

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

№ 21  
(745)


2024

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом – 71052, 71055, 72035

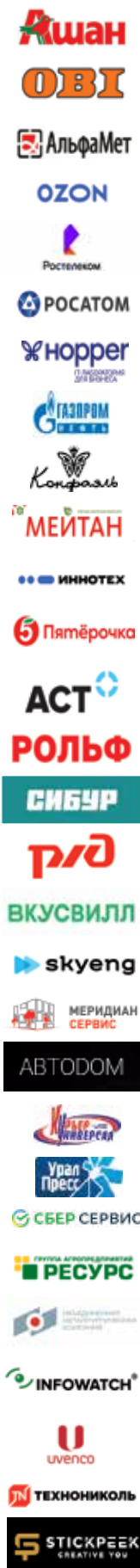
Главная тема: **КОМПЕНСАЦИЯ ПИТАНИЯ**



**Ребята, я вас нанимаю  
себе на работу,  
делюсь с вами деньгами  
для того, чтобы вы делали то,  
что могу делать я**

**Евгений Громаковский**  
Compass

Партнёры УП



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Компенсация питания — важный инструмент повышения лояльности сотрудников.

Яндекс Go создал перспективную программу, которая выросла за год числом фирм пользователей с 30 до 60 тысяч и продолжает расти.

Удачи.

*Александр Гончаров*

Номер готовили:



Алена  
Верещагина



Александр  
Гончаров



Надежда  
Гончарова



Оксана  
Дегнер



Александр  
Жильцов



Дмитрий  
Жирнов



Игорь  
Жуковский



Павел  
Кочетков



Владимир  
Красновский



Елена  
Лигостаева



Анастасия  
Насонова



Наталья  
Миронова



Сергей  
Пронин



Екатерина  
Брынская



Наталья  
Риль



Ольга  
Сагун



Ольга  
Филиппова



Анна  
Чернова



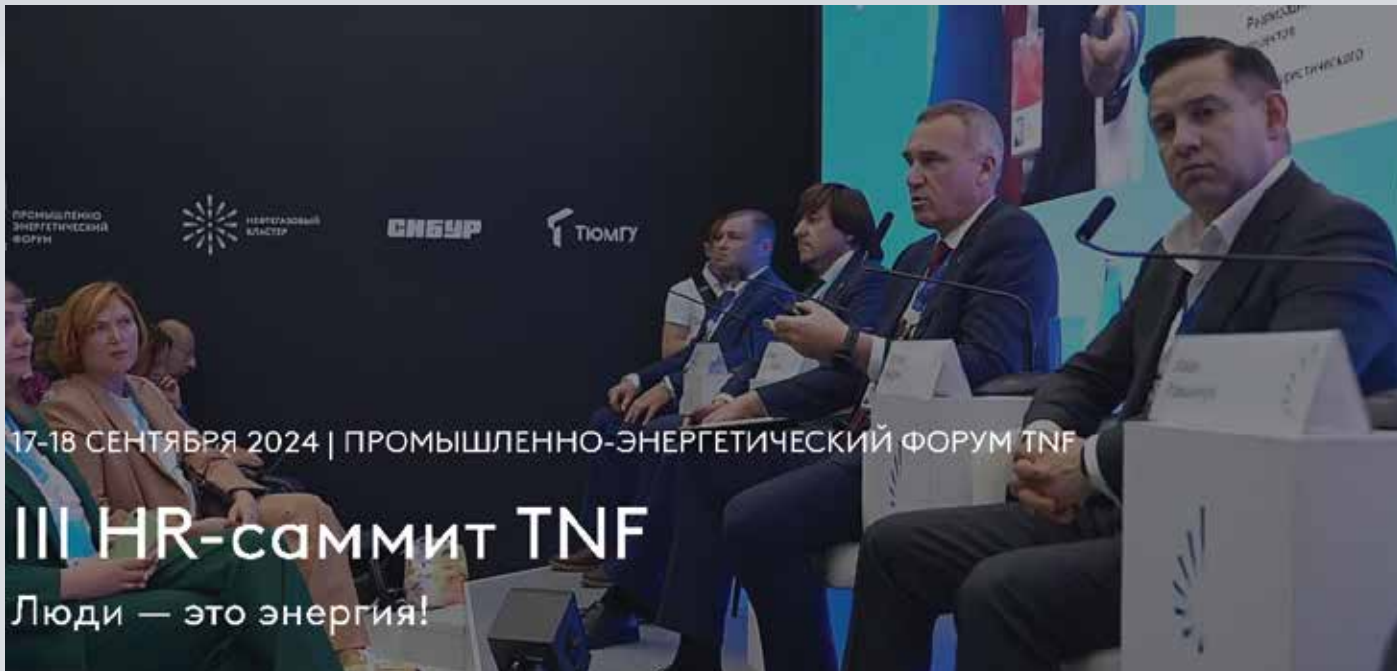
Андрей  
Чепайкин



Елена  
Чечикова



Александр  
Чечиков



17-18 СЕНТЯБРЯ 2024 | ПРОМЫШЛЕННО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ФОРУМ TNF

# III HR-саммит TNF

Люди — это энергия!

