БИЗНЕС ИДЕИ
БИЗНЕС РЕШЕНИЯ
БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ
БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 14 (378) 2016 г.

www.TOP-PERSONAL.ru

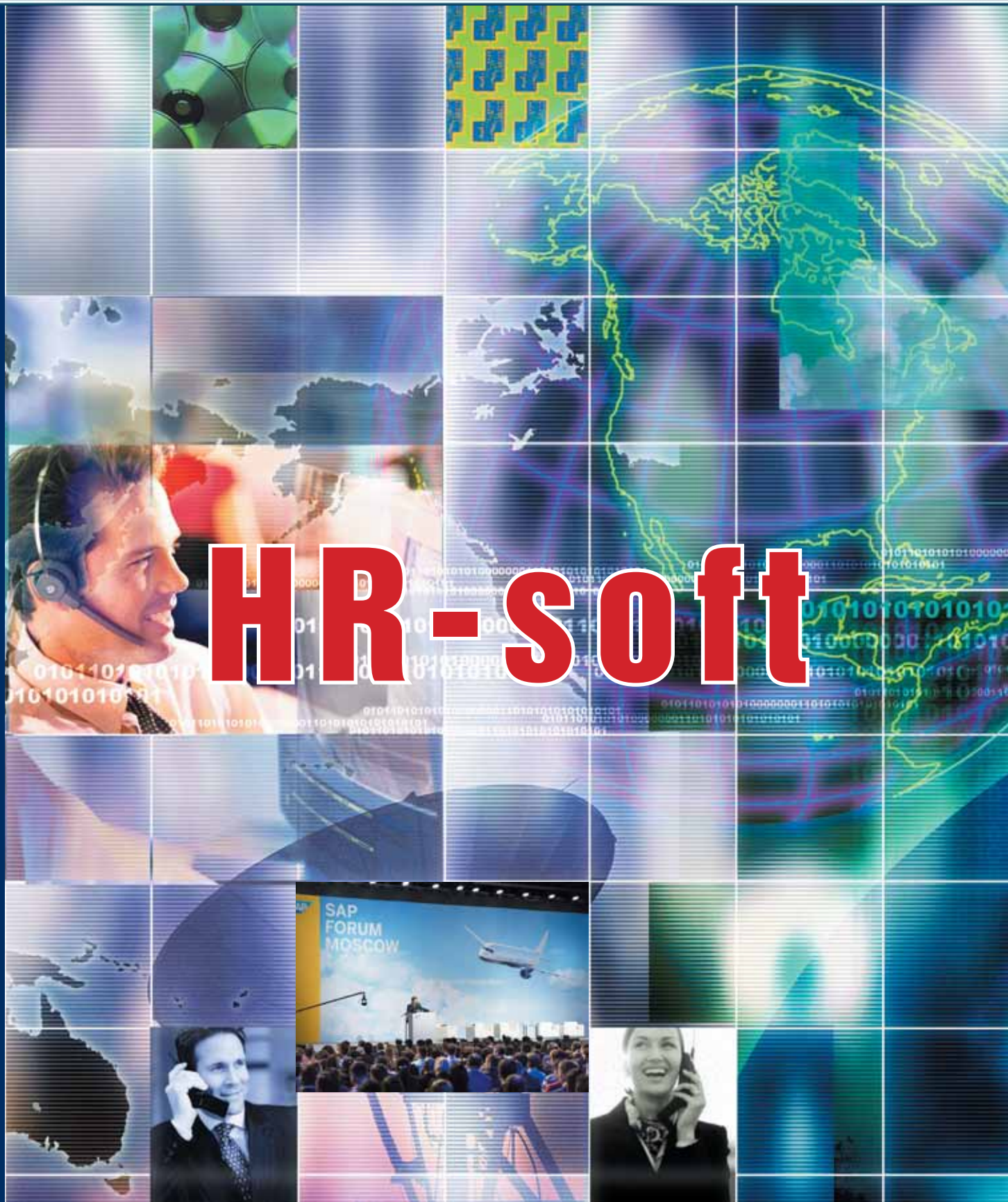
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" – 71052; 70056; 72926;

АПРЕЛЬ

Главная тема номера: HR-SOFT

HR-soft



НЕКОММЕРЧЕСКАЯ Национальная Деловая Премия

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

1 июля
2016 г.
отель Савой

Приглашение

НА ЦЕРЕМОНИЮ НАГРАЖДЕНИЯ ЛАУРЕАТОВ

Основные номинации:

Деловая репутация

Лучшие работодатели

Лучшие HRD

Лучшие CEO

а также

Лучшие Капитаны

• бизнес-школы • вузы • деловые журналы • деловые сайты • издательства • кадровые агентства • консалтинговые компании • коучинговые центры • тренинговые компании • юридические фирмы

1 ИЮЛЯ
2016
ОТЕЛЬ «САВОЙ»
ул.Рождественка, 3/6,
стр.1

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
ТРУДОВОЕ ПРАВО

Трудовые споры по отношениям, вытекающим из аутсорсинга Кто надлежащий ответчик?

Аннулирование трудового договора как способ не выплачивать зарплату

Размер компенсации за неиспользованный отпуск при увольнении: мнение судов

Моряки сегодня — проблемы трудовых отношений

Расторжение трудового договора с руководителем коммерческой организации по причине недоверия: анализ споров в судах

Инвалид: работать нельзя уволить. Где ставим запятую?

ДЕЛОВОЙ КЛУБ ЖУРНАЛА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

12 МАЯ в отеле «САВОЙ»

ГЕЙМИФИКАЦИЯ ПРОДАЖ ТВОРИТ ЧУДЕСА

HOTEL SAVOY MOSCOW

(рост на 70% в салонах «Евросети»)

«Евросеть» увеличила продажи в салонах на 70%, внедрив программу геймификации для менеджеров.

- Как давно «Евросеть» задумала программу геймификации бонусов с продаж менеджеров салонов?
- Что ожидали и что получили?
- Стоит ли игра свеч?
- Какова себестоимость сопровождения?
- Есть ли у проекта будущее?

NEW

Подписчики журнала «Управление персоналом», посещают мероприятия Делового клуба **бесплатно**.

Для не имеющих подписки цена участия 15 тыс. руб.

Заявки ждем на адрес tp@top-personal.ru

WWW.TOP-PERSONAL.RU

МАТЕРИАЛЫ КЛУБА БУДУТ ОПУБЛИКОВАНЫ В ИЮЛЬСКИХ НОМЕРАХ

Генеральный партнер

ОМК

ЕВРОСЕТЬ

Компании

Урал Пресс

Abava Net technology

SAVOY HOTEL

альпина паблишер

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Софт для HR стал не просто незаменим в работе, но и притягивает тем, что таит в себе еще более невероятные возможности.

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Александр Гончаров

стр. 11

Мы имеем всю историю по каждому сотруднику за счет связки всех событий в единой программе учета. Мы используем сложные систему учета загрузки и производительности, гибкие системы планирования рабочих графиков на основе трендов трафика по основным бизнес-показателям и др. У нас есть множество дополнительных программ, позволяющих проводить оценку, управлять талантами и много другое. Если все это разом убрать — HR в своем эволюционном развитии вернется лет на 10 назад…

Анастасия Хрисанфова,
«СПСР-ЭКСПРЕСС»

стр. 29

Создать софт по идеальной оценке специалиста, думаю, нереально. А вот софты, которые грамотно оценивают приближенных к требованиям кандидатов, уже есть. Они позволяют узнать, что можно ожидать от кандидата. А идеальных кандидатов нет в принципе…

Надежда Баулина,
«Галерея косметики»

По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07 По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07

стр. 20

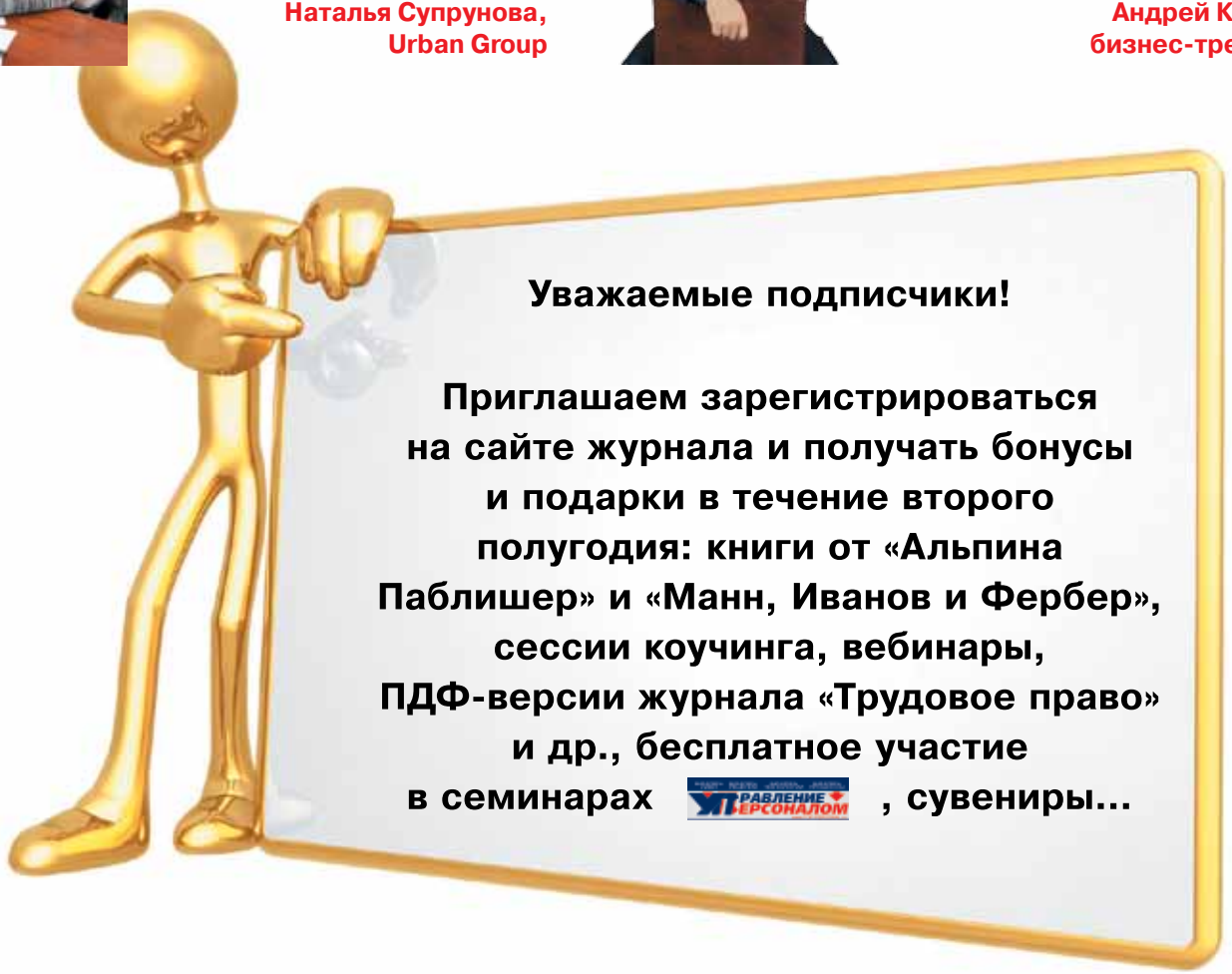
1 С-ка в свое время давала сбой по дням рождениям. Причем это была классика. Происходило это в течение двух или трех лет, пока они не устранили ошибку…

Наталья Супрунова,
Urban Group

стр. 59

У правленца раньше в школе воспитывали в октябрятской звездочке, потом в председателе пионерской дружины, в комсомольском вожаке… Они до сих пор у власти…

Андрей Курч,
бизнес-тренер



Уважаемые подписчики!

Приглашаем зарегистрироваться на сайте журнала и получать бонусы и подарки в течение второго полугодия: книги от «Альпина Паблишер» и «Манн, Иванов и Фербер», сессии коучинга, вебинары, ПДФ-версии журнала «Трудовое право» и др., бесплатное участие в семинарах , сувениры…

По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07 По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№14 (378) 2016 г.

Издается с 1996 г.

