

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные номера в каталоге "Процессы" – 71852, 70555, 72635

№ 41
(549)

2019

Главная тема: **АВТОМАТИЗАЦИЯ HR ПРОЦЕССОВ**



Валерий Леонтьев

Лабмедиа ▶

**Автоматизировать можно только уже
выстроенный в компании процесс**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

В 80-х годах на сахарных заводах у нас работало в среднем по 500 сотрудников, а в сезон и все 1500.

Каково же было удивление группы советских специалистов, прибывших в Финляндию на такой же завод, потому как штатный персонал предприятия был около 50, а ремонт, электрику, транспорт, воду и т. д. обслуживали иные фирмы на аутсорсинге...

И только недавно в России на одном крупном полиграф-комбинате ликвидировали по 3 смены ремонтных бригад (играли в домино) в каждом из 20 цехов и отдали ремонт на аутсорсинг с дикими штрафами за поломки.

Об этом скоро в ...

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров,
почта TP@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
Верещагина, почта: top-personal2018@list.ru

Дизайн и верстка — Наталия Риль

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»

Порочный круг геймификации подразумевает под собой призыв к действиям, типа «Давайте мы будем больше заходить на HR-портал, больше изучать какие-то курсы, генерить какие-то знания»...

Методики геймификации — это попытка социализации больших масс, когда нет возможности дотянуться вручную до всех...



Валерий Леонтьев,
Лабмедиа ▶

Руководитель не навязывает свое видение сотруднику, а направляет его на формирование собственного мнения...



Наталья Евсеева,
ООО «БАСФ»

стр. 25

Чем выше заработная плата, тем выше вероятность, что на вакансию директора откликнется уборщица...



Роман Никитин,
«ЗЕСТ-ПЕРСОНАЛ»

стр. 49

Видеонаблюдение может осуществляться только для конкретных и заранее определенных целей...



Дарья Родионова,
ЭКСПЕРТ УП

стр. 59

Разные взгляды, разное мировоззрение, многие процессы, в том числе бизнес-процессы, кардинально отличаются, несут в себе определенные подводные камни...



Наталья Добровольская,
ЭКСПЕРТ УП

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

АЙ ТИ
Геймификация не существует в отрыве от HR-процессов
Валерий Леонтьев, Лабмедиа

17

КОУЧИНГ
Коучинг – это искусство зажигать сердца
Наталья Евсеева, ООО «БАСФ»

25

СОБЕСЕДОВАНИЕ
Талантлив ли кандидат можно понять по выполненным им проектам
Роман Никитин, «Зест-Персонал»

33

ИИ
Анализ больших данных – будущее за ним
Юлия Демченко, Lamoda Group

37

ОБЗОР КНИГИ
Путеводитель по цифровому будущему
Ирина Константинова

47

ЛИДЕРСТВО
Истина посередине...
Елена Лондарь, HeadHunter

49

ВИДЕОНАБЛЮДЕНИЕ ЭТО БОРЬБА С ХИЩЕНИЯМИ
Как уволить работника за совершение по месту работы хищения?
Дарья Родионова, эксперт УП

57

НОВОСТИ
Герман Стерлигов снова ищет секретаршу, на этот раз требования совсем странные

59

КОНФЛИКТ В БИЗНЕСЕ
ИКЕА и генераторы или децентрализация бизнеса в России с европейским менталитетом
Наталья Добровольская, эксперт УП

63

ПОСТРЕЛИЗ
В Москве состоялись IX Всероссийский форум по корпоративному управлению и торжественная церемония награждения победителей XIV Национальной премии «Директор года»

№41
(549)
Издается с 1996 г. 2019 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

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 04.12.2019 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
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

Геймификация не существует в отрыве от HR-процессов

«Лабмедиа» помогает крупным компаниям более эффективно развивать свой персонал. Среди их клиентов — в основном крупный бизнес в разных сферах. От ритейла до промышленности и госсектора. Все эти компании, как правило, объединяет один признак: большое количество персонала и, соответственно, потребность в эффективном развитии этого самого персонала.



Валерий Леонтьев

Лабмедиа ▶

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

УТ Чем заняты сегодня?

Мы — проектная организация. Ежегодно реализуем порядка ста проектов. Один из проектов, который мы реализуем прямо сейчас с одной крупной ритейловой компанией численностью сотрудников больше 100 тысяч

Конечно, в этой компании есть адаптация, но сейчас она в большей степени опирается на знания конкретных людей (руководителей, внутренних тренеров), сухие регламенты и инструкции. Человеческий ресурс — это, как правило, самый дорогой ресурс. Кроме того, нет единой системы, которая отслеживала бы эффективность действий и тех, кто адаптируется, и тех, кто адаптирует.

Следует сказать, что, исходя из нашего опыта, автоматизировать можно только уже выстроенный в компании

«БОЛЬ» КЛИЕНТА В ТОМ, ЧТО НЕТ ЕДИНОГО ЧЕТКОГО МЕХАНИЗМА НАЗНАЧЕНИЯ АДАПТАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ НОВЫМ СОТРУДНИКАМ

человек, — автоматизация процесса адаптации. В этой компании есть типовые должности, есть те, кто адаптирует людей — это руководители или наставники, и те, кто адаптируются.

В данном случае Лид «боль» клиента в том, что нет единого четкого механизма назначения адаптационной программы новым сотрудникам вне зависимости от того, в каком территориальном подразделении они находятся. Я имею в виду, что качество должно быть одинаково высокое и в Москве в центральном офисе, и в отдаленном регионе.

процесс. Тогда у заказчика формируется понимание, что этот процесс можно улучшить за счет его автоматизации: сократить затраты, сроки и повысить качество. В конечном итоге — положительно повлиять на бизнес компании.

УТ А насколько сотрудникам удобно обучаться с помощью компьютера?

— Во-первых, у них нет других вариантов. Компании нужна эффективность. Во-вторых, мы, в целом, уже привыкли получать знания из компьютера, так что это не является большой

проблемой. В-третьих, как правило, в компаниях полностью не исключается очное обучение, а используется технология смешанного обучения. Ну и потом, порой гораздо лучше иметь перед собой четко прописанный и грамотно спроектированный процесс и материалы на компьютере, чем выслушивать противоречивый и сбивчивый рассказ наставника.

Есть еще один очень важный аспект, который говорит в пользу автоматизации: она дает заказчику кон-

ция мы тоже пользуемся. Но в моем понимании это все — часть автоматизация HR-процессов. Я имею в виду, что рассматривать ее отдельно от процессов управления персоналом не имеет смысла.

УП Вы или Ваши заказчики внедряли в свою компанию именно геймификацию?

— Вообще говоря, геймификация — любой процесс, где есть игровые механики с понятными правилами. У

МЕТОДИКИ ГЕЙМИФИКАЦИИ — ЭТО ПОПЫТКА СОЦИАЛИЗАЦИИ БОЛЬШИХ МАСС, КОГДА НЕТ ВОЗМОЖНОСТИ ДОТЯНУТЬСЯ ВРУЧНУЮ ДО ВСЕХ

троль над процессом (в нашем случае — адаптации, например) в целом. Именно заказчик диктует: как, когда и кому будут поданы те или иные материалы, и ему гарантирована своевременная и достоверная обратная связь и о ходе процесса, и о результатах.

УП Фокус нашей сегодняшней беседы — геймификация. Давайте поговорим об этом.

— Геймификация — отличный инструмент. Но сама по себе она не работает, и она эффективна, когда решает определенные задачи. Поэтому таким инструментом как геймифика-

меня компания численностью до 100 человек. Если мы говорим про методики геймификации, то мы каждый день ими занимаемся. Мы подтруниваем друг над другом, даем какие-то обещания, ставим планы и так далее. Уровни сотрудников, новые должности, творческие задания, саморазвитие. Это все — механики геймификации. Там же тоже есть кнут и пряник. В результате отличившиеся получают различные вознаграждения, материальные и нематериальные.


Если мы говорим про автоматизацию этих процессов с помощью технологий геймификации, то в нашей

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

компании мы, к счастью, имеем возможность не автоматизировать. Мы — небольшая компания, сосредоточенная в одной локации, и можем постоянно коммуницировать лично друг с другом. В этом смысле мой девиз такой: если можно не автоматизировать — лучше не автоматизировать.

цы будут не только вознаграждены за собственно продажи, но на уровне компании им будут присвоены определенные звания, они будут публично находиться на высоких местах в различных рейтингах и за это будут получать дополнительные привилегии? Это может стимулировать продажи в нужный момент (например, в «высо-

МЫ НАДСТРОИЛИ НАД ЭТИМ ПРОЦЕССОМ ПРОЦЕДУРУ ГЕЙМИФИКАЦИИ


 **Поговорим** **собственно**
о **геймификации.** **Для чего**
нужна **бывает** **геймификация?**

— Попробую ответить так: геймификация нужна для мотивации к ка-

кий сезон»). Или другой пример — работа сервисных служб. Как измерить уровень сервиса? Как замотивировать давать лучший сервис? Как грамотно вознаграждать сотрудников за лучший сервис? Это можно решить с помощью механик геймификации.

РАССМАТРИВАТЬ ЕЕ ОТДЕЛЬНО ОТ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НЕ ИМЕЕТ СМЫСЛА

ким-либо действиям, которые нужны бизнесу, и стандартными средствами он, этот бизнес, такой мотивации получить не может. Если совсем грубо: один инструмент — деньги, второй — слава. Например, стандартная история про продажи: продавай больше — получишь больше. Это только про деньги, славы тут нет. Поэтому такая мотивация работает не суперэффективно. А если мы придумаем геймификацию, где лучшие продав-

 **Внедряли** **ли** **вы**
геймификацию **в** **компании,**
которые заказывали ваши услуги?

— Да, и до сих пор внедряем, слава богу. У нас на сайте есть опубликованные кейсы из тех, о которых мы можем говорить. Это и банки, и промышленные компании, и ритейл, и фармацевтические компании, и даже государственные организации.

УИ В каком формате было внедрение геймификации для них?

— Один из ярких примеров с использованием механик геймификации — проект для Банка ХоумКредит, который мы уже в течение несколько лет реализуем совместно с командой этого банка. Игра, которая называет-

ше изучать какие-то курсы, генерить какие-то знания». И за это мы будем получать внутреннюю валюту — коины. Мы эти коины будем копить. А потом у нас будет магазин призов. Где есть кружки, кепки и футболки. Туда же мы как vip-подарок засунем телефон и обед с руководством — топ-менеджментом. И люди на эти коины

ЕСЛИ МОЖНО НЕ АВТОМАТИЗИРОВАТЬ — ЛУЧШЕ НЕ АВТОМАТИЗИРОВАТЬ

ся GameofHomes (по аналогии с известным сериалом GameofThrones). Игра как раз о том, как связать вместе игровые механики, бизнес-показатели и повысить уровень сервиса в компании.

смогут покупать призы. Вот у нас будет такая геймификация.

Мы делали подобные проекты. Они взлетали и падали прежде, чем давали ощутимый результат. Смотрите.

САМА ГЕЙМИФИКАЦИЯ НИКАК НЕ ВЛИЯЕТ НА БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Прежде чем я расскажу о проекте, расскажу в чем, на мой взгляд, проблема, с которой сталкиваются компании, автоматизируя геймификацию.

Когда речь заходит про геймификацию, все говорят об условиях игры. Выполняя эти условия, ты получаешь какую-то условную плюшку. Как правило, порочный круг геймификации подразумевает под собой призыв к действиям, типа «Давайте мы будем больше заходить на HR-портал, боль-

Мы как компания-внедренец и HR-команда взбудоражили людей тем, что теперь не все так просто на портале, не только вы раз в полгода дрожите за оценку и проходите электронные курсы, и тесты вам назначают. А еще будет геймификация. Где есть лайки, бейджи, звания, и все это дело завязано с какой-то внутренней валютой.

Активная часть компании подрывается выполнять задания, стремясь получить презент. HR работает на эту

активную часть компании. Затем активная часть компании «разогревает» нейтральную, и на все на это смотрят люди, которых я называю «Яжеговорил». В какой-то момент времени игра достигает пика своей активности. Много сотрудников в компании проходят курсы, тесты, с удовольствием лайкают друг друга, зарабатывают коины и с удовольствием обменивают их на призы.

Например, он продавец в банке и работает с физ. лицами. Ему нужно удержать существующих клиентов и продать как можно больше кредитных линий, продуктов. У него основная работа с этим связана. А он старается быть молодцом на HR-портале. У него на портале куча званий, он на первых местах в рейтингах, у него все призы из магазина на полке дома стоят и даже фото с обеда с генеральным, а бизнесу от этого не становится

ПОРОЧНЫЙ КРУГ ГЕЙМИФИКАЦИИ ПОДРАЗУМЕВАЕТ ПОД СОБОЙ ПРИЗЫВ К ДЕЙСТВИЯМ, ТИПА «ДАВАЙТЕ МЫ БУДЕМ БОЛЬШЕ ЗАХОДИТЬ НА HR-ПОРТАЛ, БОЛЬШЕ ИЗУЧАТЬ КАКИЕ-ТО КУРСЫ, ГЕНЕРИТЬ КАКИЕ-ТО ЗНАНИЯ»


Однако в какой-то момент времени оказывается, что все, кто хотел пообедать с шефом, уже пообедали, все, кто хотел себе кружку, уже ее получили, кепку, ну и так далее. Куда больше? К чему стремиться?

