

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт в области "Управление" – 7102; 2052; 7242;

Главная тема: **УПРАВЛЕНИЕ**



**Соснило Андрей**  
Финансовый университет



**Марина Миронова**  
«Велес Капитал»



**Наталья Чухрова**  
коуч



**Юлия Рыжих**  
Just AI



КОНФЕРЕНЦИЯ 

НОЯБРЬ 2018 Г

# ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА



Многие работают по старинке  
Да и стоит ли слепо копировать  
чьи-то новые идеи по организации  
и оплате труда?

Об этом и поговорим на  
конференции УП практики из  
успешных компаний России поделится  
своими кексами в этом непростом деле

по итогам конференции УП подготовит  
журнал-альманах - СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА,  
который получают все подписчики УП

**УЧАСТИЕ В КОНФЕРЕНЦИИ ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ УП БЕСПЛАТНО  
ОСТАЛЬНЫМ - 15000 РУБЛЕЙ**

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Чемпионат мира по футболу отразил  
страсти кипящие в командах, сложную  
работу главных тренеров... а ведь все  
похоже и в бизнес-командах ?**

*Успехов в бизнесе!*

*Главный редактор ИД*



*Александр Гончаров*

Главный редактор — Александр Гончаров  
PR-директор — Надежда Гончарова  
Креативное агентство и редакция —  
ИП «И. Пронина»  
Выпускающий редактор — Павел Кочетков  
Секретарь по коммуникациям — Елизавета  
Титова  
Дизайн и верстка — агентство «Корпоративная  
периодика (верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»  
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)  
Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол  
Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»  
(Генеральный директор — Елена Чечикова)  
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева  
Официальный аудитор — Аудит-Босс  
(Генеральный директор — Олег Буйденко)  
Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 5

**Т**руд большинства из них является непродуктивным, а иногда – и откровенно вредоносным...

**Ч**ем больше чиновники будут получать деньги официальным путем, тем лучше будет складываться экономическая ситуация в стране...



Соснило Андрей,  
ФИНАНСОВЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

стр. 13

**Я** не могу вспомнить ситуацию, когда контакты кандидата стали бы проблемой при работе...



Марина Миронова,  
«ВЕЛЕС КАПИТАЛ»

стр. 21

**Ж**елание научить своих сотрудников самостоятельно решать возникающие проблемы выведет тебя за рамки любой конкуренции в России...

Фрека Э.

стр. 41

**К**оуч может помочь клиенту отыскать в себе ресурсы для решения задачи...

**К**арьерный коучинг можно начать с любой позиции менеджера...



Наталья Чухрова,  
КОУЧ

стр. 46

**Н**овые профессии  
зарождаются  
и спрос на них  
растет...

Татьяна Климентова,  
KELLY SERVICES

стр. 55

**К**онтроль за  
перепиской  
работников в свете  
практики ЕСПЧ...

Стефан Станев,  
BURGAS FREE UNIVERSITY  
(БОЛГАРИЯ)

стр. 49

**Т**ехнологии  
удобны, им не  
нужно платить  
зарплату, они не болеют  
и могут обходиться  
без выходных, но, как  
правило, внедрения  
дороги и не всегда  
экономически  
оправданны...

стр. 61

**К**адровые агентства  
вполне себя  
комфортно  
чувствуют  
приспосабливаясь под  
меняющийся рынок ...

**Б**ум “умных  
колонок” только  
начинается...

**К**рупные компании  
после почти  
полного отказа  
от услуг кадровых  
агентств (КА) потихоньку  
возвращаются к плотной  
работе с ними...



Юлия Рыжих,  
JUST AI

Александр Гончаров,  
ГЛАВ. РЕД. ЖУРНАЛА

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

**5**  
**УПРАВЛЕНИЕ**  
**Умный руководитель изъявит желание изменить команду (как полностью, так и частично) не в начале, а по ходу деятельности**  
**Соснило Андрей, Финансовый университет**

**13**  
**Трибуна HRD**  
**Роль HRD в инвестиционных компаниях повышается естественным образом**  
**Марина Миронова, «Велес Капитал»**

**21**  
**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Matryoshka. Как вести бизнес с иностранцами**  
**Фрека Э.**

**41**  
**КОУЧИНГ**  
**Коуч может помочь клиенту отыскать в себе ресурсы для решения задачи**  
**Наталья Чухрова, коуч**

**46**  
**РЕКРУТМЕНТ**  
**Новые профессии зарождаются и спрос на них растет...**  
**Татьяна Климентова, Kelly Services**

