

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по управлению персоналом – 71052, 70555, 72035

№ 01  
(605)

2021

## ТРЕНДЫ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ ГЛАЗАМИ ЭКСПЕРТОВ



Главная тема: ТРЕНДЫ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Digital  
Experts  
Association  
АССОЦИАЦИЯ ПРАКТИКОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ

## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**COVID кризис ускорил существующие тренды и показал необходимость внедрения цифровых изменений. В текущей реальности уже поздно ностальгировать по прошлому, пора встраиваться в новые реалии.**

**Многие организации понимают необходимость внедрения цифровых процессов, но не знают с чего начать. Многие уже запустили цифровые изменения, но они были недостаточно эффективны.**

**Часто цифровизация представляется как долгий и затратный процесс, хотя если изначально расставить стратегические приоритеты и четко спланировать внедрение с учетом максимального эффекта на каждом этапе, то цифровизация способна оперативно повлиять на улучшение результатов деятельности организации.**

**В современной реальности цифровые системы стали гибкими и позволяют в режиме реального времени внедрять необходимые изменения и оперативно реагировать даже на потенциальные запросы потребителей. Главные факторы успеха – начинать со стратегических смыслов, выбрать подходящие под задачи технологии и вовлечь свою команду.**



**Оксана Набок**

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»





HR-экспертиза

# ЛюдиPeople

Повышение эффективности  
и производительности без затрат

Девиз «ЛюдиPeople»:  
«Практика – критерий истины»



Консалтинговая компания  
«ЛюдиPeople» – эксперт в вопросах  
повышения производительности.

НАС ВЫБИРАЮТ ДЛЯ:

- Сокращения затрат на труд, логистику, закупки;
- Сокращения производственных потерь;
- Повышения эффективности бизнеса;
- Оптимизации бизнес-процессов;
- Нормирования и организации труда;
- Построения систем оплаты труда и мотивации;
- Создания оптимальных оргструктур;
- Проведения обучения по развитию управленческих навыков и внедрения бережливого производства.



С 2009 года мы накопили более  
200 кейсов повышения  
производительности.

НАШИ КЛИЕНТЫ –  
ЛИДЕРЫ В СВОИХ ОТРАСЛЯХ:

- Машиностроении;
- Metallургии;
- Добыче и переработке полезных ископаемых;
- Транспорте;
- Здравоохранении;
- Химии и газохимии;
- Государственных и бюджетных организаций.

## НАША ПРАКТИКА



### КЕЙС 1

Крупное предприятие черной металлургии

#### Задача:

оптимизация ФОТ пилотных подразделений не менее чем на 25%

#### Результат:

комплекс мероприятий, снижающих ФОТ на 37%



### КЕЙС 2

Крупнейший оператор контейнерных перевозок

#### Задача:

сокращение расходов на аппарат управления, создание его новой оргструктуры и штатного расписания

#### Результат:

сокращение численности управленческого персонала на 28%, автоматизация ее расчета



### КЕЙС 3

Атомная промышленность.  
Управляющая инжиниринговая компания.

#### Задача:

повысить производительность труда, оптимизировать бизнес-процессы.

#### Результат:

построена стратегическая функциональная матрица, КПЭ, рассчитана оптимальная численность на планируемый объем производства, описан план достижения результата по каждой функции.

Даже самый успешный бизнес имеет резервы повышения эффективности.

## МЫ НАЙДЕМ ИХ!



[www.hr-people.ru](http://www.hr-people.ru)  
[petrova@hr-people.ru](mailto:petrova@hr-people.ru)



+7 (495) 105-93-73  
+7 (985) 774-10-08

## Содержание

5

**Тренды новой реальности глазами экспертов**

БИЗНЕС-КОУЧИНГ

Екатерина Плыс, Оксана Набок,  
Вероника Гименез, Екатерина Ярушкина,  
Евгения Власова

22

**Система социального кредита в Китае**

ЗА РУБЕЖОМ

Дмитрий Жирнов

25

**Роль ИТ сегодня сравнима с ролью электричества в 1800х годах**

ИТ

Ольга Бармаш, Сигма

29

**Позитивный настрой у сотрудников можно и надо создавать**

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Константин Гергая, NOVAROLL

33

**Kontakt InterSearch Russia**

ЛУЧШИЕ АГЕНТСТВА ES 2021

36

**Кадровый менеджмент в современной образовательной организации высшего образования**

МШПП

Руслан Корчагин

40

**Гули Базарова**

РЕЦЕНЗИЯ

41

**Хватит мне звонить. Игорь Рызов, Алексей Пашин**

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

49

**Существенные изменения трудового договора и споры по ним сотрудников. Советы работодателям.**

ТРУДОВОЕ ПРАВО

Дмитрий Евтеев

57

**Текущее состояние и перспективы развития промышленного и производственного HR**

КОНФЕРЕНЦИИ

Ангелина Медовикова

62

**Обзор Федерального закона от 31 июля 2019 г. №359-ФЗ**

ЗАКОНЫ

Александр Барышев

№01  
(605)  
Издаётся 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

TR@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 08.02.2021 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 по Объединенному каталогу: 29431, 29621  
ООО «МАП»: 99722  
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

# Тренды новой реальности глазами экспертов

Современная реальность продолжает тестировать на прочность и делать нас сильнее. Для того, чтобы быть конкурентоспособными, важно понимать макротренды и успешно в них встраиваться. Тренды касаются как фокуса на здоровье каждого человека, так и устойчивого «здоровья» организаций в целом, экосистемного мышления лидеров, усиления значимости миссии и ценностей в командах, фокуса на качество и уникальность продуктов и услуг, и, конечно, одного из главных трендов - цифровизации. Мы собрали мнения опытных экспертов и управленцев, которые уже внедряют новые подходы и цифровые изменения в компаниях, участвуют в мероприятиях Ассоциации

практиков цифровизации и многие из них делятся практическими знаниями по управлению в образовательном онлайн проекте Leadership School. Эксперты рассказали свое видение корпоративных трендов 2021.

## ТРЕНДЫ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ



COVID кризис ускорил существующие тренды и показал готовность компаний к изменениям







том, чтобы получить новые знания, сотрудник должен найти и поддерживать мотивацию, а также вписать новое поведение в повседневную жизнь. Поэтому очень важно, чтобы такие инициативы как оплата спортзала сотрудникам или лекция специалиста по питанию подкреплялись и мерами, направленными на изменение поведения. В противном случае велика вероятность, что сотрудники не будут пользоваться предоставленными возможностями или полученными знаниями. Это объясняет тот факт, что точечные мероприятия оказываются малоэффективными, а для серьезных изменений требуется комплексный подход.

Комплекс мер по повышению здоровья и благополучия может включать следующие этапы: ассесмент, мотивационная кампания, разработка и проведение программы, направленной на изменение конкретного поведения, включение поведения в корпоративную культуру, follow-up (поддержание поведения). Такой подход может показаться сложным и затратным, однако это совсем не обязательно так. Ассесмент может занять всего 10-15 минут, но он поможет разработать программу с учетом потребностей сотрудников. Программа может состоять из 3-5 60-минутных сеансов, проводимых с частотой один раз в неделю. Примером изменения корпоративной культуры может быть проведение соревнований в количестве шагов, пройденных за месяц, между отделами

компании. Для мотивационной кампании и follow-up могут использоваться информационные постеры, флаеры или рассылки по электронной почте. Мероприятия могут быть простыми, главное, чтобы они имели общую цель и структуру и соответствовали нуждам сотрудников.

И несколько слов об удаленной работе. Проблема «удаленки» заключается в том, что общение между сотрудниками сильно сократилось и сводится к обсуждению исключительно рабочих вопросов. Такое редуцированное общение может привести к довольно серьезным негативным последствиям. Неформальное общение важно для того, чтобы люди могли завязывать и поддерживать контакты, узнавать друг друга, проникнуться доверием, обменяться информацией о жизни компании, узнать о новых возможностях для карьерного роста. Продуктивное взаимодействие между сотрудниками уменьшается, сплочение команды, интеграция новичков и кооперация требуют от управленцев больше усилий и времени. В Швейцарии эту проблему стараются решить через стимулирование неформальных кофебрейков и даже создают виртуальные платформы для этого (например, Team Time, разработанная органом Promotion santé Suisse).

Более того, сокращение неформального общения может серьезно сказаться на психологическом здоровье сотрудни-





Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ков. У многих людей нет времени на общение вне работы отчасти потому, что их работа занимает большую часть дня, отчасти потому, что их друзья и родственники тоже заняты работой и домашними заботами. С начала пандемии психологи разных стран бьют тревогу, привлекая внимание к росту количества случаев тревожности и тяжелой депрессии. Конечно, причин для депрессии и тревоги много (опасность заболеть, страх за близких, возможная потеря работы и т.п.), но тот факт, что люди стали меньше общаться, тоже вносит важный вклад. Достоверно известно, что общение и поддержка окружающих очень имеют огромное значение для предотвращения депрессии и снижения стресса.

Совершенно очевидно, что многие компании будут все больше переводить людей на удаленную работу, хотя бы на несколько дней в неделю. Поэтому важно, чтобы компании проработали идеи

о том, как поддерживать неформальное общение, а также физическое и психическое здоровье сотрудников. Это факторы, которыми не стоит пренебрегать, так как они имеют непосредственную связь с продуктивностью работы, лояльностью к работодателю и количеству случаев выгорания.



**\*Екатерина Плыс,**  
 Доктор философии по психологии (PhD) Женевского Университета,  
 Автор проекта MyHumanScience  
<https://www.facebook.com/MyHumanScience>, Приглашенный  
 эксперт Ассоциации практиков цифровизации, Спикер  
 образовательного онлайн проекта Leadership School

## Устойчивость и экосистемное мышление



Здоровье каждого складывается в устойчивое «здоровье» всей экосистемы организации. Устойчивость как человека, так и организации достигается путем по-

нимания того, что мы, будучи сами по себе сложной системой, живем и взаимодействуем в комплексной экосистеме. В этом смысле философия консалтингового агентства Train your

brain, в рамках которого был создан образовательный онлайн проект Leadership School, это создание команд как единого здорового «организма», части которого взаимодополняют друг друга. В случае необходимости изменений все системы объединяются и настраиваются на решение новой задачи. Единый здоровый в эмоциональном и физическом плане «организм» гармонично взаимодействует с другими, управляя отношениями и изменениями, что ведет к его устойчивости. Для реализации такого подхода нужен практический инструментарий. На открытых заседаниях Комитета по управлению изменениями Ассоциации практиков цифровизации эксперты активно обмениваются лучшими практиками управления, создают алгоритмы, которые отражают практические подходы к задачам организаций в быстроизменяющейся среде.

Учитывая скорость изменений, важный тренд современной реальности и показатель устойчивости организации – это вовлечение ключевых участников экосистемы: сотрудников, клиентов и других заинтересованных сторон в формирование стратегии изменений во всей цепочке создания ценности. Организация, как система, рассматривается сейчас гораздо шире ввиду многослойности ее организационного контекста и влияния большого количества заинтересованных сторон на ее деятельность. Все элементы тесно

взаимосвязаны. Ключевые заинтересованные стороны успешных и гибких организаций сейчас активно участвуют в формировании цепочки ценности. Например, очень часто и сотрудники, и клиенты участвуют в формировании продукта и непрерывном улучшении процессов, что открывает для организации много новых возможностей и дает свежие идеи. Так возникает востребованный рынком продукт или сервис, что способствует здоровым отношениям внутри экосистемы и ее устойчивости на рынке.

В период изменений мы особенно остро осознали взаимозависимость стабильности всех элементов экосистемы для ее выживания в турбулентный период и дальнейшего процветания через постоянное совершенствование процессов и долгосрочную стратегию. И именно вовлечение и совместное внедрение изменений «всем миром» не только с использованием ресурсов друг друга, но и с учетом интересов участников экосистемы и ее долгосрочного экологичного влияния на общество в целом добавляет устойчивости. Объединение людей внутри экосистемы, вовлечение их в процесс формирования стратегии и достижения целей – важные составляющие устойчивости организации. Деятельность команды будет максимально эффективна, если люди понимают, что с их мнением считаются, и осознают степень своего воздействия



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

на конечные результаты. Важно привлечь команду к созданию системы, поддержанию ее целостности и дальнейшего развития.

Одним из инструментов мониторинга устойчивой реализации стратегии служит система сбалансированных показателей. Это система стратегического управления на основе данных и оценка эффективности через оптимально подобранные показатели, отражающие все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые. В рамках Ассоциации практиков цифровизации мы помогаем создавать системы оперативного управления на основе данных. В цифровой реальности ввиду большого объема информации важно расставить стратегические приоритеты и наладить оперативный мониторинг сквозных процессов в режиме реального времени.

Следующий важный фактор устойчивости – внутренняя среда организации. Корпоративная среда может стать как точкой роста, если она способствует зарождению и внедрению полезных изменений, так и «подводным камнем» в случае возникновения сопротивления новым процессам. В рамках Комитета по управлению изменениями Ассоциации практиков цифровизации соз-

даны подходы к формированию культуры инноваций, открытой к цифровым трансформациям. Цифровая культура и компетенции – важный аспект успешной экосистемы в современной реальности. Рынок диктует изменения, появились большие массивы данных и новые «сотрудники» – чат боты, ИИ. Необходимо наращивать цифровые компетенции всех заинтересованных сторон для успешного совместного движения вперед. Для того чтобы организация достигала и поддерживала выдающиеся результаты, важно чтобы видение будущего, стратегия и цели были основаны на создании устойчивой ценности, которая поддерживается корпоративной культурой и системой многоуровневого лидерства. С одной стороны, среда позволяет организациям сохранять устойчивость в период изменений, а с другой – именно открытая корпоративная культура способствует внедрению инноваций и гибкости.





В рамках экосистемы организации становятся сетью кросс функциональных команд. У людей и организаций появляется возможность выбирать форматы взаимодействия, работать проектно на результат и в удаленном формате. Эти тренды, с одной стороны, требуют от управленцев дополнительных усилий по командообразованию, коммуникациям, делегированию, интеграции новичков и продуктивному взаимодействию внутри команды. Новыми инструментами на тему управления мы делимся на открытых мастер-классах образовательного онлайн проекта Leadership School. С другой стороны, это открывает возможности для более сбалансированного качества жизни, расширения географии найма, развития своей уникальности и саморазвития.

