготовки к запуску и вовлеченности пользователей.

Какие инновационные решения на рынке HR-автоматизации кажутся вам наиболее перспективными и почему?

На рынке HR-автоматизации выделяются несколько перспективных направлений. Во-первых, это интегрированные системы, охватывающие весь цикл работы сотрудника и адаптирующиеся под задачи бизнеса. Такие решения редки в России, но с открытием рынка для местных разработчиков появляются гибкие системы, способные повышать эффективность компаний. Во-вторых, искусственный

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

интеллект, который помогает решать рутинные задачи, требует не «волшебной кнопки», а повсеместного внедрения и обучения сотрудников его использованию.

Это сокращает издержки и повышает продуктивность. Также перспективны HR-боты для обработки запросов и технологии VR/AR, особенно в онбординге, хотя их коммерческое применение пока ограничено. Важной областью остается предиктивная аналитика, открывающая новые возможности для прогнозирования, но массовое внедрение пока затруднено. Ключевая перспектива инноваций в HR — масштабируемость и доступность, что сделает их полезными для бизнеса и продвинет отрасль вперед.

 **Когда мы говорим о комплексной HR-автоматизации, насколько важно иметь открытые API для интеграции с другими системами? В какой степени, по Вашему мнению, интеграция с внешними платформами (финансовыми, CRM, ERP и т. д.) является необходимостью, а в какой — лишней нагрузкой?**

ИЗБЫТОЧНЫЕ ИЛИ СЛОЖНЫЕ ИНТЕГРАЦИИ, НЕ ИМЕЮЩИЕ РЕАЛЬНОГО БИЗНЕС-СМЫСЛА, СТАНОВЯТСЯ ОБРЕМЕНЕНИЕМ

— В контексте комплексной HR-автоматизации наличие открытых API играет ключевую роль, но только в тех случаях, когда это оправдано с точки зрения бизнес-логики. Открытые API критически важны для масштабируемости и совместимости, особенно если система регулярно использует данные из других платформ, таких как материнские или корневые системы, содержащие данные сотрудников. В таких ситуациях интеграция становится необходимостью: она позволяет автоматизировать процессы, сократить временные затраты и избежать ошибок, связанных с ручным вводом данных. Построив такую интеграцию один раз, компания может долгое время эффективно использовать ее в своей работе.

Однако избыточные или сложные интеграции, не имеющие реального бизнес-смысла, становятся обременением. Они могут привести к удорожанию и замедлению процессов. Например, если данные из внешней системы используются редко, то затраты на разработку и поддержку интеграции могут не оправдаться. В таких случаях проще и дешевле обновлять данные вручную или использовать

менее сложные методы, что позволяет сэкономить ресурсы и избежать лишней нагрузки.

Важно подходить к вопросу интеграции прагматично: анализировать частоту использования данных, их критическую важность для бизнес-процессов и оценивать затраты. Если данные необходимы для ежедневных операций, то интеграция оправдана. Если же их использование носит эпизодический характер, полноценная интеграция может быть лишней. Такой подход помогает компаниям эффективно управлять своими ресурсами, сосредотачиваясь на том, что действительно имеет значение для бизнеса.

Кроме того, было бы полезно научиться интегрировать HR-системы с государственными сервисами и социальными сетями, но, к сожалению, на данный момент это остается скорее перспективой, чем реальностью.

 **В чем заключается стратегия «независимости» при использовании HR-платформ? Насколько важно сохранить контроль над данными и настройками системы, и в каком случае вы предпочли бы использовать решения с открытым исходным кодом или in-house –разработки?**

— Стратегия независимости в использовании HR-платформ направлена на минимизацию рисков, связанных с зависимостью от поставщика. Полностью независимые системы могут позволить себе только крупные компании с достаточными ресурсами для создания и поддержки собственной среды и инфраструктуры. Для большинства организаций это слишком дорого и сложно.

Полной независимости добиться практически невозможно, но можно снизить риски: предусмотреть условия передачи данных при смене провайдера, обеспечить безопасность и конфиденциальность данных, а также развивать внутреннюю экспертизу для базового управления системой. Это не исключает зависимости, но минимизирует проблемы.