**49**  
**ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ**  
**Чат боты уже умеют шутить... а завтра?**  
**Юлия Рыжих, Just AI**

**55**  
**ПРАВА РАБОТНИКОВ**  
**Контроль за перепиской работников в свете практики ЕСПЧ**  
**Стефан Станев, Burgas Free University (Болгария)**

**61**  
**14-Е ИССЛЕДОВАНИЕ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ**  
**Кадровые агентства вполне себя комфортно чувствуют приспосабливаясь под меняющийся рынок**  
**Александр Гончаров, гл. ред. журнала**

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

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

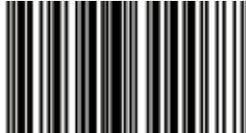
Подписано в печать 18.06.2018 г.  
 Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
 Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
 Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в АО «ИПК «Чувашия»  
 428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)  
 Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.  
 Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№23  
(483)

Издаётся с 1996 г.  
2018 г.

Объединенная редакция

ИД «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



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала



Андрей  
Устюжанин



Дмитрий  
Жирнов



Павел Кочетков,  
выпускающий редактор

Ведущие журналисты



Ольга Кошарная  
[olga.kosharnaya.79@mail.ru](mailto:olga.kosharnaya.79@mail.ru)



Анна Баграмова  
[bagramova.anna@inbox.ru](mailto:bagramova.anna@inbox.ru)



Елена Мамонтова  
[top-personal\\_mamontova@bk.ru](mailto:top-personal_mamontova@bk.ru)



Влада Верёвкина  
[vladaver13@gmail.com](mailto:vladaver13@gmail.com)



Кристина Фирсова  
[vostoksiberia@gmail.com](mailto:vostoksiberia@gmail.com)



Алена Юрова  
[yurova.y@yandex.ru](mailto:yurova.y@yandex.ru)

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

**Умный руководитель  
изъявит желание изменить  
команду (как полностью,  
так и частично) не  
в начале, а по ходу  
деятельности**



*Соснило  
Андрей Игоревич*

**Финансовый университет  
при Правительстве  
Российской Федерации**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** Какие сферы управления в государстве Вы бы не рекомендовали регулировать, ликвидировать при этом аппарат служащих?

 правление современной экономикой без процесса регулирования немислимо. Так, нерегулируемая экономика приобретает иное направление, в развитых странах она давно отсутствует. К примеру, если вы придете покупать продукты на торговый рынок, вам все равно придется столкнуться с ярким приме-

логистики, процедура контрольного взвешивания – все это является элементами цивилизации.

Безусловно, штат чиновников в нашей стране превышает свой лимит. Труд большинства из них является непродуктивным, а иногда – и откровенно вредоносным.

Большинство крупных государственных заказов выстроено на основе «откатов», что огорчает. Как и в какой мере можно и нужно ликвидировать часть чиновников, – это, на мой взгляд, определяется степенью готовности систем автоматизации с их дальнейшим замещением персонала. На данный момент, этот процент не так уж высок.

**ТРУД БОЛЬШИНСТВА ИЗ НИХ ЯВЛЯЕТСЯ НЕПРОДУКТИВНЫМ, А ИНОГДА – И ОТКРОВЕННО ВРЕДОНОСНЫМ**

ром экономического регулирования. Оно присутствует везде: составление договоров об аренде торговых мест, оформление правил торговли и охраны киосков, санитарное обслуживание и уборка территории, внедрение

Однако прогноз довольно благоприятный: в ближайшем будущем процесс замены аппарата служащих на программное обеспечение, а также на робототехнику будут набирать обороты. Я бы направил их работу на



регулирование всех сфер деятельности кроме тех, где решение задач осуществляется с помощью общегосударственных денег (оборона, безопасность, здравоохранение, внешняя политика). Контроль функционирования конкретной деятельности стоит доверить саморегулирующим учреждениям. Это позволит ликвидировать целую цепь чиновников.

### Как отбирать министров и иных государственных топов (критерии, образование, опыт, возраст и т.д.)?

— Могут ли существовать какие-то критерии для отбора топовых управленцев – вопрос сложный и достаточно дискуссионный. Например, в древнем Китае отбор чиновников проводился с помощью испытаний. Победитель обладал лидерскими качествами, мог повести за собой людей, имел необходимую физическую подготовку и интеллектуальные показатели.

Главная проблема современной России заключается в том, что должности государственной службы занимают по протекции, за счет кумовства, благодаря взяткам. Власть стала настолько нелегитимной, что избирательные комиссии находятся под бдительным контролем, а результаты голосования не являются конкурентными на всех уровнях. Победу

одерживает один кандидат, а мандат получает другой. Задействуется не просто административный ресурс, происходит тотальная фальсификация результатов выборов с дальнейшей узурпацией власти. Страна находится на первом месте в мире по разрыву доходов богатых и бедных людей. Статистика приобретает виртуальный и никому не нужный характер.