Качество и уникальность – следующий тренд, который связан с готовностью создавать ценности для клиентов и быть осознанными с точки зрения использования ресурсов экосистем.



**\*Оксана Набок,**  
Управляющий партнер консалтингового агентства Train your brain и образовательного онлайн проекта Leadership School <http://trainyourbrain.eu.com>, Руководитель Комитета по изменениям Ассоциации практиков цифровизации, Ассессор европейской премии в области качества процессов EFQM

## Качество и уникальность Клиентоориентированность



Как маркетолог с почти 30-летним стажем, скажу о трендах вокруг клиентов, их ожиданий и способности компании эти ожидания исполнить, угадать и предвосхитить.

Мой прогноз – в этой году победят те, кто не побоится действовать не так, как раньше. Просто хочется расправить плечи после пандемии и начать действовать. Будет больше компаний, которые будут перестраивать

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

бизнес-процессы и бизнес-модели уже сразу с прицелом на использование цифровых процессов. Поэтому я просто уверена, что будет больше тех, что получит реальный экономический эффект от цифровизации. Тогда как гонки за цифровыми технологиями ради самих технологий абсолютно прекратятся.

Новые бизнес-модели – это не какая-то непонятная абстракция. Это, например, собственные платформы и маркетплейсы. Тренд этот начался и продолжается. Мы, как Ассоциация практиков цифровизации, видим это и готовы поддержать продуктом, который позволит разрабатывать маркетплейс быстрее в разы, дешевле, да еще и масштабируемым по горизонтали. Я говорю о базовой версии цифрового стека SpinOSa, который можно взять в Ассоциации бесплатно и сделать масштабируемый маркетплейс со сквозными процессами внутри. Подобные технологии только и помогут ответить ожиданиям уберизированных клиентов, которым любой товар хочется получить за 5-15 минут.

От некоторых собственников компаний я слышу мнение, что укрупненно в маркетинге совершенно ничего не изменилось в плане процессов. Эти люди согласны, что улучшились технологии, но, тем не менее, им кажется, что маркетологи, как и раньше,

исследуют клиентов, выявляют их потребности, придумывают под них продукт или позиционируют свой продукт относительно потребностей клиента, создают продающие объявления и помогают продаже.

А я бы сказала, что технологии поменяли абсолютно весь привычный порядок действий маркетолога. А пандемия этот порядок действий еще и закрепила.

Во-первых, нам, маркетологам, не надо сейчас спрашивать, кто что хочет. Мы можем снять информацию о том, что клиенты СПРАШИВАЮТ – причем, не просто в Интернет-магазине, а вообще, что клиенты ищут в своих в поисковых запросах, на какие товары или цвета, музыку, услуги они реагируют в соцсетях. Мы можем легко выявить, что пользуется спросом, а что нет через простейший A/B тест, и уже не надо собирать фокус-группы и занудливо выяснять, что из товаров нравится им больше.

Впрочем, можно и пригласить потенциального клиента сообщить свое мнение о товаре или услуге, или о приложении, через которое они продаются. Только слушать теперь маркетолог будет не только клиента, но еще и нейромаркетолога, который по расшифровке энцефалограммы и движению зрачков объяснит, в какой

момент наш потенциальный клиент обратил внимание на ту часть экрана, где мы написали нечто самое важное и основополагающее.

Я бы спрогнозировала, что 1% российских производителей начнет эксперименты с предложением потенциальным клиентам еще не произведенного товара. А возможно и товара, которому и не суждено будет когда-либо увидеть свет. Возможности цифровизации сегодня таковы, что маркетолог может не дожидаться производства продукта, а проверить спрос на него и только после этого отдать заказ в производство. И качественно произвести то, что можно продать сейчас в требуемом объеме. Эти изменения в маркетинге стали возможны там, где цифра сделала гибкими производство и логистику. Можно произвести большими тиражами базовые модели товаров, а между ними разместить и выпустить в срок заказы на изготовление небольших партий товаров с высоким кратковременным спросом. У экспертов Ассоциации можно узнать об их опыте в компании «Gloria Jeans», где они обеспечили гибкость цифрового планирования и производства при объемах производства 57 млн единиц товаров в год на 400 заводах. А если еще добавить, что отходы от раскроя благодаря применению искусственного интеллекта уменьшились до 0,7%, то, может быть, вы вообще иначе взгля-

нете на то, что цифровизация дает промышленной компании.

Мечта любого маркетолога – чтобы рядом с потенциальным потребителем оказался точно тот уникальный и качественный товар, который он купит с максимальной вероятностью. Но для больших и даже средних производств такая микросегментация всегда была крайне обременительна. И всегда была сопряжена со значительным увеличением себестоимости. И даже когда мы, маркетологи, могли спрогнозировать, что в этой территориальной зоне у нас с высокой вероятностью купят такое-то количество определенных товаров, а в другой зоне другие уникальные конкретные товары и в другом количестве, то нам было известно наверняка, что обеспечить в эти зоны точную и гибкую логистику будет крайне дорого. Но не сейчас. Например, на последних очных Каннских львах (2019) я видела стенд HP. Они показывали, что могут произвести один и тот же напиток с клетками разных тартанов Шотландии на этикетке. Да, их точно раскупят гораздо активнее в той местности, где живут члены этого клана, и совсем не купят там, где живет противоборствующий клан, но ведь эту клиентоориентированность и тренд на уникальность надо поддержать с помощью предельно точной логистики. Бутылки с нужными этикетками кто-то должен в нужном количестве распределить





Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

по партиям и доставить в определенные магазины в разных районах. И такой сквозной процесс от заказа до доставки реализуется не только в Штатах или Европе. Это делают у нас в России, и будут делать больше логистических компаний. В Ассоциации практиков цифровизации эксперты могут поделиться своим опытом создания мобильного приложения «Мобильный курьер» для компании DPD, который уже 3 года назад решало эти вопросы.

Никогда никакой маркетолог даже бы не взялся в массовом масштабе предлагать клиентам такую микро-сегментацию, если бы цифровое производство и цифровая логистика не смогли работать на новом уровне.

Изучение опыта экспертов, до которых можно «дотянуться» через Ассоциацию, может продвинуть ваш маркетинг на новый уровень взаимоотношений с клиентом. К той самой заветной цели – клиентоориентированности.

Если в области цифровизации процесса от потенциального спроса клиента до планирования, производства и распределения продукции мы вряд ли сможем ожидать в этом году массового прорыва, то в цифровое маркетинговое продвижение двинется на порядок большее число компаний. Многие слышали, что по цифровым

следам клиентов, купивших что-то, можно выстроить прогноз, кто еще в ближайшее время купит этот товар или закажет эту услугу. И предложить ему свой продукт из данной товарной категории за день до того, как он сам осознает, что ему это надо. Один автомобильный бренд стал показывать таким клиентам «за один день до» ненавязчивые баннеры в соцсетях, в ленте новостей и на 30% поднял свои продажи. Среди партнеров Ассоциации есть компания, которая может предоставить подобные данные или даже проработать модель, по которой можно выявлять своих «пробабилли-токов» – тех, кто, скорее всего, купит. Тут мне бы хотелось дать еще один прогноз – что жители российских городов-миллионников скоро смогут получать большую часть товаров своего повседневного спроса через 15 минут после заказа доставки. У нас в Ассоциации есть эксперты, которые расскажут, как они это реализуют технически и когда именно ждать качественного исполнения запроса в каждом конкретном городе.

Я бы еще рискнула спрогнозировать, что больше компаний чем в прошлом году обратят свое внимание на стратегический маркетинг. Самая ощутимая «боль» современного маркетолога относится к области формирования ценностного предложения. Ну, не умеют маркетологи страны, которая больше торговала произве-

денными где-то товарами, чем производила сама, формировать ценность для клиента. А многие компании столкнулись с тем, что уже не могут добиться отдачи от своих действий по рекламному продвижению, которых удавалось добиться 3, 5, 7, 10 лет назад. И «прибавить затраты» не помогает, и «убавить затраты». Корень зла – в изменении ценности предложения компании для целевой аудитории. То, что было привлекательно тогда, уже не привлекательно сейчас. На рынок могли выйти продукты-разрушители успешного ранее рыночного сегмента, потребительские привычки могли поменяться, а могло просто измениться место товара вашей компании в цепочке создания ценности клиента, и клиент более не заинтересован переплачивать за ваш товар. Конечно, проникновение цифровых платформ или каких-то новых онлайн-сервисов меняет картину рынка. Вопрос, что можете сделать вы, чтобы в этой ситуации не потерять свой бизнес, а нарастить выручку и прибыль. В Ассоциации есть опыт эксперта, который помог компании выявить ценности, за счет которых переключение на цифровую платформу стало для клиентов привлекательным. Кейс этот – на абсолютно «красном», перегретом конкуренцией рынке автозапчастей. Другие эксперты из нашей орбиты провери-

ли жизнеспособность выработанной на стратегической сессии гипотезы, а третьи – создали пилот платформы. Пилот показал рост продаж на 30% по сравнению с использовавшимися ранее в компании методами. На «красном» рынке. Теперь компания с уверенностью инвестирует в разработку.

И в завершение еще один прогноз. Просто экстраполирую тренд: больше компаний научатся вести то, что называется CRM-маркетингом. Это не означает, что если у вас внедрена CRM, то вы и ведете CRM-маркетинг. А вот если вы уже разделили CRM маркетинга и продавцов, и отдаете в CRM продавцов только тех клиентов, которые «коснулись» вашей компании 5-7 раз, то вы существенно повышаете вероятность продажи и сокращаете срок сделки. В Ассоциации есть эксперты, которые покажут, как это выстроить, как отслеживать, как поднять свои продажи. Комитет по маркетингу Ассоциации на практических кейсах показывает, как перейти к концепции бизнеса «клиенты на всю жизнь».



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Сейчас, когда новый деловой год раскручивается, я желаю всем, чтобы мы все приложили усилия и сформировали для своих компаний клиентов на всю жизнь! А понадобится помощь – ждем в Ассоциации практиков цифровизации.



**\*Вероника Гименез,**

Исполнительный директор  
Ассоциации практиков цифровизации  
<http://deassn.ru>, Заместитель  
Генерального директора, директор  
по стратегическим проектам  
компании Крок

**Digital  
Experts  
Association**  
АССОЦИАЦИЯ ПРАКТИКОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ

## ИТ как один из основных элементов бизнес-модели

Визитная карточка 2020 года – глобальное продолжительное нарушение обычного порядка вещей. Это исключительный опыт, который позволил наглядно оценить устойчивость и эффективность существующих процессов компании – процессов, обеспечивающих операционную деятельность компании (Run processes), и процессов, обеспечивающих управление изменениями (Change processes). Опыт, полученный в 2020 году, определил несколько ключевых направлений развития компаний на 2021 в рамках макро

тренда Цифровых трансформаций организаций.

Прежде всего, важно отметить необходимость повышения гибкости и устойчивости операционной модели, позволяющей выполнять операции в любом месте. Целевая операционная модель обеспечивает поддержку клиентов и доступ к рабочей экосистеме сотрудников независимо от места их нахождения. Такая модель должна иметь высокую отказоустойчивость и быть масштабируемой, давая инструмент для цифрового взаимо-



действия. Для этого требуются изменения в технологической инфраструктуре, методах управления, построения безопасности.

Следующий аспект – выстраивание сквозных бизнес-процессов в компании с использованием подхода управления через данные (data driven). Такой подход позволяет выстраивать инструменты управления, не дожидаясь завершения полной автоматизации. Сбалансированная модель метрик дает своевременную количественную оценку для мониторинга цифрового опыта клиентов, аналитики работы сотрудников.

Важно упомянуть, наращивание скорости по выводу новых продуктов на рынок реализуется путем выстраивания или усовершенствования продакт-центричных структур. Количество гибких методологий растет с каждым годом вместе с позитивным и негативным опытом компаний, успевших попробовать себя на этом поприще. Получаемые результаты продуктовых трансформаций очевидно показывают, что грамотный подход в выборе методологии управления, а при необходимости формирование кастомизированной методологии, дает быстрый возврат инвестиций.

В данный момент происходит развитие корпоративной культуры работы с данными. Развитие инструмен-

тов для формирования оптимальных таргетированных предложений с учетом индивидуальности клиента и его совокупного опыта, прогнозирования будущего спроса с высокой степенью вероятности, формирование адресных продуктов. Активное применение продвинутой аналитики (Advanced-analytics) становится нормой. Современные технологии позволяют обрабатывать большие массивы данных с использованием сложных алгоритмов и нетривиальной логики. Специалисты по работе с данными становятся обязательными членами команд.

И, конечно, развитие кибербезопасности. Необходимость поддержания распределенной инфраструктуры и большого количества цифровых активов, вышедших за рамки традиционных физических и логических параметров безопасности, обуславливает потребность в быстром развитии и серьезных изменений в подходе к обеспечению безопасности. Современные подходы кибербезопасности позволяют создать такую модель безопасности, которая сохраняет гибкость, необходимую для работы в текущих условиях, и обеспечивает безопасность, не препятствуя развитию компании.

Тренды 2021 года несут профессиональный вызов для специалистов из всех областей жизнедеятельности компании и предусматривают актив-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ное использование информационных технологий. При этом компаниям придется реализовывать изменения в условиях нарастающей динамики развития событий во внешней среде. Это возможно только при изменении базового подхода к позиционированию ИТ подразделений – ИТ структура, как активный элемент бизнес-модели, одно из основных звеньев цепочки создания бизнес ценности.

В рамках Ассоциации практиков цифровизации (<http://deassn.ru>) реализуется этот подход с помощью внедрения методики решения управленческих задач в ИТ, который позволяет диагностировать и разработать кастомизированную продактцентричную операционную модель в компании, выстроить сквозные бизнес-процессы и модель метрик, вовлечь команду и сформировать корпоративную среду для успешного внедрения технологии непрерывных изменений.