## О саммите

Фокус на человекоцентричность, наращивание инвестиций в людей — одно из обязательных условий технологической устойчивости компаний в сфере нефтегазовой промышленности и ТЭК. Широкий круг вопросов, связанных с эффективным использованием трудового ресурса, требует решения с учетом современных реалий.

III HR-саммит TNF — это площадка для экспертных дискуссий, обогащение отраслевых HR-практик кросс-индустриальным опытом, выработки совместных решений по развитию человеческого капитала как внутри отдельных отраслей, так и на уровне регионов и страны в целом.

Это профильное мероприятие для HRD крупных промышленных компаний. Возможность обсудить с коллегами единомышленниками актуальную проблематику обеспеченности бизнеса квалифицированными кадрами, воспользоваться эффектом синергии и найти лучшее HR-решение для своего предприятия.

Видео о том, как это было в 2023 году



 Презентация Саммита  
Скачать, PDF

## Программный комитет



**Дина Ушакова**  
Программный директор HR-саммита



**Евгений Мачнев**  
Генеральный директор компании «ЕДМ»



**Алексей Фирсов**  
Основатель и учредитель ООО «Центр социального проектирования «Платформа»



**Ирина Жук**  
Заместитель генерального директора по обучению ФГУК, руководитель департамента «Академия производительности»



**Иван Романчук**  
Ректор ТНФУ, к.ф.н.

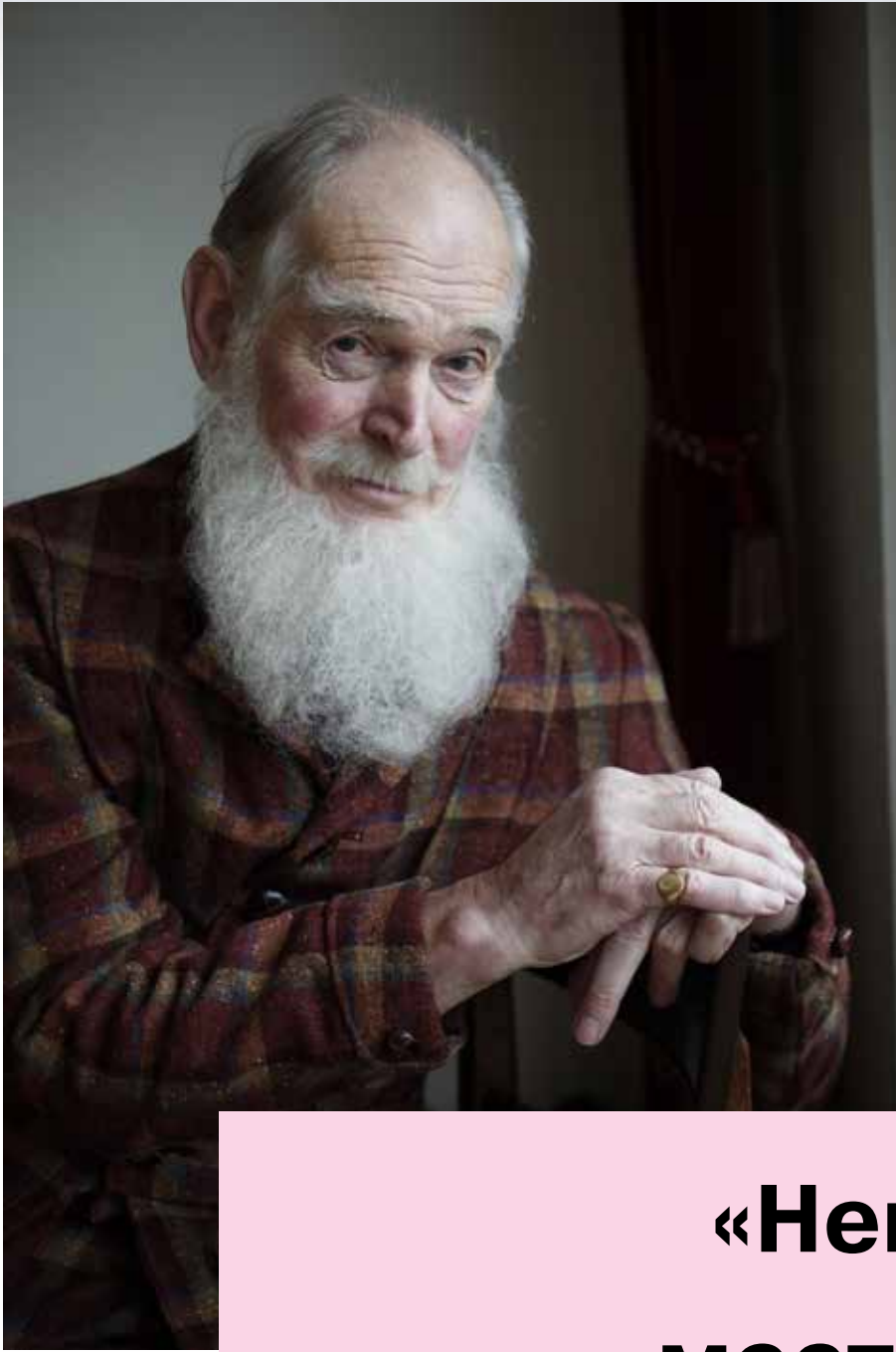


**Данил Рассказов**  
Директор по управлению персоналом ПАО «Сибур Холдинг»



**Вадим Ковшов**  
Советник генерального директора по взаимодействию с органами государственной власти и устойчивому развитию УК «Уральский стальной»