В итоге обнажаются две проблемы. Первая: приходит понимание, что уже больше на портале опять делать нечего. Вторая и главная: сотрудники понимают, что это никак не связано с их основными бизнес-процессами. И сама геймификация никак не влияет на бизнес-процессы.

лучше. Человек не начинает от этого больше продавать или лучше общаться с клиентами. Даже наоборот — это начинает ему мешать. Там-то он старается быть молодцом, там-то кружка еще незаработанная. В итоге бизнес предъявляет претензии HR.

В конечном итоге люди типа «Яжеговорил», начинают говорить: «Ага, мы же говорили». То, что мы геймифицировали, не дает никакого долгосрочного результата. В итоге эксперимент признают удачным или неудачным — HR-команда уходит, не выдержав свя-

зей с реальной жизнью. И у компании откладывается мнение, что геймификация — это плохо, это не про них. Денег потратили, время потратили, бизнес ругался, и весь проект умирает, оставив неприятный осадок.

 **Расскажите подробнее про кейс с «Хоум Кредит Банком».**

— История, которая происходит сейчас в «Хоум Кредит Банке», уже

Мы надстроили над этим процессом процедуру геймификации. Но самое главное, что мы сделали — мы сделали мостик между обещаниями, успехами в обучении и бизнес-показателями, а именно — продажами.

Для сотрудников компании разработан игровой мир, в котором доступны такие механики как создание личных заданий и обещаний, бои на арене по знаниям, прохождение обу-

ОНИ ВЗЛЕТАЛИ И ПОГИБАЛИ ПРЕЖДЕ, ЧЕМ ДАВАЛИ ОЩУТИМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

изначально строилась по-другому. На момент начала проекта у клиента уже была игра «Хоуммания», и там была хорошая механика, которую мы использовали как основу нового проекта. Механика очень простая. Каждый сотрудник достигал определенных

цели в цитадели знаний. За выполнение действий пользователи получают две валюты: драконье стекло, за которое пользователь может покупать артефакты для боев; золотые монеты, за которые доступна возможность покупки реальных товаров.

АВТОМАТИЗИРОВАТЬ МОЖНО ТОЛЬКО УЖЕ ВЫСТРОЕННЫЙ В КОМПАНИИ ПРОЦЕСС

целей в своих ключевых показателях эффективности (KPI). В рамках программы лояльности они награждались внутренней валютой за отличные успехи в работе, достигнутые результаты и следование ценностям банка. Валюту можно было потратить на покупку товаров в собственном магазине. Это все было. Что мы добавили?

Подробнее можно остановиться на механике «Обещание». Пользователь дает обещание, что он достигнет цели за определенный период, и тем самым бросает себе вызов. Через определенное время приходит информация о фактических показателях пользователя; если они превышают плановые, то обещание считается

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

зачтенным, и пользователь получает золотые монеты. Каждое обещание — это не просто слова, которые нужны для того чтобы получить внутреннюю игровую валюту, а показатель работы сотрудников, который можно оценивать с помощью нашей системы, и анализировать ситуацию, которая сложилась в компании.

Для того, чтобы прокачиваться в обещаниях, требуется не только хо-

ника по сумме продаж выбранного продукта. Все руководители распределяются по дивизионам и получают награду в виде золотых монет. Всем сотрудникам Банка доступен общий рейтинг команд.

Помимо механик, которые влияют на бизнес, в игру внедрены игровые механики. Так, например, на День святого Валентина была запущена массовая акция отправки валентинок

ЗАТЕМ АКТИВНАЯ ЧАСТЬ КОМПАНИИ «РАЗОГРЕВАЕТ» НЕЙТРАЛЬНУЮ, И НА ВСЕ НА ЭТО СМОТРЯТ ЛЮДИ, КОТОРЫХ Я НАЗЫВАЮ «ЯЖЕГОВОРИЛ»

рошо реализовывать свой KPI, но и получать новые знания. Для этого мы создали пространство для обучения в цитадели знаний и проверку знаний в боях на арене. За каждую активность пользователь может получить золотые монеты и драконье стекло.

Новинкой в этом году можно считать бои по продажам: руководители выбирают продукт Банка, по которому будет проводиться бой. Затем для них подбирается соперник из любого региона России, исходя из количества подчиненных и среднего уровня продаж. В течение поединка команда во главе с руководителем должна достигать целей. По итогу боя победителем становится тот, кто превзошел сопер-

пользователей друг другу. На Пасху мы создали мини-игру «Поймай дракона» в виде кликера, где пользователю нужно было 1 минуту ловить вылупляющихся драконов. Для поддержания соревновательного духа был запущен турнир на арене — Мозгобойня. В целом каждая игровая механика была встроена в игровой баланс и позволяла им заработать ту или иную валюту.

Игра существует третий год и запущалась в несколько этапов: для начала мы внедрили сотрудников офиса, а далее в игру запустили сотрудников контактного центра. При запуске игры мы получили несколько побочных эффектов. На рабочих местах пользова-

телей есть проблема с интернетом и производительностью рабочих мест, поэтому для игры было разработано десктопное приложение, и игра внедрена в корпоративное мобильное приложение «Наш Хоум».

Подводя итог, можно сказать, что игра имеет постоянное развитие и дополняется новыми механиками, которые поддерживают соревновательный и игровой дух сотрудников, а также помогают влиять на бизнес-показатели.

они так это или нет. То есть любые игровые механики, которые компания использует внутри себя. Начиная от обозначения условий типа «Давай продадим на 20 % больше, или кто продаст больше всех, получит в два раза больший бонус» или «Что, не сможем проект дожать до конца года? А давайте дождем» — «А что нам с этого будет?». В моем понимании это все — игра.

Если говорить про конкретные, например, методики и сервисы, то ме-

ВСЕ, КТО ХОТЕЛ ПООБЕДАТЬ С ШЕФОМ, УЖЕ ПООБЕДАЛИ, ВСЕ, КТО ХОТЕЛ СЕБЕ КРУЖКУ, УЖЕ ЕЕ ПОЛУЧИЛИ, КЕПКУ, НУ И ТАК ДАЛЕЕ. КУДА БОЛЬШЕ? К ЧЕМУ СТРЕМИТЬСЯ?

 **А стоит ли игра свеч для небольших компаний?**

— Вся наша жизнь в определенном смысле пронизана механиками геймификации. Мы с вами встречаемся — это тоже некоторого рода игра. Вам что-то нужно от меня, мне что-то нужно от вас. У вас свои КПЭ, у меня — свои.

Вообще, в любой успешной компании присутствует методика геймификации, осознанная или нет. Называют

то методики не стоят ничего. Сама методика геймификации и социальных поглаживаний от начисления денег до маек лидера — они доступны даже для компании в 10 человек. Например, когда лет 15 назад мы бились за первое место в центральном федеральном округе по продажам платформы 1С-Битрикс, мы бились за флаг, который вручали лидеру. И мы стали лидером в 2007 или 2008 годах, и у нас были флаг и футболки. И программисты — ребята, которые сделали эти продажи, руководители проекта,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

мы все эти футболки нацепили и ходили гордые: мы это сделали.

Другой вопрос — стоит ли брать и внедрять у себя дело на уровнях дополнительных механик, наград, бейждей, званий и так далее? Примерно до 100 человек и так видно, кто молодец, а кто — нет. Например, Ваня объективно молодец, а Петя, наверное, не задержится. И здесь, мне кажется, уже в меньшей степени эти вещи работают. Здесь более неформально

мобильный сервис по прокачке знаний в любой области и тренажер продаж и сервиса Deal. На рынке можно найти и другие сервисы. Как правило, они не стоят много денег, и ими можно решать конкретные бизнес-задачи с применением игровых механик.

 **Что стоит дорого?**

— Дорого стоит заказная автоматизация. Например, связать результаты автоматизированной оценки в компа-

БОИ ПО ПРОДАЖАМ: РУКОВОДИТЕЛИ ВЫБИРАЮТ ПРОДУКТ БАНКА, ПО КОТОРОМУ БУДЕТ ПРОВОДИТЬСЯ БОЙ

эти вещи стоит проводить. Нет смысла навешивать эти ярлыки. Больше мороки, чем реального выхлопа.

Все-таки методики геймификации — это попытка социализации больших масс, когда нет возможности дотянуться вручную до всех.

Еще один важный момент — внедрение IT-инструментов геймификации. Тут можно начать с использования облачных готовых решений. У нас есть несколько готовых продуктов. У нас разработано несколько подобных продуктов, которые используют соревновательные механики: VoxBattle—

нии с назначением планов развития персонала и сравнить с динамикой продаж в компании. В том же Банке «ХоумКредит» мы сделали отдельный игровой мир с кучей персонажей, локаций, механик, игра связана с одной стороны с HR-платформой компании, с другой стороны — с бизнес-системой компании и доступна с мобильного устройства. Понятно, что создание, поддержка и развитие такого продукта стоит денег и ресурсов внутри компании.

Автоматизацию геймификации, я думаю, как и любую автоматизацию HR-процессов, и электронное обуче-


ние, нужно начинать, если в команде работает более 500 человек.

Пока компания в состоянии «дотянуться» очно до своего сотрудника — автоматизировать не надо. Как только становится экономически дорого «дотягиваться» одинаково качественно до каждого сотрудника, нужно думать об автоматизации.


Это раз. Есть информация по динамике продаж. Это два.

Все остальное — наши гипотезы. Геймификацией мы, конечно, дополнительно мотивируем сотрудника. А есть ли реальный рост продаж? Он как-то коррелируется с развитием, геймификацией, оценкой, бонусами и прочими инструментами? Сотрудник, который выполняет все обещания, —

МЕТОДИКА ГЕЙМИФИКАЦИИ И СОЦИАЛЬНЫХ ПОГЛАЖИВАНИЙ ОТ НАЧИСЛЕНИЯ ДЕНЕГ ДО МАЕК ЛИДЕРА — ОНИ ДОСТУПНЫ ДАЖЕ ДЛЯ КОМПАНИИ В 10 ЧЕЛОВЕК

 «Евросеть» на «Управлении персоналом» в Деловом Клубе поделилась тем, что геймификация подняла процент продаж до 70 %!

— От какого? От 69? А план был какой, 100 %?

 На 70 % поднялись именно продажи. Именно рост продаж. Как вы измеряете успех? Как это можно отследить, на каком процентном соотношении поднимаются продажи при внедрении?

— Есть основная метрика — индекс NPS (Индекс лояльности клиентов).

конкретно у него продажи-то растут? Если да, значит, в целом мы двигаемся в нужном направлении. Как ни смешно, но другого критерия просто нет.


Правда, здесь может быть некоторое лукавство. Что я понимаю под лукавством? Компания «Евросеть» нам не уточняет: вот эти продажи выросли по сравнению с чем? Например, у них в низкий сезон были продажи 100 %, в высокий они выросли до 170 %. А планово в высокий сезон они должны были подняться до 200 %. Это хорошо или плохо? Плохо. Повлияла на это геймификация или какие-то дру-


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

гие факторы? Надо иметь смелость и желание разобраться в этом.

Другое дело, что имея на руках HR-платформу с геймификацией и связью с бизнес-показателями, мы можем подробно узнать вплоть до каждого сотрудника взаимосвязь между вложениями и реальной отдачей и постараться повлиять и на первое, и на

второе. Это и есть главный бонус, который дает нам и геймификация, и в целом HR-автоматизация.

***Валерий Леонтьев,**
генеральный директор
Лабмедиа 

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Опыт работы:

2003-2019 – Лаборатория мультимедиа, директор. Основные должностные обязанности: управление компанией, экспертиза решений в области e-learning, HR-автоматизации, развитие компании, продажи, участие в конференциях, круглых столах по тематикам электронного обучения и автоматизации процессов управления персоналом, образовательная практика (преподаватель курсов MBA по e-Learning и управлению временем), ведение ключевых проектов компании.

1995-2003 – Академия МУБиНТ, специалист, преподаватель, разработчик, руководитель отдела мультимедиа технологий

Должностные обязанности:

- руководство компанией (единоличный исполнительный орган).

Дополнительно:

Основатель и генеральный директор компании «Лаборатория мультимедиа»

Эксперт-консультант по вопросам электронного обучения и автоматизации HR-процессов

Участник и спикер и модератор ведущих российских и европейских конференций в области e-learning

eLearnExpo

OnlineEduca Berlin

EDEN

HR&Trainings

eLearning elements

Корпоративное обучение


Основатель и соавтор блога «Заметки про e-Learning»

Преподаватель MBA, Управление временем.

Автор семинара «e-Learning в вузе: Внедрение шаг за шагом»

Эксперт в жюри на ежегодном конкурсе разработчиков электронных курсов на CourseLab



 приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – tp@top-personal.ru

Коучинг – это искусство зажигать сердца

УИ Идут споры о том, что коучинговый стиль управления (КС) применялся уже очень давно, он просто тогда так не назывался. Ваше мнение?

Я Считаю, что коучинговый стиль управления существовал всегда, в том или ином виде. Его нельзя назвать чем-то новым, изобретением нашего времени. Во все времена были люди, которые понимали, насколько важно развивать своих подопечных, и умели направлять их к достижению целей.