Цифровизация открывает новые возможности и для людей, и для организаций, служит дополнительным управленческим инструментом, уско-

.....

ряет изменения и усиливает компетенции. При этом при внедрении цифровых технологий очень важна их приоритетность с точки зрения связи с долгосрочной миссией и целями организации.

Методика решения управленческих задач в ИТ



**\*Екатерина Ярушкина,**  
Вице-президент по технологиям  
Gloria Jeans, Эксперт Ассоциации  
практиков цифровизации по  
операционному моделированию

## Усиление важности миссии, видения и ценностей организации



ледующий важный тренд современной реальности – видение организации становится «Полярной звездой», которая направляет во времена хаоса и неопределенности. Компании, которые продолжают придерживаться своего видения и миссии, быстрее реагируют на изменения, адаптируются и быстро перераспределяют ресурсы, сохраняя и усиливая свои позиции!

Подумайте о ваших любимых брендах! Я уверена, что каждый день вы делаете выбор в их пользу, даже если есть более дешевые варианты. Почему вы делаете этот выбор и покупаете кофе каждое утро в одном и том же месте? Или остаетесь неизменным приверженцем определенной марки авто или компьютерной техники? Причина, по которой мы остаемся верными брендам, заключается в их ценностях. Лучшие бренды стремятся объединить физические, эмоциональные и логические элементы в один исключительный опыт для клиентов и сотрудников, который вы цените так же, как и они.

Когда вы успешно устанавливаете Ценностную связь со своими клиентами и сотрудниками, многие из них могут оставаться верными вам на всю жизнь. Это поможет вам повысить об-

щую прибыльность и создать прочную основу для продвижения бренда и компании. Успешные компании — это те компании, которые на протяжении многих лет остаются верными своим основным ценностям и создают компанию, которой сотрудники и клиенты гордятся. Вот здесь-то и появляются видение и миссия компании.

Сейчас во всем мире кризис COVID-19 ставит перед компаниями задачу найти новые способы сервиса и продуктов для своих клиентов и сообществ. McKinsey в своем ревью «Переосмысливая организации после пандемии» отмечает, что сейчас, как никогда, цель и видение компании имеют огромное значение. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-post-pandemic-organization>

Приверженность ценностям во времена кризиса повышает лояльность к вашей компании. Поверьте, сотрудники, клиенты, поставщики и сообщества внимательно смотрят за вашими действиями, и у них надолго останутся воспоминания... Независимо от того, руководите ли вы небольшой компанией, состоящей из одного человека, или большой корпорацией, наличие

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



видения компании помогает определить, как в условиях жесткой конкуренции оставаться незаменимым на рынке на следующие десятилетия, стать релевантным для потребителя, усилить репутацию и стать незаменимой частью общей экосистемы.

Для меня Цель или Видение компании — это не просто текст на веб-сайте или в социальных сетях; это реальные ценности и то, что вы, как компания, отстаиваете, помимо продуктов и услуг. Видение описывает, где компания хочет видеть сообщество или мир в результате Сервиса или услуг компании. Тем самым формируя ценностную связь с клиентами и сотрудниками и увеличивая их лояльность! Ваша миссия — это про то, как воплотить эту цель в жизнь. Ваша дорожная карта. Подлинная миссия укореняется в стратегии компании, взаимодействии с эко средой — клиентами и сотрудниками, а также в продуктах и услугах.

Достаточно часто на наших семинарах идет оживленная дискуссия, как компания может гарантировать, что видение и миссия действительно становятся реальным двигателем результатов компании? Для того чтобы миссия начала работать, она должна быть выражена в конкретных, измеряемых и достижимых целях, а также определена стратегия их достижения! Анализируя работу успешных компаний, я бы выделила 3 ключевые фактора успеха:

Первое — это понятная, согласованная стратегия и ожидаемые результаты. Стратегия, которая живет только на уровне CEO, не вдохновляют команду. Инвестируйте время и усилия на формирование стратегии, объединяющей работу разных функций и неуклонно ведущей к достижению видения и миссии. Необходимо, чтобы все уровни компании получили понятное представление, куда движется компания и конкретная функция, а также каких результатов она должна достичь.

Второе — это измеряемые и прозрачные цели. Как связать ежедневную рутину оператора, задачи директора завода или Вице-Президента с амбицией компании увеличить долю рынка? Дерево целей — это эффективный инструмент, позволяющий определить взаимозависимые цели. С помощью дерева KPI вы естественным образом разбиваете стратегические цели компании на функциональные группы и индивидуальные показатели. Также создание итоговых фактических значений показателей высокого уровня становится относительно простым, поскольку все, что вам нужно сделать, это выбрать относительные веса и метод калькуляции, которые вы используете для фактических значений KPI более низкого уровня. Изменения внешней среды и внутренняя трансформация бизнеса могут привести к изменениям стратегии. Использование подхода «дерево KPI» означает, что вы



можете легко увидеть и адаптировать KPI под новые задачи.

Третье — это вовлеченность сотрудников в достижение видения и миссии. Уже на этапе выбора компании мы задумываемся о ее видении и миссии, и насколько они резонируют с нашими личностными ценностями. Основные ценности вашей компании объединяют сотрудников и влияют на повседневный выбор в рамках их работы. Знание ожиданий вашей компании помогает сотрудникам расставлять приоритеты и измерять качество работы.

Вы не можете изложить видение своей компании на плакате и ожидать, что все последуют ему. Лучшие компании стремятся постоянно коммуницировать о миссии. Это возможно через создание лучшего карьерного сайта, или через коммуникационные встречи, или по электронной почте в виде информационного письма! Не уставайте повторять ключевые стратегии, цели и приоритеты. Люди воспринимают информацию по-разному, поэтому только через постоянное повторение мы начинаем усваивать и понимать. А если вы быстрорастущая компания, постоянное повторение своего видения вдохновит будущих лидеров и привлечет внешних талантов.

Понимание современных трендов, наличие стратегии и четких целей,

.....

вовлечение всех заинтересованных сторон в деятельность организаций, наращивание компетенций, развитие цифровых навыков, постоянное совершенствование процессов и их цифровая трансформация в быстроизменяющейся среде – ключ к процветанию, устойчивости и успешному внедрению изменений, как для сотрудников, так и для организаций.

#### АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ



**\*Евгения Власова,**  
 Генеральный директор AB Inbev Ирландии и Испании, Приглашенный эксперт по трансформациям Ассоциации практиков цифровизации, Спикер образовательного онлайн проекта Leadership School

# Система социального кредита в Китае

**И** К чему это приведет Китай?  
дальнейшему процветанию страны.

Я встречаю в прессе мнение, что введенная система ранжирования граждан в Китае – это социальная инженерия именно коммунистической власти, сродни таким перегибам, как запрет Винни-Пуха и фильмов о путешествиях во времени, или зонтиков, как символа Гонконгского движения. Я с этим в корне не согласен. Для Китая это логичное продолжение его многовековой культуры и философии. Введение поголовной системы оценки



*Дмитрий Жирнов*

«Бридж ту ЭйчАр»


[www.bridge2hr.ru](http://www.bridge2hr.ru)

жителей Поднебесной сдерживалось только отсутствием подходящего механизма реализации. Сегодняшние технологии позволяют сделать то, до чего додумались китайские философы еще в 4 веке до н.э. Тогда родился Легизм – философское направление Древнего Китая, иначе его называли «школа законников». Главный тезис легизма – полное подчинение существующему закону. Главная идея легизма – поскольку все рождены равными перед законом и властью, то заслуживает награды в первую очередь, тот, кто доказал свою преданность Родине и обществу. Уже в 3 веке до н.э. легизм заместил собой все существующими ранее морально-этические учения и сотни поколений китайцев живут в этой парадигме. Поэтому никаких протестных настроений введение бальной системы у китайцев вызывать не может, для них это органично.

 **А в России если такое принять?**

— Часть элементов китайской бальной системы у нас уже есть. Например, имея непогашенные долги в ФССП гражданин не может выехать за границу, такого кандидата не пропустит корпоративная служба безопасности для трудоустройства на должность с материальной ответственностью. И, наоборот, гражданин, который имеет хорошую кредитную историю – получает специальное предложение от

банков, которое более выгодно для него. И на Западе, и в России конечно же нечто подобное обязательно будет. Но, в более мягком варианте. Сейчас наше общество не готово к китайской модели. Драйверами для перехода к рейтинговой системе оценки граждан, на мой взгляд, будут выступить два момента: обеспечение безопасности государства и снижение рисков и неопределенности при взаимодействии гражданина и организации (коммерческой, например, банка, или страховой компании и государственной, например, трудоустройство в надзорный орган власти).

 **Есть ли похожие рейтинги в крупных фирмах на сотрудников?**

— Конечно. И не только в крупных компаниях. Уже давно, например, в банковском секторе, существует рейтинг специалистов. Обычно, оценивают компетенции, эффективность (результат работы) и поведение (лояльность, соблюдение этического кодекса и ПВТР, конфликтность и т. п.). Каждого специалиста условно помещают в «зеленую», «желтую» или «красную» зону в зависимости от набранных баллов рейтинга. Специалисты «зеленой» зоны – высокоэффективные и лояльные сотрудники, рекомендованные в кадровый резерв на вышестоящую должность, «желтая» зона – сотрудники, у которых ещё есть незакрытые зоны роста и развития, и

Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



наконец, сотрудники «красной» зоны – это кандидаты на вылет из компании, которым сделали последнее «китайское» предупреждение. При этом доступ к рейтингам с визуализацией сотрудников по цветам открыт для всего коллектива. Далее, компания искусственно делает всё возможное, чтобы пребывание в «красной» зоне было максимально некомфортным для сотрудника: вводится ежедневная отчетность о проделанной работе, ограничиваются дополнительные блага, которыми работодатель одаривал сотрудников (ДМС, фитнес, бесплатные обеды, мотивационные командировки и т.п.).

 **За что Вы бы рекомендовали снимать или начислять баллы, если Компания введет свой внутренний рейтинг?**

— Любые «манипуляции» с персоналом в коммерческой организации

преследуют единственную цель – повышение прибыли через повышение эффективности человеческого ресурса. Будь то бесплатные обеды для сотрудников, детский садик при заводе, или бесплатное жилье для вахтовиков. Такие вложения окупаются, это понимали ещё фабриканты царской России. Поэтому, принцип начисления баллов рейтинга такой же, как и в сегодняшней китайской модели: если ты приносишь пользу компании, то компания в ответ поощряет тебя, ну, а если ты – сотрудник с низкой эффективностью, то и пакет благ для тебя небольшой.

**\*Дмитрий Жирнов,**  
руководитель Кадрового агентства  
**Bridge2HR**  
[www.bridge2hr.ru](http://www.bridge2hr.ru)

Эксклюзивно для






# Роль ИТ сегодня сравнима с ролью электричества в 1800х годах


Компания «СИГМА» не только успешно автоматизирует российскую энергетику, но и применяет современные ИТ-инструменты для оптимизации внутренних бизнес-процессов. Почему важно лично общаться с сотрудниками, и как технологии влияют на подбор и управление персоналом,

в большом интервью  рассказала Ольга Бармаш, директор департамента по работе с персоналом в СИГМЕ.

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Ольга, добрый день. Для начала расскажите немного о деятельности СИГМЫ?

 СИГМА – крупная ИТ-компания, лидер по цифровизации российской энергетики. Энергетика – достаточно специфическая отрасль, поэтому большинство наших решений заточены специально под нее. Но есть и кросс-отраслевые продукты, которые могут быть использованы для ЖКХ или транспорта. Сейчас мы активно поддерживаем импортозамещение и развиваем собственную продуктовую линейку. Из 20 решений уже 8 входят в Реестр российского ПО. Компания активно развивается: наши офисы находятся в 9 городах



Ольга Бармаш

Сигма

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



России, а в команде уже больше 1000 человек, и это далеко не предел.

**ИТ** А что насчет внутренних процессов? Используете автоматизацию для управления персоналом?

— Да, в СИГМЕ полностью или частично автоматизированы бизнес-процессы по учету, анализу и привлечению персонала. Конечно, можно справляться и с помощью Excel, но когда в процессе одновременно участвуют несколько подразделений и сотрудники из разных городов, то без специальных платформ и ИТ-продуктов не обойтись. Сегодня мы живём в условиях «кадрового голода»: чем быстрее обрабатываются заявки и обратная связь, тем эффективнее наша работа. Учитывая, что в СИГМЕ присутствует весь цикл HR-активностей, мы также автоматизировано ведем базу по учебным курсам, аттестации, динамике развития навыков персонала и выходным интервью. Используем как готовые продукты на рынке, так и собственные разработки.

**ИТ** Сравнивали ли Вы эффективность, если посадить 100 человек без современных ИТ-продуктов и с ИТ-продуктами, учитывая расходы на эти продукты и на их разработку?

— Есть мнение, что в крупных компаниях затраты на ИТ-решения для HR-функции не окупаются почти никогда. В чем тогда смысл ее автоматизации?

Как я уже сказала, многие продукты для внутренней оптимизации мы разрабатываем самостоятельно, это в разы сокращает стоимость. Да и рынок не всегда может предложить релевантные продукты под наши запросы. Безусловно, если для каждой задачи закупать тяжеловесные дорогостоящие системы, затраты будут стабильно превышать итоговую ценность продукта.

**ИТ** Как с помощью ИТ выявлять недобросовестных работников?

— Все проекты в СИГМЕ прозрачны и еще на старте делятся на составные части, которые можно разложить даже по часам. Это очень удобно. Сотрудник в специальной системе самостоятельно распределяет рабочее время на имеющиеся задачи, и руководители всегда знают, как в их отделе выстраивается нагрузка. Поэтому проблема с контролем выполнения задач практически не стоит. С переходом на дистанционную работу мы дополнительно внедрили систему мониторинга рабочего времени в некоторых подразделениях. Но это не сильно изменило итоговые показатели, так как высокий уровень эффективности использования рабочего времени уже был достигнут.