**«Ненависть —  
месть труса за  
испытанный им страх»**

Бернард Шоу

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

- 5 **Хороший руководитель – ненужный руководитель. Сильный и мудрый руководитель организует работу команды так, чтобы в его постоянном присутствии не было необходимости**  
Евгений Громаковский, Compass
- 11 **Без единства и общего видения нельзя двигаться в одном направлении**  
Алексей Максимченков
- 13 **Сотрудники не считают воровство воровством**  
Лариса Калентьева
- 24 **Компенсация питания как эффективный инструмент привлечения и удержания сотрудников на рынке труда**  
Ирина Хрусталева, Яндекс Go для бизнеса
- 29 **Сделайте так, чтобы «львы» захотели у вас работать**  
Лилия Камалова, AzarenokPRO
- 35 **Как принять правильное управленческое решение**  
Макс Базерман, Дон Мур
- 43 **36-летний миллиардер поделился двенадцатью правилами для мужчин**  
Роза Гнедовская, Андрей Зубенко
- 51 **IT HR-brand сформировался сам собой, поскольку на рынке идёт битва за айтишников**  
Анна Цкриалашвили, Бюро Точка Комфорта
- 53 **IT HR brand – кому и зачем нужен**  
Анастасия Котлова, Selecty IT
- 55 **Когда высокая зарплата предполагается по умолчанию, то колебания выше нижней планки уже не так влияют на выбор – он определяется другими факторами**  
Светлана Кулага, «Мобиус Технологии»
- 59 **Опыт работы не требуется: 5 причин нанимать сотрудников-новичков**  
Ирина Гудыма, СБ Проект

ИННОВАЦИОННЫЙ БИЗНЕС

БОЛЕВЫЕ ТОЧКИ БИЗНЕСА

ВОРОВСТВО

СЕРВИС ДЛЯ HR

ДЕФИЦИТ КАДРОВ

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

ПРАВИЛА ЖИЗНИ

HR-BRAND

HR-BRAND

HR-BRAND

РЕКРУТМЕНТ

№21  
(745)

Издаётся с 1990 г. 2024 г.

Объединённая редакция

ИД 

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати. Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

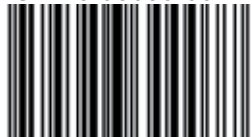
Официальный адрес  
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 15.07.2024 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»  
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)


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

Цена свободная

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

Подписные индексы

ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622



10 СЕНТЯБРЯ.  
НИЖНИЙ НОВГОРОД.

ТРЕНИНГ РАДИСЛАВА  
ГАНДАПАСА

# ЛИДЕРСКИЕ СТРАТЕГИИ

Получить билет

NEW  
НОВАЯ  
ПРОГРАММА

## Программа мероприятия

8 часов  
с 10.00 до 18.00

Участники получат представление о роли лидера в современном мире, его установках на бизнес и жизнь.

- 1 Лидерство как жизненная стратегия.
- 2 Картина мира и ценности лидера.
- 3 Врожденные программы: как они влияют на нашу жизнь.
- 4 Прирожденные лидеры – реальность или миф.
- 5 7 причин добровольного отказа от лидерства.
- 6 Почему бывает, что одаренные дети вырастают неудачниками, а заурядные становятся "хозяевами жизни".
- 7 4 базовые стратегии, направленные на успех.
- 8 Источники энергии, на которые мы можем опереться.
- 9 Лидерские стратегии в турбулентное время.

## ЕДИНСТВЕННЫЙ БЕЗОПАСНЫЙ КОРАБЛЬ В ШТОРМ – ЭТО ЛИДЕРСТВО



РУБРИКА: **ИННОВАЦИОННЫЙ БИЗНЕС**

## **Хороший руководитель – ненужный руководитель. Сильный и мудрый руководитель организует работу команды так, чтобы в его постоянном присутствии не было необходимости**

Компании, выросшей из внутреннего инвестиционного проекта, почти 7 лет. Изначально Евгений и команда разрабатывали продукт для связи блогеров и рекламодателей, однако в 2020 году, после трёх лет разработки, разработку повернули в сторону корпоративных мессенджеров и корпоративных коммуникаций.



**В** ИТ Евгений работает последние 20 лет, а программирует уже 30.

Первую свою программу он написал в 6 лет, а в 8 — уже писал на Assembler и на других высокопроизводительных языках программирования.

Карьера развивалась стремительно. С 14 лет Евгений продавал свои программы в модные тогда компьютерные клубы по подписке, и они ежемесячно платили за право использовать программное обеспечения.

Семь лет назад встал вопрос о создании платформы для коммуникации между блогерами и рекламодателями. Люди, как правило,



**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА  ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

# Без единства и общего видения нельзя двигаться в одном направлении



*Для* роста компании не всегда мешает что-то извне — иногда тормозят внутренние факторы.