В учебном издании академии бизнеса ЕУ на курсе «Лидер как коуч» есть очень хорошее описание са-



Наталья Евсеева

ООО «БАСФ»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



мого метода и его отличия от других методик в этой области. Приводится аналогия с обучением езде на велосипеде: «Коуч воодушевит Вас на то, чтобы Вы вскочили на велосипед и поехали, сам же будет бежать рядом с Вами, пока Вы не будете чувствовать себя достаточно уверенно и ехать самостоятельно». Этот простой пример еще раз подтверждает, что коучинговый стиль управления существовал всегда. В начале нашей жизни в роли коуча выступали родители, которые, так или иначе, снимали наши страхи и направляли нас на достижение первых, но очень важных жизненных высот, потом это были учителя, старшие товарищи, наставники. Коучинг мог проявляться в разных формах и разных сферах нашей жизни.

Конечно, это общее понимание метода коучинг. Как отдельный стиль управления коучинг сформировался и стал использоваться в бизнесе не так давно, только в последние десятилетия.

УП КС – это проба принципиально нового формата управления или вариация стиля?

— Конечно же, это новый формат управления. КС – это незаметный переход от советов к вопросам о том,

что человек собирается предпринять. Работая в стиле коучинг, руководитель всегда должен помнить о базовых принципах коучингового подхода, которые я для себя сформулировала так: «нет людей неправильных или испорченных», «отношения базируются на взаимодействии равных», «человек способен на более высокие результаты, чем он сейчас показывает», «у человека есть все необходимые ресурсы для успеха», «у каждого действия есть позитивные намерения», «изменения неизбежны».

Все эти утверждения способны воплотить в жизнь только те руководители, которые выступают в роли партнера, изучая цели и ценности сотрудника и помогая расширить доступный ассортимент возможностей.

Для меня лично коучинг – это искусство зажигать сердца. Войти в искусство могут только талантливые люди. Искусство делать людей счастливыми возможно только через сферу эмоций и ощущений. С их помощью можно полноценно раскрыть потенциал человека и повысить эффективность.

Именно свойственное коучингу раскрытие способности понимать себя и других, ставить истинные цели, к которым хочется идти, вдохновлять и вдохновляться, приводит нас к мысли, что это принципиально новый формат управления.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





В УЧЕБНОМ ИЗДАНИИ АКАДЕМИИ БИЗНЕСА ЕУ НА КУРСЕ «ЛИДЕР КАК КОУЧ» ЕСТЬ ОЧЕНЬ ХОРОШЕЕ ОПИСАНИЕ САМОГО МЕТОДА И ЕГО ОТЛИЧИЯ ОТ ДРУГИХ МЕТОДИК В ЭТОЙ ОБЛАСТИ. ПРИВОДИТСЯ АНАЛОГИЯ С ОБУЧЕНИЕМ ЕЗДЕ НА ВЕЛОСИПЕДЕ: «КОУЧ ВОДУШЕВИТ ВАС НА ТО, ЧТОБЫ ВЫ ВСКОЧИЛИ НА ВЕЛОСИПЕД И ПОЕХАЛИ, САМ ЖЕ БУДЕТ БЕЖАТЬ РЯДОМ С ВАМИ, ПОКА ВЫ НЕ БУДЕТЕ ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ ДОСТАТОЧНО УВЕРЕННО И ЕХАТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Как оценить выгоды КС?

— Используя КС в управлении подчиненными, руководитель получает два преимущества: во-первых, это решение конкретных задач. Во-вторых, высокая мотивация сотрудников: люди хорошо и с удовольствием работают и дают ожидаемый результат не потому, что ДОЛЖНЫ, а потому что сами этого ХОТЯТ.

Одна из основных выгод КС в том, что руководитель не навязывает свое видение сотруднику, а направляет его на формирование собственного мнения. Это под силу далеко не всем. Очень часто, приходя с проблемой, сотрудники настроены переложить ее на плечи руководителя.

В большинстве случаев менеджер сразу дает нужный вариант ответа и не задумывается, что это была манипуляция со стороны сотрудника, который не хочет думать. Такая схема взаимодействия, на первый взгляд, не отнимает много времени и проблема решается быстро. Но в дальнейшем руководителю постоянно приходится вовлекаться в решение тех проблем, с которыми сотрудник мог бы справиться сам.

Для работы в КС от руководителя требуется вовлеченность в процесс развития сотрудника, готовность инвестировать свое время и силы. КС нужен, когда руководитель хочет научить

свой персонал думать и принимать решения самостоятельно. Сотрудники, с которыми руководители ведут взаимодействие в стиле коучинг, не только хорошо понимают, чего от них ждет компания, но и хорошо выполняют свои обязанности и способны делать что-то сверх своих должностных обязанностей, а также мыслить глобально и на перспективу.

Как убедить руководство компании в том, что “игра стоит свеч”?

— Знаете, все хорошее всегда быстро находит применение. Для того, чтобы руководство поняло, что применение принципиально нового стиля управления может выгодно повлиять как на имидж и результаты компании в целом, так и на мотивацию всего коллектива, достаточно попробовать запустить этот процесс на примере одного отдела, в котором есть амбассадор — лидер, желающий и умеющий воплощать все базовые принципы коучинга.

«Успешный коучинг должен создавать эффект брошенного в воду камня, от которого распространяются волны изменений. Эти изменения оказывают положительное воздействие не только на человека, работающего коучем, но и на его окружение» (Дайана и Меррил Андерсон)

Если в компании появляется лидер, который готов взять на себя роль ам-

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



бассадора по внедрению нового корпоративного инструмента, ему должна быть оказана максимально сильная поддержка от топ-менеджмента. Любые запланированные изменения на уровне корпоративной культуры должны поддерживаться и внедряться сверху вниз. Очень сложно внедрить новый стиль управления в команде без поддержки от высшего руководства.

УП А сами люди к КС готовы по определению, или их вначале надо изучить?

— КС – это характеристика стиля управления конкретного руководите-

В любом случае, ни одна компания не может перейти на использование коучингового стиля управления «вдруг». Этот процесс очень энергозатратный. Он требует существенного изменения поведения как руководителей, так и сотрудников.

УП Каким уровнем подготовки должны обладать те, кто начнет внедрять КС?

— Мне не очень нравится слово «внедрять». Я убеждена в том, что внедрить КС невозможно. Его можно развить в компании, создать условия для его использования.

КС – ЭТО НЕЗАМЕТНЫЙ ПЕРЕХОД ОТ СОВЕТОВ К ВОПРОСАМ О ТОМ, ЧТО ЧЕЛОВЕК СОБИРАЕТСЯ ПРЕДПРИНЯТЬ

ля. Поэтому было бы правильнее говорить о том, что перейти на КС могут отдельные менеджеры, которым данный стиль окажется близок, но не вся компания.

Сотрудники спокойно воспримут коучинг, если руководитель будет применять этот метод осознанно, с желанием; когда этот стиль идет от сердца руководителя, а не потому, что пришло указание сверху на внедрение новой модели управления.

Я уверена в этом. И основанием для моей уверенности является практика. Когда я пришла на курс по изучению коучинга, для меня стало открытием, что среди слушателей есть те, кто в своей жизни уже пытался изучить данный метод лет 10 назад, но не смог воплотить его в жизнь. Что-то не работало внутри. Не хватало уверенности, желания или еще каких-то движущих сил, чтобы начать внедрять данный метод. И только спустя годы, получив определенный жизненный опыт, более глубокое видение своего предназначе-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ния, люди решили использовать второй шанс.

Природа коучинга строится на собственном желании человека быть коучем или коучи – сотрудником, в отношении которого используется КС управления.

Для развития КС управления компании нужны руководители, обладающие специальной подготовкой. Полезно дать возможность всем желающим познакомиться с основами данного метода управления и развития персонала. Для многих изучение КС станет открытием. Менеджерам, которым КС будет интересен, имеет смысл предложить пройти специальный курс, получить сертификат, набрать определенное количество часов коучинговых диалогов. И самое главное, что практиковаться нужно не только внутри своей компании. Для практики можно использовать помощь как профессиональных коучей, так и тех, кто одновременно с вами старается познакомиться с данным методом. Кстати, уважающие себя школы предоставляют такую возможность в рамках учебных часов.

Если в процессе практики менеджер понимает, что данный стиль ему интересен, и он будет использовать его в своей работе, это повышает вероятность успешного внедрения и создает положительный пример, на который будут ориентироваться и другие.

Если руководитель заинтересован в развитии КС и создании культуры коучинга, то он просто обязан быть визионером. Это очень важное условие при запуске КС. В противном случае невозможно быть вдохновителем для своих сотрудников. Всех выдающихся лидеров объединяет способность создавать мощное видение и следовать ему, несмотря на трудности и препятствия. Видение – это фундамент, на котором строится организация. И от руководителя зависит, какой фундамент будет заложен.

Стать хорошим коучем может только тот, кто прошел через серьезную внутреннюю работу и ясно осознает свои ценности, сильные стороны, имеет свое четкое видение, миссию и убеждения.


Кто и почему может быть против?

— Как я уже говорила, КС управления предполагает, что руководитель будет инвестировать больше времени в развитие своих сотрудников. Не каждый руководитель готов на это – многим проще использовать директивный стиль управления.

Развивая КС, организация должна быть готова к изменению корпоративной культуры. КС невозможен без культуры обратной связи. А принимать обратную связь от сотрудников и давать конструктивную обратную связь по

всем правилам и без критики умеет не каждый руководитель.

Используя КС, необходимо помнить о том, что коучинговые диалоги строятся по специальной модели: GROW. Для диалога в данном формате нужно иметь достаточно времени, верить своему собеседнику и проявлять интерес к нему. Для применения КС придется научиться слушать и слышать. Умение слушать глазами и сердцем дается не

 **Закрепление** занимает сколько месяцев? Может годы?

— Использование КС управления — это постоянный и непрерывный процесс. Его нельзя остановить. Развивая сотрудников с помощью коучинга, руководитель растет вместе с ними.


Если данный стиль управления прижился в компании и его применяет хотя бы часть менеджеров, для которых

РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ НАВЯЗЫВАЕТ СВОЕ ВИДЕНИЕ СОТРУДНИКУ, А НАПРАВЛЯЕТ ЕГО НА ФОРМИРОВАНИЕ СОБСТВЕННОГО МНЕНИЯ

каждому. Обязательное условие — это партнерство и признание значимости другого, и этого не получится достичь, пока руководитель ставит свое мнение выше мнения собеседника.

Эффективная коммуникация является одним из основных инструментов КС. К сожалению, не все руководители готовы находить нужные слова для своих подчиненных. Некоторые выбирают более легкий способ: написать несколько слов по электронной почте и не слышать, какую реакцию они могут вызвать. Для такого типа руководителей внедрение КС, на мой взгляд, может стать сложным вызовом.

судьба компании и развитие сотрудников играет первостепенную роль, то, на мой взгляд, у данной организации есть будущее.

 Где не стоит внедрять КС (виды бизнеса...)?

— КС может быть применен в любом виде бизнеса.

В атмосфере взаимного доверия и уважения данный стиль будет развиваться безболезненно. *Но в тех компаниях, где сотрудники не привыкли самостоятельно работать и нести ответственность за резуль-*

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

тат, процесс перехода на КС будет затруднен. Не приживется КС и в тех организациях, где руководители не готовы инвестировать дополнительное время в развитие себя и других.

Также я вижу сложности в переходе на КС в компаниях, которые не внедряют культуру обратной связи.

В заключение хочется отметить, что цель любой организации – пере-

йти из настоящего в будущее, от нормы к плюсу. И современные методики управления персоналом, такие как КС, будут являться сильным инструментом для осуществления намеченных целей.

***Наталья Евсеева,**
бизнес-партнер по Управлению персоналом в компании **ООО «БАСФ»**

Эксклюзивно для 

КОУЧИНГ

для руководителей

подписчикам  –

БЕСПЛАТНО

5 сессий как подарок к Новому 2020 году

Мы предлагаем воспользоваться
(бесплатно для подписчиков)
услугами наших сертифицированных коучей.

Пишите заявки на - tp@top-personal.ru

Талантлив ли кандидат МОЖНО ПОНЯТЬ ПО ВЫПОЛНЕННЫМ ИМ ПРОЕКТАМ

Только нужны еще детали и подтверждения сделанного

УП Чем отличаются
собеседования на разные вакансии?



смотря что нужно выявить на собеседовании, какой уровень и особенности вакансии. Отличаются по длительности и содержанию. Могут быть индивидуальными и групповыми.

Например, на вакансию начального уровня для выпускников ВУЗов важно понять мотивацию кандидата, действительно ли он будет работать на данной позиции, а не пришел от безысходности или по чьему-то совету. В этом случае хорошо работают проективные вопросы из которых можно понять реальную мотивацию кандидата на данную вакансию, почему он пришел, нацелен ли он на результат или на процесс. Пример вопросов: как вы думаете, почему люди идут работать в продажи; по каким критериям вы понимаете,



Роман Никитин

«Зест-Персонал»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



что добились успеха в каком-то деле. На вакансии опытных специалистов или руководителей важно выявить, что действительно делал кандидат, за что отвечал. Здесь помогут вопросы о фактах, цифрах, и кто все это может подтвердить. Как конкретно решались те или иные задачи.

УП А как Вы прощупываете кандидата на предмет корпоративной культуры компании, в которую Вы его рассматриваете?

— Корпоративная культура бросается в глаза с начала общения кандида-

зитивом, не допускаются категоричные высказывания в речи, речь должна быть гибкой. Крупные Российские компании все больше стремятся к этому.

УП Западные HR эксперты в книгах пишут о том, что суть кандидата им понятна в первые 1–3 минуты. Это как?