Решения с открытым исходным кодом привлекают гибкостью, но требуют экспертизы внутри компании. Без нее такие системы могут стать источником дополнительных затрат и рисков. In-house разработки еще более затратны и оправданы только для компаний с высокой ИТ-зрелостью и долгосрочной потребностью в уникальных решениях.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Для большинства компаний оптимальным выбором остаются коробочные решения с возможностью доработок, обновлениями и поддержкой от поставщика. Это позволяет снизить риски зависимости и сосредоточиться на развитии бизнеса.

Таким образом, стратегия независимости в HR — это умение управлять рисками и выбирать решения, которые обеспечивают баланс между контролем, безопасностью и эффективностью.

 **Как Вы видите роль искусственного интеллекта в подборе персонала в будущем? Не станет ли ИИ источником новых этических и юридических проблем, например, из-за возможной дискриминации на основе данных о кандидатах или недостаточной прозрачности алгоритмов?**

— Роль искусственного интеллекта в подборе персонала можно рассматривать в двух перспективах. В ближайшем будущем ИИ поможет автоматизировать рутинные задачи, разгружая рекрутеров и позволяя им сосредоточиться на более сложных аспектах работы. Однако технологии все еще далеки от совершенства: непрозрачность алгоритмов и вопросы этики требуют осторожного подхода.

В отдаленной перспективе ИИ может стать инструментом для более сложных задач, таких как оценка навыков и анализа данных о кандидатах. Но пока главная задача — научиться эффективно использовать ИИ для простых задач и подготовить сотрудников к работе с этими технологиями.

***Наталья Минакова, Health&Nutrition**

Беседовала
Анастасия Насонова



Редактор Л. Веселова · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для 

Проблема дефицита рабочей силы: пути решения



В завершившемся 2024 году наблюдался большой спрос на предоставление услуг по подбору «синих воротничков». Количество приглашений в тендеры от производственных компаний и ритейлеров возросло в разы.

Тяжелая демографическая ситуация в стране и влияние СВО создают огромный дефицит базового персонала, предлагаемые компаниями зарплаты не успевают расти за зарплатными ожиданиями кандидатов.

В поисках решения проблемы почти все компании практикуют акции для текущих работников «приведи друга», премии за приведенных знакомых доходят уже до 50 000 рублей. Но, насколько нам известно, этот инструмент не работает так, как раньше. Не работают и многие другие традиционно применяемые методы укомплектования предприятия базовым персоналом собственными силами.



Людмила Кузенкова
CONSORT Group

Штрафы за нарушение законодательства уже сейчас очень высоки, особенно при привлечении «визовых» мигрантов. Если компании ранее не привлекали мигрантов, необходимо серьезно изучить вопрос самостоятельно или прибегнуть к консультации специалистов в этой области; не лишним будет проведение аудитов исполнения законов работодателями и работниками. Мы думаем, что такие запросы в 2025 году будут востребованы наряду с заказами анализа заработных плат.

Нельзя скидывать со счетов и проблему острого дефицита высококвалифицированных рабочих (имеющих разряды и удостоверения квалификации, не говоря уже об опыте работы). Такой персонал, уже работающий в компании, требует к себе особого внимания и усилий к его удержанию. Искать такой персонал становится все труднее, стоимость его подбора растет. Поэтому при подборе персонала необходимо уже думать о релокации таких сотрудников, а значит и о сопряженных с ней затратах: оплатой переезда, проживания, установления стимулирующего к переезду заработка и т. п. В связи с этим мониторинг зарплатных ожиданий высококвалифицированных рабочих, причем на периодической основе, становится крайне важным, поскольку такие обзоры быстро устаревают. Параллельно надо задумываться об обучении кадровых рабочих за счет компании, повышении их квалификации.

Мы желаем работодателям в наступившем году найти способы решения вопросов «кадрового голода»!

* **Людмила Кузенкова,**
Руководитель направления «Проекты аутсорсинга»
CONSORT Group



Редактор Л. Веселова · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль
Эксклюзивно для 

ПРЕДЛАГАЙТЕ СЕБЯ В КАЧЕСТВЕ СПИКЕРА  —
WHATSAPP 89263501881

Комментарии ЮФ к публикации: «Успешная схема мошенников по отъему жилья без нашего участия». Источник: <https://youtu.be/dh5K6DtTTGQ>

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 1/2024

Мошенники нередко обманными путями получают доступ к персональным данным, необходимым для входа на портал «Госуслуги», затем используют их для оформления кредитов на чужое имя. В сфере жилья это мошенничество имеет целью оформить ипотеку под залог чужого недвижимого жилого имущества.