*Например, бывает, что сам собственник не знает большинства процессов, а пока он в них разбирается, время уходит.*

Пагубно влияет на развитие компании и нездоровый климат в коллективе. Важно, чтобы и сотрудники взаимодействовали гармонично, а не тратили время на разборки. Кроме психологического здоровья коллектива, на работе сказывается отсутствие четкой системы — не настроены процессы, некорректно описаны регламенты. Без единства и общего видения нельзя двигаться в одном направлении.



**Алексей  
Максимченков**

*Важно, чтобы команда была в курсе процессов компании:*

помогают общие собрания, стратегические сессии, рабочие и нерабочие встре-


**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**   
**ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год



# Сотрудники не считают воровство воровством

Одной из проблем, которая наносит серьезный ущерб компаниям, является воровство, которое присутствует в большом количестве компаний, независимо от размеров компании и отрасли.

Лариса Калентьева согласилась поговорить с  об этом неприятном рецидиве прошлого



Лариса Калентьева

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

«**В**явление фактов воровства зачастую трудоемко, и собственник бизнеса начинает подозревать о наличии схем в компании только при значительном ухудшении ситуации финансовых показателей», — начинает раскрытие темы эксперт.

Воровство в компаниях с ее слов можно разделить условно на 2 категории: воровство линейного персонала и воровство руководящего состава разных уровней иерархии.

К воровству руководящего состава относятся различные махинации с ценами закупок сырья и товаров, предоставление неправомерных скидок взамен денежного вознаграждения, заключение невыгодных договоров для компании в личных интересах, либо договоров на услуги с подставными компаниями.

## ЭТО ПОЗВОЛИЛО СОВЕРШАТЬ МАХИНАЦИИ С ФАЛЬШИВЫМИ НАКЛАДНЫМИ ДЛИТЕЛЬНОЕ ВРЕМЯ

К воровству линейного персонала можно отнести различные махинации при расчетах с покупателями, манипуляции кассовыми операциями, вынос сырья и готовой продукции, неправомерное использование скидок.

Независимо от сферы деятельности компании наибольший ущерб сконцентрирован в подразделениях, закупающих товары, материалы или различные услуги.

Розничная торговля традиционно самая уязвимая отрасль к воровству в компании. Особенно этому подвержены сетевые компании со сложными многоуровневыми системами иерархии, в которых возможны махинации на различных уровнях.

Наибольший ущерб приносят схемы с участием административного персонала компании. Закупки — это традиционно самое уязвимое место в любой компании,

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**   
**ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

## Комментарий к статье Ларисы Клементьевой «Сотрудники не считают воровство ВОРОВСТВОМ»

**С**лучаи мошенничества и воровства — это симптом того, что личные цели сотрудников конкурируют с целями компании.

Это признак определенной корпкультуры (достигаторство, внутренняя конкуренция, каждый сам за себя). В такой среде у сотрудников отсутствует чувство приверженности компании, команде, общей цели, нет вовлеченности, нет доверия, нет единства.

Что делать? Профилактика! А если уже столкнулись с такими случаями — требуется комплексная программа изменений:

— на уровне процессов и политик: четкая и прозрачная система доступов к материальным активам, матрица авторизации и контроля по уровням материальности, прозрачная иерархия принятия решений;

— на уровне корпкультуры и работы с персоналом — санация, реорганизация, с последующей работой по объединению людей вокруг общей цели, смыслов. Фокус на вовлеченности в процессы, децентрализации принятия решений, поддержку инициатив.

— на уровне системы финансовой мотивации KPI: пересмотр в сторону прозрачности и актуальности. Возможно внедрение программ типа опционов.


Когда сотрудники чувствуют себя партнерами, совладельцами, когда им не все равно, когда им понятны процессы и интересно получить результат, то для мошеннических схем не остается места. Ведь у самого себя и у своих соратников воровать нет желания.



**Дарья  
Коробкова**  
TeamSonance

**\*Дарья Коробкова**, управляющий партнер **TeamSonance**

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

Эксклюзивно для 

# Компенсация питания как эффективный инструмент привлечения и удержания сотрудников на рынке труда



**В** условиях современного рынка труда, где конкуренция за квалифицированные кадры нарастает, компании ищут новые подходы к привлечению и удержанию сотрудников.