**ИТ** Часто ли бывает, что нанятый сотрудник не подходит для вашей компании?

— СИГМА сейчас на стадии бурного роста, но текучка у нас не превышает 15%.



Мы уделяем большое внимание процессу отбора, чтобы в компанию попадали только те люди, которые действительно нам подходят, хотя развиваться как профессионалы в том же направлении, в котором мы развиваем свою технологическую экспертизу.

Безусловно, нестыковки случаются. Но это единичные случаи, которые мы тщательно анализируем, чтобы ситуация не повторялась. А вообще, СИГМА — это комфортное место для работы, где у руководства нет цели постоянно обновлять состав команды, а у сотрудников — сбегать. Мы стремимся работать с адекватными людьми, профессионалами в своем деле.

**ИТ** В Сбербанке действует программа, которая по семантике внутренней переписки за первые 3 месяца выдает ожидаемый срок увольнения сотрудника. Какова ваша оценка опыта Сбербанка?

— В СИГМЕ этот инструмент не приживется. Возможно, он может решать задачи массового набора на специальности с низкой квалификацией и оплатой труда, но у нас другая ситуация. Мы индивидуально работаем с каждым сотрудником, тщательно выстраивая процесс адаптации: на начальном этапе сопровождаем нового коллегу совместно с непосредственным руководителем, стараемся ответить на все вопросы и помочь в «профессиональной акклиматизации». На следующих стадиях — мотивируем полу-

чать новые знания, делиться опытом с коллегами, становиться экспертом и наставником. Мы отслеживаем мотивацию людей с помощью общения, опросов, личных встреч. Не все компании могут себе это позволить. Но в ИТ в принципе высокие требования к квалификации сотрудников, а специалисты в автоматизации энергетики и вовсе на вес золота. Мы просто не можем себе позволить высокую текучку.

В целом, подобный инструмент не сочетается с нашей корпоративной культурой. К тому же далеко не всегда негативные высказывания сотрудника отражают его реальное отношение к компании. Очень важно не поддаваться когнитивным искажениям — кстати, подсчитано, что их около 200 видов! Бывает, что человек выражает свои мысли в резкой форме, но при этом любит свою работу, имеет добрые намерения, и его идеи действительно ценны. Искусственный интеллект пока еще не может различать форму и содержание. Поэтому мы ориентируемся на живое общение, а не на компьютерные программы.

**ИТ** Полиграф — это нетрадиционный метод оценки благонадежности человека или инструмент ИТ?

— Думаю, что нетрадиционный. Но я не специалист в этом вопросе. Впервые, насколько мне известно, полиграф используют в узких областях и отдельных случаях. Это довольно редкая

практика. Во-вторых, сам факт и процесс этого «допроса» может быть расценен как недоверие компании к сотруднику или кандидату, и мы можем потерять хороших специалистов из-за такого формального подхода.

### Как Вы считаете, какие новые ИТ-продукты нужны HR-сфере?

— Хочется, чтобы существовала программа, позволяющая фиксировать уровень и динамику мотивации сотрудника на протяжении всего рабочего цикла в компании. Например, человек отработал 2 года и, возможно, хочет каких-то изменений. Незадолго до этого срока система самостоятельно анализирует имеющиеся данные, предлагает различные траектории его профессионального развития, и HR, сотрудник и его руководитель могут эту информацию использовать как основу для плана на следующий этап карьеры. Сейчас мы работаем над собственным ИТ-продуктом для этой цели, так как профессиональный рост команды очень важен для СИГМЫ.

### Что бы Вы посоветовали Avito, HeadHunter, SuperJob в плане внедрения ИТ-инструментов для HR-задач?

— Поскольку это конкурирующие площадки (и здесь очень интересен опыт Avito, для которой изначально банк вакансий и функционал поиска работы не были ключевыми), я бы посоветовала развивать гибкость настроек. Например,


добавить возможность расставлять приоритетность требований при заполнении вакансий и резюме: что более или менее «весомо» для работодателя. Сейчас очень актуален опыт удаленной работы, онлайн-коммуникаций, особенно для менеджерских должностей.

Иногда опыт в предметной области важнее соответствия формальному критерию вроде уровня владения иностранными языками. Большинство вакансий в ИТ «по умолчанию» включает в себя требования к знанию иностранных языков, однако вакансия может быть открыта в департаменте, который никак не связан с информацией на других языках или с зарубежными рынками (например, АХО). Это даст кандидатам больше возможностей для маневра, что особенно важно в сегодняшней ситуации на рынке труда – в частности, в регионах. То есть одно и то же изменение, реализованное благодаря более тонким настройкам ИТ-систем, даст возможность кандидатам найти больше интересных вакансий, а работодателям – получать меньше нерелевантных откликов.

\***Ольга Бармаш**, директор департамента по работе с персоналом **Сигма**

Организация, сопровождение и согласование: А. Юрова

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 

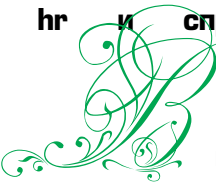


# Позитивный настрой у сотрудников можно и надо создавать

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Какова Ваша команда в hr и справляетесь ли успешно?

 Дирекции по персоналу у нас 14 сотрудников: директор по персоналу; я – отвечаю за коммуникации, есть сотрудник, который отвечает за развитие и обучение персонала; коллеги, которые занимаются подбором, отдел кадров, менеджер по компенсациям и льготам, менеджер по нормированию и оплате труда. Справляемся, да, удается и посредством современных технологий проводить собеседование и прием на работу. Самое важное, что мы отмечаем в нашей командной работе, это гибкость и умение поддерживать друг друга и главное – желание поддерживать друг друга. Т.е. в любой ситуации, какой бы сложной она ни казалась, мы всегда подставим плечо своему коллеге, всегда держим руку на пульсе.

 Ваши интересные проекты?

— Одним из таких масштабных проектов, за который я взялся, погрузившись с головой, это выпуск корпоративного из-



Константин  
Гергая

Группа компаний

 NOVAROLL

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дания ProNOVAROLL. С моим приходом мы вплотную занялись издательством собственного журнала, раз в квартал мы его выпускаем. Это инструмент коммуникации, который позволяет транслировать идеологию компании, а также наши корпоративные ценности на все наши структурные подразделения и т.д. Т.е. сотрудники могут поделиться своими компетенциями, рассказать о конкретно своей работе, поделиться какими-то лайфхаками, это новостные ленты, это элементы из жизни нашей компании, это хобби и увлечения. Потому что, как показывает практика, наши сотрудники обладают широким кругозором, какую бы должность они ни занимали – топ-менеджмент, менеджмент среднего звена или сотрудники производства.

Люди с огромным удовольствием делятся своими хобби и увлечениями на страницах нашего журнала. И благодаря такой коммуникации людям, которые по рабочим обязанностям не пересекаются, такое творчество позволяет объединяться в группы по интересам. Они получают кайф не только от рабочего процесса, но и от общения на отвлеченные темы. Еще с прошлого года мы поступательными шагами внедряем систему Elma, которая позволяет сотрудникам быть максимально информированными о том, что происходит в компании. При этом у них есть прекрасная возможность найти в структуре того или иного сотрудника. И, естественно, это трансформация бизнес-процессов. Мы идем в ногу со временем.

Время диктует автоматизацию, цифровизацию и т.д. И благодаря этой системе, нам удастся адаптировать те или иные процессы, связанные с производством и дальнейшей реализацией нашей продукции, уже посредством информационных технологий для более детального изучения возможных проблем каких-то и их путей решения и ликвидации.

**Соцсети – это вызов Вашей работе или подарок судьбы?**

— Для меня это, как для специалиста и человека, наверно, палка о двух концах. Все это здорово, потому что современный человек практически живет в социальных сетях. Привычный интерфейс и удобство взаимодействия со знакомыми, друзьями и близкими имеет свои определенные положительные плоды. Если мы на это посмотрим сквозь призму каких-то рабочих задач, да, в этом есть своя фишка. Но, на мой взгляд, в некоторой степени это может отразиться на рабочих процессах. Т.е. если человек погружен в эти геймификационные элементы, он просто увлечен желанием достичь определенных звездочек, получить побольше пряничков, которые впоследствии сможет обменять на какую-то сувенирную продукцию компании и прочие плюшки. Поэтому в некоторой степени это может наложить свой негативный отпечаток. Но с другой стороны, использование в рабочих процессах элементов, к которым мы привыкли в повседневной жизни, в некоторой степени упрощает

рабочие процессы и психологически немножко по-иному откладывается в отношении сотрудника к происходящим процессам.

**УП 1600** человек это почти поселок. Люди как группируются по интересам и ценностям?

## ЛЮДИ С ОГРОМНЫМ УДОВОЛЬСТВИЕМ ДЕЛЯТСЯ СВОИМИ ХОББИ И УВЛЕЧЕНИЯМИ НА СТРАНИЦАХ НАШЕГО ЖУРНАЛА

— Я бы не сказал, что у нас люди как-то категорийно делятся на какие-то группы, племена. Я с уважением отношусь к любой должности: я с улыбкой и рукопожатием поздравляю и с водителем автопогрузчика, и с работником склада, и с сотрудником охраны, и также с представителями топ-менеджмента. Потому что для меня они, в первую очередь, люди и люди, которые работают в одной команде со мной. Потому что, так или иначе, если мы находимся на одной территории, мы делаем это для того, чтобы достичь определенных целей, которые ставим перед собой мы сами, наше руководство, владельцы и акционеры компании. Если мы возьмем то же производство, безусловно, всегда есть люди, которые чем-то недовольны. Они недовольны тем, как они живут, возможно, часть этого недовольства идет у кого-то из детства, у кого-то из юношества, на-

пример, образование должно вовремя не получить, приходится теперь на погрузчике кататься. Человек вытянул такую карту судьбы. Человек может быть в некоторой степени недовольным, что вместо того, чтобы на погрузчике работать или двор мести, мог бы на Майбахе возле Москва-сити кружить, например. У него недовольство складывается из

каких-то элементов жизненных, которые не имеют связи с работой. Он просто проецирует это на работу, свое окружение и т.д. Но при этом вот это внутренне противоборство, какие-то волнения и недовольство находятся внутри. Т.е. он, так или иначе, это своим видом не показывает, не проявляет в отношении других сотрудников. Поэтому если посмотреть со стороны на ситуацию, то в принципе у нас люди счастливые, потому что они рады видеть коллег, они занимаются любимым делом. Пусть не совсем любимым, но тем, что на сегодняшний день приносит радость, стабильность и уверенность в завтрашнем дне. Потому что если посмотреть на то, что происходит в современном мире, уверенность в завтрашнем дне — это залог, как минимум, хорошего эмоционального состояния и отсутствия нервозности и прочего.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

У нас есть сотрудники, которые и 15 лет, и 20 работают в компании. А новые сотрудники с первых минут нахождения в компании, понимают, что они пришли работать туда, где им рады и готовы всячески поддерживать.

### Пандемия как повлияла на стиль работы?

— Мы гордимся тем, что нам удалось справиться с этой сложной ситуацией, при этом сохранить всех сотрудников. Вот это действительно то, о чем мы с полной уверенностью и гордостью можем говорить. Да, были сложности с удаленной работой, люди не привыкли этому. Для меня важно живое общение. И да, хочется и дома побыть, с детишками поиграть, но работа в офисе как-то дисциплинирует и систематизирует все, что происходит в голове. Мы по праву гордимся тем, что мы сохранили нашу команду, несмотря на эти сложности и кризисные барьеры.

### Время перемен наступило и надо спешить?


— Я бы сказал, не менять, а продолжать смотреть на изменения времени. Если мы говорим об информационных технологиях, о трансформациях процессов и т.д., здесь важно сохранить заданный темп и при этом увеличить возможности для сотрудников, чтобы они чувствовали себя внутри компании, внутри своей команды, внутри своего кол-

лектива как за каменной стеной. На это влияет стабильность, профессионализм сотрудников, значимость и важность людей, которые сами помогают и себе, и компании строить свое будущее. Согласно практике и жизненному опыту здесь важно наращивать необходимый темп для достижения наших целей в бизнесе, для реализации задач, потому что весь человеческий капитал у нас есть. Вместе с наращиванием объемов производства необходимо давать возможность людям реализовать свой потенциал.

### Испытываете ли вы кадровый голод по каким-то профессиям?

— Я бы назвал это легким недоеданием. Если мы возьмем наше производство в Камских Полянах (республика Татарстан), вместе с увеличением масштабов нашего производства у нас открываются дополнительные вакансии. На сегодняшний день у нас есть вакансии, на которые мы приглашаем специалистов. Мы сотрудничаем с учебными заведениями, которые выпускают специалистов, которые могут проходить и производственную практику на территории нашей компании, и впоследствии трудоустроиться. Это важно для жителей Нижнекамска.

**\*Константин Гергая, менеджер по внутренним коммуникациям и развитию персонала  
Группа компаний NOVAROLL**

Редактор: П. Кочетков  
Эксклюзивно для 



**УИ** впервые начал исследование агентств ES и надеется назвать имена лучших, а именно тех, кто делает поиск ценных топов профессионально и регулярно зная в этом непростом деле толк. Для этого в штате всегда есть ветераны ES, передающие свой опыт молодым коллегам. Есть имидж и бренд (как у Контакт), есть связи с экс-кандидатами и топками успешных фирм.

*Первое интервью вашему вниманию.*

*В марте мы назовем имена лучших.*

**УИ** Есть ли у Вас услуга ES, и в каких отраслях Вы эксперты?



— Есть. Отраслевая экспертиза по 29 направлениям.

**УИ** Как строится расчет цены?

— 30% от годового оклада кандидата, 6 месяцев гарантии, 3 этапа оплаты, безналичный расчет.