Содержание

1 Колонка редактора

5 SOFT
Ноу-хау для HR-департаментов. Как использовать возможности персонала на 100%?
Арина Буковская

11 Софт не скоро заменит HR-а
Анастасия Хрисанфова, «СПСР-ЭКСПРЕСС»

17 Сложно представить HR без софта...
Инна Казачкова, Itella

20 Идеальный софт пока не создан
Наталья Супрунова, Urban Group

29 Софт дает возможность для аналитики
Надежда Баулина, «Галерея косметики»

36 Софт это то, что делает за человека часть работы
Андрей Котов, ГК Plenum-DEFA

40 Софт надо подточить под свою компанию
Татьяна Старокадомская, АО «Нордеа Банк»

43 Сила софта в оперативности и концентрации данных
Яна Алферова, Digital Design

48 БЕЗОПАСНОСТЬ
Защитите ваши бизнес-секреты
Антон Жданов, МЮГ AstapovLawyers
Алина Топорнина, КА «Юков и партнеры»

54 ТРИБУНА БИЗНЕС-ТРЕНЕРА
GPS-навигатор человека, или Как сделать эффективными постановку и достижение целей в жизни и в бизнесе
Андрей Курч, бизнес-тренер

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 10.04.2016 г.
Формат 60x90 1/8.
Печать офсетная. Тираж 10 000 экз.
Печ. л. 8. Заказ № 024-16
Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета ООО «ИнПринт» в ОАО «Кострома»
156010, г. Кострома, ул. Самоковская, 10.

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 >

Объединенная редакция
ИД Управление персоналом

Учредитель:
ООО «Журнал «Управление персоналом»
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

Главный эксперт по бизнесу
Сергей Пронин

Эксперты
Тахир Базаров, Леонид Кроль, Роман Портнов, Михаил Богданов, Владимир Фомин, Андрей Лавринович, Натэлла Кобулашвили, Евгений Грива, Сергей Мясоедов, Николай Злобин, Джон Шоул, Станислав Цирлин, Олег Жданов, Галина Голощапова, Вера Бояркова, Андрей Куликов

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Елена Монахова, Екатерина Закревская, Татьяна Ковалева

Видеожурнал
Александр Жильцов

Фото
Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика)

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика
Андрей Митряков

Полиграфия
Ольга Липатова

Главный бухгалтер
Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

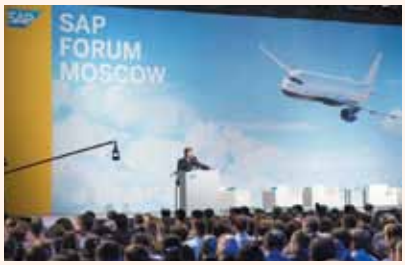
Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство (аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

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

Ноу-хау для HR-департаментов. Как использовать возможности персонала на 100%?

Люди — самый важный актив любого бизнеса, поэтому залогом успеха и конкурентоспособности компании всегда является эффективное управление персоналом. Как правило, затраты на рабочую силу составляют две трети операционных расходов организации, при этом по статистике не более 7-10% компаний используют ресурсы своих сотрудников в полной мере. Что касается остальных — им есть куда стремиться: значительное количество возможностей для повышения эффективности работы компании скрыто именно в области управления людьми. По большому счету российский бизнес не до конца осознает огромный потенциал HR-департаментов — им до сих пор часто присваивается «сервисная» роль, тогда как грамотная политика в области управления талантами, формирования кадрового резерва, аналитики по результативности может дать эффект,



способный вывести компанию на новый уровень развития. Разумеется, реализовывать такую политику вручную, без систем автоматизации HR-процессов, невозможно. Тем более время не стоит на месте: информационная грамотность приходит из ИТ-департамента во все отделы компании, в том числе и в кабинеты HR-директоров.

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПРОГРЕСС

Если еще пять лет назад основным инициатором внедрения решений для автоматизации процессов управления персоналом в России были айтишники (они знакомили коллег с возможностями HR-систем, расписывали преимущества, уговаривали, настаивали, выбирали продукт и так далее), то сегодня HR-директора и их команда уже взяли эту роль на себя. Видя

ситуацию изнутри, они сами прекрасно понимают, «что у них болит», и как это можно исправить. На какие процессы уходит слишком много труда и времени сотрудников? Где надо вовсе минимизировать человеческий фактор? Какие задачи без автоматизации в принципе выполнить нереально? HR-отделы научились самостоятельно формулировать функциональные требования к программам и находить для себя нужные решения на рынке. Причем им уже не приходится оглядываться на общую ИТ-систему компании — вопрос интеграции разных сервисов давно перестал быть болезненным. Более того, если принимать во внимание западные тренды, через пару-тройку лет уже не только топы, но и сотрудники более низкого уровня, замечая «тонкие места» в работе и видя возможности их устранения, начнут становиться инициаторами проектов по автоматизации, этакими «внутренними евангелистами» компании. И это станет важным фактором конкуренции. От цифровой трансформации бизнеса уже никуда не деться.

Пожалуй, сегодня сложно встретить компанию, в которой работает более 10 человек, но не автоматизированы кадровые процессы. Наверное, только бухгалтерские системы могут соперничать с кадровыми по своей популярности. Базовые функции HR — делопроизводство, учет рабочего времени, расчет заработной платы и так далее — решаются соответствующим программами на 100%, и компаний, которые их не используют, уже не найти днем с огнем. Однако это лишь малая часть айсберга. Более сложные и не менее важные для организации HR-процессы до сих пор часто выполняются вручную, а то и не выполняются вовсе, потому что без специального ПО это практически невозможно. Как, например, провести качественный анализ опыта, если вся нужная информация зарыта в недрах бумажного архива? Как выявлять талантливых сотрудников, если филиалы компании рассыпаны по всем регионам страны? Переложив на программное решение основные кадровые функции, HR-специалист имеет возможность обратиться к более глобальным вопросам работы с человеческими ресурсами — от подготовки кадрового резерва до трансляции стратегических целей организации каждому ее сотруднику. Рассмотрим, какие HR-процессы могут быть оптимизированы с помощью ИТ-системы SAP SuccessFactors от компании SAP — мирового лидера среди решений такого рода.

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ

Прямая обязанность HR-отдела — поиск, привлечение, развитие, мотивация и удержание важных для компании сотрудников — процесс трудоемкий и бесконечный. Можно ли сделать эту работу эффективнее? Рецептов много по всем

направлениям деятельности. К примеру, новые сотрудники приносят гораздо больше пользы, если в организации внедрена программа их адаптации и обучения. Увольнение ключевых специалистов не является болезненным, если у эйчаров есть резерв по их замещению. И, кстати, никакого увольнения не будет, если HR-отдел выявляет высокоэффективных сотрудников и поощряет их по индивидуальной схеме. Решение SAP SuccessFactors, направленное на системное исполнение HR-стратегии по управлению талантами, оптимизирует все вопросы учета кадров: рекрутинг, адаптацию и обучение, социальное взаимодействие, постановку целей и показателей эффективности, расчет и планирование компенсации, кадровый резерв, аналитику. SAP SuccessFactors имеет модульную структуру. Это значит, что компания может внедрить у себя систему оптимизации только «там, где болит» — по тем направлениям, в повышении эффективности которых очень нуждается.

«SAP SuccessFactors соответствует требованиям всех категорий пользователей TouchBank, — рассказывает *HR-директор TouchBank Наталья Рощина*. — Стал более простым, точным и оперативным контроль соблюдения методики и параметров системы управления эффективностью (СУЭ), значительно сократились трудозатраты на ее администрирование благодаря автоматизации расчета компенсаций и льгот. Руководство банка в любой момент располагает всей информацией для оценки эффективности и потенциала сотрудников по широкому спектру параметров».

«В решении SAP SuccessFactors, содержащем свыше 2000 метрик для оценки персонала, реализованы все новые технологии, необходимые для работы сотрудников XXI века, развития их профессиональных навыков и построения успешной карьеры, органично связанной со стратегией компании», — считает заместитель *генерального директора SAP СНГ Андрей Шарак*.

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

Приведем пример. Обычно рутинная работа по подбору персонала начинается уже на уровне просмотра резюме — как минимум, его нужно выискать в теле письма или открыть в текстовом файле, прочитать, проанализировать... HR-система может значительно облегчить процесс: автоматически создать карточку на нового кандидата после получения от него письма и вычленить из резюме ключевую информацию. Для того чтобы сведения о соискателе не затерялись в базе данных и смогли оказаться полезными даже через десять лет, программа предполагает гибкую систему поиска: по фамилии, имени или отчеству, возрасту, специальности, произ-

вольным словам в карточке соискателя — по любым запросам. Учет кандидатов, публикация вакансий, интеграция с работными сайтами — система автоматизации значительно упрощает все процессы подбора персонала.

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕЛЯМИ

Приведем пример сложнее. Как добиться максимального вклада каждого сотрудника в развитие и успех всей организации? Именно на это ориентирована практика управления на основе целей и KPI, которую сегодня применяют многие компании. Разницу между управлением по целям и управлением по регламентам и инструкциям хорошо иллюстрирует восточная притча: «Двух человек, катящих в гору камни, спросили, что они делают. Один из них ответил, что катит камень, а другой — что строит храм на вершине горы». Но как донести цели и стратегию компании не только до руководителей среднего звена, но и до исполнителей? Можно ли отследить эффективность каждого работника? Ясно, что можно, но это не просто, потому что комплексный процесс управления целями пронизывает деятельность компании на всех уровнях. Инструментом взаимодействия между линейными и функциональными руководителями, обычными сотрудниками и HR-службой становится ИТ-система.

Как это происходит на практике? Модуль управления целями и оценки эффективности SAP SuccessFactors позволяет вести библиотеку KPI и целей, вовлекая в эту работу руководителей разных направлений, что делает показатели актуальными и точными. Автоматизированная оценка по целям дает возможность объективно выявлять лучших и худших сотрудников. Решение помогает составлять планы развития для каждого работника, поощрять и мотивировать индивидуально, в зависимости от показателей. Не лишним будет упомянуть контроль бюджетов на персонал и анализ целесообразности затрат. По сути, система управления целями SAP SuccessFactors — это инструмент работы по повышению эффективности бизнеса.

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Еще один процесс, который ИТ-система может существенно улучшить — это обучение и развитие персонала. Модуль управления обучением SAP SuccessFactors позволяет легко разрабатывать и внедрять комплексные учебные программы для разных групп сотрудников, к примеру, для новичков, которых нужно адаптировать, или специалистов, планирующих работать с новым продуктом. При необходимости система учитывает показатели эффективности и сигнализирует в HR-отдел, что тому или иному сотруднику самое время

повысить квалификацию. Если деятельность компании строго регулируется законодательными актами, программа будет отслеживать их изменения и знакомить с ними персонал. Создание кадрового резерва — поиск и назначение преемников на основе свежих данных, сравнение и ранжирование сотрудников в команде, формирование индивидуальных планов развития карьеры и прочее — может минимизировать риски, связанные с потерей ключевых специалистов.

«Сейчас главной задачей экспертов в области HR становится развитие внутренней социальной среды, — делится опытом взаимодействия с молодыми специалистами *член правления группы компаний АКИГ, управляющий директор МКП «Устойчивое будущее России» Алексей Шипов*. — Через 5 — 7 лет весь молодежный кадровый резерв компаний будут составлять представители поколения Z, поколения, для которого взаимодействие, общение, работа не мыслимы без цифрового пространства. Для молодых специалистов одним из значимых стресс-факторов на работе является наличие строгих регламентов и инструкций, которые необходимо знать и выполнять. К сожалению, для современной молодежи освоение корпоративных стандартов без инфографики и геймификации — задача непростая: слишком уж они привыкли к постам и твитам. Поэтому, используя современные информационные технологии, мы создаем комфортную среду для нашей молодежи, а также гарантируем повышение уровня организационного контроля, ведь зашитые в код алгоритмы будут реализовываться именно так, как мы этого хотим, гораздо с большей вероятностью, нежели отраженные в корпоративных регламентах положения.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС: TP@TOP-PERSONAL.RU

Софт не скоро заменит эйчара

Мы имеем всю историю по каждому сотруднику за счет связки всех событий в единой программе учета. Мы используем сложную систему учета загрузки и производительности, гибкие системы планирования рабочих графиков на основе трендов трафика по основным бизнес-показателям и др. У нас есть множество дополнительных программ, позволяющих проводить оценку, управлять талантами и многое другое. Если все это разом убрать, HR в своем эволюционном развитии вернется лет на 10 назад

Анастасия Хрисанфова

директор по персоналу

«СПСР-ЭКСПРЕСС»

УП Какие нематериальные преимущества, неощутимые «на вес» (не скорость, не количество дел), дает вам софт (программные продукты) в работе по управлению персоналом?

— В последнее время HR, вслед за бизнесом и финансами, начал серьезное внимание уделять вопросам используемого программного обеспечения. И если задачи, которые ставились вчера, были в основном в плоскости — как автоматизировать то, что делается руками, то задачи сегодняшнего и завтрашнего дня совсем иные. Все чаще слышу среди коллег не только о HR ERP-системах, позволяющих полноценно управлять человеческими ресурсами организации, но и об архи-

тектуре HR-систем, задача которых не только управлять взаимоотношениями с работником, но и обеспечивать единство хранения исходных данных и механики их распространения во всех связанных системах.