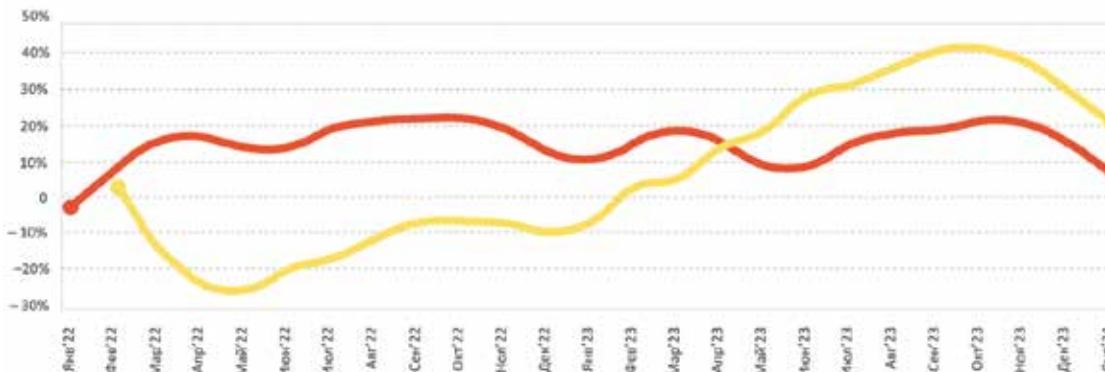
Если раньше все решалось на уровне зарплаты, сейчас тренд на дополнительную, нематериальную ценность.

В этой статье Ирина Хрусталева, руководитель привлечения новых продуктов Яндекс Go для бизнеса, расскажет, что происходит на рынке труда сейчас, как цифровые сервисы решают несколько кадровых проблем сразу, а также поделится, как это работает в Яндексе и может ли корпоративное питание стать мотивацией в найме.



**Ирина Хрусталева**  
Яндекс Go для бизнеса

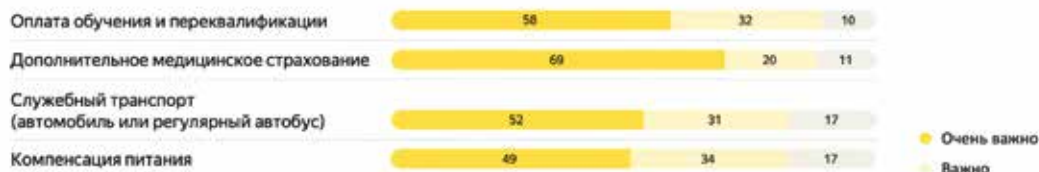
Динамика среднего числа активных вакансий и резюме  
Россия, январь 2022 = 0%



Времена, когда сотрудников, желающих уйти, не пытались удержать, давно прошли. Теперь куда больше зависит от слова соискателей, которые более разборчиво относятся к выбору компании и смотрят, что помимо зарплаты может предложить работодатель.

Так, согласно обзору рынка труда Head Hunter от января 2024 года, среднее количество активных вакансий на сервисе растет на 30% год от года, а вот количество активных резюме – всего на 1%. Дефицит кадров сильнее проявляется в сферах с массовым наймом, а это продажи, производство, сервисное обслуживание клиентов, строительство, логистика, розничная торговля. И так во всех регионах России.

Одной из самых привлекательных строчек в оффере на работу становится часть о соцпакете. Это подтвердили коллеги из Head Hunter, но уже в другом исследовании: из 200 опрошенных компаний, 46% формируют соцпакет с фокусом на социальную поддержку и защиту сотрудников, а 42% – в целях привлечения наиболее квалифицированных соискателей.



**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА  
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

# Сделайте так, чтобы «львы» захотели у вас работать

Эксперт филигранно делится своим бизнес-опытом рекрутмента и раскрывает важные аспекты этого искусства.



## Дефицит лучших сотрудников был всегда?

Когда в моем присутствии кто-то заводит разговор о найме сотрудников, я часто задаю собеседнику один и тот же вопрос. Он звучит так: как, по-вашему, легко ли найти хорошие кадры сегодня? Или чуть иначе — в 2024 году это проще, чем это было 50–100 лет назад или наоборот? Это хороший тест, который позволяет быстро оценить и уровень компетентности человека в этом вопросе, и глубину его планирования, и общую степень эрудиции, не говоря уже о наличии критического мышления.

Кто-то начинает ссылаться на войны и революции прошлого века, которые вроде как вымыли лучших из лучших, уничтожив интеллигенцию как класс и разрушив целый пласт отечествен-

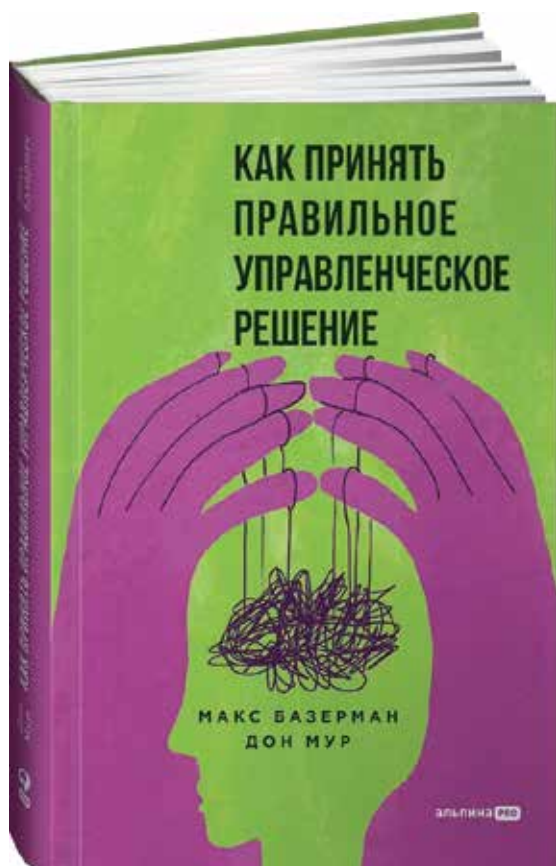


Лилия Камалова  
AzarenokPRO

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**  
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

\* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА



Издательство

«Альпина»

8 (800) 550-53-22

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

## ГЛАВА 1. ЗНАКОМЬТЕСЬ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

### ПРЕДЕЛЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ВНИМАНИЯ И РАЦИОНАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ

Мы будем называть рациональным такой процесс принятия решений, который должен логически приводить к оптимальному результату с учетом ценности различных вариантов и допустимости риска.