**УИ** Расскажите о самом интересном заказе и о том, как шел процесс поиска кандидатов.

— Заказ от международного холдинга FMCG: коллеги обратились к нам после трех месяцев самостоятельного поиска на позицию Head of e-com (был стоп-

**Kontakt InterSearch Russia**

Исследование



Исследование



Исследование



Исследование



лист: ~120 кандидатов). При том, что рынок был уже хорошо проработан, поиск оставался строго конфиденциальным. У нашей компании доверительные отношения с профессиональными сообществами e-sop в РФ, мы сотрудничаем со школами электронной коммерции и состоим в закрытых группах экспертов данного направления. Особенностью данного рынка являются неформальность и максимальная открытость в коммуникациях. Мы инвестировали дополнительные силы в сохранение доверительных отношений с кандидатами, к которым обращались с предложением или за рекомендациями, чтобы соблюсти конфиденциальность бренда работодателя (со всеми было подписано соглашение о неразглашении), — для данного сегмента это было сверхнестандартно.

Наш лонг-лист составил порядка 50 кандидатов и был сформирован в первую неделю работы над проектом. Для заказчика равное значение имели и профессиональные компетенции, и ценности, которые разделяет кандидат. По первому параметру у нас было 3 финалиста, но по второму сразу проявился лидер.

У нашего финального кандидата параллельно шли 4 обсуждения по альтернативным предложениям. Оффер нашего заказчика был третьим и наименьшим по компенсации (из трех). Сильным преимуществом нашего оффера было совпадение по ценностям кандидата и заказчика, а также амбициозные уникальные

задачи, которые компания ставит перед данной ролью на ближайшие три года. Также важную роль сыграла личность непосредственного руководителя — генерального директора. Наши переговоры закончились положительным решением кандидата, и через несколько месяцев будет год, как он успешно работает у нашего клиента и уже входит в Международный Кадровый резерв.

**УП** Что сегодня мотивирует кандидатов принять оффер?

— Мотивируют кросс-индустриальные переходы с амбициозными задачами, которые позволяют сильным кандидатам проявить свои возможности. Часто в компании с выстроенной системой остается совсем немного вариантов для развития внутри. В этом случае переход в другую организацию — то, что нужно

- Релокация — еще один способ развития себя и вывода своей карьеры на новый уровень

- Масштабные проекты, возможность участия в интересном проекте

- Вызовы (поднять департамент/компанию «с колен» или произвести масштабную трансформацию (цифровую, проектную)

- Переход в более стабильную компанию

Исследование

Исследование

Исследование

Исследование

Исследование

Исследование



- Возможность работы с сильной, амбициозной командой. В том числе и личность непосредственного руководителя, и коллеги одного грейда

- Возможность самостоятельно принимать решения, самореализация и профессиональное развитие
- Конкурентный компенсационный пакет и долгосрочная мотивация (LTI)

**УП Почему компании ES быстрее и эффективнее ищут кандидатов, чем сами работодатели?**

- · Опыт. Глубина проработки проектов достигается благодаря большому опыту именно в ES (наша компания оказывает такие услуги более 30 лет).

- Большая база. Обширный отраслевой нетворкинг и знание рынка кандидатов, благодаря собственной базе резюме потенциальных кандидатов.

- Эксклюзивность. Выстроенный на основе многолетнего взаимодействия личный нетворк с топовыми кандидатами, которых нет в свободном доступе.

- Широкий диапазон. Благодаря отраслевой специализации, мы глубоко знаем каждую отрасль, также есть возможности привлекать лучших кандидатов из других индустрий.

- Скорость. Сроки подбора нужного специалиста гораздо короче. У HR-

специалистов компании много других задач, а у ES-агентства это основной фокус деятельности.

- Комплексный подход. Обладаем всеми профессиональными инструментами, которые помогут подобрать и оценить кандидатов. Широкий портфель дополнительных услуг.

- Международный поиск. Kontakt — часть международной команды InterSearch (более 90 офисов в 53 странах). Благодаря партнерским отношениям с ведущими международными хедхантинговыми компаниями мы осуществляем поиск кандидатов практически в любой точке земного шара.

- Клиентоориентированность. Глубокое понимание ситуации, задач и болей каждого клиента позволяет подобрать лучшего кандидата.

- Конфиденциальность. Как для кандидата, так и для клиента.

- Глубокий анализ. Мы изучаем предыдущие поиски, находим ошибки, корректируем новый профиль. Можем сделать оценку команды и кандидата, помочь заказчику/руководителю более правильно мотивировать кандидата и интегрировать его в поиск.

**\*Kontakt InterSearch Russia**

Эксклюзивно для



# Кадровый менеджмент в современной образовательной организации высшего образования



В этой статье автор отразил идеи по развитию кадрового менеджмента в отечественных образовательных организациях и определил перспективы этой работы как способ организации коммуникации с коллегами, которые интересуются данной темой.

Рассматривая кадровый менеджмент в отечественных образовательных организациях, отметим, что в практике этот термин используется редко, чаще встречаются термины «управление персоналом», «кадровая работа». Управление персоналом во многих образовательных организациях базируется в большей степени на сложившейся практике, в большинстве случаев, это кадровое делопроизводство. Так, для примера в перечне функций управления персоналом одной из федеральных образовательных организаций большинство функций связано с оформлением, разработкой, контролем за исполнением доку-



Руслан Корчагин





ментов, заполнением статистических форм и ведением кадровых баз данных.

В некоторых университетах созданы отдельные структурные подразделения, ответственные за организацию обучения персонала и организацию кадрового резерва университета, — корпоративные университеты и центры подготовки персонала. В большинстве случаев оплата труда регламентируется соответствующим положением об оплате труда, а обязательными локальными актами утверждаются нормы и виды нагрузки, в т.ч. количество часов аудиторной и аттестационной нагрузки. Также необходимо отметить введение в образовательных организациях так называемого эффективного контракта, увязывающего оплату труда с продуктивностью преподавателя, а также ежегодную оценку его деятельности с целью установления персональных педагогических и научных надбавок. Отдельными локальными актами регулируется порядок организации и проведения конкурсного отбора, выборов деканов и заведующих кафедрами.

В целом сфера трудовых отношений в образовательных организациях в достаточной степени урегулирована, и при этом остается достаточно большой потенциал использования современных подходов, технологий для приращения кадрового потенциала

образовательной организации и создания условий для его реализации.

Из современных концепций кадрового менеджмента и их связи с управлением изменениями в данной работе рассматриваем концепцию Д. Ульриха.

Ульрих предлагает новую классификацию ролей HR-специалиста:

1) стратегический партнер. Развитие данной роли наблюдается сегодня в основном в коммерческих организациях и реализуется посредством роли HR-бизнес-партнера;

2) административный эксперт. Участвует в аудите текущих бизнес-процессов и их реинжиниринге. Может более эффективно формировать новые команды для обеспечения эффективности деятельности в изменившихся процессах;

3) лидер персонала. В данной роли HR-менеджер формирует и развивает доверие в коллективе, в том числе обеспечивая двустороннюю коммуникацию от исполнителей к руководителям и наоборот;

4) агент изменений. В условиях нарастания изменений появилась новая роль HR-менеджера — лидер организационных изменений. Она реализуется посредством: катализации и управления изменениями; фасилитации груп-





ТАБЛИЦА 1. РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРТНОГО АНАЛИЗА

Обобщенные трудовые функции	Текущая реализация	Современные требования <sup>1</sup>
Документационное обеспечение работы с персоналом	Реализуется в полном объеме, в некоторых случаях есть проблемы с автоматизацией этих процессов	Реализуется в полном объеме с максимальным использованием современных автоматизированных систем, высвобождающих ресурсы для HR- технологий. Реализуется в полном объеме в соответствии с ОТФ (описание трудовых функций) код А профессионального стандарта
Деятельность по обеспечению персоналом	Не используются дополнительные каналы привлечения кандидатов (в основном реализуется внутренний конкурс), выполняются формальные требования Минобрнауки России по размещению информации о проводимых конкурсах на сайте организации. Проведение конкурсов на основе формальных требований. Отсутствует разработанная модель компетенций	Используются множественные каналы привлечения, включая специализированные порталы hh.ru, superjob.ru, rabota.ru, осуществляется executive search на зарубежных рынках труда. Оценка и отбор на основании модели компетентностей с использованием валидных и надежных инструментов оценки. Реализуется в полном объеме в соответствии с ОТФ код В Стандарта и с надлежащим качеством
Деятельность по оценке и аттестации	Ежегодная оценка результативности и эффективности деятельности осуществляется с целью формирования персональных надбавок, недостаточная валидность и надежность методов оценки	Ежегодная оценка деятельности осуществляется с использованием валидных и надежных методов оценки результативности и эффективности деятельности персонала, проводится оценка потенциала. Реализуется в полном объеме в соответствии с ОТФ код С Стандарта и с надлежащим качеством
Деятельность по развитию персонала	Формальное дополнительное профессиональное образование с ориентацией на исполнение аккредитационных требований. Низкая вовлеченность персонала в приращение собственных компетенций, востребованных работодателем. Отсутствие системы оценки результатов обучения	Адаптивная система личностно-профессионального развития персонала с учетом оценки текущих и перспективных потребностей на приращение организационных компетентностей Института, учитывающая особенности потенциала каждого сотрудника. Система должна позволять измерять и оценивать отдачу от инвестиций в профессиональное
Деятельность по организации труда и оплаты персонала	Вопросы в достаточной степени урегулированы, включая локальные акты. Системы оплаты труда требуют дальнейшего совершенствования	Требуется дальнейшее комплексное совершенствование системы оплаты труда, одно из направлений — грейдинг, что позволит в том числе включить механизмы денежной карьеры внутри одной должности. Переход на систему совокупного вознаграждения (Total rewards).
Деятельность по организации корпоративной социальной политики	Профессиональный союз	Профессиональный союз и система социальной политики, основной целью которой является повышение уровня доверия к Институту со стороны внешних и внутренних стейкхолдеров.
Операционное управление персоналом и подразделением организации	Формально реализуется функция в соответствии с положениями кадровых подразделений и должностными инструкциями их руководителей	На высоком уровне функционирует и развивается система операционного управления персоналом. Проводится анализ успешных практик по вопросам стратегического и оперативного управления персоналом организации. Реализуется в полном объеме в соответствии с ОТФ код G Стандарта и с надлежащим качеством
Стратегическое управление персоналом организации	Стратегическое управление персоналом в образовательной организации не осуществляется, реализуется реактивная и фрагментарная кадровая политика	Разработаны и реализуются кадровые стратегии, взаимосвязанные с общей стратегией образовательной организации, в которых определены стратегические приоритеты по управлению персоналом. Реализуется в полном объеме в соответствии с ОТФ код H Стандарта и с надлежащим качеством.

<sup>1</sup>Приказ Минтруда России от 06.10.2015 г. № 691н «Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом"» (зарегистрировано в Минюсте России 19.10.2015 г. № 39362).

повой работы во время реализации проектов изменения; проектирования новых адаптивных систем управления персоналом.

На наш взгляд, с помощью данной концепции можно реализовать весь потенциал кадрового менеджмента. В работе проведен экспертный анализ и сделаны выводы о текущем состоянии HR-менеджмента в исследуемом структурном подразделении образовательной организации (табл. 1).

Таким образом, можно сделать вывод, что текущее состояние не соответствует потребностям образовательной среды и требует новых подходов к этой деятельности. В таком случае целью HR-менеджмента становится формирование такого кадрового потенциала, который в личностном, деловом и профессиональном отношении позволял бы обеспечить результативное и эффективное достижения образовательной организацией своих целей и реализацией миссии.

На основании анализа текущей ситуации функционирования и развития системы высшего образования в России сделан вывод о том, что образовательные организации высшего образования, сложившаяся практика реализации их основных процессов по скорости реакции на изменения внешней среды не удовлетворяют требованиям современности. Анализ теории и

практики привел к следующим выводам.

1. Существующие в образовательных организациях системы управления персоналом не в полной мере позволяют реализовать их организационный и человеческий потенциал, зачастую кадровые политики образовательных организаций можно отнести к пассивному или реактивному типу.

2. Управление персоналом в образовательных организациях высшего образования все еще тяготеет к кадровому делопроизводству. Отсутствие современного кадрового менеджмента отражается на качестве основных процессов, таких как образовательная деятельность, научно-исследовательская деятельность и в т.ч. влияет на бренд образовательной организации.

3. Действующая нормативная база основного регулятора в этой сфере Минобрнауки России, а также профессиональные стандарты, утвержденные Минтрудом России, задают нормативную рамку для дальнейшего развития HR-менеджмента в образовательных организациях.

4. Концепции современного кадрового менеджмента задают перспективу для профессионального развития тех руководителей образовательных организаций, руководителей и сотрудников кадровых служб, которые

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



и являются субъектами современной превентивной и активной кадровой политики, а именно самоопределены, самоорганизованы и синхронизированы в качестве профессионалов современного кадрового менеджмента.

**\*Руслан Корчагин**, кандидат технических наук, заместитель директора по работе с персоналом и организационному развитию Института государственной службы и управления РАНХиГС



В данной статье отражены идеи по развитию кадрового менеджмента в отечественных образовательных организациях. Система образования является необходимым условием для устойчивого развития нашей страны. Автор определил перспективы этой работы как способ организации коммуникации с коллегами, которые интересуются данной темой.

Актуальность исследования определяется наличием видимых противоречий между необходимостью развития управления персоналом образовательных организаций высшего образования и текущим состоянием HR-менеджмента в этих организациях.

**\*Гули Базарова**, директор Московской школы практической психологии, кандидат псих. наук



*Гули Базарова*

**Справка о компании:**

Московская школа практической психологии при Московском институте психоанализа открывает рубрику «Практическая психология», которая предназначена для специалистов в области управления персоналом: HR директоров, топ-менеджеров, лидеров команд, сотрудников кадровых служб, которые ориентированы на формирование и развитие новых компетенций своих сотрудников, а также для всех, кто желает увеличить свой арсенал методов и инструментов для эффективной и успешной работы с персоналом.

Научный руководитель МШПП Базаров Тахир Юсупович.

Статьи носят исключительно прикладной характер и способствуют обогащению новыми знаниями и ценным практическим опытом, актуальным в настоящее время.

Эксклюзивное интервью для



**БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Издательство «БОМБОРА»

+7 (495) 411-68-59

*www.bombora.ru*

Игорь Рызов,  
Алексей Пашин

# Хватит мне звонить. Правила успешных переговоров в мессенджерах и социальных сетях

## ГЛАВА 3 ВОРОНКА КОНТАКТА С КЛИЕНТОМ. 7 ШАГОВ К СДЕЛКЕ



Поговорим о воронке контакта с клиентом.