Поэтому, когда мы говорим о преимуществах использования программного обеспечения, помимо вполне осязаемых экономических эффектов мы также получаем и нематериальные — в виде единства хранения и передачи данных о персонале по всем системам компании, что делает отчетность быстрее и точнее, давая возможность более оперативно реагировать на изменения.

УП Как бы изменился ваш стиль работы, скорость, качество, глубина видения и так далее, если бы вдруг пришлось работать совсем без софта?

— Сейчас сложно представить работу HR крупной компании без софта. Мы собираем информацию о кандидатах в отдельные программы, чтобы управлять базой соискателей. Мы имеем всю историю по каждому сотруднику за счет связки всех событий в единой программе учета. Мы используем сложную систему учета загрузки и производительности, гибкие системы планирования рабочих графиков на основе трендов трафика по основным бизнес-показателям и др. У нас есть множество дополнительных программ, позволяющих проводить оценку, управлять талантами и многое другое. Если все это разом убрать, HR в своем эволюционном развитии вернется лет на 10 назад.

УП Какие направления в работе HR-службы особо нуждаются в софте?

— Конечно, среди приоритетных систем, которые использует HR, те, которые обеспечивают ведение вопросов трудовых взаимоотношений. Следом за ними те, что позволяют работать с фондом оплаты труда как объектом управления. Затем следуют системы управления талантами, системы нормирования и отображения основных метрик и др.

УП Какие риски, ошибки, путаницу и так далее может вносить некорректное использование софта в работу компании с персоналом? Случались ли «шутки софта»?

— У большой зависимости от систем есть и оборотная сторона — поломки или сбои — во-первых. Некорректно заложенные базовые механизмы и алгоритмы, которые могут искажать как сами данные в системе, так и отчетность по ним, во-вторых. Бывает, системы дают сбои, и это приводит к ошибкам разной степени значимости. Есть критические — некорректно

рассчитанная или начисленная заработная плата, есть менее значительные — сбои в формировании данных по численности или текучести. Для того чтобы минимизировать риски на особо важных участках, например, расчет заработной платы, устанавливается дополнительный контроль работы системы. Причины сбоев могут лежать как в самой программе, так и в заложенных в ней механизмах. Но бывает, что к сбоям ведут и те данные, которые мы получаем из основной бизнес-системы, то есть изначальные первичные данные в случае, если они сформированы неверно, например, данные из системы контроля и учета доступа. Или в методологии, которая отличалась бы от принятой в HR-системе. У нас, например, совсем недавно была сложность с определением источника формирования и хранения данных по количеству выведенного персонала (FTE) — система HR и основная бизнес-система давали небольшие отклонения по сопоставимым периодам. При детальном анализе выяснилось, что они несопоставимы по методологии расчета. Выяснить это удалось, в том числе за счет обнаружения системных несоответствий в софте.

Для того чтобы минимизировать такие разночтения, мы для себя эту проблему решаем через описание единых алгоритмов, владельцев, ответственных за те или иные исходные данные, а также за счет единого софта для их хранения. С другой стороны, путем формирования целевой архитектуры и минимизирования разнородных программ, мы снижаем затраты на доработку каждой из уникальных систем в случаях каких-либо существенных изменений.

Как часто бывает? В организации стоит какое-то ПО для ведения учета кадров. И какое-то — для расчета и начисления заработной платы, часто не совпадающее с кадровым. Возникает задача автоматизировать процесс подбора. Оцениваются возможности текущей системы. Если они ограничены, на рынке выбирается какое-то из существующих решений, само по себе очень удобное, но тем не менее отдельное. Оно внедряется, сотрудники проходят обучение и обеспечивают установку. И у нас в управлении уже две программы, требующие ручной стыковки, дополнительного обслуживания и др. Локальную задачу решили. Глобально сделали шаг в сторону утяжеления процесса. Именно поэтому сейчас в техзаданиях на ПО пункт про интеграцию с другими системами все чаще носит обязательный характер.

Порой софт компании напоминает разнообразие видов жизни в океане (у продажников свой софт, у HR — свой, у бухгалтерии — свой, и так далее). Ваше мнение об этой проблеме и идеи, как ее решать?

— В нашей целевой картине нет намерения всех

перевести на одну систему, но я точно знаю, что если между основными подразделениями-пользователями есть существенные расхождения в используемом софте, это ведет к дополнительным временным затратам и иным сложностям. Потому для учета данных о персонале и начисления зарплаты, учета результатов оценки и обучения мы используем одну систему. В любом случае целевая архитектура HR — это стратегически важный для компании элемент.

УП Каков уровень готовности менеджеров осваивать и работать в современных HR-программах?

— Рынок HR-решений еще очень разнообразен и недостаточно конкурентоспособен. Свидетельство тому — существенный (от 20 до 40) процент доработок стандартной комплектации. Обычно специалисту по персоналу достаточно знать 2-3 наиболее распространенных программы. И здесь, по моему опыту, чаще всего приходится видеть знания по верхам и в том объеме, который требовался при изучении программы для выполнения ежедневной работы на первом — втором месте работы. Мало кто задумывается комплексно о решениях и ограничениях каждой из систем. Чаще всего сотрудников приходится доучивать каждый раз при переходе в новую компанию. При этом, так как в HR приходит все больше молодых сотрудников, для них освоение софта занимает меньше времени. Но они не всегда понимают процессы, которые стоят за тем или иным алгоритмом, так как опыта работы «на бумаге» у них нет.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU

КСАНДЕР КОСТРОМА,

Суонси, Ирландия, 07.04.1987

Ксандер Кострома — британский дизайнер, основатель бренда Emi Clothing Limited, начал свою карьеру в 17-летнем возрасте, работая в головном офисе компании — производителе одежды M&S. Там и проснулся его интерес к профессии. Кострома поступил в Университет Суонси, прошел персональный курс у Линды Ноттингем, директора Surface Pattern Design Course, и в 2007 году получил премию Old Dy´vorian Award. Спустя два года после получения диплома Ксандер зарегистрировал собственный бренд Emi Clothing Limited. Бизнес был успешным, компания Костромы процветала и за два года вошла в десятку лучших оптовых компаний Великобритании, но в конце года в результате экономического спада предприятие пострадало. В том же 2009 году Кострома основал ювелирную компанию Emi Clothing Limited (известную как Emi), которая использовала по всему миру Справедливую торговлю с сертифицированными производителями и поставщиками. Изначально Кострома работал с мерчендайзерами, закупщиками и студентами-стажерами, оказывая им помощь в построении бизнеса. В 2010 году на Fashion Show в Кардиффе была показана первая коллекция ювелирных изделий Emi. Кострома покинул Emi к концу 2010 года и перешел в JD Sports в Манчестере в качестве помощника мерчендайзера, но спустя два месяца в компании Emi Clothing Limited ему предложили должность директора. Продолжая работать в JD Sports, он занял место главного дизайнера брэнда. Под руководством Костромы Emi Clothing Limited запустила линию по производству и продаже женских коллекций из хлопка и лиоцеля (волокно, получаемое из высококачественной целлюлозы), выпуская в год по две эксклюзивных коллекции, а на будущее запланировала линию перерабатываемой одежды. По всему Уэльсу, в различных бутиках и интернет-магазинах можно найти предметы одежды из коллекций Emi Clothing Limited. Ксандер Кострома в 2010 году стал лауреатом премии Peoples Choice award; в начале 2011 года был отмечен как один из перспективных валлийских дизайнеров для показа во время Недели моды Fashion Wales LIVE. Сейчас Кострома работает над этническими коллекциями женской одежды с использованием хлопка и лиоцеля. В начале 2011 года, после Fashion Wales LIVE, дизайнер показал свои коллекции во многих городах США, включая Нью-Йорк и Лос-Анджелес. На страницах британских и американских журналов также появлялись коллекции его одежды.

Сложно представить HR без софта...

Инна Казачкова

заместитель директора по подбору персонала

Itella

УП Как бы изменился ваш стиль работы, скорость, качество, глубина видения и так далее, если бы вдруг пришлось работать совсем без софта?

— Нельзя сказать, что софт влияет на стиль работы, а вот на ее скорости, качестве и глубине отражается очень сильно. Без автоматизации в крупной компании работать просто невозможно. Единственный вариант — брать в штат людей, которые будут выполнять все операции вручную.

УП Какие направления в работе HR-службы особо нуждаются в софте?

— Кадровое администрирование и C&B. Моим направлением всегда в большей части был рекрутмент, но в теории у нас меньше рисков возникновения ошибок без софта. Сейчас, наверное, уже не осталось компаний, которые ведут КДП без софта — это просто нереализуемо.

Порой софт компании напоминает разнообразие видов жизни в океане (у продажников свой софт, у HR — свой, у бухгалтерии – свой, и так далее). Ваше мнение об этой проблеме и идеи, как ее решать?

— Один софт для всех бизнес-юнитов компании – идеальная картина мира. На рынке представлены системы, способные «объять» основные потребности организаций. Тут вопрос в корректном внедрении и в финансовой части. Не все могут позволить себе подобные решения.

Каков уровень готовности менеджеров осваивать и работать в современных HR-программах?

— На мой взгляд, уровень готовности HR повышается. Возможно, это связано с полным выходом на рынок поколения Y и с поколением Z, которое уже наступает на пятки. Эти сотрудники не боятся нового, готовы учиться и впитывать. Они не хотят работать много, они хотят работать качественно, а софт в этом хороший помощник.

Почему сложные HR-продукты еще не используются повсеместно? Что сдерживает их рост?

— В компаниях отношение к HR-службе до сих пор очень разнится. Мнение о том, что «кадровики перебирают бумаги», все еще встречается. Кризис тоже не способствует бурному росту софта в нашей сфере. Бизнес концентрируется сейчас на других задачах. Кроме того, далеко не всем компаниям жизненно необходимы сложные софты. Например, штат сотрудников может быть небольшим или основные HR-функции отданы подрядчику на аутсорс.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС: TP@TOP-PERSONAL.RU

Идеальный софт пока не создан

Наталья Супрунова
директор по персоналу

Urban Group

УП Какие нематериальные преимущества, неощутимые «на вес» (не скорость, не количество дел), дает вам софт (программные продукты) в работе по управлению персоналом?

— Софт в первую очередь дает информацию, необходимую для принятия решений. То есть наличие автоматизированных эйчар-процессов позволяет руководителю иметь оперативную отчетность в различных разрезах и аналитиках за разные сроки и периоды для того, чтобы понимать текущее состояние дел, какие идут отклонения от нормы, какие нужно предпринимать действия в связи с отклонениям. Например, именно софт позволяет крупным компаниям вести базу кандидатов, отслеживать состояние вакансии, дает возможность формировать воронку кандидатов по каждой вакансии, в целом по состоянию закрытия вакансий подразделения, позволяет вести аналитику по вакансии. То есть софт серьезно повышает эффективность работы менеджера по подбору. Это касаемо блока побора. Если мы возьмем блок расчета зарплаты и управления ФОТ, то именно благодаря аналитическим отчетам мы можем понимать, что у нас происходит с изменениями ФОТ. Мы можем планировать бюджет на определенный период, мы можем вести различные аналитики по ФОТ в разрезе категорий персонала, видов начислений,

отклонений. Это просто уникальный инструмент для управления расходами на персонал.

Как бы изменился ваш стиль работы, скорость, качество, глубина видения и так далее, если бы вдруг пришлось работать совсем без софта?

— Даже не представляю сейчас, как можно работать без софта. Как посчитать вручную зарплату на несколько тысяч человек? Я понимаю, посчитать зарплату на 200-300 еще можно на счетах или калькуляторе и оформить информацию в бумажном виде — занести все данные в нарисованную таблицу. Но даже при штате компании в 300 человек невозможно проводить статистику накопленной зарплаты. Просто невозможно отработать запрос сотрудника, сколько он получил и за какой период, сформировать ему запрашиваемую справку 2-НДФЛ по зарплате. Не представляю, как это можно сделать без софта. Я теперь прекрасно понимаю, почему в советские времена, когда не было специальных программ, подразделения по расчету зарплаты насчитывали большое количество сотрудников. Сейчас, когда мы почувствовали всю прелесть того, что нам позволяет делать ПО, можно попробовать ощутить себя на миг без всего этого и попытаться понять всю сложность тех времен ручного труда расчетчиков. Все аналитики и отчеты собирались вручную, считались на счетах, даже калькуляторов не было. Данные вручную вписывались в эти таблички. Понятно, что это бешеная трудоемкость. Честно говоря, я даже не представляю, как в современных условиях, когда в принципе бизнес стремится к тому, чтобы понимать свою экономику чуть ли не в режиме онлайн, он может остаться без софта хотя бы на день. Именно наличие программных обеспечений позволяет быстро и оперативно получать любую информацию, особенно в условиях, когда компании надо меняться, понимать, где возможно подрезать затраты, где мы не доинвенстируем вложения, и как мы соотносимся с внешним рынком. В том числе и с рынком труда. Это по блоку зарплат.