Рациональная модель основана на ряде соображений, которые предписывают, каким образом нужно принимать решения, и не описывают, как они обычно принимаются на самом деле. Герберт Саймон в своей нобелевской работе (March & Simon, 1958; Simon, 1957) высказал точку зрения, согласно которой рациональность человеческих суждений ограничена и принятие решений лучше изучать, описывая и объясняя реальные решения, а не предписывающие построения («что следовало бы сделать»).

Две парадигмы анализа принятия решений. Как следует из работ Саймона, сферу принятия решений можно условно разделить на две части: предписы-



вающие модели и описывающие модели. Аналитики, которые занимаются предписывающими моделями, создают способы принятия оптимальных решений. Например, они могут предлагать математические модели, способствующие рациональному выбору. Напротив, исследователи, занимающиеся описывающими моделями, изучают то, как решения принимаются на самом деле.

В данной книге принят описательный подход. Но почему, спросите вы? Разве не предписывающий подход помогает принимать наилучшие решения?

Во-первых, именно понимание того, как мы сами принимаем решения, позволяет находить в этих решениях характерные ошибки и вырабатывать способы улучшения наших стратегий.

Во-вторых, оптимальное решение в предлагаемых обстоятельствах нередко зависит от поведения других людей, поэтому для правильного выбора нужно понимать, как будут действовать и реагировать на ваше поведение остальные.

В-третьих, существует множество хороших стратегий принятия решений — да только мало кто им следует. Почему? Да потому что без понимания того, как на самом деле принимаются решения, не будет и мотивации улучшить этот процесс. Как мы увидим в главе 2, интуиция не только вводит нас в заблуждение, но и мешает нам следовать хорошим советам. Чтобы переосмыслить свою практику принятия решений, необходимо сначала принять этот факт.

**Лучшее — враг хорошего?** Согласно теории ограниченной рациональности Саймона люди стремятся к принятию рациональных решений, но им часто не хватает сведений, чтобы правильно поставить задачу, определить критерии и т. д. Временные и материальные затраты ограничивают количество данных, доступных для анализа, а в реальных процессах принятия решений вообще учитывается лишь небольшая часть доступной информации. Физические ограничения мыслительных способностей и различные ошибки восприятия еще больше затрудняют выбор наилучшего решения из огромного числа альтернатив.

Все эти ограничения не позволяют нам принимать наилучшие решения, как

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА   
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год



# 36-летний миллиардер поделится двенадцатью правилами для мужчин



1. *Никогда не возвращайтесь к женщине, которая вам изменила.*

**Я** согласна с этим правилом. Это правило также относится и к мужчинам. Только с одной разницей, что женщина не может так часто изменять, как это делает мужчина, потому что женщина изменяет эмоционально. То есть чаще всего она может реально влюбляться и изменять, а мужчина может не влюбляться, а может просто изменять. То есть разница в том, что женщина начинает изменять всегда сначала эмоционально, потом только физически, а мужчина, наоборот, сначала физически, а потом эмоционально. А почему никогда не возвращайтесь к женщине или к мужчине, потому что это все будет повторяться. И ещё разница в том, что женщина, если будет знать, что мужчина изменил, или если женщина будет знать, что мужчина в курсе ее измены, то она просто перестанет уважать своего мужчину. То есть женщина считает этот факт как слабость, что мужчина принял ее обратно, и перестанет его уважать.



**Роза Гнедовская**

\***Роза Гнедовская**, психолог, трансактный аналитик, юрист

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Это правило подчеркивает важность самоуважения и доверия в отношениях. Психологически, возвращение к отношениям после измены может подорвать уверенность в себе и вызвать постоянные сомнения. Мужчине важно уважать свои чувства и не допускать ситуации, в которой его самооценка может быть подорвана.



Андрей Зубенко

**\* Андрей Зубенко**, Психолог, НЛП практик, коуч, бизнес-консультант, Член Международной Ассоциации Позитивной Психологии

## 2. *Никогда не пожимайте руку сидя.*

— Это жест, который говорит о том, что у человека есть желание проявить к вам доверие и дружелюбность, то есть чаще всего такие жесты характеризуют готовность к сотрудничеству с вами, а также принятие вас на личном уровне. При этом рукопожатие может быть разным — слабым или сильным. Если человек это делает сильно, то это такой психологический фактор, который показывает свою внутреннюю устойчивость и внутреннюю опору. И таким образом, человек утверждает свою власть сидя. Но бывает рукопожатие и слабое, когда человек не здоров, он не может встать, или оба человека сидят, и сидеть они, между прочим, должны всегда на одном уровне, то есть не должно быть, например, разных кресел или там у одного стул, а у другого — кресло. То есть все должно быть на одном уровне, так как все-таки рукопожатие — это символ равенства.