Наверное, каждый из вас знает, что существует воронка продаж. В верхней части она расширена — это входящий поток клиентов, который движется вниз по определенным этапам, в зависимости от специфики вашего бизнеса. И внизу, там, где есть сужение у воронки, — это то, что мы получаем на выходе. То есть наши продажи. Поэтому и название такое — воронка.

Точнее было бы, конечно, называть сито продаж, но воронка так воронка.



Конечно же, мечта любого бизнесмена, владельца компании, менеджера по продажам, чтобы эта воронка существовала в форме трубы. Чтобы сколько клиентов заходило в воронку, столько и выходило покупателей.

Так вот, когда мы говорим о коммуникации с клиентом, мы тоже должны составить такую воронку.

**Воронку коммуникации с клиентом.**

Она состоит из этапов. Они могут меняться в зависимости от специфики вашего бизнеса. Мы с вами будем двигаться по воронке, состоящей из шести этапов.

Нулевой этап — это подготовка. К диалогу вообще. Когда мы будем говорить о подготовке, мы выясним, какие выгоды и ценность несет ваш продукт или услуга, откуда пришел клиент, что он уже мог о нас знать?

Дальше мы будем говорить об установлении контакта, приветствии и формировании доверия. Потом разберемся, как выявлять боли, потребности клиента, какими мотивами он может руководствоваться при покупке.

После этого перейдем к презентации и в заключение поговорим о вопросах, сомнениях клиента и закрытии сделки. Наша воронка будет выглядеть следующим образом:

0. Подготовка.
1. Установление контакта.
2. Формирование доверия.
3. Прояснение мотивов и потребностей.

4. Презентация.

5. Работа с вопросами клиента и его сомнениями.

6. Закрытие сделки.

Такого рода воронку для своего бизнеса вам нужно выстроить так, чтобы на стадии установления контакта или приветствия поменьше сливать клиентов, и на этапе выявления потребности поменьше сливать клиентов, и во время презентации поменьше сливать клиентов, ну, вы поняли. Сделать так, чтобы в итоге покупку совершили как можно больше людей!

И от того, насколько эффективно мы будем перемещаться из этапа в этап, и будет зависеть количество и качество наших продаж.

Что важно понять? Этапы воронки контакта с клиентом из телефонных продаж применимы в переписке, но это не означает, что мы можем просто без разбора взять контент из телефонных продаж и перенести его в переписку.

Нет, уважаемые читатели. В переписке есть свои нюансы, которые не работают в телефонных продажах, и наоборот.

Например, в переписке очень много клиентов сливается на стадии приветствия или установления контакта, когда мы просто пишем клиенту «Привет!» или «У меня к вам взаимовыгодное предложение». Если вы строите приветствие так, что на него нет желания отвечать, никто не отве-



тит. Поэтому мы будем двигаться по этапам, говорить о том, какие здесь могут быть ошибки, подводные камни и как лучше поступить в контексте переписки. Как создать приветствие, на которое вам бы с удовольствием отвечали.

Чтобы, выявляя мотивы и потребности, вы так задали вопросы, чтобы на них быстро ответили. А приступая к презентации, вы ее отправляли в таком виде, чтобы она была понятна клиенту.

#### **ВЫВОДЫ.**

Мы поговорили о том, что коммуникация с клиентом строится по принципу воронки, состоящей из определенных этапов. Чем эффективнее мы будем отрабатывать каждый из этапов, тем больше продаж мы в итоге получим.

Вместе с тем мы должны учитывать нюансы переписки при прохождении каждого из этапов. Не все, что применимо в диалоге с клиентом при телефонном звонке, применимо в переписке, и наоборот.

Об этих нюансах мы будем говорить в следующих главах.

В каждой мы разбираем каждый этап подробно.

И мы настаиваем на том, чтобы вы проходили этапы последовательно, даже если уверены, что вы — ас в каком-то из шагов.

## **ГЛАВА 4 ПОДГОТОВКА К ПЕРЕПИСКЕ**

Мы начинаем движение по нашей воронке коммуникации с клиентом с этапа «Подготовка». Это один из самых важных этапов в переписке. Да собственно говоря, важнейший этап в продажах вообще.

И переписка здесь не является исключением.

Когда мы готовимся к продаже в переписке, нам нужно разобраться со своим продуктом или услугой. Понять, какие выгоды он несет и какое «желаемое будущее» обещает клиентам. И вообще, увидит ли клиент ценность при покупке такого продукта.

Первое, что нам нужно понять, что мы клиенту ничего не втюхиваем, не впариваем и не заставляем купить. **Мы решаем проблемы, бизнес-задачи клиента через правильный подбор продуктов.** Обратите внимание — решаем проблемы и бизнес-задачи через правильный подбор.

Для того, чтобы правильно подобрать товар или услугу, нужно понять, что для клиента ценно? За что он готов платить? И вообще, о каком желаемом будущем он мечтает?

И сейчас, уважаемые читатели, мы попросим вас ответить на такой вопрос:

*– А что вы продаете, продавая свой продукт?*



Не торопитесь, выдавая первый очевидный ответ, пришедший вам на ум. Например:

– *Ну как что? Продавая металл, я, очевидно, продаю высококачественный металл.*

или

– *Я, продавая воду, продаю вкусную воду.*

– *Делая маникюр, я продаю аккуратный и красивый маникюр.*

Не торопитесь! Перефразируем вопрос. Что вы на самом деле продаете, предлагая аккуратный и красивый маникюр? Или: что вы на самом деле продаете, продавая высококачественный металл? Подумайте и ответьте на этот вопрос.

Надеемся, ответы появились, и мы с ними сейчас будем разбираться.

Наша задача определить, что для клиента является ценным. Какую ценность клиенту предлагает ваш продукт. Перечислим варианты его «желаемого будущего». Что он хочет получить, воспользовавшись вашим продуктом или услугой?

- Рост заработка.
- Тишина и покой после работы.
- Удовольствие от работы.
- Снижение стресса.
- Прибыль компании.
- Рост самооценки.
- Мотивация.

Это — краткий перечень. Конечно же, вариантов намного больше. И очень часто бывает так, что желаемое

будущее клиента является его основной ценностью. И, если наш продукт сможет обеспечить его, это может быть и конечной выгодой, которую несет наш продукт или услуга.

Что такое ценность? Игорь Рызов подробно рассматривает эту тему в книге «Монстр продаж».

Давайте разберемся с этим. Ценность — это то, за что клиент готов вам заплатить. Но ценность у всех бывает разная. И поэтому приведем пример.

#### Пример Алексея.

Однажды мы с женой покупали квартиру и приехали на объект. Приезжают два риелтора. Как потом выяснилось, один опытный, другой — нет. Продажу ведет начинающий. Он водит нас по квартире, показывает, какие здесь есть комнаты, шикарный санузел, вид из окна. То есть он говорит о том, что для него самого является ценностью. Для него 4 комнаты и шикарный санузел — это ценность. Собственно говоря, многие риелторы так ведут продажу. Мы уже собирались с женой с этой сделки «срулить», но опытный риелтор взяла ситуацию в свои руки.

Она спросила:

– *Алексей, вы же бизнес-тренер, правильно?*

– *Да, верно.*

– *Насколько я знаю, даже если работа и доставляет вам удовольствие, она непростая. Физически устаете, Алексей?*





– Ну да, да. Все верно. Устаю.

– И бывает так, наверное, что после тренингов и перелетов есть желание и в одиночестве побыть какое-то время?

– Ну конечно, да.

И вот она продолжает задавать такого рода вопросы, и я на них отвечаю. И потом она мне говорит:

– Вот отлично, Алексей. Обратите внимание на лесной массив, который обрамляет придомовую территорию. Посмотрите, какая тут шумоизоляция. Вы после тренинга можете приехать и посидеть в тишине. Обратите внимание, не слышно ни шума с дороги, ничего, все спокойно. Вы можете перевести дух и спокойно, восстановившись, вернуться к общению с домочадцами. Вот, как говорится, 2 в 1, Алексей. И отдохнуть можете, и поддержать гармонию в семье.

И вот оно! Количество комнат и величина окон для меня не значимы. А вот тишина и покой после тренинга и гармония в семье — это для меня ценность. И вот эту ценность она мне и показала, продавая квартиру.

Самый простой метод понять ценность то, насколько клиенты ценят ваш продукт, — это, собственно, спросить их об этом. Так и задайте вопрос постоянным своим клиентам:

– Слушайте, а за что вы мне платите деньги?

### Пример Алексея.

Однажды задал такие вопросы своим клиентам.

У одного я уточнил:

– Николай, мы с тобой 4 года работаем. Я тебе поставляю металл. За что ты мне платишь? Мой металл с того же завода, что у моих конкурентов, они дают цены ниже моих. Почему ты платишь мне, а не им?

Николай ответил:

– За то, что ты, Алексей, документы быстрее всех делаешь. А потом эти документы по сто раз переделываешь, если нужно, по требованиям моей бухгалтерии, и у меня никаких проблем с отчетностью нет.

То есть он мне платил за готовность переделывать документы — это раз. И за гармоничные отношения с собственной бухгалтерией — это два.

Другая моя клиентка на этот же вопрос ответила иначе:

– Алексей, я плачу за то, что ты мне каждый вечер сообщаем, на какой стадии мой заказ. На утреннем совещании я могу доложить руководителю об этом и не получить от него нагоняй, что не владею ситуацией.

То есть она платила за отсутствие порицания на совещании и за отсутствие стресса. Для нее это ценность, и за это она готова платить.

Выше мы привели примеры желаемого будущего для клиента. Для



кого-то это рост заработка. Для кого-то это тишина и покой после работы, удовольствие, снижение стресса, прибыль компании, рост самооценки, мотивация. Вот виды желаемого будущего. И вам, уважаемые читатели, нужно понять, какое желаемое будущее может обеспечить клиенту ваш продукт или услуга. Это первый шаг.

Далее мы будем применять принцип «подкрепления». Как связать вот это желаемое будущее клиента с вашим продуктом? Давайте разбираться на примере, что такое принцип «подкрепления».

Когда мы продавали свой курс «Переговоры и продажи в мессенджерах», мы выяснили, что для клиента ценностью может быть, например:

- рост личных доходов;
- увеличение конверсии из лидов в продажи;

— прирост выигранных переговоров по цене.

И дальше нам нужно было написать по принципу «подкрепления» — а за счет чего наш продукт обеспечит это желаемое будущее или ценность в глазах клиента?

- рост личных доходов:

**ЗА СЧЕТ ЧЕГО?**

— больше конверсии из лидов в продажи:

**ЗА СЧЕТ ЧЕГО?**

— больше выигранных переговоров по цене:

**ЗА СЧЕТ ЧЕГО?**

Углубимся. Мы должны задать себе вопрос: за счет чего продукт обеспечит **рост личных доходов** клиента? Например, за счет того, что мы научим его закрывать сделки на конечных стадиях. Он будет их больше закрывать, соответственно, больше зарабатывать.

Дальше. **Больше конверсия из лидов в продажи.** За счет чего мы ему это обеспечим в курсе? Наш ответ: за счет того, что познакомим человека с переговорными технологиями, с техниками работы с манипуляциями и т. д. Научим его дожимать сделки, грамотно предлагать купить. И за счет этого у него увеличится конверсия потенциальных клиентов в продажи.

**Больше выигранных переговоров по цене.** За счет чего? Мы это можем обеспечить за счет того, что у нас есть отдельный модуль, где разбирается технология торга и отстаивания позиции и отрабатывается на практике.

Давайте теперь метод «подкрепления» разберем на примере продажи недвижимости. Мы предположили, что продажа недвижимости может обеспечить такое «желаемое будущее» клиента:

- рост личных доходов;
- тишина и покой;
- рост самооценки;
- удобное расположение (для встреч, составления рабочего графика и т.д.).

**Рост личных доходов.** За счет чего мы, продавая недвижимость, можем



ему это обеспечить? Например, мы можем предложить квартиру или объект как инвестицию. Возможно, объект расположен в районе, где по прогнозам будет увеличение цен на землю. То есть для него это выгодная инвестиция. Таким образом, у него будут расти личный капитал и доходы, если он начнет сдавать ее в аренду. То есть у него есть возможность вырастить личный доход.

**Тишина и покой.** За счет чего? Ранее мы приводили пример Алексея, как обеспечить это «желаемое будущее». За счет чего еще мы можем обеспечить тишину и покой? За счет, например, предложения загородной недвижимости, за счет акцентирования внимания на качестве шумоизоляции от соседей и т. д.

**Рост самооценки.** За счет чего обеспечим? Может быть, за счет большого количества комнат? У кого-то вырастет за счет этого самооценка. А может, объект расположен в престижном районе? Может быть, рядом живут знаменитости? Согласитесь, все это может способствовать росту самооценки.

**Удобное расположение.** За счет чего? Первое, что на ум приходит, — близость к каким-то дорожным развязкам, к метро. Если человек — бизнесмен, и для него удобное расположение — ценность, то близость к метро или хорошая транспортная инфраструктура вокруг, а может быть, вообще на-

хождение в центре города может решить этот вопрос.

А сейчас мы с вами разберемся еще с таким понятием, как «гипотеза ключевой ценности для ролей».

Мы говорили о желаемом будущем людей. Но важно понимать: а кто целевая аудитория? Кто к нам приходит покупать? Ведь люди часто приходят к нам в разных ролях.

При покупке нашего курса «Переговоры и продажи в мессенджерах» к нам могут приходиться люди в разных ролях: в роли менеджера по продажам, в роли руководителя отдела продаж, собственника бизнеса и, вообще, человека не из бизнеса. И у каждой из этих ролей есть своя ценность в нашем курсе. И мы должны гипотетически подумать и определить, а какая ключевая ценность существует для каждой из этих ролей.

Если это менеджер по продажам, какая для него ключевая ценность? Предполагаем, что ключевая ценность для него — это выигрывать больше сделок, подняв эффективность ключевых этапов продаж.