— В некоторых случаях да. Например, когда сразу видно, что кандидат не подходит по корпоративной культуре, конфликтный или не подходит по внешности, если требуется определенный типаж. Тогда уже результат сразу ясен, и нет смысла углубляться

НЕПОДХОДЯЩИХ БОЛЬШИНСТВО

та и его внешнего вида. Культура это не только речь кандидата, но и как он выглядит, как ведет себя. Вот это как раз можно понять за первые минуты собеседования. Использует ли просторечия, слова паразиты, бытовую лексику. Опрятно ли и во что одет, какая прическа, макияж у женщин. Есть компании, где с удовольствием берут людей с цветными волосами, пирсингом и татуировками, а есть, где к этому относятся с негативом, и женщина в боевой раскраске скорее напугает. В любом случае, на большинство вакансий более интересны позитивные, приятные, улыбающиеся люди. В иностранных компаниях, работающих в России, ценится прозападная корпоративная культура: все общение с улыбкой, по-

дальше. Конечно, с порога кандидату никто не отказывает. Если с заказчиком работаешь давно, то понимаешь, какие типажи кандидатов более интересны данному заказчику. Да, всегда есть формальные требования по опыту, знаниям, но заказчик все равно возьмет кандидата, подходящего именно ему не только по профессиональным критериям.

В первые минуты можно понять, что кандидат не подходит или подходит по корпоративной культуре и внешним данным. А вот на то, чтобы понять, подойдет ли кандидат не только лично и психологически, нужно больше времени, чтобы разобраться в его опыте, например.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



ЕСТЬ КОМПАНИИ, ГДЕ С УДОВОЛЬСТВИЕМ БЕРУТ ЛЮДЕЙ С ЦВЕТНЫМИ ВОЛОСАМИ, ПИРСИНГОМ И ТАТУИРОВКАМИ, А ЕСТЬ, ГДЕ К ЭТОМУ ОТНОСЯТСЯ С НЕГАТИВОМ, И ЖЕНЩИНА В БОЕВОЙ РАСКРАСКЕ СКОРЕЕ НАПУГАЕТ

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Как понять, что кандидат врет?

— Методики, когда кандидат смотрит в определенную сторону в момент обмана или использует невербальные манипуляции я не применяю. Я сторонник цифр, фактов, конкретных событий, и кем и чем это подтверждается. В этом плане я всегда пошагово уточняю важные моменты, а позже возвращаюсь и задаю контрольные вопросы с другой стороны. Просто рассказ об обязанностях меня не устроит. Если кандидат врет, он не сможет воспроизвести многочисленные детали, начнет уходить от конкретных вопросов, при неудачных вопросах или когда уже нечего сказать, станет говорить, что не помнит, так как этого не было.

На собеседовании я стараюсь расположить кандидатов к себе, и они часто рассказывают больше, чем нужно. После собеседования одна кандидатка делилась с секретарем, что все рассказала, даже то, что не хотела.

Правда ли что на открытом рынке 9 из 10 кандидатов похожи на “мусор”, что плавает размером с Францию в Тихом океане?

— Я бы не стал использовать такой термин. Есть подходящие и не подходящие на конкретную вакансию кандидаты. Но я согласен с тем, что неподходящих большинство. Особенно это отражается в откликах кандидатов на

вакансии. Чем выше заработная плата, тем выше вероятность, что на вакансию директора откликнется уборщица. Люди часто видят только то, что хотят видеть.

Кандидаты часто завышают ожидания по заработной плате, претендуют на должности и вакансии, не имея достаточного опыта и навыков. Хотеть можно что угодно, но нужно еще этому соответствовать.

Поделитесь особыми вопросами на собеседовании, позволяющими расколоть “орешек” или понять, что перед вами талант?

— Талант можно понять из выполненных кандидатом проектов, его портфолио, подтвержденных профессиональных достижений, высоких результатов тестирования. А расколоть орешек, как отмечал ранее, можно вопросами про цифры, факты, и кто все это может подтвердить. Нужно больше конкретики и углубления в делах.

В Росно HRD ранее оценивал кандидатов по кистям рук, и руководство высоко ценило его знания в этом. Стоит ли игра свеч с нетрадиционными технологиями (гороскоп, ФИО, соционика, черты лица и т. д.?)


— Подбор персонала с учетом гороскопа применяется, например, в Китае. Я как-то проходил такой тренинг. Это



**ЕСЛИ КАНДИДАТ ВРЕТ, ОН НЕ СМОЖЕТ ВОСПРОИЗВЕСТИ
МНОГОЧИСЛЕННЫЕ ДЕТАЛИ, НАЧНЕТ УХОДИТЬ ОТ
КОНКРЕТНЫХ ВОПРОСОВ, ПРИ НЕУДАЧНЫХ ВОПРОСАХ
ИЛИ КОГДА УЖЕ НЕЧЕГО СКАЗАТЬ, СТАНЕТ ГОВОРИТЬ,
ЧТО НЕ ПОМНИТ, ТАК КАК ЭТОГО НЕ БЫЛО**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

требует специальных знаний, затрат времени и дополнительно усложняет подбор, так как добавляются требования по совпадению по гороскопу и т. п. Я бы не рекомендовал дополнительно усложнять и так далеко не простой труд.

 **Четыре интервьюера и один кандидат – такое бывает за рубежом и у нас. Смысл и этика?**


— Да, бывает и довольно полезно. Это сокращает этапы собеседований

В ОДНОЙ ИЗВЕСТНОЙ АМЕРИКАНСКОЙ КОМПАНИИ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ СТАЛ ПОДБИРАТЬ НА ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ВАКАНСИИ ТОЛЬКО МУЖЧИН

с кандидатом. Это распространенная практика. Собираются все заинтересованные в кандидате руководители, HR и другие.

По результатам собеседования сразу можно обсудить и принять решение по кандидату. А не приходиться кандидату много раз на разные этапы собеседования. Или панельное интервью, когда руководители разных отделов выбирают из потока кандидатов массового подбора, подходящих именно в определенный отдел к определенному руководителю.

Ничего неэтичного я не вижу, но добавляет кандидату стресса.

 **Известный опытом HRD Малешин делится с УП практикой стрессовых интервью (например, мы наблюдали реакцию кандидата на топ-позицию в крупнейшую агрофирму, когда ему предложили присесть на качающийся стул). Даже нам стало ясно, что брать кандидата нельзя. Вы иногда применяете стресс-методы? Когда они того стоят, и без них нельзя?**


— Применяю, но редко. Со стресс интервью нужно быть осторожным, так как оно может вызвать негатив кандидата как к интервьюеру, так и к вакансии и к компании, может привести к отрицательным отзывам со стороны кандидата и к его потере.

Применение возможно, если нужно выявить действительно высокий уровень стрессоустойчивости. Это, скорее, для специфических вакансий. Например, посмотреть реакцию кандидата на вакансию личного помощника к жесткому руководителю, владельцу крупного бизнеса.




**ЧЕМ ВЫШЕ ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА, ТЕМ ВЫШЕ
ВЕРОЯТНОСТЬ, ЧТО НА ВАКАНСИЮ ДИРЕКТОРА
ОТКЛИКНЕТСЯ УБОРЩИЦА**


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Собеседование “на ногах” нередко применяют в США ряд фирм. Ваше мнение о методе?**

— На ногах, мимоходом это не распространено у нас. На мой взгляд, этого не достаточно для глубокого понимания кандидата.

 **Искусственный интеллект уже пытается проводить собеседования (а в Сбербанке даже умеет предсказать срок работы в должности). Как скоро ожидать прорыва в собеседованиях с топами?**

— Искусственный интеллект пока зависит от того, кто участвовал в его создании и закладывал критерии отбора. Например, в одной известной американской компании искусственный интеллект стал подбирать на определенные вакансии только мужчин, а в США дискриминация реально не допустима и критична. В результате искусственный интеллект отстранили от подбора и свернули проект. Согласен с тем, что технологии будут развиваться, но по срокам не думаю, что это произойдет раньше, чем через 10 лет.

 **Расскажите о самом интересном и познавательном для Вас и коллег собеседовании?**

— Я бы не выделил что-то одно. Интересны люди, участвующие в крупных или знаковых для страны проектах, люди с идеями и горящими глазами.


Запоминаются некоторые кандидаты или моменты от кандидатов на вакансии к собственникам крупного бизнеса, типа личного помощника, персонального водителя или даже домашний персонал. Вот такие кандидаты, что только не расскажут. И что в обязанности личной помощницы входило в Лондоне водить детей руководителя в школу, она там жила три года и профессиональных обязанностей почти не было, все личного плана. Персональный водитель уровня водителя собственников бизнеса, директоров, чиновников и депутатов разного уровня перечислит все премиальные марки большого парка автомобильной руководителя, а про причины увольнения может рассказать, что руководитель много употребляет алкоголя и неадекватно ведёт себя в машине. А уж домашний персонал перечислит не только имущество, но и что у работодателя есть на огромном участке не только дом, но и крупное спортивное сооружение, и какое лицо приезжает поиграть с друзьями в хоккей. Профессиональному рекрутеру как врачу расскажут многое, но в силу профессиональной этики об этом не напишешь.

***Роман НИКИТИН, директор по персоналу и директор HR проектов «Зест-Персонал»**

Эксклюзивно для 

Анализ больших данных – будущее за ним

УП Что есть цифровизация для Вас, как специалиста в HR?

 Еще несколько лет назад весь путь сотрудников внутри организаций был абсолютно другим, начиная от процесса адаптации и заканчивая процедурой увольнения. Сегодня людей уже не удивляет, что через пару часов после выхода на новую работу они не только оформлены в отделе кадров, но и имеют доступ ко всем внутренним системам, у них назначены встречи с руководителем и коллегами, и полностью расписан план погружения. Все это стало возможным благодаря цифрови-



Юлия Демченко

Lamoda Group

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



зации, и, безусловно, выигрывают от этих нововведений не только сотрудники, но и компании, которые значительно сокращают издержки в процессе управления персоналом. Сотрудник максимально быстро становится полезной единицей организации, и компания может отслеживать его прогресс в любой момент, оценивать работу, проактивно предлагать варианты развития. Для меня цифровизация — путь в совершенно новый мир, переворот всех привычных вещей, связанных с управлением персоналом, причем поворот в непредсказуемом направлении. Однозначно, этот тренд меняет то, как мы привыкли действовать, мыслить, работать.

УП Прорывные технологии в цифровизации завтра в HR – что это для Вас? (Узнавание лиц, намерение людей, таланты, выгорание и т. д.)

— Сегодня эта тема очень широко обсуждается, вплоть до различных пугающих вариантов, вроде отслеживания выражения лиц сотрудников во время рабочего дня. Но как и в большинстве других отраслей основная задача в HR, на мой взгляд, в ближайшее время будет лежать в плоскости анализа больших данных. Все компании накапливают огромное количество информации о сотрудниках, но пока только единицы способны качественно работать с этими данными, правильно собирать, анализировать и делать на их

основе полезные для бизнеса выводы и прогнозы. Но даже при такой высокой роли технологий, я не очень верю в то, что машины и алгоритмы смогут полностью вытеснить людей из сферы HR, о чем сейчас тоже часто говорят.

УП Надо ли менять персонал HR службы для эффективного применения новых технологий консервативным компаниям?

— Консерватизм компании – это свойство корпоративной культуры в целом, а не HR-отдела. Даже имея очень прогрессивные подходы, HR в одиночку не сможет изменить компанию, если она не хочет меняться на всех остальных уровнях, начиная с топ-менеджмента. Компания должна быть готова меняться и давать возможность проводить изменения.

УП Соцсети и HR – какую роль Вы им отводите в будущем и сегодня?

— Соцсети — это уже настоящее. Соцсети существенно повлияли на то, как в компаниях выстраивается подбор, что происходит с HR брендом, внутренними коммуникациями. Думаю, что дальнейшее развитие этих платформ позволит многие процессы перенести в соцсети (обучение, брейнсторминг и то, чего еще даже нет). Кроме того, сейчас в активную рабочую фазу входит поколение людей, для которых общение в формате социальных се-

тей — базовая модель поведения. Об этом важно помнить, в том числе, при внедрении различных внутренних инструментов в компании. Например, мы сейчас переходим на новый интранет, в котором реализованы различные механики социальных сетей — общение между коллегами, блоги и так далее.

УИ Чат боты типа Веры и Алисы для собеседований станут нормой или исчезнут?

— Я вижу два варианта развития этого сегмента — или они очень сильно продвинутся и станут неотличимы от человека (что весьма вероятно) или исчезнут. Я надеюсь на первое, потому что это позволит контролировать качество общения с клиентами, кандидатами, повысит эффективность и предсказуемость некоторых процессов. Пока что люди не хотят общаться с роботами, если есть возможность общения с людьми, и они предпочтут компании, за которыми стоят живые люди.

Все прорывные инновации проходят кривую Гартнера, и не все после роста ожиданий, энтузиазма на старте проходят успешно тесты опытом и выходят на уверенный рост.

УИ Сбербанк с помощью искусственного интеллекта не рассматривает кандидатов с высокой вероятностью к увольнениям. Что еще стоит искать в возможностях ИИ?

— Увольнение — это уже отлично. Возможно, со временем к этому добавится прогноз эффективности сотрудников: выгорание и мотивация, а также определение потенциала. Мы также надеемся, что машинное обучение поможет HR роботизировать рутинные стандартные процессы и освободить больше времени для креативных и высоко-экспертных функций.

УИ Полиграф — прошло время и можно оценить его роль и пользу или вред в HR?