Если будет намечен четкий курс, то такие критерии, как возраст или образование, не будут играть существенной роли. Хорошим управленцем можно быть и в 20, и в 60 лет вне зависимости от того, есть ли у вас опыт работы или нет. Критерии, которые я считаю действительно важными, заключаются в умении человека принимать самостоятельные решения, быть готовым к ответственной работе, а также отстаивать свою позицию в любых условиях. Не нужно смотреть в рот и ловить слова вышестоящего руководства. Чтобы достигать высот и продвигаться по карьерной лестнице, необходимо иметь собственное мнение и не прогибаться. Целесообразно отметить, что хороший министр должен иметь широкий кругозор, знать историю своего отечества и уметь пользоваться родным языком. Чиновник, культурный уровень которого оставляет желать лучшего, дискредитирует страну на мировой политической арене.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Где и как искать этот ценный «топ-персонал» (открытые вакансии, конкурсы и т.д.)?

— Сингапур пошел по пути поиска наиболее талантливых людей, которые отбирались с помощью всеобщего тестирования детей на IQ с привлечением зарубежных компаний. Никто не мешает России провести идентичный эксперимент хотя бы на уровне одного или двух регионов. По состоянию на сегодняшний день несколько субъектов в стране находятся в состоянии дефолта, без дополнительного финансирования федерального центра. В Хакасии введено внешнее казначейское управление. В предефолтном состоянии находится еще несколько регионов. Мое мнение: не нужно ставить лич-

ных телохранителей во главе. Вероятность того, что у них получится изменить ситуацию, не велика.

Как вариант, стоит попробовать отойти от своячества, кумовства, поддакивания, соглашательства. Можно провести отбор среди руководителей компаний конкретного региона, которые имеют необходимый уровень IQ и изъявили желание попробовать себя на этой почве. Одновременно следует заменить весь государственный аппарат, навсегда искоренить его пороки. Тестирование на детекторе лжи на предмет воровства государственных средств даст возможность отсеять значительную часть служащих.

Необходимо внедрить механизм

**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**

# Роль HRD в инвестиционных компаниях повышается естественным образом

*Ценность специалистов  
финансовой сферы  
уникальна и HRD борется  
за каждого из них до  
последнего.*

**У** Каким опытом и знаниями должен обладать HRD крупной финансово-инвестиционной компании, чтобы успешно искать ТОП персонал и помогать лидеру управлять им?



а позицию Директора по персоналу коллеги приходят разными путями, с разным опытом.

Без понимания предметной области очень сложно разговаривать с



*Марина Миронова*

«Велес Капитал»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



руководителями на одном языке, тем более, что под руководящие позиции просто нет готовых типовых инструкций. Несмотря на жесткое регулирование работы инвест. компаний в каждой есть свои особенности распределения задач между направлениями и важно эту разницу понять.

**УП** Должен ли он знать некую конфиденциальную информацию от лидера, чтобы работать без ошибок?

— Лучше не обсуждать с руководителем какие-либо «особые секреты».

Длительный опыт работы в компании дает понимание какие особенности есть в той или иной должности, какие требования к стилю взаимодействия, знаниям предъявляется. С потенци-

альным руководителем можно проводить несколько этапов встреч, на которых можно не только оценить его, но и дать исчерпывающую информацию по позиции. Очень важно проговорить не только плюсы, но и возможные «подводные камни» должности, с какими сложностями он может столкнуться, например, с высокими темпом внедрения новых программных продуктов или с большим объемом работы. Важно, чтобы у кандидата на руководящую позицию была достаточно полная картина задач и ожиданий, чтобы принять взвешенное решение о выходе на работу. Большой объем предварительной работы и максимальная открытость информации по позиции становится залогом успешной адаптации руководителя 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**

Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

*www.alpinabook.ru*

Фрека Э.

# Matryoshka. Как вести бизнес с иностранцами



КЛЮЧ 4

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КЛИЕНТОМ

ГЛАВА 1. ТИПЫ ИНОСТРАННЫХ  
КЛИЕНТОВ

Ты еще не забыл про Джона и Наташу? Если помнишь, ребята поженились, купили дом, и у них появилась дочка. Конечно, они пришли к этому не сразу, понадобилось время. Отношения — процесс долгий и сложный.