А если руководитель? Полагаем — управлять менеджерами и закрывать крупные личные контракты.

Собственник бизнеса? Есть версия, что ему важен контроль продаж, переговоры с ключевыми клиентами и партнерами.

Может ли это быть не из бизнеса человек? Какая для него может быть



ценность? Предполагаем, что это переговоры с семьей, начальником и детьми.

Если направление диалога по вашему продукту зависит от того, в какой из ролей пришел к вам клиент, то рекомендуем заранее гипотетически прописывать эту ценность, чтобы потом было легче оперировать ею на стадии выявления потребности и презентации.

В главе, посвященной работе с мотивами к покупке и потребностями, мы с вами разберем конкретные примеры, как выявлять потребность через гипотезу.

#### **ЗАДАНИЕ.**

1. Пропишите желаемое будущее, которое может обеспечить ваш продукт для человека.

2. Пользуясь принципом «подкрепления» пропишите, за счет чего это будущее может быть обеспечено, когда человек приобретет ваш продукт или услугу.

3. Выделите группы основных ролей, в которых к вам приходят люди. И

гипотетически определите, какая для них ключевая ценность при покупке вашего продукта.

#### **ВЫВОДЫ.**

В этой части книги мы поговорили о «желаемом будущем» клиента, и как это желаемое будущее связать с вашим продуктом, используя метод «подкрепления».

Вам нужно знать, кто ваша целевая аудитория более детально. Покупатели могут прийти к вам в разных ролях. И для каждой из ролей существует ключевая ценность.

Эту ценность вы должны продумать гипотетически и прописать заранее для каждой из ролей, в которых приходят к вам покупатели. Это поможет в более точном выявлении потребностей и презентации.

Как правильно входить в контакт и не сливать клиентов? Как сразу устанавливать доверие? Об этом в следующей главе.

Журнал



*Благодарим Издательство «БОМБОРА»  
за право публикации отрывка из книги  
+7 (495) 411-68-59      [www.bombora.ru](http://www.bombora.ru)*



# Существенные изменения трудового договора и споры по ним сотрудников. Советы работодателям.

*Т*рудовой кодекс РФ прямо запрещает работодателю требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором, за исключением случаев, предусмотренных Трудовым кодексом и иными федеральными законами (ст. 60 ТК РФ). В этой норме закреплена устойчивость не только трудовой функции работника, но и всего его трудового договора.

Условия трудового договора могут быть изменены только при взаимном согласии сторон.

Изменение трудового договора – это изменение одного или нескольких условий договора. Такое изменение содержания трудового договора возможно в следующих его формах: изменение определенных сторонами условий трудового договора (ст. 74 ТК



*Дмитрий Евтеев*

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



РФ); перевод на другую работу (ст. 72.1 ТК РФ); перевод работника по его просьбе или с его согласия к другому работодателю. Здесь прежний трудовой договор прекращается по п. 5 ст. 77 ТК РФ и заключается новый с другим работодателем; изменение трудового законодательства, меняющее то или иное производное условие тру-

Как разъяснено в пункте 21 постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 17 марта 2004 г. N 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации», разрешая дела о признании незаконными изменения определенных сторонами условий трудового договора при про-

## **ВНЕСЕНИЕ РАБОТОДАТЕЛЕМ ИЗМЕНЕНИЙ В ДОЛЖНОСТНУЮ ИНСТРУКЦИЮ ВОСПРИНИМАЕТСЯ РАБОТНИКОМ КАК ИЗМЕНЕНИЕ ТРУДОВОЙ ФУНКЦИИ**

дового договора; смена собственника имущества организации, изменение подведомственности организации, ее реорганизация (ст. 75 ТК РФ).

Изменение определенных сторонами условий трудового договора, по общему правилу, допускается только по соглашению сторон трудового договора. Соглашение об изменении определенных сторонами условий трудового договора заключается в письменной форме. По инициативе работодателя, без согласия работника, условия трудового договора могут быть изменены только по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда (ст. 74 ТК РФ). Названные причины, как правило, отражаются в соответствующем приказе работодателя.

должени работником работы без изменения трудовой функции (статья 74 Трудового кодекса Российской Федерации), необходимо учитывать, что исходя из статьи 56 ГПК РФ работодатель обязан, в частности, представить доказательства, подтверждающие, что изменение определенных сторонами условий трудового договора явилось следствием изменений организационных или технологических условий труда, например, изменений в технике и технологии производства, совершенствования рабочих мест на основе их аттестации, структурной реорганизации производства и не ухудшало положения работника по сравнению с условиями коллективного договора, соглашения. При отсутствии таких доказательств прекращение трудового договора по пункту 7 части 1 статьи 77 Кодекса или изменение определенных



сторонами условий трудового договора не может быть признано законным.

На практике часто возникают споры между работником и работодателем на предмет того, что внесение работодателем изменений в должностную инструкцию воспринимается работником как изменение трудовой функции. Рассматривая аналогичный спор, в своем решении от 22 июля 2020 г. по делу № 2-1-4498/2020 суд указал, что внесение работодателем изменений в должностную инструкцию швеи хозяйственного отдела не является изменением трудовой функции истца, поскольку в данном случае должностная инструкция в новой редакции более подробно конкретизировала должностные обязанности швеи с учетом особенностей организации работы в медицинском учреждении. Судом также учитывается, что содержание конкретных действий работника может меняться или уточняться в зависимости от времени, условий и обстоятельств, с которыми он и организация, где он работает, могут столкнуться в ходе выполнения трудовых обязанностей.

В процессе организационно-технического и экономического развития, освоения современных управленческих технологий, внедрения новейших технических средств, проведения мер по совершенствованию организации и повышению эффективности труда возможно расширение круга обязан-

ностей работников по сравнению с установленными соответствующей характеристикой. В этих случаях без изменения должностного наименования работнику может быть поручено выполнение обязанностей, предусмотренных характеристиками других должностей, близких по содержанию работ, равных по сложности, выполнение которых не требует другой специальности и квалификации.

Таким образом, изменение (уточнение, конкретизация) работодателем должностных обязанностей работника не является изменением его трудовой функции в смысле положений ст. 57, 60, 72 ТК РФ. Должностная инструкция является локальным нормативным актом, который принимается и изменяется работодателем в пределах его компетенции (ст. 8, 12 ТК РФ).

### Перевод на другую работу.

Переводом на другую работу считается:

- постоянное или временное изменение трудовой функции работника и (или) структурного подразделения, в котором работает работник (если структурное подразделение было указано в трудовом договоре), при продолжении работы у того же работодателя,

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



- а также перевод на работу в другую местность вместе с работодателем (часть 1 ст. 72.1 ТК РФ).

Под структурными подразделениями понимаются как филиалы, представительства, так и отделы, цеха, участки и т.д., а под другой местностью – местность за пределами административно-территориальных границ соответствующего населенного пункта.

Перевод на другую работу возможен только с согласия работника, кроме временного перевода. В этом его главное отличие от перемещения на другое рабочее место без изменения условий трудового договора, в силу этого не требующего согласия работника. Не требует согласия работника перемещение его у того же работодателя на другое рабочее место, в другое структурное подразделение, расположенное в той же местности, поручение ему работы на другом механизме или агрегате, если это не влечет за собой изменения определенных сторонами условий трудового договора.

В случае возникновения спора о правомерности перемещения работника в предмет доказывания входят следующие обстоятельства, имеющие юридическое значение для разрешения спора: отсутствие данных об изменении условий трудового договора; подтверждение работы после перемещения в пределах специальности,

квалификации или должности, а также иных условий, которые содержатся в заключенном с перемещаемым работником трудовом договоре; отсутствие противопоказаний по состоянию здоровья для перемещения работника.

Перевод обязательно должен сопровождаться изменением трудового договора в письменной форме. Для этого работодатель подписывает с работником соглашение, после чего работодатель может издавать приказ о переводе работника на другую работу.

Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004г. N 2 указало, что при разрешении дел, связанных с переводом на другую работу, необходимо иметь в виду, что отказ от выполнения работы при переводе, совершенном с соблюдением закона, признается нарушением трудовой дисциплины, а невыход на работу – прогулом.

Суд, вынесший решение по делу № 2-1265/2017 от 20 декабря 2017 г. по иску ООО к ХХХ о признании приказа о переводе на другую должность незаконным, следуя содержанию ст. 72.1 ТК РФ в системной связи с другими положениями Трудового кодекса РФ, разъяснил, что перемещение работника без его согласия допускается лишь постольку, поскольку работник продолжает выполнять обусловленную трудовым договором работу (трудовую



функцию) и никакие установленные по соглашению сторон условия трудового договора не изменяются.

Исходя из обстоятельств дела, перемещение истицы подменным вос-

работодателя в пределах рабочего места, расположенного в той же местности, без изменения трудовых функций работника, для чего, в силу части 3 статьи 72.1 ТК РФ, согласия работника не требуется, перемещение истца на

## **СУДОМ ТАКЖЕ УЧИТЫВАЕТСЯ, ЧТО СОДЕРЖАНИЕ КОНКРЕТНЫХ ДЕЙСТВИЙ РАБОТНИКА МОЖЕТ МЕНЯТЬСЯ ИЛИ УТОЧНЯТЬСЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВРЕМЕНИ, УСЛОВИЙ И ОБСТОЯТЕЛЬСТВ, С КОТОРЫМИ ОН И ОРГАНИЗАЦИЯ, ГДЕ ОН РАБОТАЕТ, МОГУТ СТОЛКНУТЬСЯ В ХОДЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ТРУДОВЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ**

питателем не является переводом и в силу закона не требует ее согласия, поскольку перемещение производилось в том же учреждении на другое рабочее место, в той же местности, с поручением трудовой функции, определенной трудовым договором, а также с сохранением заработной платы, соответствующей той должности воспитателя, по которой с истицей заключен трудовой договор.

Таким образом, поскольку в данном случае речь идет не о переводе истца с должности постоянного воспитателя на должность подменного воспитателя, а о перемещении истца у того же

рабочем месте не повлекло за собой изменения определенных сторонами условий трудового договора, то оснований для удовлетворения исковых требований не имеется.

Временные переводы допускаются только у того же работодателя, с которым работник состоит в трудовых отношениях. При временном переводе за работником сохраняется его основная работа, и он лишь временно выполняет другую работу.

Однако при анализе судебной практики встречаются ситуации, когда после окончания срока перевода



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



трудовой договор с работником расторгается. Указанные действия работодателя незаконны. В обоснование этому суд в своем решении от 11.02.2020 г № 2-1795/2019 разъяснил, что временные переводы работника на другие должности не служат основаниями для прекращения трудового договора в силу положений ст. ст. 72.1, 72.2 ТК РФ. Исходя из указанных правовых норм, по истечении срока трудового договора истец должен был быть переведен на прежнюю должность.

Чтобы избежать спорных ситуаций с работодателем, при подписании соглашения о временном переводе, работнику необходимо внимательно изучить текст соглашения, в котором обязательно указывается, что по истечении срока временного перевода работник возвращается на основную работу.

При разрешении споров о необходимости временного перевода работника на другую работу суд неоднократно указывает, что временный перевод работника на основании части 2 статьи 72.2 ТК РФ возможен только в том случае, когда обстоятельства, перечисленные в данной правовой норме и дающие работодателю право на перевод работника без его согласия, являются реальными и наступившими, а не предполагаемыми или прогнозируемыми. Кроме того, работодате-

лем при рассмотрении спорного дела должно быть доказано наличие таких обстоятельств, которые бы предоставляли работодателю право перевести работника на другую работу без его согласия.

В решении от 6 июля 2020 г. по делу № 2-857/2020 Суд установил, что все работы, рекомендованные работодателем к выполнению, для истца носили подготовительный и плановый характер. На дату принятия постановления, а также на момент проведения заседания технического совета и последующего перевода истца на другую работу никаких чрезвычайных обстоятельств (катастрофа природного или техногенного характера, производственная авария, несчастный случай на производстве, пожар, наводнение и др.) не имелось.

Таким образом, работы по подготовке к началу пожароопасного сезона могли быть проведены в плановом порядке. Экстренная необходимость в переводе истца на другую работу у работодателя отсутствовала. Принимая во внимание, что работа носила плановый и временный характер, ответчик не был лишен возможности принять для выполнения данного вида работ других работников на условиях срочного трудового договора.

Перевод работника на постоянную работу к другому работодателю пред-



полагает прекращение трудового договора с прежним работодателем и заключение нового трудового договора на условиях, согласованных работником с новым работодателем. Такой перевод возможен как по просьбе работника, так и с его согласия. В трудо-

для расторжения трудовых договоров с работниками, если они согласны работать в новых условиях. Действие прежнего трудового договора при данных обстоятельствах не прекращается, и новый трудовой договор не заключается. Прекращение действия трудово-

## НЕ ТРЕБУЕТ СОГЛАСИЯ РАБОТНИКА ПЕРЕМЕЩЕНИЕ ЕГО У ТОГО ЖЕ РАБОТОДАТЕЛЯ НА ДРУГОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО

вую книжку работника вносятся записи об увольнении в порядке перевода, а в дальнейшем о приеме на работу в порядке перевода.

Анализируя судебную практику о правомерности перемещения и увольнения работника вследствие смены собственника имущества организации, изменения подведомственности организации, ее реорганизация (ст. 75 ТК РФ), можно привести решение суда по делу от 5 февраля 2020 г № 2-436/2020, в котором суд разъяснил, что передача предприятия, учреждения, организации из подчинения одного органа в подчинение другого, при смене собственника предприятия, а равно его реорганизация (слияние, присоединение, разделение, преобразование), изменение подведомственности (подчиненности) организации не может являться основанием

го договора возможно только в случае отказа работника от продолжения работы.

Если работник не согласен работать в новых условиях, то работодатель обязан в письменной форме предложить ему другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья. При этом работодатель обязан предлагать работнику все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. Предлагать вакансии в других местностях работодатель обязан, если это предусмотрено коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



При отсутствии указанной работы или отказе работника от предложенной работы трудовой договор прекращается в соответствии с пунктом 7 части первой статьи 77 ТК РФ.