И. М. Тарасенко

Прежде всего, необходимо отметить, что вышеназванная схема существует давно и ничего принципиально нового в себе не содержит. Не так давно для противодействия этой схеме придуман такой способ, как самозапрет на кредит. Интерес вызывает то, что самозапрет на кредит, несмотря на благие намерения авторов инициативы, не препятствует мошенникам в осуществлении схемы.

Что такое самозапрет?

Самозапрет на кредит — это новый механизм, предложенный ЦБ РФ для защиты граждан от мошенников, которые могут использовать персональные данные и оформить кредит на их имя. Такой запрет можно установить в своей кредитной истории, направив обращение в бюро кредитных историй, банк или МФО, а также через Госуслуги.

**Читайте полный текст
в журнале «Жилищное право №01»
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
7447273@bk.ru**



Сокращение персонала – это инвестиция?



Высвобождение персонала – это всегда не простой, не однозначный и стрессовый процесс для всех участников этого события. Начиная с HR-экспертов, которые должны соблюдать все нюансы требований законодательства, поддерживать уходящих сотрудников и при этом оставаться в бюджете.

Также это испытание и для руководителей подразделений, сотрудники которых покидают бизнес, так как основной эмоциональный удар приходится именно на руководящий состав, многочисленные мотивационные беседы, конфликтные моменты и другие события становятся полем для непростой управленческой деятельности. И, конечно, это сами уходящие сотрудники, не только, но особенно те, кто поработал в организации 10 и более лет и нуждаются в психологической, юридической, компетентностной поддержке.



Ольга Цаплина
«Эволюция лидерства»

Мой опыт участия в проектах, связанных с высвобождением сотрудников, заключается в том, что моя команда как провайдера разрабатывает или участвует в разработке программ экологичного высвобождения. Практика работы с организациями демонстрирует, что разработка подобных программ обходится бизнесу в среднем от 50 000 до 150 000 рублей на одного высвобождающегося сотрудника, в зависимости от масштаба бизнеса, объема высвобождения и задач. Это, конечно, не считая выплат и компенсаций в связи с сокращением.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Связаны подобные инвестиции и масштабные программы высвобождения прежде всего с психологической проблемой поиска работы и компетенциями уходящих сотрудников в области трудоустройства, но не только это...

Бизнес заинтересован в удержании оставшейся команды и поддержании репутации бренда работодателя. Что интересно, не редко масштабные сокращения влияют не только на бренд работодателя, но и на продуктовый бренд, так как компания и ее продукт так или иначе воспринимаются сквозь призму социальных событий, и это находит ответ в сердцах клиентов и уровне покупательского спроса.

Поэтому если совокупно оценить весь объем работы и учет всех рисков, то проект высвобождения — это не просто управленческое решение, но и большая инвестиция, эффект от которой необходимо заранее просчитать.

*** Ольга Цаплина,**
организационный консультант, управляющий партнер
консалтинговой компании «Эволюция лидерства»

Редактор Л. Веселова · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для 

Конференция "Управление персоналом: практические подходы и инструменты".

Компания Диалог Менеджмент Партнерс приглашает принять участие в 4-й ежегодной практической ОЧНОЙ и ОНЛАЙН конференции «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ» которая состоится 06-07 февраля 2025 г. в отеле Сафмар Тверская Москва.

Для получения информации касательно делегатского участия, спонсорства или информационного партнерства, пожалуйста, обращайтесь по контактам ниже:

+7 495 649 84 14

www.dialogmanag.com

info@dialogmanag.com

**Средний «срок жизни»
новой мотивационной системы
– 3–5 лет**

Александр Лебедев

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Тогда мы можем выставить следующий план: Среднее время обработки одного лида и передача его на следующий этап воронки 10 минут. Бонус: 0 р. квалифицированный (подходящий) лид, если план выполнен менее чем на 70%, 50 р. квалифицированный (подходящий) лид, если план выполнен в диапазоне от 70 до 90%, 75 р. за квалифицированный (подходящий) лид, если план выполнен в диапазоне от 90 до 100%, и 100 р. за квалифицированный (подходящий) лид, если план выполнен более чем на 100%.