— Я никогда им не пользовалась в своей практике, поэтому мне сложно оценить необходимость и эффективность этой процедуры. Знаю, что некоторые компании по-прежнему практикуют его, особенно в секторах, связанных с банковскими услугами, инвестициями, премиальными товарами и услугами. Я не сторонник этого инструмента.

УИ Многие активисты цифровизации вдруг поняли о некупаемых затратах и неэффективности цифровизации. В чем они ошибаются?

— У цифровизации, как и у всего остального, должна быть цель. Не стоит внедрять какие-то инструменты и подходы только потому, что это модно, у всех есть, а у вас нет. Если у вас довольно простые процессы, и они работают, не нужно под влиянием тренда

выбирать самое сложное IT-решение на рынке и начинать его внедрять. Все должно быть оправдано и решать задачи бизнеса.

Удаленные работники – уже есть программы, позволяющие удаленно в режиме реального времени анализировать у них многое (пульс, улыбку, температуру тела, усталость, внимание, агрессию). Что это может дать Вам как HR?

— Я за измерение эффективности работы и результата, а не психологического и физического состояния. Не исключаю, что все эти методы оправданы, когда речь идет о тех участках работы, где есть риск для здоровья и жизни. Например, на опасных производствах, где ослабление внимания и концентрации может привести к несчастному случаю. Или, например, в Яндекс.Такси недавно начали создавать систему мониторинга усталости водителей. Она должна помочь предотвращать аварийные ситуации, связанные с усталостью и переработками.

Племена в компании, серые кардиналы, воровство, выгорание и пр. Вам интересны были бы как HR такие программы ИИ для применения в работе? Что они могут вам дать?

— Пока для искусственного интеллекта есть целый ряд более насущных задач, чем выявление тайных намерений сотрудников. Насколько я знаю,

эксперименты и даже вполне успешные в этом направлении уже есть. Но, повторюсь, перед цифровыми инструментами HR стоит множество гораздо более актуальных проблем — карьерное развитие, оценка эффективности, вовлечение, удержание и многое другое.

Геймификация успешно удвоила продажи в Евросети. Ваше мнение по ее возможности?

— Важно помнить, что геймификация — это инструмент, а не самостоятельное явление. Часто можно видеть, что механики геймификации внедряются без какого-либо понимания их цели. Поэтому всегда сначала нужно определить цель бизнеса и HR, а уже потом решать, какими инструментами вы будете ее достигать, в том числе инструментами с элементами геймификации. И при правильном использовании это действительно очень сильное оружие. Современное поколение любит играть и активно вовлекается в игровые механики во всех аспектах жизни, в том числе и в работе.

***Юлия Демченко,
HR-директор Lamoda Group**

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

ОБЗОР КНИГИ

Путеводитель по цифровому будущему



ОБЗОР КНИГИ



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для


 последние годы во многих фирмах появилась новая должность директора по цифровым технологиям. Это говорит о важности данной темы и потребности крупных компаний в цифровом лидерстве.

По мнению экспертов, Кремниевая долина (юго-западная часть Сан-Франциско (США), отличающаяся большой плотностью высокотехнологичных компаний, связанных с разработкой и производством компьютеров и их составляющих) давно является столицей ИТ-мира. В данный момент в связи с активным ростом технологической сферы, перед специалистами Долины стоит ряд новых задач, в числе которых так называемый двойной прорыв – технологический (облачные решения, открыто ПО, виртуальная реальность и тд) и отраслевой (автомобили, банковское дело, робототехника и тд).

Для корпоративных ИТ-специалистов автор усматривает несколько иные задачи – поддержка ИТ-инфраструктуры, бэк-офиса и технологических процессов организации для обеспечения контроля, надежности и эффективности. Их внимание зачастую сосредоточено в основном на внутренних организационных процессах, в ущерб внешним.

Для рядовых сотрудников постоянное появление цифровых инноваций также повлечет ряд изменений. В частности, автор предсказывает преобразование большинства привычных областей, которое откроет новые возможности для людей с необходимыми навыками.

Автор подчеркивает важность двух-профильного образования – людям нужны не только традиционные навыки в своей области (продажи, обслуживание и тд), но определенные технологические умения, соответствующие этим областям.

Схема такого образования применима практически ко всем профессионалам, такие навыки должны постоянно совершенствоваться для продвижения по карьерной лестнице и даже для сохранения рабочего места.

Также автор кратко, но достаточно ёмко освещает вопрос глобализации и экономического неравенства среди населения разных стран.

В Части 1 «Технологический ландшафт в постоблачную эпоху» рассматриваются вопросы появления новых цифровых терминов, инноваций, формирование матриц и дается пояснение, как это коснется обычных людей.

Автор отмечает, что фокус ИТ-индустрии смещается с понятия «обла-

ко» (что-то далекое и устаревшее) к понятию «матрица» (более современное, интеллектуальное).

Термин «матрица» обозначается в математике структурой в виде столбцов и строк, а в современном мире он предназначен для подчеркивания того, что высокоэффективные горизонтальные сервисы пересекают традиционные вертикальные отраслевые наборы процессов.

По мнению автора, интеллектуальная цифровая инфраструктура будет лежать в основе общества XXI века. Существующие компании откроют для себя множество возможностей, если смогут адаптироваться к изменениям и разработать эффективные матричные стратегии. Однако могут появляться новые отраслевые лидеры и не каждая компания сможет стать частью постоблачного будущего.

Матричные инновации, по мнению автора, в настоящее время все больше берут начало на потребительских рынках. Формирование матрицы происходит не сразу и имеет четкие этапы и на пути ее развития стоит немало трудностей и неопределенностей. При этом автор считает, что вложения в построение матрицы – крупнейшая инвестиция нашего времени, т.к. на долю компаний матрицы (Apple, Google, Microsoft и тп) в настоящее время приходится больше половины

суммарной рыночной капитализации ведущих компаний США.

Дэвид Мошелла отмечает, что сегодня волна матричных инноваций ведет к миграции источников стоимости практически во всех секторах. Автор со своей командой рекомендует лидерам организаций попытаться понять, как эти источники перемещаются в матрицу в их секторе и как можно воспользоваться происходящими изменениями.

Автор считает, что в будущем ИТ-поставщики постараются создавать недорогие, а в идеале и вовсе бесплатные матричные сервисы практически для любого вида деятельности – умение распознавать лица, переводить с одного языка на другой и тд. Автор считает, что такие новинки очень быстро будут восприниматься людьми просто как очередные полезные инструменты.

Матричные компании, такие как Uber, Airbnb и тд, являются по мнению автора настолько прорывными, что позволяют себе играть по другим правилам. К примеру, у них облегченные активы и баланс, а предельные затраты нулевые. Новая структура, разработка новых алгоритмов, персонализации ведет к все большей автоматизации процессов и появлению систем с самосознанием. Автор также приводит большой список многообещающих матричных компаний. Каждая страна заботится о внутренней инфраструктуре

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

– дорогах, электросетях и тд. И по мнению автора, все они должны позаботиться о собственной матрице во всех сферах, т.к. она станет основой экономики XXI века, а также средой для глобальных научных достижений.

Что касается влияния на обычных людей, автор отмечает необходимость оперативной адаптации к новым условиям, ведь специалисты с цифровыми навыками уже сейчас пользуются существенными преимуществами при трудоустройстве.

Также автор объясняет терминологию машинного интеллекта, которая используется сегодня и в подробностях рассматривает эту сферу с различных сторон.

Автор считает, что западные СМИ зачастую сосредотачиваются на угрозах технологии машинного интеллекта – сокращении рабочих мест, потеря контроля и тд, а не ее достоинства. Однако в обозримом будущем прибыль превысит любые возможные потери, поэтому пути назад уже нет.

Автор умышленно использует термин «машинный интеллект» (МИ), а не «искусственный интеллект», т.к. считает, что в компьютерном интеллекте нет ничего искусственного, как к примеру, нет ничего искусственного в мощности трактора. Одной из важных форм машинного обучения автор называет

глубинное обучение, так же, как и кластеризация, линейные регрессии и тд. Глубинное обучение как новый подход получает все большую популярность, поскольку позволяет улучшить игровой процесс, обработку изображений, перевод и тд.

Автор называет несколько основных компонентов общей формулы инноваций в области машинного интеллекта, в том числе большие данные, специализированные компьютеры и облачная экономика. Работа над этими компонентами формулы позволит добиться впечатляющих результатов на многих фронтах МИ.

Важная проблема, стоящая перед традиционными компаниями – борьба с большими данными, не говоря уже о машинном обучении. Соответственно их темпы внедрения МИ очень невысоки, а их внутренние данные нуждаются в тщательной сортировке и маркировке для правильного отражения конкретных знаний.

Автор дает полезные советы для руководителей и сотрудников таких традиционных организаций: как остановиться и в будущем устранить разрыв с более успешными технологическими компаниями.

Проведенные командой автора исследования в области машинного интеллекта показали, что крупные ком-

пании больше пользуются машинным интеллектом, чем занимаются его совершенствованием, поэтому рекомендуется дополнять работу с МИ разработкой всех сопутствующих систем, а также концентрироваться не на написании кодов, а на массивах данных.

Также автор предрекает создание ботов практически для всего. Они расположены поверх приложений и являются полезными дополнениями к интерфейсу.

Также автор предлагает руководителям традиционных компаний выбрать для себя подходящую операционную модель машинного интеллекта и показывает возможные варианты на наглядной схеме.

Автор отмечает, что переломный момент в МИ еще не достигнут, т.к. есть ряд сдерживающих факторов – пропускная способность аппаратного обеспечения, недостаток квалификации сотрудников и тд. Однако мир неуклонно движется к этому моменту, и специалисты всего мира неустанно работают над внедрением последних разработок и решением возникающих при этом проблем.

Также важно понимать, что при передаче важных задач машинам, может возникать некий дискомфорт в плане вопросов этики, морали и безопасности. Тем не менее, взгляды людей по-

стоянно меняются и команда автор надеется на преодоление всех барьеров в ближайшие годы. Тем более, что по наблюдениям автора, многие опасения людей, связанные с МИ, часто бывают преувеличены, ведь МИ пока не стал причиной массовой безработицы, алгоритмы работы МИ менее предвзяты, чем люди и тд.

В Части II «Путь цифровой трансформации» автор рассматривает различные факты и мифы отраслевых прорывов. В частности, приводит наглядный график закономерных прорывов в ИТ-индустрии, начиная с 1970 года. Он отмечает, что эти прорывы развиваются по общей модели и выделяет 2 типа инноваций – подрывная и поддерживающая и описывает каждую из них. В этой главе автор развенчивает распространенные мифы о том, что мы живем в век прорывных технологий и о постоянном ускорении технологических изменений. Наряду с мифами, автор рассказывает об очевидных фактах в области цифрового прорыва и приводит наглядные доказательства.

Автор рассказывает о ключевых перспективах в разных отраслях. Значительный экономический эффект, по его мнению, окажут электромобили и беспилотники. На глобальную торговлю – робототехника и 3Dпечать, на политику – кибервойна, а в финансовой сфере важнейшим аспектом автор называет технологию блокчейн.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Также автор отмечает серьезную потребность в прорывах в сфере здравоохранения, т.к. большинство стран постоянно сталкиваются с ростом стоимости услуг и товаров, недостаточной доступностью и т.д.

А изменения в сфере образования, по мнению автора, могут натолкнуться на самое сильное сопротивление, учитывая государственную, академическую и социальную инерцию.

Современные развивающиеся компании сталкиваются с целым рядом организационных вопросов и стремятся к оптимальному уровню бизнес-интеграции. Любая компания, которая планирует остаться в лидерах, должна продумать оптимальный подход к операционной модели.

Наряду со сложностью оптимизации глобальной интеграции автор отмечает появление полезных и мощных платформ совместного творчества. В связи с чем традиционные компании стремятся перейти именно на платформенную модель, руководствуясь стремлением к простоте и улучшению качества обслуживания. При этом ИТ-индустрию отличает горизонтальная платформенная структура, а традиционные компании – вертикально интегрированные подходы.

Цифровые платформы обходят плюсы и минусы традиционных ценностных

систем. Цифровые лидеры преуспевают во всех измерениях – продуктивное лидерство, близость к потребителю и операционная эффективность.

Также цифровые платформы неотделимы от качества обслуживания клиентов и пользователей. Поэтому их создание требует командной работы.

Учитывая то, что многие успешные платформенные проекты представляют собой по сути распространение информации, при которой один пользователь не влияет непосредственно на то, как им пользуются другие, становится очевидным потенциал совместного творчества практически во всех отраслях и логично ожидать непрерывного появления новых аналогичных платформ. Возникновение новых крупных компаний в ближайшем десятилетии будет обусловлено потребностью в более эффективном использовании данных и машинного обучения, а также в лучшем вознаграждении социальных структур, которые поддерживают современную технологическую индустрию.

Автор подчеркивает, что рынки постоянно развиваются, и ни одна бизнес-модель не остается неизменной, а многие отраслевые структуры являются циклическими, как например автомобильная промышленность.

Эксперты из команды Мошеллы предвидят появление новых платфор-

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



менных инноваций: компании создают специализированные наборы данных для обеспечения расширенного машинного обучения, технологии типа блокчейна позволяют агрегировать данные, обмениваться ими и тд.

Поэтому матрица требует перехода от внутренней ориентации к внешней, поскольку компаниям все чаще приходится обращаться к внешней среде для получения доступа к ресурсам, использования интеллектуальной собственности или времени, знаний и энтузиазма своих клиентов.