Таким образом, анализируя закрепленные в трудовом законодательстве существенные изменения трудового договора и судебную практику о правомерности таких изменений, можно сделать вывод, что внесение изменений в должностную инструкцию не является изменением трудовой функции, если это не требует другой специальности и квалификации, и, следовательно, не меняет существенные условия трудового договора. Изменение содержания конкретных действий работника в ходе выполнения трудовых обязанностей – естественный процесс, обусловленный определенными условиями и обстоятельствами.

Перевод работника на другую должность следует отличать от перемещения. Действия работодателя признаются перемещением, если новое рабочее место работника расположено в той же местности, трудовая функция работника не менялась. В этом случае согласия работника не требуется.

При временном переводе действие трудового договора не прекращается. По истечении срока временного перевода работник должен быть переведен на прежнюю должность.

Кроме того, при рассмотрении спорного дела в суде работодатель должен доказать наличие таких обстоятельств, которые бы предоставляли работодателю право перевести работника на другую временную работу без его согласия.

Как неоднократно указывал суд, передача предприятия, учреждения, организации из подчинения одного органа в подчинение другого, при смене собственника предприятия, а равно его реорганизация (слияние, присоединение, разделение, преобразование), изменение подведомственности (подчиненности) организации не может являться основанием для расторжения трудовых договоров с работниками, если они согласны работать в новых условиях. В этом случае действует прежний трудовой договор, и его действие прекращается только в случае отказа работника от продолжения работы в соответствии с трудовым законодательством.

**\*Дмитрий Евтеев**

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



# Текущее состояние и перспективы развития промышленного и производственного HR



*26* января 2021 года прошла онлайн-встреча руководителей компаний. На этом мероприятии директора и начальники обсуждали текущее состояние и перспективы развития промышленного и производственного HR.

Встречу проводила Марина Тарнопольская-управляющий партнер компании Kontakt Intersearch Russia. На мероприятии говорили о том, как при-

*Ангелина  
Медовикова*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



оритетные стратегии влияют на жизнь HR и обсуждали производственную эффективность.

На примере кейсов познакомились с лучшими практиками:

- наращивания производства и продаж в период COVID-19;
- применения удаленных автоматизированных систем адаптации, развития и оценки персонала функционального анализа рабочих мест.

Ирина Тихонова-Быкодорова – заместитель генерального директора по персоналу и организационному развитию компании “Калашников”.

Она рассказала про секреты мотивации персонала. Компания сконцентрировала усилия на трех основных приоритетах:

Делать все планомерно, без паники. Нужно объяснять людям, что происходит.

Сформировать у людей атмосферу уверенности и стабильности в будущем. Все должно привести к тому, что компания выполняет в срок заказы и все обязательства. Предприятие прошло несколько спадов и подъемов в экономике за период пандемии, что легло в основу формирования плана действий по поддержанию бизнеса.

В период карантина компания стала делать акцент на общении с людьми удаленно. Усилили все каналы коммуникации и провели диагностику настроений. Раньше менеджмент управлял нашим бизнесом через постановку целей. Сейчас же спустились на уровень микроменеджмента, чтобы разобратся в сложностях и проблемах ситуаций. В прошлом проводились ежегодные опросы вовлеченности сотрудников в работу. В 2020 году стали проводить блиц опросы, с целью не сделать срез сотрудников, а определить проблемные зоны. Узнать в чем заключаются сложности у персонала и где нужна помощь.

Изменились каналы коммуникации с людьми. Компания ушла от классических инструментов коммуникации. Вместо газет запустили телеграмм канал, который в первые четыре недели набрал 6000 тыс подписчиков. Через портал предприятие транслировало еженедельно обращения генерального директора. Появились горячие линии.

Все эти решения были направлены на то, чтобы держать информационное поле с людьми. Собирать срез на то, что происходит и быстро реагировать на происходящее. Другие усилия направлены на то, чтобы нейтрализовать проблемы людей.

Виталий Афанасьев-советник генерального директора по операционной





деятельности “Восточная горнорудная компания”.

Рассказал про адаптацию развития, вовлечение персонала и организацию труда.

– За последние 20 лет функции и роль hr специалистов улучшились. Изменился уровень управления бизнесом, персоналом. Повысилось развитие компетенции персонала.

“HR-это реальный насос, который качает производство и пускает кровь по артериям”.

– Без хороших специалистов никакое предприятие работать не будет. Требовательность к людям сейчас повышается, каждый хочет видеть профессионалов, которых не нужно учить, которые выполняют свою работу. Hr сотрудники это лицо компании. Они являются связью с органами власти, организацией всевозможных ярмарок. Существуют сложности, с которыми сталкиваются hr специалисты. Не у всех менеджеров есть собственные компьютеры и эти вопросы приходится решать hr специалистам.

Также Афанасьев сделал ставку на то, что стратегия развития удаленного производства будет перемещаться за урал, в восточные регионы сибиря и дальнего востока. Он назвал возмож-

ные ограничений, с которыми специалисты могут столкнуться:

- слабо заселенные территории;
- отсутствию инфраструктуры;
- сложность привоза рабочего персонала.

Люди не хотят перемещаться из зоны комфорта и уезжать далеко. Это будет серьезная проблема и вызов для специалистов.

Виктория Петрова – председатель экспертного совета ГК “ЛюдиPeople”, эксперт в области операционной и производительной эффективности бизнеса.

Предприятие исследует и трансформирует рабочее поведение людей. Компании 12 лет и за это время уже реализовали более 220 проектов. Они усовершенствовали нормирование труда сотрудников, автоматизировали сбор информации. На основе функционального анализа рабочих мест компания смогла разработать систему оценки того, что люди делают.

Есть 6 параметров структуры оценивания сотрудников:

- 1) стаж,
- 2) производительность,



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

- 3) представление о рабочем месте,
- 4) взаимодействие в коллективе,
- 5) умения,
- 6) уровень абсентеизма

На базе норм труда компания сделала систему нормирования. Раньше это были проблемы, с которыми сталкивался акционер компании и менеджер, поэтому именно на этом сделали упор и акцент. Ни у одной компании еще нет такой системы нормирования.

**Преимущества системы:**

- Моментальный расчет трудоемкости по элементам/переделам/профессиям при вводе нового продукта без участия нормировщиков;
- Системное/моментальное изменение трудоемкости в случае корректировки технологии на всех участках;
- Единый подход по всем участкам к учету технологического процесса;
- Равномерное распределение объемов работы по рабочим местам;
- Точная увязка со сдельной/повременно-премиальной системой оплаты труда и многое другое...

Тимофей Петров – руководитель проекта в производственной системе Росатома, 2 года работал в Тойота Мотор корпорации.

– Для улучшения производительности труда в компании Тойота было сделано несколько шагов:

Технологу было поручено разобратся с ценой и техническими аспектами улучшения оборудования.

Механик изучил причины поломок, и повысил КЭГ оборудования.

Все вместе выяснили причины брака и устранили их.

Совместно с мастером устранили потери в движениях оператора и сократили время цикла.

Откуда все они знают, что надо делать?

- Ротация. Многие имеют опыт работы в Департаменте (OMDD)
- Реализация проекта в области ПС и сопутствующее обучение – обязательные условия для продвижения.
- В японской компании придерживаются культуры тотальной безопасности. Существуют еженедельные обзоры происшествий, где наглядно показывают трагические ситуации с

сотрудниками на предприятии. Руководители несколько раз в день напоминают, какие есть факторы опасности. Каждый сотрудник повышает уровень безопасности.

Ольга Бережецкая – заместитель председателя наблюдательного совета союза “РаПЭ”, заместитель директора по персоналу по региональной политике ООО “ЭН+менеджмент”.

– В период пандемии компания перешла на дистанционную работу. Проводились обучающие семинары для рабочего персонала. Предприятие создало горячие линии для поддержки заболевших. Пандемия сблизила коллектив. Сотрудники поняли насколько компания заботится о них.


“Крупная корпорация не является производственным звеном, а заботится о своих работниках.”

Алексей Гордеев – заместитель Генерального директора по производству ООО “НовоПласт-Юг”. В 2019 года компания вступила в национальный проект по повышению производительности. В качестве эксперта выбрали “ЛюдиPeople”.

\*\*\*

Большая часть компаний промышленного и производственного сектора отметили в качестве приоритетных стратегий развития бизнеса техническое перевооружение и модернизацию процессов, а также ввод новых мощностей и увеличение объемов производства.

**\*Ангелина Медовикова**

Редактор: П. Кочетков  
Эксклюзивно для 

# Обзор Федерального закона от 31 июля 2019 г. №359-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации»



Цифровая экономика на сегодняшний день является одной из ключевых сфер жизни, в которых развитие общественных отношений в геометрической прогрессии опережает развитие законодательного и нормативного регулирования. Во многом, такое положение вещей вызвано тем, что ключевые государственные управленцы на разных этапах придерживались политики непризнания развивающихся отношений в цифровой среде. Например, Председатель Банка России, на который возложена функция финансового мега-регулятора, Э.С. Набиуллина в ряде выступлений подчеркивала, что криптовалюты имеют суррогатный характер и признаки финансовых пирамид, несут в себе риск подрыва денежного обращения (выступление Московском финансовом форуме 8 сентября 2017 г., источник – Издательский дом Коммерсань).



*Александр  
Барышев*

Она также исключала возможность использования криптовалют в проведении расчетов, возможность выпуска национальной криптовалюты (выступление на форуме инновационных финансовых технологий Finopolis 10 октября 2019 г., источник – Информационное агентство ТАСС).

Вместе с тем, с 1 января 2021 г. отношения в сфере цифровых финансовых активов претерпели существенные изменения и получили значительный импульс для развития дальнейшей правоприменительной практики. Речь идет о вступлении в силу Федерального закона от 31 июля 2019 г. №359-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации». Рассмотрение законопроекта длилось с марта 2018 года, когда он был внесен в Государственную Думу депутатами Комитета по финансовым рынкам.

Теперь на законодательном уровне закреплены такие цифровые финансовые инструменты как цифровые финансовые активы и цифровая валюта.

Под цифровыми финансовыми активами (далее – ЦФА) понимаются цифровые права, включающие денежные требования, возможность осуществления прав по эмиссионным ценным бумагам, права участия в капитале непубличного акционерного общества, право требо-

вать передачи эмиссионных ценных бумаг, которые предусмотрены решением о выпуске ЦФА в порядке, установленном законом, выпуск, учет и обращение которых возможны только путем внесения (изменения) записей в информационную систему на основе распределенного реестра, а также в иные информационные системы.

Под цифровой валютой понимается совокупность электронных данных (цифрового кода или обозначения), содержащихся в информационной системе, которые предлагаются и (или) могут быть приняты в качестве средства платежа, не являющегося денежной единицей Российской Федерации, иностранного государства, международной денежной или расчетной единицей. Сама же организация выпуска цифровой валюты признана услугами, направленными на обеспечение выпуска цифровой валюты, с использованием доменных имен и сетевых адресов, находящихся в российской национальной доменной зоне, или информационных систем или комплексов программно-аппаратных средств, находящихся в Российской Федерации.

Законом закрепляется понятие оператора информационной системы, в которой осуществляется выпуск ЦФА и на которого возлагается ряд обязанностей и ограничений при их выпуске и обращении. Права, удостоверенные ЦФА, возникают у их первого обладателя с момента внесения в информацион-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ную систему, в которой осуществляется выпуск ЦФА, записи об их зачислении указанному лицу. Вид и объем прав, которые удостоверяют ЦФА, предусматриваются решением о выпуске. ЦФА учитываются в информационной системе в виде записей способами, установленными правилами указанной информационной системы.

В законе сделана важная оговорка о том, что понятие «бенефициарный владелец» применительно к ЦФА используется в значении, законом «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма». Таким образом, заложена единая база для пресечения незаконных операций с ЦФА.

На операторов информационной системы законом возложена обязанность по предоставлению информации о записях и их обладателях (с соблюдением определенных условий): по требованию суда, органа, принимающего меры по противодействию легализации преступных доходов, органов предварительного следствия, органов оперативно-разыскной деятельности, по запросам в целях противодействия коррупции, по требованию конкурсного управляющего в ходе конкурсного производства в отношении обладателя ЦФА, а также по требованию регистратора (депозитария), в котором открыт лицевой счет (счет депо) ЦФА.

Термины цифровых финансовых активов и цифровой валюты теперь содержатся в других ключевых для экономической деятельности законах: «Об акционерных обществах», «О рынке ценных бумаг», «О несостоятельности (банкротстве)», «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма», «Об исполнительном производстве».

Таким образом, цифровые финансовые активы и цифровая валюта стали полноценными объектами гражданских прав и предметом экономического оборота. Лица, участвующие в обороте ЦФА и цифровой валюты, получили возможность защиты своих прав и интересов, одновременно приняв обязанность соблюдения установленных норм и правил в этой сфере. Закон о ЦФА является стартом в развития нормативного регулирования связанных с ними отношений. Полагаем, что со вступлением в силу закона о цифровых финансовых активах произошёл фундаментальный сдвиг, который уже в обозримом будущем существенно преобразит повседневную экономическую среду.

**\*Александр Барышев,**  
Руководитель проекта юридической  
компании «Бендерский  
и партнёры»

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для





CONSORT  
GROUP

С 1992 ГОДА

# CONSORT GROUP

\* ЛАУРЕАТ ПРЕМИИ "КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА"  
(В НОМИНАЦИЯХ "ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ" И "КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ")



ИГОРЬ  
РЫЗОВ



★ ХВАТИТ МНЕ ЗВОНИТЬ

★ АЛЕКСЕЙ  
ПАШИН

**ИГОРЬ РЫЗОВ**

ведущий эксперт по переговорам

**АЛЕКСЕЙ ПАШИН**

# ХВАТИТ МНЕ ЗВОНИТЬ

ПРАВИЛА УСПЕШНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ  
В МЕССЕНДЖЕРАХ И СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ



★ КРЕМЛЕВСКАЯ ШКОЛА ПЕРЕГОВОРОВ ★

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)**