К СОЖАЛЕНИЮ, НЕ ВЕСЬ СОФТ, КОТОРЫЙ СЕЙЧАС ЕСТЬ НА РЫНКЕ, СОВЕРШЕНЕН

Не только кадровое делопроизводство, которое мы все ведем давно в электронных базах, не только расчет зарплаты и ведение базы кандидатов, но и такие блоки, как адаптация персонала, отслеживание прохождения испытательного срока, исполнение задач, поставленных на испытательный срок, отслеживание эффективности программ и результатов обучения мы вводим в систему электронных баз. Имея автоматизированную базу по оценке сотрудников, мы можем проводить аналитику для формирования кадрового резерва. У нас все оценки сейчас проводятся именно благодаря наличию электронных тестов, которые уже автоматизированы и встроены в определенный софт. Честно говоря, в современном мире это то же самое, что отобрать у человека мобильный телефон. Любой из нас, кто хотя бы на день оставлял дома телефон, понимал, что попадает в зону информационного вакуума. То же самое, собственно, произойдет, если лишить нас всех электронных баз и софта — бизнес почувствует себя, как человек без телефона.

Самые глобальные и трудоемкие блоки — это именно расчет зарплаты, кадровое делопроизводство. Ну и, конечно, в крупных компаниях это подбор. Если в небольших компаниях еще достаточно пользоваться Excel, то в крупных, когда количество вакансий в месяц — сто, пятьсот и более, без определенного софта просто невозможно отслеживать состояние по закрытию вакансий.

УП Какие направления в работе HR-службы особо нуждаются в софте?

— В первую очередь подбор персонала. И именно данный блок менее всего отработан. К сожалению, не весь софт, который сейчас есть на рынке, совершенен. Например, софт, который у нас присутствует в блоке кадрового делопроизводства и расчета зарплаты, наиболее понятен и регламентируем. Регламентируем в первую очередь законодательством: есть типовые стандартные алгоритмы расчета зарплаты, уже определенные и зафиксированные, и ими все пользуются. Поэтому эти блоки наиболее автоматизированы, и выбор софта здесь достаточный — выбирай на вкус, что больше тебе нравится. Этот софт существует лет 15-20 на рынке, и он достаточно отлажен и хорошо работает.

Как я и говорила, в меньшей степени отработан блок, который связан с подбором. Сколько ни сталкивались с данным софтом, так и не смогли найти наиболее подходящую систему, которая бы удовлетворила все запросы нашего блока по подбору. Мы вынуждены пользоваться имеющейся системой, потому что ничего более подходящего пока не создано. Существующий софт не совершенен — приходится из него брать какие-то от-

четы и вручную трансформировать их в Excel в разные виды аналитики.

Один из инструментов контроля состояния закрытия вакансии, которым я пользуюсь, – это цветной отчет, который раскрашивается в зависимости от того, в какой стадии срока находится вакансия, и я вижу, когда вакансия начинает переходить в пограничную зону. Я смотрю на всю таблицу по открытым вакансиям, и если в красной зон не более 20% вакансий, мне становится более спокойно — не так все плохо с подбором. Если же красная зона приближается к 30%, то я начинаю беспокоиться и разбираться в причинах незакрытия тех вакансий, которые переходят в желтую или уже находятся в красной зоне. Пока я не видела еще ни одного софта, который бы позволил автоматически выгружать такой отчет. Пока это приходится делать ручным способом.

В МЕНЬШЕЙ СТЕПЕНИ ОТРАБОТАН БЛОК, КОТОРЫЙ СВЯЗАН С ПОДБОРОМ. СКОЛЬКО НИ СТАЛКИВАЛИСЬ С ДАННЫМ СОФТОМ, ТАК И НЕ СМОГЛИ НАЙТИ НАИБОЛЕЕ ПОДХОДЯЩУЮ СИСТЕМУ, КОТОРАЯ БЫ УДОВЛЕТВОРИЛА ВСЕ ЗАПРОСЫ НАШЕГО БЛОКА ПО ПОДБОРУ

УП Какие риски, ошибки, путаницу и так далее может вносить некорректное использование софта в работу компании с персоналом? Случались ли «шутки» софта?

— «Шутки» софта — интересная вещь. 1С-ка в свое время давала сбой по дням рождениям. Причем это была классика. Происходило это в течение двух или трех лет, пока они не устранили ошибку. Вроде, смотришь в базу — данные заведены правильно, а когда выгружаешь отчет о днях рождения, начинаешь поздравлять... Было несколько таких эпизодов, когда мы попадали впросак. То есть приходили к человеку с букетом цветов, радостно поздравляя от компании, а он говорил: «Да вы что, ребята? Сейчас март. А у меня день рождения в декабре был». Вот такие смешные ситуации случались.

Глюки софта постепенно устраняются. Сейчас я уже в 1С таких нюансов не вижу. С софтом постоянно работают, совершенствуют. И

даже если бывают недоразумения с расчетом зарплаты (иногда строка проскакивает или задваивается), для этого есть несколько этапов контроля. И кадровики, бухгалтерия контролируют ситуацию, если есть отклонения. А также есть итоговая отчетность. Но тоже были эпизоды, когда приходилось делать перерасчет именно из-за того, что система недоработала. Особенно эта проблема возникает тогда, когда есть несколько разных баз, и между ними есть интеграция данных. Вот в этот момент и возникают такие «шутки». Но это уже ошибки программистов, которые не учли или не досмотрели моменты при формировании алгоритмов перезагрузки данных. И плохо протестировали систему.

УП Порой софт компании напоминает разнообразие видов жизни в океане (у продажников свой софт, у HR — свой, у бухгалтерии – свой, и так далее). Ваше мнение об этой проблеме и идеи, как ее решать?

— Естественно, каждому удобно работать со своим специализированным софтом. Но так как в целом у нас архитектурой всей автоматизации управляет одно подразделение, то при выборе того или иного софта мы всегда учитываем вопрос интеграции. Если мы можем спокойно наладить вопрос интеграции разных софтов, разных баз данных между подразделениями, то вообще не возникает никакой проблемы. А если мы видим такую проблему, то изучаем рынок, выбираем такой софт, который бы вписался в общую систему автоматизации и позволял не создавать дополнительных сложностей, учитывая в первую очередь потребности подразделений, которые будут пользоваться этим софтом. В то же время помним, что нам необходимо иметь единую информационную базу, чтобы выгружалась консолидированная отчетность и была общая сводная аналитика.

1С-КА В СВОЕ ВРЕМЯ ДАВАЛА СБОЙ ПО ДНЯМ РОЖДЕНИЯМ. ПРИЧЕМ ЭТО БЫЛА КЛАССИКА. ПРОИСХОДИЛО ЭТО В ТЕЧЕНИЕ ДВУХ ИЛИ ТРЕХ ЛЕТ, ПОКА ОНИ НЕ УСТРАНИЛИ ОШИБКУ

Сейчас, например, когда мы меняли систему учета рабочего времени, мы чуть ли не три месяца занимались подбором именно этого софта. В том числе

оборудования, которое бы интегрировалось во всю остальную нашу автоматизированную систему — в первую очередь в систему расчета зарплаты. У нас есть отдельно программа «Табеля», которая интегрируется с системой расчета зарплаты. Нам было важно решить вопрос интеграции и наиболее удобного использования. Вижу решение проблемы разнообразия софтов только в том, что архитектура должна быть в одних руках. И по возможности при подборе дополнительного софта следует учитывать внутреннюю интеграцию между разными базами, разными софтами внутри компании.

Почему сложные HR-продукты еще не используются повсеместно? Что сдерживает их рост?

— В первую очередь проблема связана с тем, что хороший, качественный софт – дорогой. Сами столкнулись с этим. То есть покупка лицензии на большое количество людей стоит дорого — не каждая компания в состоянии это потянуть. Когда мы просчитывали покупку одного дорогого софта, позволяющего нам автоматизировать один из видов деятельности компании, мы поняли, что окупаемость наступит только через несколько лет. Мы также просчитывали, насколько у нас повысится производительность, насколько внедрение нового софта позволит снизить численность персонала на тот же самый объем работ, то есть, насколько повысится выработка. От одного из таких проектов нам пришлось даже отказаться. Мы просчитали всю инвестиционную модель и пока отказались от внедрения нового софта, потому что не увидели экономической целесообразности. То есть отдача оказалась мизерной. Это первое.

Второе. В нас присутствует определенный консерватизм, когда мы привыкаем к определенной программе. Она работает — что же еще искать? То есть у нас позиция такая, что лучшее – враг хорошего. Это тоже тормозит внедрение новых программных продуктов. Мы думаем, что лучше пусть так. Потому что внедрение нового программного продукта — это титанический труд, иногда затягивающийся на 2-3 года. Причем с увеличением количества людей, трудозатрат, когда иногда приходится параллелить в двух разных системах одну и ту же работу. Я считаю, это две главные причины, по которым софт развивается и используется не с такой скоростью.

Сложных эйчар-продуктов я, честно говоря, пока не видела. То есть таких продуктов, которые я тут же захотела бы внедрить. Хотя я человек, имеющий образование в сфере IT, когда-то увлекалась программированием, то есть я люблю софт, люблю автоматизацию. Но я не вижу продвинутого софта, который консолидировал бы в себе и закрывал все блоки эйчара и помог нам сильно упростить жизнь.

Какие качества, компетенции, опыт и так далее вы оцениваете у кандидатов, и можно ли это «встроить» в софт?

— Я считаю, что эти данные можно встроить софт. Для каждой должности должен быть набор компетенций. И любой менеджер по подбору должен проводить оценку по этим компетенциям. У нас это делается. К сожалению, этот процесс не автоматизирован пока, потому что я не знаю, какой продукт позволяет вместе с имеющимся у нас софтом отслеживать количественные оценки компетенции. Мы делаем эту работу пока в Excel. То есть у нас есть табличка по кандидатам, где мы даем оценку по ключевым компетенциям по 10-балльной шкале с комментариями. И прикрепляем данные к общей базе уже как отдельную таблицу. А вот так, чтобы взять отчет по всем кандидатам на позицию менеджера по продажам и из этого списка выбрать по данной оценке лучшего – такой аналитики в Excel нет. Хотя я считаю, что это важно, нужно, удобно. Это позволит при определенном пуле финальных кандидатов лучше делать выбор — находить того, кто более компетентен.

Что бы вы, как профессионал, хотели видеть в идеальной программе для HR (кроме ее бесплатности, разумеется)?

— Во-первых, хотелось бы, чтобы это был единый софт (а не несколько баз), позволяющий одновременно, с разделением прав доступа, но все равно на единой платформе оформлять и вести все данные. Чтобы в единой базе одновременно можно было вести и кадровое делопроизводство, и расчет зарплаты, и занесение кандидатов. Чтобы там же можно было вести статистику по оцен-

МЫ ПРОСЧИТАЛИ ВСЮ ИНВЕСТИЦИОННУЮ МОДЕЛЬ И ПОКА ОТКАЗАЛИСЬ ОТ ВНЕДРЕНИЯ НОВОГО СОФТА, ПОТОМУ ЧТО НЕ УВИДЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ. ТО ЕСТЬ ОТДАЧА ОКАЗАЛАСЬ МИЗЕРНОЙ

ке, обучению, отслеживать испытательный срок, этапы прохождения испытательного срока. Но я такого продукта на рынке не вижу. Я знаю, что некоторые пытаются до сих пор это реализовать. Но, к сожалению, многие вещи не работают — тот же самый контекстный поиск, аналитика. Одна из компаний-разработчиков обращалась с пожеланием услышать от эйчаров их требования к оптимальному и эффективному софту. Мы во время несколькочасового интервью высказывали свои пожелания, после чего они куда-то с грустью пропали. Понятно, что создать такой продукт крайне сложно и очень долго. Поэтому пока такого продукта нет.

УП Совместимость сайтов поиска персонала и софт — все ли сейчас разумно?