Основная задача для большинства компаний заключается в выяснении, как внешние возможности связаны с их деятельностью внутри предприятия. Автор приводит в книге подробный чек-лист из технологических областей матрицы, разбитый на основные компоненты. Заполнив эту таблицу, читатель сможет оценить использование каждого компонента матрицы, понять стратегию и свой текущий уровень квалификации/опыта.

Также автор описывает основные барьеры для использования матрицы и также приводит наглядный чек-лист для проверки текущей ситуации.

Как показывают исследования, комплексный подход к бизнес-рискам довольно сложен, и несмотря на все опасения клиентов и возможные риски,

устранить их полностью невозможно, однако их можно смягчить и контролировать.

Основными типами рисков, связанных с компьютерными технологиями, автор называет киберриски (преднамеренные атаки и нанесение ущерба), цифровые риски (непреднамеренные сбои и ошибки) и информационные риски (коварные эффекты второго порядка – скрытые факторы – информационная перегрузка, необъективность людей и тд), а также в последующих главах подробно рассматривает каждый из них, приводит наглядные примеры и схемы, раскрывая детали рисков, обосновывая и предлагая решения по каждому из них.

А также очень полезным будет приведенный автором поэтапный план по обнаружению рисков.

Далее автор рассматривает вопрос важности командной работы для достижения цифрового лидерства.

Помимо толкового руководителя, в успешной компании должны присутствовать технически грамотные сотрудники, стратегические партнеры и централизованная ИТ-служба с внешней организацией. Именно эти группы сотрудников, по мнению автора, определяют цифровой IQ современного предприятия.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



После проведенных исследований команда экспертов Мошеллы пришла к выводу, что зачастую руководство компаний не в ладах с миром цифровых технологий, а иногда и не знают, кто именно должен стоять во главе цифрового отдела. Автор рассуждает на тему ролей, которые играют разные сотрудники в данной сфере. Он приводит полезные чек-листы для оценки текущего уровня цифрового лидерства компании как со стороны топ-менеджмента, так и со стороны сотрудников, и дает развернутые комментарии по каждому пункту.

По мнению автора, смена мышления целой компании начинается с ИТ-директора, и приводит наглядную схему и опрос для определения уровня компетентности ИТ-директора компании.

В конце главы автор дает полезные рекомендации для руководства компаний, которые помогут определить практическую программу цифрового лидерства.

Автор рассуждает на тему будущего корпоративной ИТ-службы. В частности, он отмечает, что ее роль постоянно эволюционирует, и что руководителям корпоративной ИТ-службы необходимо круговое видение, как и генеральным, финансовым и другим директорам, а также важен баланс между сферами финансового директора (бэк-офис) и генерального (внешнее лидерство).

Автор обращает внимание на то, что появление полноценной цифровой матрицы меняет общую картину рынка поставщиков ИТ и открывает гораздо большие возможности и подробно описывает все возможные варианты ролей этой службы. Также автор признает, что у большинства ИТ-служб впереди довольно сложный путь и их будущее в большей мере будет определяться цифровой матрицей, которая их окружает.

В книге также затрагивается важный вопрос необходимости совершенствования знаний в сфере цифровых инноваций для продвижения по карьерной лестнице. Границы работы и жизни со временем все больше размываются. Сегодня глубинное обучение, аналитика и интернет вещей позволяют накапливать информацию о том, что мы делаем, как выглядим и тд. И это инновации – только начало. Цифровизация коснется всех сфер – и здравоохранения, и генетику, и развлечения и тд. И здесь возникает много вопросов, которые беспокоят пользователей: конфиденциальность, безопасность передаваемых данных и тд. При этом автор отмечает, что люди переоценивают сопротивление общества переменам и сегодня мы спокойно пользуемся вещами, которые в прошлом являлись чем-то остро-новым и непривычным.

С каждым днем все больше внимания уделяется значимости цифровой

репутации и сохранение прочного цифрового фундамента требует постоянного и в идеале практического обучения – обработка фотографий, работа с офисной техникой, приложениями и тд. Непрерывное обучение непосредственно связано с цифровой ориентацией и мышлением: вместе того, чтобы противостоят цифровизации, нужно принять этот процесс, осознать его и при наличии каких-либо барьеров, преодолеть их. Особенно с учетом того, что производственные и потребительские ИТ-навыки со временем все больше пересекаются, и люди, активно использующие технологии в личной жизни, получают значительные преимущества на рабочих местах. Как и в большинстве областей, уверенность приходит с опытом, а сопротивление инновациям, цифровизации порождает и усиливает тревогу.

Автор приводит ряд вопросов для понимания готовности читателя к карьере в цифровом XXI веке, который поможет понять, как сложится ваша карьера в ближайшие десятилетия.

В Части III «Глобальные стратегии и конкуренция» автор уделяет внимание важным вопросам контроля, эволюции, конкуренции в ИТ-сфере.

В частности, он рассуждает, какой образ/игра правильнее характеризует конкуренцию в бизнесе и склоняется к варианту с игрой в покер. По мнению

автора, идея нескольких игроков, делающих ставки на разные комбинации, когда одни карты известны, а другие нет, лучше всего описывают ситуацию с бизнес-конкуренцией. Также он рассматривает ряд концепций и подходов к стратегическому планированию и конкурентным ситуациям и еще раз подчеркивает важность внешнего ориентирования и динамичного подхода компаний в связи непрерывным изменением технологического ландшафта.

По мнению команды экспертов, характер цифрового изменения во многом предсказуем поскольку основные технологические инновации развиваются по циклической модели. Соответственно, зная, текущую фазу, можно довольно точно предположить, какой будет следующая, когда произойдет изменение и по какому пути оно пойдет. Эволюция ИТ-индустрии во многом повторяет эту же модель и учитывая прошлый опыт, сложно не заметить неизбежность грядущих изменений.

При этом на каждой фазе динамика рынка может непредсказуемо меняться и на этапах создания технологии руководству необходимо смириться с неизбежными рисками и неопределенностью.

Автор подробно описывает основные фазы процесса и возможные изменения/риски в работе, а также предлагает применять определенные графики и

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



картирование для представления деятельности компании во время каждой из фаз. Эти карты помогают ответить на ряд важных вопросов – почему компания занимается тем, чем занимается, какие сильные стороны лучше задействовать и т.д.

Далее автор описывает понятие ИТ-индустрии и ее влияние на рост экономики и экономии, а также рассуждает об отношении населения к общему воздействию ИТ.

Он отмечает, что сегодня компании стремятся избавиться от затрат на персонал и переводят клиентов на самообслуживание. При этом рабочие места не исчезнут, и главный вопрос не в том, будет ли работа, а в том, где будут лучшие рабочие места. Здесь неизбежно встает вопрос о соперничестве между странами, разнообразии их стратегий и подходов, и автор описывает ситуацию в каждой из стран-технологических лидеров, а также рассуждает о биполярности ИТ-индустрии.

В заключительной главе автор обобщает темы всей книги с акцентом на взаимосвязи технологических изменений и рыночного языка.

С появлением интернета в 1990х ИТ-индустрия становилась все более ориентированной на потребителя и большинство ключевых инноваций последних лет появилось сначала имен-

но на потребительском рынке. Люди осваивают технологии в жизни и используют многие сервисы в работе. Автор предполагает, что большинство будущих инноваций в различных сферах будут также ориентированы именно на потребителя.

Также автор отмечает разницу между ИТ и цифровыми технологиями. По его мнению, большинству компаний сегодня следует называть цифровым то, что не входит в основную ответственность ИТ-службы, в том числе интернет вещей, соц.сети и т.д.

Бизнес и технологии, по мнению Мошеллы, неразрывно связаны и эволюционируют одновременно, т.к. сейчас именно технологии стали неотъемлемой частью операционной деятельности фирм.

Автор также предрекает проведение тройственной трансформации в 2020х и 2030х годах: в отраслях, профессиях и организациях и надеется, что представление о данной трансформации поможет читателям подготовиться к появлению новых возможностей в ближайшие годы.

***Ирина Константинова**

Эксклюзивно для



Истина посередине...



Елена Лондарь

HeadHunter

Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Лидерство – это врожденный феномен или ему можно научиться?

 Лидерству можно научиться, но нужно учитывать задатки человека. Если человек эффективнее всего работает в условиях привычной среды, у него есть инструкция и понимание, что делать, значит, лидерство будет приносить ему больше негативных эмоций. У людей, пик эффективности которых наступает тогда, когда ни сами создают правила игры и идут непроторенными дорогами, лидерство развито намного больше

Чтобы развить в себе качества лидера, нужно приучить себя к переменам, полюбить их. Лидеры, которые первыми поняли, что стабильность равна застою, а изменения неизбежны, возглавляют свои отрасли.

Можно ли и как понять, что кандидат разделит с вами идею высокоэффективной работы

— Один из способов сократить количество неудач первых рабочих недель и понять, разделит ли кандидат с вами идею высокоэффективной работы — практика тестового рабочего дня. Она пришла к нам из иностранного опыта,

но ее уже опробовали на себе в России некоторые ИТ-компании, креативные агентства и отдельные представители сферы ретейла. В частности, такую практику применяют компании Adventum, Dodo Pizza и Fintech. Тестовый день — это возможность для потенциального сотрудника примерить на себя новую должность и задачи, а руководитель и HR-менеджер видят новичка в деле.

Большинство фирм строго утаивают з/п сотрудников, а Круз против. Ваше мнение здесь?

— В этом году HeadHunter провели опрос среди соискателей, чтобы выяснить, знают ли они размер зарплаты своих коллег. Интересно, что по поводу того, должна ли информация о размере зарплаты и премий каждого сотрудника быть открытой для всего персонала в компании, мнения соискателей разделились примерно поровну: 49% считают, что не должна, 44% считают наоборот.

***Елена Лондарь,**
руководитель HeadHunter в соцмедиа, консультант Премии HR-Бренд, HR-эксперт проектов

Эксклюзивно для



Как уволить работника за совершение по месту работы хищения?

*В*тобы уволить работника за совершение хищения по месту работы, недостаточно соблюсти общую процедуру привлечения к дисциплинарной ответственности. Необходимы вступивший в законную силу приговор суда или постановление судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях. И, вроде, норма сформулирована ясно, однако, нашлось над чем подумать Конституционному Суду РФ, причем не раз. Заявитель обратился в Конституционный Суд РФ и просил признать несоответствующим Конституции РФ положение ч. 4 ст. 193 ТК РФ, согласно которому дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка. В указанный срок не включается время производства по уголовному делу.



Дарья Родионова

эксперт УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Заявитель не мог понять в данном случае, почему пп. «г» п. 6 статьи 81 ТК РФ предусматривает возможность расторжения трудового договора работодателем в случае однократного совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого), приостановление шестимесячного срока для привлечения к дисциплинарной ответственности предусмотрено только для производства по уголовному делу. Ну, а как же мелкое хищение, за которое предусмотрена административная ответственность? Пока будет длиться производство по делу об административном правонарушении, истечет указанный шестимесячный срок. Эти доводы пытался донести Заявитель до Конституционного Суда РФ. Данная жалоба не была принята к рассмотрению. Конституционный Суд РФ, по мнению автора, в Определении об отказе в принятии к рассмотрению жалобы акционерного общества «Морской порт Санкт-Петербург» на нарушение конституционных прав и свобод положением ч. 4 ст. 193 ТК РФ от 26 марта 2019 года № 667-О согласился с Заявителем, в том, что неисключение из шестимесячного срока времени производства по делу об административном правонарушении в некоторых случаях делает невозможным увольнение работника, совершившего по месту работы мелкое хищение и привлеченного к административной ответственности. При этом Конституционный Суд РФ указал, что в данном случае у работодателя остается воз-

можность применить к работнику иные виды дисциплинарных взысканий в порядке и сроки, предусмотренные ТК. В указанном деле Конституционный Суд РФ обратил внимание на то, что из представленных постановлений судов следует, что пропуск шестимесячного срока – это не единственное основание для признания незаконными приказов о привлечении работника к дисциплинарной ответственности в виде увольнения и об увольнении работника по пп. «г» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. По мнению судов, примененная к работнику мера дисциплинарного взыскания в виде увольнения несоразмерна тяжести совершенного им дисциплинарного проступка. Также работодатель пропустил месячный срок с момента вступления в законную силу постановления о привлечении работника к административной ответственности.

Еще одна жалоба в Конституционный Суд РФ обусловлена тем, что Заявитель не согласен с тем, что рассматриваемая норма не дает возможности уволить работника, вина которого в совершенном хищении по месту работы установлена иным, вынесенным по реабилитирующим основаниям, судебным актом, в частности постановлением о прекращении уголовного дела в связи с деятельным раскаянием. Суды признают такие увольнения незаконными ввиду отсутствия обвинительного приговора по делу работника. Конституционный Суд РФ в Определении

об отказе в принятии к рассмотрению жалобы ООО «Компания «Востсибуголь» на нарушение конституционных прав и свобод ч. 2 ст. 8 и ч. 1 ст. 14 УПК РФ, пп. «Г» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ от 28 июня 2018 года № 1457-О также указал, что работодатель не лишен возможности привлечь работника к иному виду дисциплинарного взыскания, и что решение о прекращении уголовного дела по нереабилитирующим основаниям не подменяет собой приговор суда и, следовательно, не является актом, кото-

усмотренные ТК основания увольнения работника расширительному толкованию не подлежат.