При соблюдении такой схемы денежной мотивации мы комбинируем как подход «результатника», так и подход «денежника». Дополнительно разыгрываем ценные призы или дополнительные выходные дни для лучших сотрудников месяца, причем, тут могут быть разные категории, к примеру:

- самый отзывчивый сотрудник месяца;

- самый трудолюбивый сотрудник месяца;

- самый эффективный сотрудник месяца и т. д.

И это еще не все! Чтобы усилить командный дух, мы используем коллективный бонус, к примеру, если весь отдел продаж выполнит общий план отдела, скажем по выручке или по количеству новых договоров, то каждому сотруднику не зависимо от занимаемой позиции назначается денежный бонус в размере 5 000 руб. или дополнительный выходной (на выбор).

* Александр Лебедев

Беседовала

Елена Беляевская



Редактор Л. Веселова · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

предприниматель, профессиональный спикер, Член Экспертного совета МТПП, Эксперт АНО «Платформа НТИ», более 50 открытых выступлений, КЭН, стаж преподавания 14 лет в МГТУ и МГИМО, член ассоциации спикеров СНГ, профессиональный бизнес-трекер, 20 лет опыта в бизнесе от сотрудника до собственника бизнеса.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



Издательство
«Альпина Про»
8 (800) 550-53-22
www.alpinabook.ru

альпина PRO

Глава 1.

ИГРОВОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ФОРМАТ

ЧТО ТАКОЕ ИГРОВОЕ ОБУЧЕНИЕ И С ЧЕМ ЕГО ЕДЯТ

До сих пор отдельные разработчики обучения спорят о том, что считать геймификацией, а что — уже игрофикацией. Многие, в том числе и я, считают геймификацией точечное использование отдельных игровых элементов в неигровой деятельности (в нашем случае — в обучении), в то время как игрофикацией считается использование цельных обучающих и иных игр для достижения конкретных неигровых целей. Поэтому, прежде чем погрузиться в изучение различных игровых форматов, предлагаю в принципе рассмотреть, как можно использовать игровые элементы в обучении и что мы будем подразумевать под игровым обучением.

Однажды организаторы конференции для HR-специалистов и бизнес-тренеров попросили меня рассказать о различных игровых форматах в обучении. Анализи-



будем использовать несколько не сочетающихся друг с другом видов контента, обучение у нас, скорее всего, тоже получится не особо качественным. Возможно, местами оно будет даже интересным, но, «поедая» наше блюдо, ученики могут недоумевать, почему здесь представлена эта, а не другая тема, почему использован именно такой формат практической отработки и т. д. И в этом случае мы будем говорить о проблемах методологии обучения.

Если образовательный контент будет «протухшим» — устаревшим, — то ученикам он может в принципе не понравиться, и они откажутся от такой «пищи». Согласитесь, есть что-то протухшее как минимум не очень полезно для здоровья.

А теперь давайте представим, что вы изначально использовали качественный контент и у вас получилось хорошее образовательное «блюдо». Но иногда даже удачные образовательные программы кажутся ученикам несколько пресными. Вроде бы все с ними хорошо, но как будто чего-то не хватает.

И в этом случае мы можем говорить о добавлении «приправы» — игровых форматов обучения или отдельных игровых элементов. Именно приправа придаст учебному процессу дополнительные оттенки «вкуса», а по окончании обучения создаст приятное «послевкусие».

Можем ли мы приправить геймификацией или иным игровым форматом обучение с некачественной методологией? Конечно. Но вряд ли чего-то добьемся. Да, игровой формат способен сгладить несбалансированный «вкус» обучения. Но само обучение он не выправит.

Очень часто методисты с помощью геймификации пытаются замаскировать не слишком качественный контент или отдельные огрехи методологии. Рискну предположить, что здесь расчет на то, что люди отвлекутся на игровые элементы и не заметят методические нестыковки.

Но это уже прямая манипуляция учениками!

Применять для такой «маскировки» игровое обучение я бы категорически не рекомендовала. Поверьте, все равно в какой-то момент ученики раскусят обман. И единственное, чего вы добьетесь, — их предубеждение против любого использования игровых элементов.

Перед применением игровых обучающих форматов тщательно проверьте, насколько качественно сделано ваше обучение. И только затем подбирайте под него игровые элементы — под каждый формат, структуру и тему обучения. Неверно выбранный формат, как неподходящая специя, попросту испортит вкус готового, изначально хорошего блюда.