— Я бы не сказала, что они между собой особо совместимы. Не вижу той совместимости, которая нам нужна, потому что все равно приходится использовать очень много ручного труда – например, вручную прикреплять резюме к внутренней базе вакансий. Часто мы немножко занимаемся не то чтобы лукавством, а просто более правильно позиционируем вакансию на работном сайте, называя ее более «рыночно», хотя в компании она имеет несколько другое название. И хотя смысловое содержание вроде то же, но отличается. Поэтому здесь есть такое понятие, как внутреннее и внешнее название вакансии. Плюс еще кандидаты каждый по-своему себя называет, поэтому интеграция здесь невозможна.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС: TP@TOP-PERSONAL.RU

Софт дает возможность для аналитики

Надежда Баулина

HR бизнес-партнер

«Галерея косметики»

УП Какие нематериальные преимущества, неощутимые «на вес» (не скорость, не количество дел), дает вам софт (программные продукты) в работе по управлению персоналом?

— В первую очередь, это статистика и аналитика. То есть то, что раньше делалось «на коленке» в Excel с громоздкими таблицами, программное обеспечение позволяет делать быстро. Качество статистики, благодаря софту, вышло на другой уровень – аналитика стала более гибкой, более информативной. Один из нюансов: приходится вносить всю конкретику в программное обеспечение вручную, но «выхлоп» гораздо больше. То есть софт обеспечивает статистику, аналитику и быстрый поиск нужной информации в программе. Например, все изменения по кандидатам, по сотрудникам — всю историю позволяет сохранять. И это, естественно, выстраивает поток информации.

УП Как бы изменился ваш стиль работы, скорость, качество, глубина видения и так далее, если бы вдруг пришлось работать совсем без софта?

— Тогда и качество информации, и скорость следует поделить пополам. Программа обеспечивает визуализа-

цию данных. Она позволяет оценить, насколько качественно вы осуществляете подбор резюме, какая скорость закрытия, по какой причине отклонен тот или иной кандидат и главное — как дальше этот кандидат развивается в компании. Следовательно, какой «выхлоп» из этого подбора получается «в точку». Также софт уменьшил объемы работы, исчезают большие стеллажи с бумажной информацией. Увеличивается скорость поиска необходимых данных. Вот, например: вам в команду понадобился срочно хороший управленец, и вы помните, что год или полтора назад у вас был кандидат, который идеально подходит под задачи на данном этапе. Программное обеспечение позволяет быстро найти эти данные. Все, что остается руководителю, – связаться с данным кандидатом. Софт позволяет более эффективно использовать имеющуюся информацию.

Глубина видения также обеспечена софтом. Ранее работа с аналитикой не была настолько доступна специалистам HR-сферы. Знания были очень поверхностные, так как не было достаточного опыта работы с Excel. До 2000-х годов HR-подразделения были в большей степени статистами, чьей задачей было собрать информацию, дать ей поверхностный анализ и хранить ее. С внедрением в работу программного обеспечения и развития HR-сферы мы научились анализировать полученные данные и делать выводы: может/не может, хочет ли, есть ли потенциал, стабилен ли кандидат, а главное — мы имеем возможность видеть развитие наших сотрудников. Без программного обеспечения мы большую часть времени будем уделять ведению данной информации в бумажном варианте, что увеличивает объем работы, уменьшает ее скорость и качество. И на первый план опять выходит человеческий фактор.

УП Какие направления в работе HR-службы особо нуждаются в софте?

— В первую очередь подбор. Далее — оценка персонала. Потому что в большинстве случаев софт позволяет уйти от субъективности к объективности. Софт способствует грамотному выстраиванию стратегии. Ну и, собственно говоря, он обеспечивает администрирование кадров — то, что мы привыкли называть кадровым делопроизводством. Оно, естественно, нуждается в электронном формате. Без этого никуда.

СТОИМОСТЬ ОЧЕНЬ ЧАСТО ВЛИЯЕТ НА РЕШЕНИЕ СОБСТВЕННИКОВ — БРАТЬ ЭТОТ СОФТ ИЛИ НЕТ

Какие риски, ошибки, путаницу и так далее может вносить некорректное использование софта в работу компании с персоналом? Случались ли «шутки софта»?

— В первую очередь некорректность внесенных данных влечет за собой определенную цепочку действий. Например, была неправильно внесена информация по какому-то разделу в папке приема сотрудника — это могут быть как данные по образованию, так и данные по квалификации специалиста. Далее это влечет за собой некорректность в оценке персонала, в составлении системы развития сотрудника. А с учетом того, что все мы люди амбициозные, хотим развиваться, расширяться как профессионально, так и карьерно, то получается, что если сотрудника неправильно оценить, это приведет к неправильной программе развития данного специалиста. Следовательно, человек при таком неправильном формате уйдет из компании, не будет доволен работодателем в целом, т.к. его ожидания не оправдались. Хотя изначально просто не были вбиты данные по его образованию.

Относительно «шуток софта»... Иногда программа «глючит», а вы ищите нужного кандидата. Вы помните, что вы его вносили в базу, ставили пометки, а он исчезает из программы. Вот такое было.

Порой софт компании напоминает разнообразие видов жизни в океане (у продажников свой софт, у HR — свой, у бухгалтерии – свой, и так далее). Ваше мнение об этой проблеме и идеи, как ее решать?

— Сейчас существует множество интеграционных продуктов, которые позволяют соединить эти софты. И иметь единую аналитику. Но проблема все же есть. Насколько я знаю, процесс решается. Многие предлагают решать эту задачу за счет одного программного продукта. Кому-то удобней данные хранить в разных программах — он считает, что это правильно. Ведь в продуктах для продажников CPM-системы настроены таким образом, чтобы акцентировать внимание на те процессы, которые необходимы именно под отдел продаж. С точки зрения HR-функций есть большое количество программных продуктов, которые интегрируются с бухгалтерией. Опять же программа 1С – хороший софт со своими нюансами с точки зрения ведения HR-моментов. Но есть возможности для доразвития этого продукта.

Но есть блоки, которые соединяют между собой разные программные продукты, что позволяет держать аналитику в едином формате. То есть они

интегрируют информацию из одного продукта в другой, преобразовывая в единый фонд. Поэтому острой проблемы я в этом не вижу. Вот только если компания численностью больше 1000 человек, эта проблема будет возникать, как правило, в силу несостыковки данных. А крупной компании для стратегических задач, которые решает руководство, особенно важна качественная аналитики и статистика. Тогда необходимо переходить на единый формат одного продукта, который позволяет всем отделам быть в едином русле.

УП Каков уровень готовности менеджеров осваивать современные HR-программы и работать в них?

— Уровень готовности достаточно высокий, потому что софт — это экономия времени. Любой HR-специалист с радостью скажет компании «спасибо», если она предоставит ему программный продукт, который позволит ему интегрировать резюме из разных источников в одной программе. То есть ему не надо тратить время на то, чтобы зайти на HH.ru, посмотреть там резюме, потом зайти в Superjob, затем на Работа.ру... И затем всем кандидатам отправить информацию, либо запросприглашение на встречу. Либо это получение аналитики с точки зрения оценки обучаемости персонала. Чтобы провести ее вручную, вы точно месяц затратите на подведение итогов, сводки и выстраивание дальнейших процессов. Поэтому любой специалист, если ему дать возможность автоматизировать процесс работы более качественно, с уменьшением временных затрат, скажет вам огромное спасибо.

С ВНЕДРЕНИЕМ В РАБОТУ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ HR-СФЕРЫ МЫ НАУЧИЛИСЬ АНАЛИЗИРОВАТЬ ПОЛУЧЕННЫЕ ДАННЫЕ И ДЕЛАТЬ ВЫВОДЫ: МОЖЕТ/НЕ МОЖЕТ, ХОЧЕТ ЛИ, ЕСТЬ ЛИ ПОТЕНЦИАЛ, СТАБИЛЕН ЛИ КАНДИДАТ, А ГЛАВНОЕ — МЫ ИМЕЕМ ВОЗМОЖНОСТЬ ВИДЕТЬ РАЗВИТИЕ НАШИХ СОТРУДНИКОВ

Какие неудобства и недостатки имели ряд известных HR-программ, безвременно ушедших с рынка («Оазис» и др.)?

— Честно говоря, я про «Оазис» не слышала. Я работала на нескольких программных продуктах — программа E-staff очень известна. Но она еще на рынке и продолжает модернизироваться. Все программные продукты, с которыми я сталкивалась в работе, активно развивают производители, стараясь идти в ногу со временем и потребностями рынка.

Почему сложные HR-продукты еще не используются повсеместно? Что сдерживает их рост?

— Их рост сдерживает дороговизна. Если мы говорим про качественный софт для HR-специалистов, то он достаточно дорогой. Позволить его себе могут компании с определенным оборотом. К тому же это, как правило, достаточно громоздкая структура. Она подвязывает сразу несколько направлений в эйчаре: это подбор, оценка, стратегия развития персонала, обучение и полностью стратегическое управление персоналом. То есть махина достаточно большая, весомая, требующая определенных ресурсов и грамотности специалистов, которые находятся внутри отдела. Стоимость очень часто влияет на решение собственников — брать этот софт или нет.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС: TP@TOP-PERSONAL.RU

АНТОНИ ГЕРМАН ФОККЕР,

Кедири, остров Ява, Нидерланды,
06.04.1890 — 23.12.1939, Нью-Йорк, США

Антони Герман Фоккер — нидерландский промышленник, авиаконструктор, основатель авиационного завода Fokker Flugzeugwerke GmbH.

С раннего детства проявлял интерес к технике и с большим увлечением строил модели двигателей, судов, поездов и планеров. Однако после увиденного им в 1908 году показательного полета Уилбура Райта он решил основательно заняться самолетами и в 1911 году создал свой первый самолет, научился на нем летать и получил удостоверение пилота. На монопланы молодого авиаконструктора, обладающие прочностью и устойчивостью, обратили внимание официальные лица Германии и предложили ему обучить их военных летчиков. До этого Фоккер безуспешно пытался предложить свою конструкцию правительствам других стран. Два года спустя, в 1913 году, в Германии, недалеко от Шверина, Фоккер основал авиационный завод Fokker Flugzeugwerke GmbH (сокр. Fokker Werke GmbH), на котором выпускались истребители, обладающие хорошими аэродинамическими характеристиками, в частности, маневренностью и боеспособностью. В годы Первой мировой войны по чертежам Фоккера на авиазаводах было построено 8000 самолетов.

Кроме того, Фоккер создал принципиально новый синхронизатор для стрельбы через диск винта. Идею создания синхронизатора изобретателю подсказал сбитый немцами во время войны французский самолет, на лопастях винта которого стоял уголковый отражатель для пуль.

Фоккер перевел свой завод в Амстердам в 1919 году после подписания Версальского мирного договора, т.к. Германии запрещалось иметь ВВС и авиапромышленность. Через три года Фоккер переехал в США и в 1922 году основал отделение своей фирмы «Фоккер» по производству гражданских самолетов, на одном из них в 1926 году был совершен перелет через Северный полюс.

Компания Фоккера — одна из ведущих авиакомпаний по производству гражданских самолетов в мире.

Софт это то, что делает за человека часть работы

Андрей Котов
HR-директор
ГК Plenum-DEFA

УП Какие нематериальные преимущества, неощутимые «на вес» (не скорость, не количество дел), дает вам софт (программные продукты) в работе по управлению персоналом?

— Я считаю, что главное преимущества софта — это ускорение работы, естественно. Но есть еще и отложенные преимущества. Помимо скорости софт дает более структурированное хранение информации, которое очень важно для ее качественной обработки. Тот же Excel, таблица немножко упорядочивают информацию, но это все равно аналог бумаги. В моем понимании софт — это то, что делает за человека часть работы.

УП Как бы изменился ваш стиль работы, скорость, качество, глубина видения и так далее, если бы вдруг пришлось работать без софта совсем?

— Без софта работа бы не обрушилась, но увели-

чились бы сроки. На каждую операцию потребовалось бы больше времени, и появилось бы больше потерянных данных, потерянной информации. Глубина аналитики, возможно, и не упала бы, но в ручной обработке данных глубина ограничена временем. То есть достичь той же проработки, что и при использовании софта, можно. Но при глубинной проработке данных без софта в геометрической прогрессии растут временные затраты.

УП Какие направления в работе HR-службы особо нуждаются в софте?

— Рекрутинг, конечно. И адаптация. Рекрутинг подразумевает большой поток информации, которую нужно обрабатывать, фильтровать, отсекать временные параметры. А адаптация — потому что есть контрольные точки по работе с персоналом, моменты, на которые нужно реагировать. Если все это держать в голове, либо в том же Excel, то все это легко пропустить. Софт же работает и в качестве некого ассистента, который напоминает, что сегодня нужно сделать определенные действия с сотрудником.