Более того, в вышеуказанном деле суд не ограничился ссылкой на отсутствие обвинительного приговора. Суд дал оценку несоблюдению процедуры привлечения к дисциплинарной ответственности. В соответствии с ч. 1 ст. 193 ТК РФ до применения дисциплинарного взыскания в виде увольнения работодатель должен затребовать от

И, ВРОДЕ, НОРМА СФОРМУЛИРОВАНА ЯСНО, ОДНАКО, НАШЛОСЬ НАД ЧЕМ ПОДУМАТЬ КОНСТИТУЦИОННОМУ СУДУ РФ, ПРИЧЕМ НЕ РАЗ

рым устанавливается виновность в том смысле, как это предусмотрено ст. 49 Конституции РФ.

В Апелляционном определении Пензенского областного суда от 16 февраля 2016 г. по делу № 33-353 суд признал увольнение работника незаконным, указав, что ни приговора, ни постановления о привлечении к административной ответственности, вступивших в законную силу, не имеется, а постановление суда о прекращении в отношении истца уголовного дела и уголовного преследования вследствие акта об амнистии на основании п. 3 ч. 1 ст. 27, ст. 254 УПК РФ основанием для увольнения не является, так как пред-

работника письменное объяснение. В рассматриваемом деле работодатель затребовал у работника письменные объяснения по результатам рассмотрения уголовного дела в отношении работника, но не затребовал письменные объяснения по существу совершенного проступка, что является основанием для признания увольнения незаконным ввиду несоблюдения процедуры привлечения к дисциплинарной ответственности.

Рассматривая данный вопрос, следует также обратиться к положениям Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2 (ред. от 24.11.2015) «О применении судами

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации», в п. 44 которого содержится раскрытие понятия «чужое имущество», а также особенности применения месячного срока для применения дисциплинарного взыскания. В качестве чужого имущества расценивается любое имущество, не принадлежащее данному работнику, в том числе, имущество, принадлежащее работодателю, другим работникам, а также лицам, не являющимся работниками данной организации. Установлен-

Безусловно, это работа правоохранительных органов, но работодатель в силах им помочь. Работодатель не имеет право прослушивать телефоны своих работников, но имеет право в определенных случаях ввести на рабочем месте видеонаблюдение.

Работников необходимо будет ознакомить под роспись о введении наблюдения (согласно ст. 74 ТК РФ работники должны быть уведомлены об изменении условий трудового договора

ЗАЯВИТЕЛЬ НЕ МОГ ПОНЯТЬ В ДАННОМ СЛУЧАЕ, ПОЧЕМУ ПП. «Г» П. 6 СТАТЬИ 81 ТК РФ ПРЕДУСМАТРИВАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ РАСТОРЖЕНИЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА РАБОТОДАТЕЛЕМ В СЛУЧАЕ ОДНОКРАТНОГО СОВЕРШЕНИЯ ПО МЕСТУ РАБОТЫ ХИЩЕНИЯ (В ТОМ ЧИСЛЕ МЕЛКОГО)

ный месячный срок для применения такой меры дисциплинарного взыскания исчисляется со дня вступления в законную силу приговора суда либо постановления судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях.

Как доказать совершение работником по месту работы хищения?

по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда (введением видеонаблюдения), под роспись).

Рассмотрим Постановление ЕСПЧ от 28.11.2017 по делу «Антович и Миркович (Antovic and Mirkovic) против Черногории» (жалоба N 70838/13). Преподавателей университета не устроило решение декана ввести видеонаблюдение в ряде аудиторий университета.



Они посчитали, что видеонаблюдение в аудиториях, которые являются их рабочими местами, нарушает их право на уважение личной жизни. С преподавателями согласилось Агентство по защите персональных данных и распорядилось о снятии камер. Но суды Черногории отменили это решение, указав, что университет является публичным учреждением, которое осуществляет деятельность, представляющую публичный интерес, включая обучение. В аудиториях профессора

быть ограничительным в случае необходимости. Данные, собранные оспариваемым видеонаблюдением, относились к «личной жизни» заявителей. К тому же, в законе страны о защите персональных данных были установлены условия для организации видеонаблюдения. В данном случае должны были быть доказательства наличия угрозы безопасности для людей и имущества, но этих доказательств представлено не было.

НОРМА НЕ ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТИ УВОЛИТЬ РАБОТНИКА, ВИНА КОТОРОГО В СОВЕРШЕННОМ ХИЩЕНИИ ПО МЕСТУ РАБОТЫ УСТАНОВЛЕНА ИНЫМ, ВЫНЕСЕННЫМ ПО НЕРЕАБИЛИТИРУЮЩИМ ОСНОВАНИЯМ, СУДЕБНЫМ АКТОМ

никогда не находились в одиночестве, поэтому они не могли ссылаться на право на уважение личной жизни, которое могло быть нарушено.

Европейский Суд встал на сторону Заявителей и посчитал правомерным решение Агентства по защите персональных данных, а постановления судов, нарушающими ст. 8 «Конвенции о защите прав человека и основных свобод», указав, что соблюдение права на уважение личной жизни продолжало существовать, даже если оно могло

Согласно ст. 8 указанной Конвенции каждый имеет право на уважение его личной и семейной жизни, его жилища и его корреспонденции (п. 1). Не допускается вмешательство со стороны публичных властей в осуществление этого права, за исключением случаев, когда такое вмешательство предусмотрено законом и необходимо в демократическом обществе в интересах национальной безопасности и общественного порядка, экономического благосостояния страны, в целях предотвращения беспорядков или престу-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

плений, для охраны здоровья или нравственности или защиты прав и свобод других лиц (п. 2).

Рассмотрим Постановление ЕСПЧ от 09.01.2018 по делу «Лопес Рибалда и другие (Lopez Ribalda and Others) против Испании» (жалоба N 1874/13), в котором ЕСПЧ также сослался на нарушение ст. 8 указанной Конвенции и встал на сторону Заявителей, в отношении которых велась съемка скрыты-

телей на уважение их частной жизни и интересом их работодателя по защите его организационных и управленческих прав, а также общественным интересом в виде надлежащего отправления правосудия. В рассматриваемом деле действующее законодательство страны Заявителей устанавливало, что каждый, кто собирал персональные данные, должен был информировать субъекта сбора персональных данных о способах сбора и обработки их пер-

РАБОТОДАТЕЛЬ НЕ ИМЕЕТ ПРАВО ПРОСЛУШИВАТЬ ТЕЛЕФОНЫ СВОИХ РАБОТНИКОВ, НО ИМЕЕТ ПРАВО В ОПРЕДЕЛЕННЫХ СЛУЧАЯХ ВВЕСТИ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ ВИДЕОНАБЛЮДЕНИЕ

ми камерами. Заявители работали кассирами в супермаркетах. Работодатель выявил недостачу и установил в магазине камеры видеонаблюдения, часть из которых были видимые камеры, о которых сообщили заявителям, а часть - скрытыми, о которых заявителям не сообщили. Камеры зафиксировали, как заявители воровали товары, после чего их уволили. ЕСПЧ считает скрытое видеонаблюдение за сотрудниками на их рабочих местах существенным вмешательством в их частную жизнь. Европейский Суд, рассматривая подобные дела, должен учитывать, достигли ли власти государства-ответчика справедливого баланса между правом заяви-

тельных данных. Также незаконным указанное скрытое видеонаблюдение делало и то, что видеонаблюдение не было направлено исключительно на заявителей. Видеонаблюдение было направлено на весь персонал, работавший за кассовыми стойками. К тому же, значение имеет и то, что видеонаблюдение осуществлялось на постоянной основе в течение всего рабочего дня. Под подозрение попали все сотрудники магазина, что также делало видеонаблюдение необоснованной мерой.

Интересно изучить Постановление ЕСПЧ от 05.09.2017 «Дело «Бэрбуле-



ску (Barbulescu) против Румынии» (жалоба N 61496/08). В рассматриваемом деле государственные суды встали на сторону работодателя, который уволил работника в связи с тем, что работник в рабочее время с использованием интернета и компьютера работодателя осуществлял личную переписку. Работник, пытаясь оспорить решение работодателя об увольнении, ссылался на неприкосновенность личной жизни, в частности, переписки. Но работодатель выиграл все инстанции государственных судов. Что помогло заявителю выиграть внутри государства? Во-первых, работник был ознакомлен под роспись с Правилами внутреннего распорядка компании-работодателя, которые запрещали работникам использовать ресурсы компании в личных целях, в частности, компьютеров, копировальных аппаратов, телефонов или телексов или факсовых аппаратов. Также работодатель ознакомил работников под роспись с информационным письмом, которым также запрещалось работникам использовать в целях, не связанных с работой, Интернет, телефон и факс. В письме было указано, что за противоправным поведением работников будут наблюдать, и они будут наказаны. Работодатель записывал переписку заявителя в чате программы обмена мгновенными сообщениями компании Yahoo в реальном времени 9 дней. На девятый день работодатель вызвал заявителя для дачи объяснений письмом, в котором заявителя уведо-

мили, что работодатель контролировал его переписку, а также просматривал ее содержание, из которого было установлено, что заявитель пользовался интернетом в личных целях. Работодатель приложил распечатку с перепиской. Заявитель уведомил работодателя о том, что тот нарушил тайну переписки Заявителя, чем совершил уголовное преступление. Работодатель расторг трудовой договор с заявителем. В уголовном суде и, оспаривая увольнение в гражданском суде, Заявитель проиграл. Обратился в ЕСПЧ. Вот к каким выводам пришел ЕСПЧ. Работодатель должен заранее уведомить работника о степени и характере контроля со стороны работодателя или о возможности того, что работодатель может получить доступ непосредственно к содержанию писем заявителя до получения такого доступа. К тому же, для такого строгого контроля должна быть особая цель. Также ЕСПЧ отметил, внутригосударственный суд должен рассмотреть тяжесть последствий рассматриваемого наблюдения и последовавшего дисциплинарного производства.

О том, какие условия должны соблюдать работодатели, решившиеся на видеонаблюдение за сотрудниками, указал Роскомнадзор в своих разъяснениях «О вопросах отнесения фото- и видео- изображения, дактилоскопических данных и иной информации к биометрическим персональным данным и



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

особенности их обработки». Во-первых, в локальных нормативных актах работодателя должна быть предусмотрена возможность ведения видеонаблюдения. Если на момент заключения трудового договора с работником в локальных актах отсутствовало данное условие, необходимо уведомить работников об изменении условий трудового договора по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда (введением видеонаблюдения), под роспись. Ви-

усмотренную ТК РФ для привлечения к дисциплинарной ответственности, а также сроки привлечения. Для рассматриваемого случая месячный срок для увольнения работника исчисляется с даты вступления в законную силу приговора суда по уголовному делу или постановления по делу об административном правонарушении. Установленный шестимесячный срок, в течение которого работник может быть подвергнут дисциплинарному взысканию, прерывается на время производства по

ВИДЕОНАБЛЮДЕНИЕ МОЖЕТ ОСУЩЕСТВЛЯТЬСЯ ТОЛЬКО ДЛЯ КОНКРЕТНЫХ И ЗАРАНЕЕ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ

деонаблюдение может осуществляться только для конкретных и заранее определенных целей. Работодатель должен принять внутренние документы, которыми должны быть предусмотрены порядок и сроки хранения видеозаписей, а также ответственные лица, имеющие доступ к системе видеонаблюдения. Третьи лица должны быть уведомлены о видеонаблюдении.

Таким образом, чтобы законно уволить работника за хищение, совершенное по месту работы, необходим вступивший в законную силу приговор суда или постановление по делу об административном правонарушении. Также необходимо соблюсти процедуру, пред-


уголовному делу, но не прерывается на время производства по делу об административном правонарушении.

Видеонаблюдение может осуществляться только для конкретных и заранее определенных целей. Эти цели должны быть обусловлены соответствующими нормативными правовыми актами, устанавливающими правовые основания видеонаблюдения (видеосъемки).

***Дарья Родионова,
эксперт УП**

Эксклюзивно для 

Герман Стерлигов снова ищет секретаршу, на этот раз требования совсем странные



дин из первых российских миллионеров, а ныне известный своими чудачествами фермер Герман Стерлигов, привлек к себе внимание еще в начале нулевых. Тогда он распродал все свое московское имущество, а на вырученные деньги купил хозяйство в деревенском захолустье, и зажил там вместе с женой и детьми.

На своих 40 гектарах Стерлигов создал собственное государство, которое жило по придуманным им законам. Он запретил своим детям посещать школу, все они обучались дома. Он объявил Новогодние елки сатанинскими обрядами, а театры и кино – школой дьявола. В его Слободе нет электричества, а соответственно, ни телевидения, ни радио.

Последние чудачества миллионера-фермера связаны с поиском помощников. Ему требуются сотрудники – и в самом факте ничего особенного нет. Но, объявляя конкурс на ту или иную должность, Стерлигов выдвигает целый ряд самых нелепых требований. Так,

когда ему потребовалась секретарша, он заявил, что нужна непременно хорошенькая, послушная, грамотная и молодая особа. Замужним женщинам, разведенным и имеющим детей – сразу отказ.

Наличие высшего образования не приветствуется. К объявлению прилагалась фотография предыдущего секретаря – как оказалось, это «нижняя планка внешних данных» для кандидатов. Тех, кто менее смазлив – просьба не беспокоить. Сейчас Стерлигову потребовалась помощница для ведения его соцсетей. Требования – прямо противоположные. Девушка должна быть страшенькой, недалекого ума и вообще из тех, что «нахрен никому не нужны». Оплату каждой из своих помощниц фермер-оригинал предлагает в районе 100 тыс. рублей.