Нищета работника – следствие «обломовщины» руководителя

Елена Яхонтова предложила интересную тему бизнес-встречи с экспертами  и провела ее.

Ниже публикуем ее обзор.



«**В**спомним роман Гончарова «Обломов», написанный в позапрошлом веке, но тем не менее весьма и актуальный и поныне», — необычно и интригующе начала бизнес-встречу Елена Яхонтова.

«Его герои задаются вопросом: откуда берутся нищие? Стать нищим — принцип или же случайность? Захар, слуга Обломова сетует на то, что все теперь не так, не по-прежнему хуже и лакеев мало, один-два и не больше, и баре сами сапоги снимают, и машинки какие-то выдумали — стыд, срам, пропадает барство».

Если экстраполировать ситуацию более чем вековой давности на современность, то помещик Обломов — это топ-менеджер, живущий в современной деловой среде с философией барства, создав для себя удобную организационную среду, при которой ему можно не принимать рискованных решений, а плыть по течению. А его персонал, производный от этой философии и практики управления, становится похож на обломовского



Елена Яхонтова

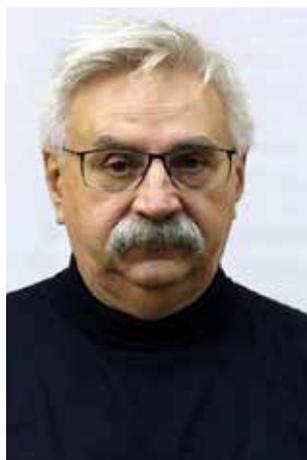
Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ботать, садятся на шею, требуют увеличить себе зарплату, грозя уволиться, и становятся деструкторами. Эти риски важно закрывать кадровым резервом. Такой подход в большей степени подходит для производственных и диджитал-компаний.

В любом случае владелец компании, даже если он не является топом, должен принимать в этом непосредственное участие.

*Елена Яхонтова,

доктор социологических наук, профессор РАНХиГС, бизнес-консультант, лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2022 -2024



Андрей
Лавринович



Александр Казак
коуч



Ольга Сергеева



Анастасия Насонова

Обзор подготовил Павел Кочетков

Беседовали:



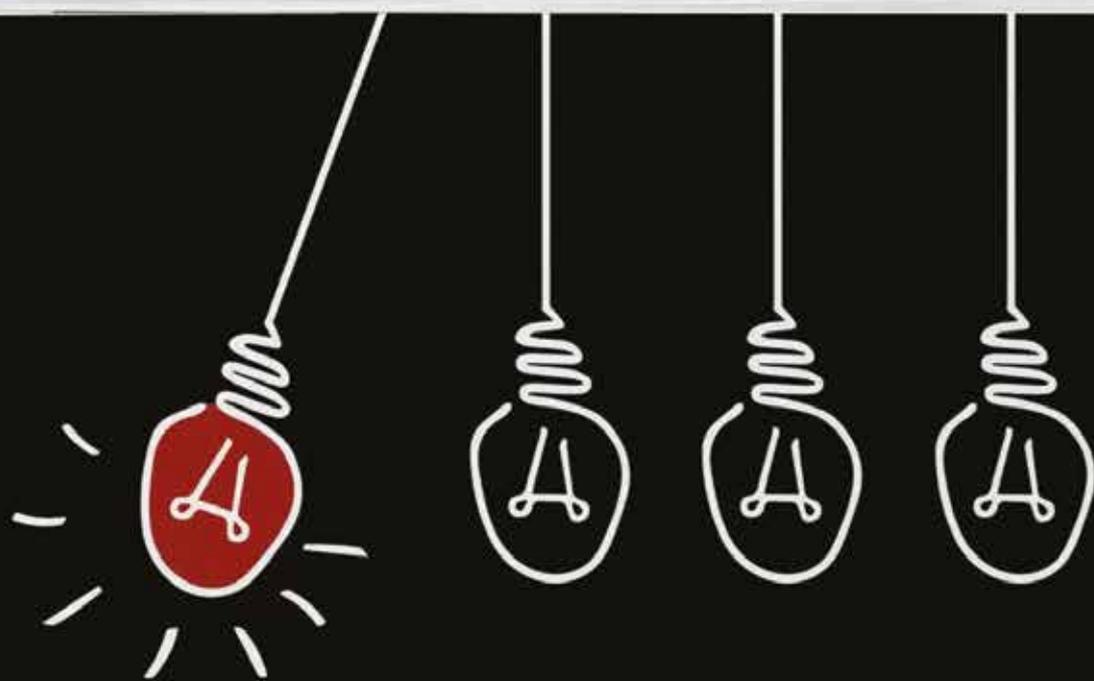
Лейла Байрамова



Александр Гончаров

Редактор Л. Веселова · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для 



ДУМАЙ
и
предприимай

автор

ЦАПЛИНА ОЛЬГА СЕРГЕЕВНА

ДУМАЙ и предприимай

ЦАПЛИНА ОЛЬГА

2

Психологический микроклимат в коллективе – как он влияет на развитие Организации?

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 1/2024

Микроклимат — это эмоциональная и психологическая атмосфера, формирующаяся между коллегами. Он напрямую влияет на удовлетворённость работой, мотивацию и вовлечённость сотрудников. Когда сотрудники чувствуют себя ценными и уважаемыми, они реже задумываются о смене места работы и работают эффективнее.



Ригина Шелепова

Почему микроклимат так важен?

Негативные изменения в атмосфере коллектива могут привести к серьёзным последствиям, включая высокую текучесть кадров, снижение производительности и даже психологическое выгорание. Поэтому важно своевременно выявлять и устранять факторы, негативно влияющие на микроклимат.

Что разрушает микроклимат?

1. Низкая зарплата и неудовлетворительные условия труда.

Читайте полный текст в журнале «Секретарское дело №01» или закажите бесплатно прислав заявку на почту 7447273@bk.ru





события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 1 январь 2025

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

Ульяна Зеленая

Споры по НДФЛ при продаже жилья

Чина Аржанникова

На кого возлагается ущерб, причиненный в результате схода снега с крыши МКД при непосредственном управлении: на обслуживающую организацию или собственников? Анализ судебной практики

Татьяна Чобикова

Споры в связи с исполнением условий договора на аэропортовое и наземное обслуживание воздушных судов

Алексей Козаков

Подделка документов

Светлана Кавиева, Кирилл Харитонов, Юлия Иванова, Марина Николаенко

Продавец банкрот. Вашу квартиру могут отобрать через три года после покупки

Наталья Гребнева, Любовь Крондева, Георгий Таболаев, Марина Николаенко, Надежда Маняхина, И. М. Парасенко

Это самое опасное завещание

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 1 (294)

ЯНВАРЬ 2025

Подписные индексы: «Почта России» – 99724. Урал-Пресс: 47489

Татьяна Кочанова

Изменения в трудовом законодательстве за декабрь 2024 года

Ирина Олифирова

Пенсия — как ее защитить от списания за неуплату налогов от фнс и приставов

Виктория Мариновская

Экспертиза в трудовом споре по делам об увольнениях. Судебная практика споров, в рамках которых была применена судебная экспертиза

Татьяна Човикова

Сверхнормативный простой вагонов

Алексей Оносов

Управленческий учет в компании

Евгений Корнев, Петр Мацкевич, Надежда Манахина

Договор — не приговор. Когда ТД (трудовой договор) в отдельных пунктах суды признают неправомерным?

**ПРИГЛАШАЕМ К УЧАСТИЮ
В БИЗНЕС ВСТРЕЧЕ В ЗУМ
6.02 – 12.00-14.00**

СОКРАЩЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ГАЗПРОМА

**ЮРИСТЫ И БИЗНЕС КОНСУЛЬТАНТЫ ОБСУДЯТ
ЭТУ ТЕМУ В ФОРМАТЕ ДИСКУССИИ:**

- ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ СОКРАЩЕНИЯ**
- ФИНАНСОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОКРАЩЕНИЯ**
- ПРИНЦИПЫ И КРИТЕРИИ СОКРАЩЕНИЯ**
- ВОЗМОЖНЫЕ СПОРЫ В СУДАХ**
- ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ ОФОРМЛЕНИЕ
СОКРАЩЕНИЯ**

**УЧАСТИЕ 89263501881 ВАЦАП
ЖДЕМ ЗАЯВКИ.
ВЫШЛЕМ ЗУМ ССЫЛКУ**