УП Какие риски, ошибки, путаницу и так далее может вносить некорректное использование софта в работу компании с персоналом? Были ли «шутки софта»?

— «Шуток софта» не припомню. Но я предполагаю, что излишнее перекладывание рисков на софт рано или поздно приведет к ошибкам. Связано это с человеческим фактором. Либо это человек, который сделал ошибку при разработке софта, либо человек, который вносил туда данные.

УП Порой софт компании напоминает разнообразие видов жизни в океане (у продажников свой софт, у HR — свой, у бухгалтерии — свой, и так далее). Ваше мнение об этой проблеме и идеи, как ее решать?

— Почему софт у всех разный? Потому что дело кроется в деталях. И софт, проработанный под специалиста из определенной сферы, ему удобен. Если бы это была единая система, обязательно нашлись бы специалисты, которые сочли ее неудобной. Потому что она, опять же, рассчитана под некую среднюю компанию. Тут есть два решения: либо заказывать разработку большого общего софта, который будет работать на всю компанию; либо разрабатывать такой софт самостоятельно, если есть такие возможности.

Каков уровень готовности менеджеров осваивать и работать в современных HR-программах?

— Довольно высокий уровень. Потому что интенсивность работы такова, что без использования софта достигать результатов становится довольно сложно. То есть требования к современному HR-менеджеру такие, что невозможно выполнять какие-либо KRI без использования софта.

Почему сложные HR-продукты еще не используются повсеместно? Что сдерживает их рост?

— Во-первых, стоимость. Во-вторых, сложный HR-продукт — это многофункциональная система, которая не учитывает тонкости работы в разных компаниях. Например, софт по рекрутингу выполняет определенные функции, которые необходимы компании. Софт по адаптации выполняет другие функции, и так далее. И можно функционал подобрать, как Лего собрать. А большой софт, как правило, заточен под некую среднюю компанию. И либо он требует серьезной доработки, что опять же означает денежные вливания. Либо приходится мириться с неудобствами, которые связаны с тем, что он не подстраивается под текущие процессы компании.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU

Софт надо подточить под свою компанию

Татьяна Старокадомская
заместитель HR-директора

АО «Нордеа Банк»

УП Какие нематериальные преимущества, неощутимые «на вес» (не скорость, не количество дел), дает вам софт (программные продукты) в работе по управлению персоналом?

— Преимущества — это удобство для сотрудников, а следовательно, бОльшая вовлеченность; кроме того, мы активно используем дистанционное обучение, выгоды которого даже нет смысла перечислять. Благодаря дистанционным курсам мы можем осуществлять большое количество образовательных процедур без отрыва сотрудников от работы.

УП Как бы изменился ваш стиль работы, скорость, качество, глубина видения и так далее, если бы вдруг пришлось работать совсем без софта?

— От каких-то процедур типа дистанционного обучения пришлось бы совсем отказаться, по другим процессам скорость бы заметно снизилась.

УП Какие направления в работе HR-службы особо нуждаются в софте?

— Все службы: обучение (дистанционные технологии), оценка, кадровое администрирование, подбор (ведение базы). Сложно сказать, какие направления не нуждаются в софте!

Какие риски, ошибки, путаницу и так далее может вносить некорректное использование софта в работу компании с персоналом?

— У нас серьезных сбоев не было: при внедрении нового проекта мы большое внимание уделяем тестированию, всегда готовим пробный, «пилотный» проект на небольшой выборке сотрудников, так что особых проблем не возникало.

Каков уровень готовности менеджеров работать в современных HR-программах и осваивать их?

— Большой уровень, т.к. несмотря на то, что поначалу освоение новых программ может представлять сложность, все понимают, что впоследствии в автоматизированных системах работать удобнее и быстрее. Особенно впечатляет результат в виде красивых автоматических отчетов.

Почему сложные HR-продукты еще не используются повсеместно? Что сдерживает их рост?

— Мне кажется, проблема не столько в недостаточном уровне технической подготовки, сколько в том, что по своему менталитету не все компании готовы к использованию сложных HR-продуктов. Прежде, чем что-то автоматизировать, надо хорошо понимать, где и для чего будет использоваться продукт. И если нет ощущения необходимости его использования, нет смысла и тратить деньги.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС: TP@TOP-PERSONAL.RU

ДИН КЕЙМЕН,

Лонг Айленд, Нью-Йорк, США, 05.04.1951

Дин Кеймен — американский предприниматель и изобретатель известного всему миру самоката Segway («Сегвей»). С детских лет увлекался изобретательством, пытаясь изменить в своем быту все, что его не устраивало. С этой целью он организовал в подвале лабораторию и там модифицировал установки по светомузыке, которые пришлись по душе его сверстникам и не только создали ему популярность и хорошую репутацию, но и принесли доход, поскольку использовались на концертных площадках и в музеях.

Вскоре Дин продал свое первое предприятие, и в 1982 году основал компанию DEKA Research-and-Development Corp. Он принял на работу много талантливых инженеров. Спустя семь лет, т.е. в 1989 году, Дин учредил организацию FIRST (For Inspiration and Recognition of Science and Technology). Этот проект был задуман для привлечения талантливых школьников и студентов, заинтересованных в разработках в области науки и технологии. Проект FIRST работает по сей день и в нем принимают участие многие молодые люди, внедряющие новые технологии по робототехнике. Дин получил в США множество патентов на свои изобретения, однако имя Кеймена стало известно всему миру в 2001 году как создателя уникального самоката — Segway Human Transporter (в России его называют «Сегвей»), представляющего собой самобалансирующийся самокат, имеющий два колеса. У каждого колеса — свой электродвигатель, работающий на батареях. Самокат способен развить скорость более 20 км/ч. Специальные сенсоры отслеживают центр тяжести, скорость регулируется наклоном корпуса водителя: вперед — «Сегвей» ускоряется, назад — замедляет движение. «Сегвей» — детище Кеймена, на разработку которого ушло 10 лет, стал модным и удобным средством передвижения, и с каждым днем сфера его применения расширяется. Так, в США им пользуются почтальоны и полицейские, игроки в гольф и др. Новый транспорт для пешеходов — «Сегвей» — стал быстро осваиваться по всему миру, в том числе и в России, однако заметим, что удовольствие это дорогое и на сегодняшний день велосипеды и мотоциклы не заменит. Отметим, что внимания заслуживает и другое изобретение Дина Кеймена — iBOT — шагающее кресло, предназначенное для неходячих людей, но с тем же принципом работы, что и «Сегвей». Оно может передвигаться по ступеням, преодолевать дорожные бордюры и т.д. Однако кресло — сложное в управлении и к тому же достаточно дорогое устройство, и по этой причине в массовое производство не запущено.

Сила софта в оперативности и концентрации данных

Яна Алферова
директор по персоналу
Digital Design

УП Какие нематериальные преимущества, неощутимые «на вес» (не скорость, не количество дел), дает вам софт (программные продукты) в работе по управлению персоналом?

— Софт дает возможность оперативно решать различные задачи, к примеру, задачи по оценке персонала (в том числе и для грейдирования), формированию кадрового резерва, отслеживанию планов развития, информированию сотрудников (в особенности, когда они удалены друг от друга и работают в разных регионах), предоставлению им возможности коммуникации в едином информационном поле, созданию единой базы компетенции и т. д.

Рассмотрим помощь софта на примере HR-бизнес-процессов: у руководителя подразделения возникает потребность в найме сотрудника. Он заходит на внутренний портал с целью формирования заявки на подбор специалиста, для чего выбирает должность и направление. После этого все необходимые компетенции и требования заполняются автоматически без участия пользователя. В том случае, когда на данную позицию

существует внутренний кадровый резерв, руководитель автоматически получает уведомление о том, что по результатам аттестации на данную позицию есть подходящий сотрудник из штата компании. После этого на портале происходит замена открытой позиции на позицию, которую в настоящий момент занимает сотрудник, находящийся в кадровом резерве. Далее этому специалисту и его руководителю приходит уведомление о переводе на более высокую должность после того, как на его место найдут нового кандидата. Таким образом, вакантная позиция заменяется.

Далее сотрудник, который находится во внутреннем кадровом резерве, заходит в свой личный кабинет, изучает все необходимые документы и ждет закрытия вакансии. Как только находят оптимального кандидата на замену, сотрудника переводят на новую позицию, составляют план индивидуального развития, по которому он двигается, и ход исполнения которого наблюдают его руководитель и HR-менеджер.

Кроме того, благодаря софту, сотрудники могут коммуницировать между собой, оставляя комментарии на пункты своего плана развития, инициируя помощь либо обмен опытом с коллективом, активно участвовать в корпоративных конкурсах и других мероприятиях, узнавать последние новости о жизни компании и т. д.

Софт позволяет повысить вовлеченность персонала. Например, через обучение: у сотрудника есть возможность поучаствовать в том или ином курсе, подать заявку, увидеть состав групп, предложить свою кандидатуру в качестве преподавателя, обменяться опытом с коллегами, получить обратную связь по результатам проведенного занятия и скорректировать его, выступить в качестве докладчика на внешней конференции и т. д. В этом случае и руководителю значительно легче наблюдать за организационной жизнью своего подчиненного — он видит информацию об успеваемости, посещаемости и активности сотрудника.

Благодаря централизации базы компетенции руководителям и сотрудникам HR-департамента также не приходится долго искать специалиста компании, который бы обладал необходимым кругом компетенций (к примеру, для участия во внешнем тендере). Вся информация уже есть, и содержится она в одном месте.

УП Как бы изменился ваш стиль работы, скорость, качество, глубина видения и так далее, если бы вдруг пришлось работать совсем без софта?

— Пришлось бы достаточно много времени тратить на поиск нужной информации — база данных внешних кандидатов, информация о проведенных собеседованиях и их ре-

зультаты, процедура оценки персонала и бумажные носители данных о результатах, база компетенции (в умах у линейных руководителей), плакаты и стенгазеты вместо онлайн СМИ и т. д. Сейчас все больше и больше возрастает значимость времени и оперативность, поэтому однозначно мы бы проиграли конкурентам в борьбе за самый важный и ценный ресурс — персонал, в особенности, в сфере IT.

УП Какие направления в работе HR-службы особо нуждаются в софте?

— Я бы не стала выделять какие-то конкретные направления. На мой взгляд, HR-службы нуждаются в едином софте, который включает в себя все направления HR-работы. Именно это и является оптимальным решением –когда различная информация находится не в разных базах, а когда все консолидировано в одном источнике.

УП Какие риски, ошибки, путаницу и так далее может вносить некорректное использование софта в работу компании с персоналом?

— В основном путаница возникает тогда, когда вы из одной базы данных переносите информацию в другую базу данных — либо вручную, либо через интеграцию: могут задваиваться фамилии, табельные номера, персональные данные и т. д.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС: TP@TOP-PERSONAL.RU

СИРИЛ ДЮКЕ,

Квебек, Канада, 31.03. 1841 — 01.12.1922

Сирил Дюке — канадский часовщик, изобретатель первого телефона со встроенным микрофоном и динамиком. Свою карьеру он начал подмастерьем по ювелирному делу, и когда наставник в 1862 году ушел с работы, Сирил Дюке продолжил его дело, при этом он разделил с часовых дел мастером торговые площади. Юноша обладал невероятной тягой к науке, он скрупулезно разбирал все сложные часовые механизмы до последнего винтика, чтобы вникнуть в принцип их работы, и завлекал покупателей в свой магазин, пользуясь своими способностями удивлять и поражать новизной идей, умением сконцентрировать внимание клиентов в основном на внешних эффектах.

Заметим, что изобретательский талант у него проявился рано, еще в 1868 году он разработал модель магнитного песочного сепаратора — это были совместные разработки с Франсуа-Александром-Юбером ла Рю, а два года спустя, в 1870 году, Дюке получил патент на устройство для наблюдения за точным временем. Сирил Дюке также подал идею устанавливать на высоких зданиях и шпилях электронные часы, однако свою известность Дюке получил за модернизацию телефонной трубки, с помощью которой Сирил активно общался с Александром Беллом. Об этом сообщалось в переписке приятелей (к сожалению, утерянной), в которой изобретатели обменивались своими последними техническими новинками и идеями. 1 февраля 1878 года Дюке получил патент на набор приспособлений по приему и передаче звука, среди них была и телефонная трубка с динамиком и микрофоном. После проведения целого ряда экспериментов изобретатель занялся оснащением собственными телефонными линиями окрестных городов. Но эта идея привела его к конфликту с Канадской телефонной компанией, на него подали иск о незаконном использовании разработок Белла. Судебный процесс Сирил проиграл, ему присудили штраф — 10 долларов, поскольку телефонная компания решила не портить с изобретателем отношения, т.к. признала, что изобретения Дюке им бы пригодились. В итоге 15 мая 1882 года Дюке продал патенты, лицензионные соглашения и все свои готовые разработки за общую сумму в 2100 долларов и на этом закончил свою изобретательскую деятельность в этой области. Впоследствии Сирила Дюке поставил себе целью электрифицировать весь город, и вскоре город был освещен электрическими фонарями вместо газовых. Дюке попытался начать свой собственном бизнес в 1890 году, однако в 1896 году Сирил оказался на грани банкротства. Дюке продал большую часть своего имущества, чтобы расплатиться с долгами.