*По материалам: <https://zen.yandex.ru/media/id/5aba9e3df03173633f3d5443/german-sterligov-snova-iscet-sekretarshu-na-etot-raz-trebovaniia-sovsem-strannye-5ddcb17321552277da47aaef>

Трансформация может быть только одна – стратегическая

Современность и трансформация – это изменение мышления...

Первую скрипку играют лидеры, которые не боятся...

Автоматизировать всё, что может быть автоматизировано...

Доверие и взаимная поддержка могут сделать больше для построения взаимовыгодных и эффективных профессиональных отношений, чем полмиллиона видеокамер...



Екатерина
Цыбульская

BASF

ИКЕА и генераторы или децентрализация бизнеса в России с европейским менталитетом

История с дизельными генераторами выглядит очень эффектно



Здесь следует отметить, что «ИКЕА» публично позиционирует себя как Компания, исповедующая честность и борьбу с коррупцией.

По оценкам СМИ, «ИКЕА» рекордсмен по количеству судебных разбирательств в России. В картотеке арбитражных дел зарегистрировано более 200 исков к компании «ИКЕА» в качестве ответчика. Общее количество судебных дел с участием концерна превышает 500.

Но даже на фоне бесконечных конфликтов и разбирательств, нашумевшая история с дизельными генераторами выглядит очень эффектно.



**Наталия
Добровольская**

эксперт УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Если не вдаваться во многочисленные детали, история выглядит так:

В 2006 году «ИКЕА» построила два комплекса в Ленинградской области, но подключение торговых площадей к электросетям затягивалось во времени. В связи с этим «ИКЕА Мос» заключила договор на аренду промышленных дизельных генераторов с ООО «ИСМ». А в 2008 году права арендодателя по этому договору аренды перешли к ООО «Системы Автономного Энергоснабжения» («САЭ»), принадлежащему российскому предпринимателю Константину Пономареву. Здесь стоит отметить, что договор был составлен таким образом, что оплата за аренду предполагалась в пересчете на единицу мощности дизельных электростанций, а не согласно количеству потребляемой энергии.

В итоге «ИКЕА» сочла такую аренду экономически невыгодной, и в 2008 году не продлила договоры аренды с фирмой Пономарева. Ставшие ненужными генераторы пылились близ торговых центров, принадлежащих «ИКЕА», их никто не вывозил и никто не использовал.

В течение последующих двух лет «ИКЕА» регулярно направляла ООО «Системы Автономного Энергоснабжения» требования вывезти принадлежащее бывшему арендодателю оборудование. ООО «Системы Автономного

Энергоснабжения»», в свою очередь, направлял требования к «ИКЕА Мос» – отдать принадлежащие ему генераторы, при этом продолжая начислять несостоявшемуся контрагенту арендную плату за генераторы вместе с астрономическими суммами неустоек.

Далее последовали судебные иски от Пономарева к «ИКЕА». В рамках мирового соглашения 22 ноября 2010 года международный концерн перевел на расчетный счет ООО «Системы автономного энергоснабжения» (САЭ), контролируемый Константином Пономаревым, 18 млрд рублей и передал векселей на 7 млрд рублей, которые Пономарев тут же обналичил. В этот же день все 25 млрд рублей были переведены на личный счет Пономарева в ОАО АКБ «ЛЕСБАНК».

На этом история не заканчивается. ООО «Системы автономного энергоснабжения» переуступает права требования компании ООО «Рукон», и теперь ООО «Рукон» предъявляет «ИКЕА» иск еще на 33 миллиарда рублей, за те генераторы, которые так и не вывезли с площадок «ИКЕА». По данному иску Высший арбитражный суд вынес решение не в пользу Пономарева и 33 икеевских миллиарда остались целыми.

Вообще, в рамках этого конфликта происходит такое количество событий, что хватило бы на целый шпионский

роман. В августе 2016 года Йоаким Виртанен, главный менеджер «ИКЕА» в Санкт-Петербурге, пишет следователю по особо важным делам явку с повинной, в которой он утверждал о том, что его вынудили дать ложные показания против Пономарева. Представители ИКЕА неоднократно обращались в правоохранительные органы с требованием возбудить уголовное дело по факту мошенничества Константина Пономарева. Было возбуждено уголовное дело по статье «Причинение

судебных тяжб бизнесмена с «Кубаньэнерго», которой он предоставлял генераторы во время энергетической блокады Крыма, а также с компанией ИКЕА из-за аренды генераторов для ее гипермаркетов в Санкт-Петербурге.

Процесс над предпринимателем и его адвокатом длился в Люберецком городском суде Московской области с 13 декабря 2018 года. Константину Пономареву и Максиму Загорскому вменяли совершение четырех эпизо-

РАЗНЫЕ ВЗГЛЯДЫ, РАЗНОЕ МИРОВОЗЗРЕНИЕ, МНОГИЕ ПРОЦЕССЫ, В ТОМ ЧИСЛЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, КАРДИНАЛЬНО ОТЛИЧАЮТСЯ, НЕСУТ В СЕБЕ ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ПОДВОДНЫЕ КАМНИ

имущественного ущерба путем обмана или злоупотребления доверием» по факту безвозмездного использования сотрудниками «ИКЕА МОС» имущества Пономарева в Химках.

«Константина Пономарева Люберецкий городской суд Московской области приговорил к 8 годам лишения свободы в колонии общего режима. Его адвокат Максим Загорский был осужден на 7 лет и 8 месяцев колонии с лишением права заниматься юридической деятельностью в течение 3-х лет. Уголовное дело в отношении Пономарева было возбуждено после

дов организации заведомо ложного доноса (ч. 3 ст. 33, ч 3. ст. 306 УК РФ). По версии обвинения, бизнесмен и его юрист инициировали разбирательства у мировых судей Раменского района, а полученные решения планировали использовать для дальнейших споров с ИКЕА. Свою вину подсудимые не признали». (Источник: «Buisness FM»).

Словом, эта долгая, насыщенная событиями история, вероятно, будет иметь продолжение, но на один вопрос, который выбивается из общей картины происходящего, можно поискать ответ уже сейчас: почему «ИКЕА»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

отдала Пономареву почти без боя 25 миллиардов рублей?

Быть может, концерн просто-напросто признал свою вину? Расписался заранее в своем бессилии?

Различные источники говорят о том, что «ИКЕА» провела внутреннее расследование и пришла к интересным выводам. И тендер на поставку генераторов проводился не совсем корректно (якобы из трех заявленных на конкурс фирм – две принадлежали Пономареву). И контракты с баснословными суммами были составлены не без помощи штатных менеджеров «ИКЕА».

Конечно, головы полетели. После долгих разбирательств внутри компании были отстранены от своих должностей директор по Центральной и Восточной Европе Пер Кауфман и директор по недвижимости Стефан Гросс.

Но полетевшие головы – это всего лишь формальный итог того, что произошло на российском островке транснациональной корпорации.

Мораль сей басни такова:

Децентрализация бизнеса с европейской ментальностью, именно децентрализация в России, приводит к плачевным последствиям. Разные

взгляды, разное мировоззрение, многие процессы, в том числе бизнес-процессы, кардинально отличаются, несут в себе определенные подводные камни, проблемы, которые нужно решать немедленно, здесь и сейчас. Отдавать подобного рода вопросы в чужой стране на откуп команде топов, пусть профессиональных, саблезубых, юридически подкованных топов – как минимум недальновидно. Коммуникации и контроль со стороны высшего руководства (центрального офиса, штаба, – как угодно) должны присутствовать ежедневно, ежечасно, ежеминутно. Все ответственные решения должны тщательно выверяться, риски – минимизироваться. А иначе – провал и убытки для бизнеса.

Кроме того, в корне неверно недооценивать одну простую вещь: человеческий фактор. Даже самое доверенное лицо способно пойти на сделку с совестью, если условия этой сделки будут ему интересны. С коррупцией нужно бороться не только снаружи, но и внутри.

Как говорится, семь раз отмерь...

***Наталья Добровольская,
эксперт УП**

Эксклюзивно для 

В Москве состоялись IX Всероссийский форум по корпоративному управлению и торжественная церемония награждения победителей XIV Национальной премии «Директор года»

27 ноября 2019 года в Москве состоялись IX Всероссийский форум по корпоративному управлению и торжественная церемония награждения победителей XIV Национальной премии «Директор года», организованные Ассоциацией профессиональных директоров АНД (до 06.02.2019 Ассоциация независимых директоров – АНД), Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП) в партнёрстве с PwC, Московской биржей и Сбербанком.

Форум, на котором присутствовало более 800 председателей и членов советов директоров, топ-менеджеров, владельцев и акционеров государственных и частных компаний, был посвящен глобальным тенденциям и вызовам в формировании и применении лучших практик корпоративного управления. В рамках Форума также были затронуты такие вопросы, как внедрение цифровых технологий, информационная безопасность процессов корпоративного управления, развитие текущей практики и регулирование корпоративного управления в частных непубличных компаниях, новые подходы к вознаграждению руководителей, лидерство в современном контексте и другие темы.

Модераторами 5 сессий Форума выступили: Олег Вьюгин, Председатель Наблюдательного совета ПАО Московская биржа, Независимый директор ПАО «НК «Роснефть»; Максим Товкайло, Шеф-редактор «Ведомости.ру»; Николай Прянишников, Председатель Комитета АНД по новым технологиям, CEO World Class; Георгий Абдушелишвили, Сооснователь Ward Howell, Независимый директор ПАО «Юнипро»; Игорь Розанов, Директор Академии АНД.

По итогам форума можно с уверенностью сказать, что корпоративное управление в стране развивается. Центральный банк как регулятор проводит взвешенную политику и дает разумные рекомендации. Независимые директора играют все большую роль в советах директоров крупных компаний. Средний бизнес присматривается и делает первые шаги, чтобы выстроить современную и прозрачную систему управления. Сложности в экономике, слабый потребительский спрос для многих проблема, но это и подталкивают компании к поиску способов повышения эффективности.

В ходе пленарной сессии форума Александр Шохин, президент РСПП, подчеркнул

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



увеличение в масштабах контрольно-надзорных функций совета директоров, а Анна Белова, Независимый директор ПАО АФК «Система» и ПАО «Юнипро», в свою очередь отметила, что сегодня появление принципиально новых бизнес-форматов может кардинально изменить ситуацию на рынке и привести к значительным потерям бизнеса. В связи с чем функции и состав традиционного совета директоров должны меняться и соответствовать требованиям времени, принимая в свои ряды молодых управленцев.

В ходе дискуссий Форума сооснователь АНД Александр Иконников отметил, что люди сегодня стремятся к осознанному потреблению и при выборе того или иного продукта или услуги смотрят на его влияние на общество и окружающую среду. Как следствие меняются и метрики оценки деятельности компаний – от количественных к качественным.

Первый заместитель председателя Центрального банка России Сергей Швецов сделал акцент на том, что новое поколение ценит время больше денег, а его освобождению может помочь роботизация.

Председатель Наблюдательного совета ПАО Московская биржа и независимый директор ПАО «НК «Роснефть» Олег Выюгин остановился на такой метрике, как ESG (охрана окружающей среды, социальная сфера и корпоративное управление), которая сегодня выходит на первый план в конкурентной борьбе.

Эту точку зрения поддержал Президент ПАО «МТС» Алексей Корня, который назвал ESG важным фактором объединения сотрудников и клиентов, которые считают изменение мира к лучшему частью самореализации. В свою очередь управляющий директор Societe Generale Патриция Исаева сообщила о том, что роль показателя ESG стремительно растет и сегодня ведущие агентства такие, как S&P, Moody's уже включают его в свои рейтинги по устойчивому развитию.

Говоря о социально ответственном инвестировании в целом представитель фонда Hermes Джейми Горнштейн отметил, что российским эмитентам несмотря на прогресс в части корпоративного управления в течение последних лет, о серьезных изменениях в корпоративной культуре говорить пока очень рано.

В разговоре о новых технологиях, цифровой трансформации и кибербезопасности участники дискуссии обратили внимание участников форума на то, что внедрение цифровых технологий несет риски для бизнес-процессов, но однозначно очевидно, что неспособность пройти цифровую трансформацию в ближайшие 30 лет может поставить существование самого бизнеса под вопрос. И если компания не обладает инженерными или ИТ компетенциями, важно найти стратегического отраслевого партнера, который поможет пройти этот сложный путь.

Эксклюзивно для



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

КРИСТОФЕР ХЭДНЕГИ

ИСКУССТВО

ОБМАНА

СОЦИАЛЬНАЯ ИНЖЕНЕРИЯ
В МОШЕННИЧЕСКИХ
СХЕМАХ



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
100 кейсов повышения
производительности.

НАШИ КЛИЕНТЫ –
ЛИДЕРЫ В СВОИХ ОТРАСЛЯХ:

- Машиностроении;
- Металлургии;
- 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
petrova@hr-people.ru



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

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 12 (233)

ДЕКАБРЬ 2019

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

Виктория Мариновская

Тарифно-квалификационные характеристики работы, как признаки трудовых отношений. Судебная практика

Виктория Кокорева

ИП теперь нельзя?

Наталья Пластинина

Аттестация. Споры и советы работодателям

Оксана Сиражетдинова

Мошенники с выплатой ущерба здоровью работника

Анастасия Балдынова

Анализ судебной практики по делам о служебных произведениях

Элина Шакирова

Увольнение беременных. Анализ судов

Наталья Пластинина

Комментарии: Суд решил взыскать с компании сумму соискателю за 2 дня его собеседования