

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий журнал в области "Персонал" - 71032, 71055, 71035

№ 44  
(600)

2020

Главная тема: **РАСТУЩИЕ КОМПАНИИ**



# 2021

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

5

ЕСТЬ МНЕНИЕ  
**Fesco срочно меняет топов**

Тахир Базаров  
Юрий Петров, TУCOON  
Марина Миронова, «Велес Капитал»  
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

14

ЕСТЬ МНЕНИЕ  
**Красное&Белое получив удар от силовиков, слилось с коллегами и взяло в штат GR директора**

Юлия Печенко

17

МШПП  
**Последствия пандемии, или к чему готовиться в 2021?**

Мария Медведева

24

РЕЦЕНЗИЯ  
Гули Базарова

25

БОЛЬНИЧНЫЙ  
**Как доказывать, что больничный получен притворством или за взятку**

Дарья Сергеева

33

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА  
**В здоровой команде – здоровый дух**

Светлана Завода, ЦКТ

37

НОВЫЕ КНИГИ  
**«Общение с трудными людьми»**

Леся Сидорович

42

ИССЛЕДОВАНИЯ  
**Компания Cornerstone проанализировала тренды кадрового рынка 2020 года**

Cornerstone

47

ТОП КАНДИДАТ  
**Моя компания всегда делает шаги вперед в развитии**

Алексей Ромадин



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)

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 27.12.2020 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

Подписные индексы  
по Объединенному каталогу: 29431, 29621  
ООО «МАП»: 99722  
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

## Fesco срочно меняет топов

Большая компания (перевозки контейнеров) вынуждена была быстро заменить 50 топов, ушедших неожиданно из компании вслед за CEO при корпоративном конфликте акционеров. **УП** обратился за комментариями к известным экспертам в hr.

### Общая ситуация

Во-первых, командно-административное управление безнадежно устарело. Люди и отношения между ними превратились в ресурс, который важнее формально властного. Это означает, что административная власть, суть которой сегодня часто сводится к владению пространством и временем сотрудника, во многом утрачивает силу. Это относится и к тем ситуациям, где «бал правят деньги». Право владения, оставаясь юридически безусловным, неожиданно теряет свою легитимность. У традиционного типа владельцев возникает все больше рисков, связанных со сплоченной управленческой командой.



Тахир Базаров

из отрасли, но их адаптация растянется со стандартных 4-6 месяцев до 8-12 месяцев. Один из вариантов поиска профильных ТОП-менеджеров их релокация из других регионов.

Важный этап поиска замены – оценка работающих заместителей и руководителей подразделений, определение их мотивов. Возможно, что среди них есть ценные замены ушедшим. Еще одно из направлений

 Что и как должен организовать акционер компании в плане системы управления чтобы при неожиданном уходе менеджмента (как в случае с Fesco 50 топов) компания могла нанять новых менеджеров (а то и рабочих) и продолжить работу «не заметив потери бойцов»?

 ольшое количество руководителей в короткие сроки подобрать всегда сложно. Кадровый резерв, как правило, не содержит такого количества актуальных кандидатов. Даже, если акционер согласует фонд оплаты труда значительно выше рыночного уровня, это все равно не будет гарантировать высокого качества кандидатов (если всё решал бы только уровень зарплаты, то наша сборная по футболу была бы всегда на пьедестале). Поэтому, я бы делал акцент не на управленческих HR-процессах, которые обеспечивали бы оперативный

работы в текущих условиях параллельно с поиском руководящей команды – проведение переговоров с ушедшими сотрудниками, обсуждение, не было ли решение эмоциональным и готовы ли они рассматривать возможность дальнейшего сотрудничества.

\***Марина Миронова**,  
начальник управления по работе с персоналом ИК «Велес Капитал»



**Дмитрий Жирнов**

«Бридж ту ЭйчАр»

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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



наём большого количества персонала в критической ситуации оттока кадров (это как содержать в штате дежурный «отряд хедхантеров быстрого реагирования» в ожидании чрезвычайных ситуаций), а предупреждал бы причины, которые могут привести к подобным кадровым провалам.

Почему сотрудники не приняли нового CEO, а уволились в след за старым CEO? О причинах мы можем только догадываться, но они известны акционерам. Основываясь на этих причинах и нужно выстраивать управленческие процессы и корпоративную культуру, исключая подобные ситуации.

**УИ** Можно ли и как корпоративную культуру строить так чтобы сотрудники были лояльны и акционерам и CEO и при конфликте принимали нового CEO без проблем?

— Если в компании генеральная линия корпоративной культуры следующая: «Каждый сотрудник вносит свой вклад в достижение общих целей компании, а не помогает строить карьеру руководителю своего подразделения (филиала)», то ситуация массового оттока персонала произойти не сможет. Например, в большинстве сотовых операторов практикуется ротация Топ-Пов филиалов по регионам, при этом обязательное условие – из старой команды никого с собой брать нельзя.

**УИ** Реально ли и как найти адекватную профессиональную замену 50 менеджерам компании в этом городе и за какой срок?

— В каждом регионе существует своя специфика кадрового рынка. Никто не владеет ситуацией лучше, чем Топ-менеджер компании в этой сфере и в этом регионе. Для понимания текущей ситуации на кадровом рынке в логистике во Владивостоке, я позвонил Коммерческому директору Дальневосточной компании «Карго Линк» Радомиру Коваленко. По мнению Р. Коваленко быстро найти замену 50 менеджерам не получится. Специфика деятельности Fesco в рамках ВМТП охватывает практически все сферы терминально-складской логистики: работа с контейнерами, с крытыми вагонами, полувагонами; работа с генеральными грузами, сборными грузами, спецтехникой. Это совершенно разные терминальные зоны порта, и это отличные друг от друга бизнес-процессы, несмотря на то что в рамках единого грузового терминала они постоянно пересекаются. Люди, которые могут управлять этими бизнес-процессами – штучные профессионалы. Они всегда востребованы во Владивостоке.

В Fesco, на сколько это известно, существует регулярный менеджмент, то есть большая часть бизнес-процессов формализована. Это значитель-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



но облегчает и ускоряет вхождение в должность нового менеджера. Однако в сфере логистики регулярно происходят форс-мажорные ситуации. И решить их может только специалист с опытом. Ведь если вовремя не среагировать, то вся работа, по всему порту начнет страдать, цепляя одно за другое. Поэтому Радомир Коваленко считает, что в ВМТП стоит не ограничиваться хантингом местных специалистов, а рассматривать и порты-доноры кадров, такие как Новороссийск и Санкт-Петербург. Они, наряду с Владивостоком входят в ТОП-3 морских торговых портов.

Автомобильные и ж/д перевозки сильнее распространены в нашей стране, чем морские, и, казалось бы, найти таких специалистов проще, но необходимый опыт сращивания ж/д или автомобильной логистики с морской и внешнеэкономической, сразу сужает круг подходящих кандидатов на топовую позицию в ВМТП.

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

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