Защитите ваши бизнес-секреты

Антон Жданов

МЮГ AstapovLawyers

УП Какие похожие дела вам приходилось вести в судах?

— Однажды я принимал участие в разрешении спора относительно ряда патентов на изобретения и полезные модели. Спор возник, когда один из сотрудников, покинув промышленное предприятие, решил организовать собственный бизнес и начал выпускать аналогичную продукцию. Пользуясь несовершенством механизма правовой защиты, сотрудник получил правовую охрану своей продукции, внеся в изделия несущественные с точки зрения признаков патентоспособности изменения, что и явилось предметом судебного доказывания. Данный спор был интересен также тем, что в ходе его рассмотрения активно применялись и не гражданско-правовые способы защиты нарушенного права, а именно: проводилось параллельное расследование фактов неправомерного использования интеллектуальной собственности правоохранительными органами. Как и многие споры данной категории, дело закончилось, по сути, мировым соглашением.

Какого уровня юристы могут помочь решать эти споры?

— В зависимости от цели юристы могут быть разного уровня. Тем не менее в наиболее принципиальных и значимых спорах все же следует обращаться к признанным экспертам в данной сфере, которые обладают необходимым опытом не только в области интеллектуальной собственности в целом, но являются хорошими судебными юристами.

Это позволит изначально правильно определить оптимальный способ защиты нарушенного права, выработать альтернативные стратегии защиты, в результате чего сократить время рассмотрения спора и общие расходы.

* **Антон Жданов, руководитель офиса МЮГ AstapovLawyers в Москве.**

Беседовала
Мария Быкова

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ,
апрель 2016 г.

Алина Топорнина

КА «Юков и партнеры»

Какие типичные ошибки совершают компании, превентивно защищая свою интеллектуальную собственность?

— Одной из частых ошибок, которую совершают работодатели, является некорректное или чрезвычайно абстрактное описание трудовых обязанностей работника.

Так, в п.39.1. Постановления Пленума Верховного Суда РФ N 5, Пленума ВАС РФ N 29 от 26.03.2009 сказано, что для определения того, является ли созданное работником по конкретному заданию работодателя произведение служебным, необходимо исследовать вопрос о том, входило ли это задание в пределы трудовых обязанностей работника. Если такое задание работодателя в его трудовые обязанности не входило, то созданное произведение не может рассматриваться как служебное — исключительное право на него принадлежит работнику, его использование работодателем возможно лишь на основании отдельного соглашения с работником и при условии выплаты ему вознаграждения.

В качестве примера, когда суд посчитал неполным описание трудовых обязанностей сотрудника, можно привести формулировку из текста Постановления Девятого арбитражного апелляционного суда от 05.09.2014 N 09АП-31838/2014 по делу N А40-184777/13.

В нем суд указал, что исключительные права на программу ЭВМ не могут принадлежать работодателю по той причине, что ее создание осуществлялось вне рамок выполнения работниками служебных обязанностей или служебного задания работодателя. Кроме того, создание программы, по мнению суда, выходило за пределы установленных в трудовом договоре для работников (авторов) трудовых обязанностей.

Похожая позиция выражена и в Постановле-

нии Девятого арбитражного апелляционного суда от 19.09.2011 N 09АП-22565/2011 по делу N А40-38104/11-27-328. Разрешая вопрос о служебных обязанностях работника, суд указал, что ни в трудовом договоре, ни в дополнительном соглашении к нему, ни в приказе предприятия не содержится прямо закрепленной трудовой обязанности работника на написание статьи на правовую тематику.

Даже несмотря на то, что в должностной инструкции было в общем порядке указано на обязанность сотрудника осуществлять подготовку статей, тем не менее отсутствие прямого указания на создание конкретной статьи с определенным названием дало основание суду не согласиться с работодателем и признать факт принадлежности всех исключительных прав самому автору статьи.

Истцом доказательства того, что спорный объект является служебным произведением, суду не представлены.

Однако необходимо отметить, что существует и другая позиция судебных инстанций. Суд по интеллектуальным правам в Решении от 18.02.2016 по делу N СИП-544/2015 высказал свою интерпретацию вышеупомянутого пункта Пленума ВАС, подчеркнув, что по смыслу пункта 1 статьи 1370 ГК РФ для признания технического решения служебным не требуется, чтобы в документе, определяющем трудовые обязанности работника (трудовой договор, должностная инструкция), содержалось конкретное указание на выполнение соответствующих работ по созданию конкретных патентоспособных объектов либо усовершенствованию известных конструкций.

Суд указал также на то, что определяющим для признания изобретения служебным является факт его создания в рамках трудовых обязанностей, содержание которых может быть выражено в виде относительно общего круга осуществляемых работником трудовых функций или конкретного задания.

Трудовой договор и создание произведений интеллектуальной собственности — какие пункты вы бы рекомендовали вносить и как их прописывать?

— Учитывая вышеупомянутую практику, на наш взгляд, важно полно раскрыть обязанности работника. Чем точнее указаны трудовые обязанности сотрудников, тем меньше вероятность того, что в дальнейшем возникнет спор по вопросу о том, кому принадлежат исключительные права в отношении того или иного объекта интеллектуальной деятельности. Наиболее разумным вариантом нам представляется заключение отдельного соглашения в дополнение к трудовому договору, в котором бы оговаривались различные аспекты исключительных прав работодателя. Возможно, правильным решением в данном случае было бы указание в трудовом договоре на то, что при работе над от-

дельными проектами с работником будут дополнительно согласованы условия его участия в данном проекте, а также правовой статус результатов его работы в виде объектов интеллектуальной деятельности. Безусловно, такой способ требует существенных административных и юридико-технических ресурсов, а, следовательно, не каждая компания может себе позволить подобное регулирование.

Использование знаний и секретов, полученных во время работы в одной компании, — какие есть возможности у работодателя не допустить их применения работником в других фирмах?

— Большинство работодателей в трудовом договоре указывают на обязанность работника не разглашать данные, ставшие ему известными в результате работы в компании. Однако очевидно, что без превентивных мер в большинстве своем технического характера добросовестное исполнение данной обязанности работником видится маловероятным.

В этой связи большинство компаний, основная деятельность которых связана с результатами интеллектуальной деятельности, старается максимально результативно использовать средства контроля над перемещением файлов и документации на компьютере сотрудника. Так, например, компании активно применяют инструменты корпоративной почты, не позволяющие отправлять файлы на компьютеры, не подключенные к защищенному серверу компании, т. е. обмен письмами возможен лишь между компьютерами сотрудников компании. Как правило, компании в этих случаях в трудовых договорах указывают, что любая информация, содержащаяся в компьютере, не носящая личного характера, является интеллектуальной собственностью компании.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU

ТРИБУНА БИЗНЕС-ТРЕНЕРА

GPS-навигатор человека, или Как сделать эффективными постановку и достижение целей в жизни и в бизнесе

Андрей Курч

бизнес-тренер

СЕО «Тошиба» считает, что цель повысить прибыль на 25% губительна для компании в стратегическом плане. Он считает, что лучше ставить цель — «Повысить качество сервиса». Кто прав?

— Я никогда не участвую в спорах, так как знаю, что правда — это оружие войны, и в спорах рождаются «трупы», энергетические или, не дай бог, реальные!

Дело в том, что у каждого архетипа есть четкие ценности и правила, соблюдая которые, ты входишь в резонанс со своим коллективным древнейшим бессознательным. А что такое резонанс? Это мгновенное увеличение амплитуды колебаний, соответственно, резкое увеличение энергии.

Давайте немного прислушаемся вот к чему: у архетипа есть ПРАВИЛА, соответствие правилам вызывает РЕЗОНАНС. Однако правила определяют ПРАВДУ и ложь. Значит, тот, кто резонирует с архетипом, несет его правду и, как правило, в этот момент за счет резонанса он имеет СИЛУ. Вот и вспоминаешь в этот момент крылатую фразу из фильма «Брат»: «В чем сила, брат?» Да, сила в правде! Однако у каждого архетипа своя правда. А архетипов — как минимум восемь. А если учесть их сочетания по принципу ИНЬ-ЯН, то все 64 типа. Получаем 64 правды! Вот такая математика получается.

Создатели великих брендов интуитивно пришли к пониманию того, что бренд — это своего рода средоточие функциональных характеристик и ценностей, выраженных универсальными образами архетипов. Исследования BrandAsset Valuator наглядно показали, что реально и стабильно увеличивают прибыльность и успех те компании, бренды которых четко соответствуют определенному архетипу. Значит, отвечая на ваш вопрос, давайте разбираться в архетипах «Тошиба». Ответ кроется здесь: TOSHIBA Leading innovation. Переводим — Лидирующие инновации. Все встает на свои места, так как это сочетание ВОИНА (экстраверсия с логикой) плюс красный цвет доминирования, характерный для этого архетипа, и Странника (интуиция с интроверсией) дает удивительное сочетание. Это конфликтные архетипы — один стремится к победе, лидерству, однако ценой открытий, но-

Я НИКОГДА НЕ УЧАСТВУЮ В СПОРАХ, ТАК КАК ЗНАЮ, ЧТО ПРАВДА — ЭТО ОРУЖИЕ ВОЙНЫ, И В СПОРАХ РОЖДАЮТСЯ «ТРУПЫ», ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ ИЛИ, НЕ ДАЙ БОГ, РЕАЛЬНЫЕ!

ваторства, в чем-то даже духовного роста. Кстати, эти архетипы соответствовали древним самураям, которые были профессиональными убийцами и в то же время несли духовность, являясь постоянными странниками по жизни.

Что или кто может помогать нам правильно ставить цели?

— В принципе, я открыл все секреты. Правильно ставить цели помогают древнейшие боги, ведь восемь архетипов соответствуют главным богам древности: Юпитер (Зевс), Марс (Арес), Венера и т. д. Да, да! И Юнг отмечал в своих работах связь архетипов с восемью планетами Солнечной системы и тем более с древнегреческой мифологией.

Молясь тому или иному богу, мы априори принимаем его правила и, чтобы быть похожими на богов, мы соблюдаем эти правила, значит живем праведно! А если правильно, то не совершаем ошибок, за которые испытываем чувство вины и обычно бываем наказаны. Поэтому нужно с раннего детства знать свои архетипы и развивать их силу и мощь в себе для служения людям.

Вот теперь, я думаю, у вас сложилась некая картина работы TOP LIFE NAVIGATOR.

Найдя свой ИСХОДНЫЙ КОД (то есть свои родные архетипы), вы получите карту для своего TOP LIFE NAVIGATOR, придерживаясь правил и принципов, как правил дорожного движения, вы всегда легко, без аварий, доберетесь до цели, а цели всегда резонируют с идеями богов. Если твой архетип Воина, ты станешь или великими солдатом, генералом, или отчаянным Волком с Уолл-стрит, а может быть, чемпионом мира по какому-то виду спорта. Успех в этих направлениях бывает только у этого архетипа.

Думаю, детализировать больше не стоит, так как это уже история не на одну книгу... Смысл жизни — открыть в себе этого бога, и тогда появится смысл жизни, и цели встанут на пути сами, и достигать будешь их легко!

Что сбивает нас с пути?

— Я думаю, что вы сами догадались. Если начну использовать принципы и правду других архетипов, то уйду со своего пути, это даже не обсуждается. Сейчас СМИ постоянно выдают нам картинки «успешных» людей, рассказывают про принципы их жизни, и толпа радуется и примеряет без разбору их на себя, пытается внедрить в свою жизнь. Сейчас прямо целая плеяда новоявленных Стивов Джобсов, Джонни Деппов и т. д.

Недаром раньше говорили: «Не сотвори себе кумира!» Надо открывать себя, открывать бога в себе, запускать TOP LIFE NAVIGATOR, который даст и смысл, и

энергию, и цель всей жизни. И тогда, вспоминая Зигмунда Фрейда, мы будет себя сравнивать только с собой прежним и будущим, чтобы понимать, не отклонился ли я от пути и иду ли (развиваюсь) по жизни!