## \* Роза Гнедовская

— Жесты и поведение влияют на восприятие нас другими людьми. Вставая при рукопожатии, мужчина демонстрирует уважение и готовность к общению. Такие

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**   
**ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

# Розовые очки рекрутмента разбились осколками внутрь

*Эксперт рекомендует взвешенно подходить к решению важных вопросов найма.*



**ЗНАЮ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ ИГРАЮТ В  
МОЛЧАНКУ, НЕ ВЫНОСЯТ НА ДИАЛОГ С СОТРУДНИКОМ  
МОМЕНТЫ, КОТОРЫЕ В НЕМ НЕ УСТРАИВАЮТ**

**ЧЕРЕЗ ПОЛГОДА ВЫЯСНИЛОСЬ, ЧТО ЗА ВСЁ ЭТО  
ВРЕМЯ НОВЫЙ МЕНЕДЖЕР НЕ ТОЛЬКО НЕ ПРИВЕЛ  
НОВЫХ КЛИЕНТОВ ИЗ СВОЕГО ШИРОКОГО  
НЕТВОРКИНГА**

**ПРИВЕДУ НЕДАВНИЙ ЯРКИЙ ПРИМЕР,  
КОГДА РОЗОВЫЕ ОЧКИ РАЗБИЛИСЬ СТЕКЛАМИ ВНУТРЬ  
И ПЕРВАЯ ВЛЮБЛЕННОСТЬ ОКАЗАЛАСЬ ОШИБКОЙ**

Читайте интервью **Ларисы Богдановой (Руководитель ИВС**

**Human Resources)** в новом номере 

# IT HR-brand сформировался сам собой, поскольку на рынке идёт битва за айтишников

HR-brand сегодня нужен не только в IT, но и в любой компании, которая нуждается в значительном количестве сотрудников.



Отмечу, что речь в данном случае идет не только про внешние аудитории, но и про внутренние: важно работать с персоналом, превращать их в амбассадоров компании. Следовательно, большое внимание уделяется развитию опыта сотрудников как внутренних клиентов. Если говорить конкретно о сфере IT, то проработанный HR-бренд позволяет:

1. Быстрее закрывать вакансии.
2. Хантить людей по рыночной стоимости, а не в полтора-два раза дороже.

Для айтишников важны как имидж, так и атмосфера в компании.

За пределами МКАДа дотация на питание еще важна, и смузи и PlayStation в офисе еще вполне



**Анна Цкриалашвили**  
Бюро Точка Комфорта

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА   
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

# IT HR brand – кому и зачем нужен

*Создание сильного IT HR бренда помогает компании привлечь и удержать талантливых специалистов, выделиться на рынке труда и укрепить свою репутацию как работодателя.*



**В**ажными элементами IT HR бренда могут быть гибкий график работы, возможности для профессионального развития, комфортные условия труда, инновационный подход к работе и др. IT HR бренд может быть важен для специалистов всех уровней, но особенно для опытных и высококвалифицированных специалистов. Эти специалисты обычно имеют больше возможностей выбора компании для работы и ищут не только высокую заработную плату, но и интересные проекты, возможности для профессионального роста, комфортные условия труда и хорошую корпоративную культуру. IT HR бренд может также быть важен для молодых специалистов, которые только начинают свою карьеру в IT-сфере. Для них важно выбрать компанию, которая предлагает возможности для обучения, развития и карьерного роста, а также дружелюбную и поддерживающую среду.

Сегодня важно предлагать IT специалистам не только традиционные бонусы в офисе, такие как фитнес-уголок, видеоигры, настольный теннис, кофе с печеньками и пр. Многие предпочитают работать удаленно, и для них это просто

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА   
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

# Когда высокая зарплата предполагается по умолчанию, то колебания выше нижней планки уже не так влияют на выбор – он определяется другими факторами



БИЗНЕС ИДЕИ    БИЗНЕС РЕШЕНИЯ    БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ    БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ



**HR brand как некий феномен стал расти с подачи премии hh. Все крупные компании давно создают департаменты исключительно по этой задаче.**


**Неужели hr. Brand для IT специалистов надо сегодня создавать, лелеять и холить? Кому это важно?**

**К**омпаниям приходится бороться на двух фронтах – за лояльность клиентов и за кадры, которые помогают удерживать позиции на рынке и добиваться этой самой лояльности. Без грамотного позиционирования выиграть эту битву не получится – сотрудники легко переметнутся к другому работодателю, если тот предложит более интересные проекты или условия работы. Поэтому компании необходимо превратить кор-




**Светлана Кулага**  
«Мобиус Технологии»

поративное в личное и сделать так, чтобы ценности компании соответствовали индивидуальным ценностям каждого, кто в ней работает. Только так можно добиться долгосрочных взаимоотношений и лояльности со стороны команды.