Как развить в себе способность «держать штурвал ровно»?

— Проснуться! Перестать следовать навязанным принципам и правдам и уделить наконец-то внимание себе, своему телу, организму, мыслям. Обрести себя, перестать гнаться за чужими целями, которые, кроме траты энергии, времени и молодости ничего не принесут. Это проверено.

Как часто успешные лидеры резко меняют курс? Что ими движет?

— Как только лидер чувствует упадок сил, отсутствие драйва, намерения двигаться к цели, он останавливается для переосмысления, чтобы понять, где свернул не там, и тут же ищет вариант вернуться в струю, которая его несла. Важно, что именно струя, поток истории несет личности, которые обрели себя и резонируют со временем. Лидеры всегда чувствуют идеи, а идеи — это фарватер потока. В этом сила лидера — быть всегда в фарватере, а не заплывать на мели или в болото.

Как понять истинные цели вашего партнера, коллеги, и надо ли?

— Истинные цели понять практически невозможно, так как очень мало людей вообще могут сформулировать свои цели. А вот в струе ли он, использует ли TOP LIFE NAVIGATOR или нет — это всегда видно. Это мы называем талантом, везением и т. д.

Хорошо зная принципы архетипов, всегда можно предположить намерения своего партнера. Это реально очень характерно и лежит на поверхности.

Мне сейчас удается по одной визитке определить архетипы хозяина и стили управления в компании, ценности и правила. Поэтому я легко нахожу сбои и проблемы в любой компании и достаточно быстро предлагаю варианты решения и выхода из ситуации. Эти задания помогают правильно позиционировать и компанию, и продукт/услугу, и людей. Не буду сегодня отвлекаться на это, однако на конференциях по маркетингу активно даю инструменты позиционирования через архетипы. Это реально сильно работает и дает феноменальные результаты. У нас целые таблицы соответствия продуктов архетипам и целевым аудиториям. Как вы думаете, почему, например, кофе имеет несколько сортов, хотя на вкус особо и не отличается? Или пиво?

Каждый сорт позиционируется под свою целевую аудиторию. А мы покупаем автоматически, выбирает наше подсознание, потому что почувствовало что-то родное, знакомое. Так что маркетинг бессознательного идет по миру с начала 80-х годов.

(смысл, выгода, польза), он с вами; нет резонанса — перестает считать совместные правила важными, перестает их соблюдать, он уже изменил вашему общему архетипу. Пошел искать, где можно подзарядиться. Это очень глубокая тема, и я не хотельно, но она в большей степени является личностной, историей одного индивидуума. К развитию всегда стремится личность, но не общество. Однако благодаря силе личностей развивается и общество. Помните знаменитую фразу, которую

МНЕ СЕЙЧАС УДАЕТСЯ ПО ОДНОЙ ВИЗИТКЕ ОПРЕДЕЛИТЬ АРХЕТИПЫ ХОЗЯИНА И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИИ, ЦЕННОСТИ И ПРАВИЛА

Можно ли почувствовать через внутренний GPS-навигатор, что вас скоро могут предать?

— Для меня нет слова «предательство» относительно другого человека. Позвольте каждому человеку поступать так, как он хочет. По сути, человек предает не вас, он предает то, что получилось благодаря сочетанию ваших архетипов. Пока есть резонанс, то есть энергетическая подпитка

тел бы сейчас ее детализировать. На тренингах на это уходит почти целый день, чтобы понять все сочетания архетипов, как они взаимодействуют, как долго и т. д. Слово «предательство», на мой взгляд, придумали слабаки.

Есть две очень важные теории, о которых очень много говорят современные ученые. Первая — теория эволюции, развития, движения к своей божественной сути. Это теория развития, однако, удиви-

мне всегда повторял мой сенсей по каратэ, доктор Илия Йорга: «Историю пишут первые!»

А вот вторая теория — это теория стабильности. Это как раз архетипы, которые пытаются сохранить себя и застабилизировать свое состояние, правда, предварительно набрав определенный вес и силу.

К чему я это? Предательство, в большинстве случаев — это конфликт этих теорий и движе-

ний. Мы часто не можем синхронно развиваться с другими людьми, кто-то вырывается вперед, а другой не успевает за ним. И тот, кто сзади, считает предателем этого выскочку, а выскочка считает предателем того, кто тянется только к стабильности, предав идею!

Поэтому, следуя системе TOP LIFE NAVIGATOR, я понимаю, что у каждого своя скорость, свой маршрут. Очень здорово, если нам по пути, однако на следующем светофоре мы можем разъехаться каждый к своей цели. Я не считаю это предательством. Каждый вправе выбирать свой маршрут. Хотя предательство по отношении к себе существует. И это самое страшное. Не развивать себя, сделать подмену внутренних целей внешними, чужими целями — это и есть предательство себя!

Двигаться надо от цели к цели или не сбиваться с правильного курса?

— Ответ будет неоднозначен. Дело в том, что 4 архетипа могут ставить цели, потому что у них развита логика и сенсорика (чувство обладания будущей целью), а вот у других четырех архетипов целеполагание напрочь отсутствует, так как у них во главе угла стоят интуиция и чувства. Вот поэтому многие и не могут поставить цель — им важнее процесс. Поэтому у каждого архетипа свой TOP LIFE NAVIGATOR, и работает он у каждого по своим правилам. Это только в фильме «Секрет» или у заморских гуру все очень просто: визуализируй, ставь цель и т. д.

Это, кстати, ответ, почему у одних методика работает, а у других — нет, одним нравится Жванецкий, а другим Павел Воля. Каждый резонирует с тем, кто ему ближе.

Китайцы говорят: «Возвращаться в два раза дольше, если пойти не туда». Ваш комментарий?

— Абсолютно правильно. Представьте, если бы ваши родители не пытались сделать вас «успешными» со своей колокольни и не навязывали противоречащие правила

НЕ РАЗВИВАТЬ СЕБЯ, СДЕЛАТЬ ПОДМЕНУ ВНУТРЕННИХ ЦЕЛЕЙ ВНЕШНИМИ, ЧУЖИМИ ЦЕЛЯМИ — ЭТО И ЕСТЬ ПРЕДАТЕЛЬСТВО СЕБЯ!

и принципы, которые вечно вас ставят в тупик даже сейчас, а с самого раннего детства открыли бы ваш исходный код и воспитывали бы его в вас, то есть развивали бы в вас эти архетипы, вам, наверное, не надо было бы переживать кризис среднего возраста и под конец жизни пытаться догнать упущенное. Потому что, обретая Я, иногда приходится вернуться к исходному коду и потерять много времени. Вот как-то так!

Как лучше делать анализ, если цель оказалась ложной или совсем не той?

— Никогда не задавайте себе вопрос — почему все это произошло? Этот вопрос разрушает вас, заставляет найти какую-то ошибку, вернуться в прошлое, оторваться от сегодняшней реальности, потерять связь со временем и копаться в «какашках» прошлого, привить себе чувство вины, уронить свою самооценку! Никогда не занимайтесь этим! Это психологи придумали, чтобы деньги зарабатывать. Я могу это сказать смело, так как имею два высших медицинских образования: российское и английское. Проработав долгое время в медицине, я видел, как тупо ищут причину и врачи, и пациенты, вместо того чтобы заниматься здоровьем. Надо не болезнь лечить, а становиться здоровым. Лечить болезнь — это пить таблетки, тем самым еще больше разрушать себя, а стремиться быть здоровым — это профилактировать себя заранее и всегда выходить на энергию самоизлечения, которая есть в каждом человеке. Запомните, врач никогда не лечит, он помогает организму справиться с трудностями на пути к своему естественному состоянию — быть здоровым. Это, как росток, который пробивается сквозь асфальт. Давайте научимся убирать препятствия на пути к своему развитию. В этом TOP LIFE NAVIGATOR очень помогает.

Никогда не задавайте себе вопрос: «Почему все это произошло?» Не важно — почему? Важно — КАК я достигну поставленной цели. НЕ важно — КАК я вырвусь из сегодняшней ситуации! Важно — ПОЧЕМУ я должен достичь этой цели!

Основатель сети «Магнит» Галицкий недавно посетовал на усталость и на то, что «некому передать управление огромным бизнесом». В чем его проблема? Цель-то у него есть... И за 25 лет он ярко проявил свой талант управленца.

— Хороший вопрос. Ответ прост. Дело в том, что человек, живя в своих двух архетипах, в течение жизни проходит последовательно через все 8 архетипов по жизни. Компания тоже проходит эти периоды. При переходе с одного этапа на другой возникает конфликт неприятия нового периода

жизни, а, оставаясь в старом, ты перестаешь резонировать и получать кайф. От этого упадок сил и потеря драйва.

У Галицкого сейчас как раз такой переходный период. Найдет себя в новом амплуа в своем же бизнесе, опять Остапа понесет. Однако он должен поставить на свое место надежную смену. А он этим занимался? Искал лет за 10 до этого? Это очень хорошо описал доктор Ицхак Адизес. Поэтому не хотел бы детализировать, однако Адизес упростил теорию архетипов для пользования широкими массами, создав так называемую теорию управления PAIE. Прочитав его книги, вы получите ответы на эти вопросы.

Экспорт Китая упал за февраль на 25%... Как бы вы могли рекомендовать стране спасти ситуацию в экономике?

— Никак! Пора кончать лоботрясничать и заняться делом. В России огромное количество так называемых «слабых» архетипов, как раз тех, кто не может ставить себе цели, они могут только копировать. И вот сейчас они в страшном стрессе. «Эпоха раньше» закончилась, сейчас нужно системно работать над своим будущим. А никто не учил. Все жили здесь и сейчас, не думая о будущем. Сейчас у всех нехватка энергии и финансовой, и психической, а откуда ее брать? Активизировать источник внутри? Но это же тяжелая работа, даже TOP LIFE NAVIGATOR — это процесс не одного месяца, хотя оно того стоит.

В России жуткая проблема с квалифицированными кадрами и, главное, с управленцами, лидерами развития. Их никто последние двадцать лет не воспитывает. Управленца раньше в школе воспитывали в октябрятской звездочке, потом в председателе пионерской дружины, в комсомольском вожаке... Они до сих пор у власти. А сейчас? Это проблема на десятилетия. И никакие западные MBA здесь мне не помогут — чуждые они. Потому что и у стран есть архетипы, и знания чужих архетипов логичны, но не рабо-

УПРАВЛЕНЦА РАНЬШЕ В ШКОЛЕ ВОСПИТЫВАЛИ В ОКТЯБРЯТСКОЙ ЗВЕЗДОЧКЕ, ПОТОМ В ПРЕДСЕДАТЕЛЕ ПИОНЕРСКОЙ ДРУЖИНЫ, В КОМСОМОЛЬСКОМ ВОЖАКЕ... ОНИ ДО СИХ ПОР У ВЛАСТИ

тают у нас в России. Пока остановлюсь, иначе могу полдня рассказывать, как архетипы сформировали загадочную русскую душу и почему американцы пока обречены править миром еще лет десять как минимум, что бы мы им ни предрекали.

Мы не умеем управлять собой, людьми, целями. У нас сильная верхушка власти и абсолютно аморфное, безликое «все остальное». Все надеются, что власть найдет какое-то волшебное решение и всем будет хорошо. А в психологии хорошо известен феномен «надежды». Чем сильнее надежда, тем слабее воля. Потому что сейчас мы всю ответственность перекинули с себя на Путина, правительство и т. д. И ждем...

Потому что базовые архетипы россиян — Ребенок и Странник. Оба — интуиты, не признающие системы, верят в чудеса и магию духовности, бессистемно поглощают информацию, знают все и ничего, постоянно меняют правила и абсолютно недисциплинированные... А управляет детьми кто? Царь-батюшка, отец родной! Пока на этом остановимся.

Надо включить TOP LIFE NAVIGATOR каждого, и начнется возрождение не России, а каждого из нас, а вот когда мы найдем себя и начнем развиваться, вот тогда и возродится новая Россия. Я в это верю и хочу, чтобы TOP LIFE NAVIGATOR научился пользоваться каждый.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС: TP@TOP-PERSONAL.RU

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

www.TOP-PERSONAL.ru

Оппозиционность — это порождение ограничений

Татьяна Духанина, Marketing Line

Коррупционность есть у всех. Где-то больше, где-то меньше. В госструктурах она процветает еще и из-за ограниченности возможностей в заработке и недостаточно продуманной мотивационной схеме...

Чем отличается персонал в бюджетных и частных фирмах

Владимир Ванин, «Неолит»

Семейственность — типичная ситуация для многих частных, коммерческих компаний, от чего, кстати, они и страдают...