 **Какие плоды в саду работодателя сейчас уже не привлекают IT работников? Фитнес, спорт, питание 24 часа, офис 5 \*, такси, доска почета?..**

— Все очень индивидуально. Действительно, бонусами IT-специалистов сегодня не удивишь, но каждый ценит свое. Кому-то необходимы условия для занятий фитнесом прямо в офисе или в шаговой доступности, кому-то – гибридный режим работы, изучение иностранных языков или льготный детский сад. Поэтому нельзя сказать: «вот это сегодня в тренде, а то – нет».

Лучше сказать, что привычной практикой становится выбор бонусов из предложенного набора по желанию сотрудника, когда он сам определяет наиболее подходящие для себя опции.

 **Почему завышенные зп ряда крупных ай ти фирм привлекают только кандидатов – новичков, а опытные в своих чатах не рекомендуют их хотя и не ругают?**

— Потому что уровень оплаты в IT высок в целом, и при переходе из компании в компанию он обычно не проседает. Даже если сотрудник при смене работы и идет «на понижение», его зарплата все равно остается высокой, а незначительная потеря в сумме компенсируется более интересными проектами, привлекательным пакетом бонусом, удобным графиком и т.п. Грубо говоря, когда высокая зарплата предполагается по умолчанию, то колебания выше нижней планки уже не так влияют на выбор – он определяется другими факторами.

 **Как ваша компания пришла к идее формировать отдельно ай ти бренд в hr?**

— В 2022 году под влиянием геополитических событий ландшафт российско-

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**   
**ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год



# Аутсорсинг персонала – за что карает ФНС. Как смотрят суды на аутстаффинг в «упаковке» аутсорсинга?



*Когда аутстаффинг под видом договора аутсорсинга свидетельствует о недобросовестном характере действий сторон, а конкретно о создании ими искусственной ситуации, направленной исключительно на получение необоснованной налоговой выгоды в виде неуплаты налогов в бюджет, налоговые органы не останутся в стороне.*



**Нина Аржанникова**

*Заявление расходов для целей налогообложения и вычетов по договорам о предоставлении персонала традиционно привлекает внимание налоговой инспекции, которая, в частности, выявляя пороки сделок, может предъявить обвинения вплоть до умышленного создания схемы для уклонения от налогообложения. За что карает ФНС и какой позиции придерживаются суды по вопросу аутстаффинга в «упаковке» аутсорсинга?*

## Риски оформления аутстаффинга под видом аутсорсинга

Основу законодательного регулирования здесь составляет трудовое законодательство и Закон РФ от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» (далее Закон о занятости).

**Читайте полный текст  
в журнале «Трудовое Право №07»  
или закажите бесплатно  
прислав заявку на почту  
7447273@bk.ru**





# Опыт работы не требуется: 5 причин нанимать сотрудников–новичков

В условиях быстро меняющегося рынка труда компании постоянно находятся в процессе поиска талантливых и лояльных сотрудников. Современные работодатели всё чаще рассматривают кандидатуры начинающих специалистов, несмотря на отсутствие у них профессионального опыта. Этот шаг на первый взгляд может показаться рискованным, однако практика показывает, что при наличии налаженной системы обучения и наставничества, а также ресурсов для работы с новичками такая тактика оказывается выгодной как для работодателя, так и для соискателя. Компания СБ Проект активно принимает в штат молодых специалистов и видит в этом множество преимуществ.



## 1. Высокий уровень мотивации

**Н**овички обычно имеют высокую мотивацию усердно работать и вкладываться в успех компании. Это связано с несколькими причинами. Во-первых, для молодых специалистов первая работа — это стартовая площадка для карьеры. Они понимают, что успех на начальном этапе может стать ключом к дальнейшему росту, поэтому стараются сделать всё, чтобы заре-



комендовать себя как способных и достойных доверия сотрудников. Во-вторых, у новичков нет накопленного стресса и усталости от многолетней работы в одной области, поэтому они полны энтузиазма и энергии, готовы к новым вызовам и возможностям. В-третьих, молодые специалисты, только что начавшие карьеру, обычно очень заинтересованы в профессиональном развитии, готовы вкладываться в обучение, посещать курсы и тренинги, чтобы быстрее набраться опыта и повысить свою квалификацию.

«Каждый год наша компания поддерживает связь с крупными российскими вузами, и я как приглашенный преподаватель взаимодействую со студентами старших курсов, что позволяет мне знакомиться с потенциальными сотрудниками в их естественной среде, а не на собеседовании, где ребята могут проявлять себя другим образом. В ходе занятий ребята решают различные кейсы, которые помогают им посмотреть на ряд вещей с нестандартной стороны. В это же время у нас появляется возможность оценить каждого, понять ход мыслей и стиль мышления конкретного студента и уже спрогнозировать на какой должности в нашей компании он сможет быть успешным.

Лучших ребят мы сразу приглашаем на практику, результатом которой может стать оффер по работе. Тем самым помогая молодым специалистам раскрыть свой потенциал, мы получаем замотивированных ребят, которые приносят свои результаты в компанию», — Ирина Гудыма, руководитель отдела персонала.

## 2. Способность быстро адаптироваться

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА   
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год