Так и с твоей «матрешкой» — глупо полагать, что успешный бизнес это дело одного дня. Особенно, если твоя «матрешка» большая, удивительная и ты



хочешь, чтобы она росла и развивалась.

Представим на минуту, что Джон и Наташа так и не дошли до ЗАГСа. Грустно, да. Но скорее всего, каждый из них нашел бы себе кого-нибудь другого и строил бы жизнь с этим человеком. Поэтому не опускай руки, если не получилось реализовать твой товар какому-то западному клиенту: проанализируй ошибки, сделай выводы и начинай строить новые деловые отношения в другом месте. И тут хорошо бы понимать, с каким типом клиента имеешь дело.

У каждого клиента, независимо от культурного багажа, собственный уникальный тип личности. И тебе, как продавцу, очень важно разбираться в элементарной психологии и развивать эмоциональный интеллект. Из моего опыта деловых отношений я выделил три типа клиентов. Примеры, конечно, будут из сферы недвижимости:

**1. Решительный тип личности — «Лев».** Он всегда словно на охоте, в поисках добычи, и нападает, как только видит ее.

Один клиент-американец инструктировал меня: «Когда мы войдем в квартиру, предупредите хозяина, что я приму решение в течение 30 секунд. Поэтому, если мы сразу уйдем, пусть он не обижается и не принимает это на свой счет». Мне стало интересно, и в то же время я не поверил, что он на самом деле сможет принять решение за 30 секунд. Но клиент оказался человеком слова и сходу согласился на аренду квартиры, несмотря на кое-какие недочеты.

Поведение льва может показаться шокирующим, но на самом деле он оказывает тебе услугу. Обычно он сообщает тебе о том, что он ищет.

Будь осторожен, чтобы самому не

**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**

# Коуч может помочь клиенту отыскать в себе ресурсы для решения задачи

*Карьерный коучинг можно начать с любой позиции менеджера*

**❗** Карьерный коучинг на подъеме. Где прячется его “рычаг” для клиента?

*С*арьерный коучинг сам по себе, как и все другие виды коучинга – это в первую очередь желание, вернее, намерение самого клиента или, по-другому, игрока, что-то изменить. Без индивидуального запроса эффективная работа в режиме карьерного коучинга практически становится уто-



*Наталья Чухрова*

коуч

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



пией. Именно поэтому, максимального эффекта в карьерном коучинге достигает именно тот, кто для начала совместно с коучем находит карьерную цель, а далее готов принимать себя в меняющейся среде, способен к саморазвитию, воспринимает обратную связь, понимает, что необходимо будет работать с препятствиями и трудностями и, конечно, проводит масштабную внутреннюю работу. Хорошая новость – к карьерному коучингу можно приступить на позиции любого уровня – от специалиста до топ-менеджера

**УП** Может ли коуч быть им для самого себя?

— Да, безусловно, и даже должен. Иначе, как искать лучшие практики и

подходы, двигаться вперед, наращивая экспертизу? Но при этом, каждому self-коучу рекомендуется периодически работать с личным ментором, наставником из коучинговой среды, не только для прокачки навыка, но и в личных интересах. Ведь у многих коучей периодически возникает необходимость достижения принципиально новых целей, потребность в обмене опытом или профессиональной поддержке. У меня есть правило – раз в год 2-3 сессии с матерым практикующим коучем.

**УП** Первые встречи коуча и клиента – почему о них так мало пишут в книгах о коучинге?

— О них пишут, но действительно в

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

**TR@TOP-PERSONAL.RU**

# Новые профессии зарождаются и спрос на них растет...

*Все новое познается на  
практике...*

**Татьяна  
Климентова**

**Kelly Services**

**❗** Какие новые компании стали заметны на рынке борьбы за лучших сотрудников и специалистов в последние 2-3 года?

 настоящее время компании из разных секторов набирают персонал, в той или иной степени.

Достаточно активны IT-компании – это один из самых оживленных рынков. Многие компании-производители, как российские, так и зарубежные, также расширяют свой штат, открывают новые производства.

## **И** Какие новые специальности появились в вакансиях компаний и почему их трудно закрывать?

— Основная часть новых профессий на российском рынке труда сейчас появляется в IT-сфере. И это не только общероссийский тренд, но и общемировой. Развитие новых технологий, рынка электронных устройств, растущая потребность в знаниях в области компьютерной техники, бизнеса и аналитики, появление новых объектов для исследования (например, виртуальные миры, big data, облачные технологии), появление новых языков программирования приводят к появлению новых профессий в IT-отрасли.

Большое количество профессий зарождается в медицине, а также в психологии. Многообещающей отраслью являются биотехнологии.

Активно развивается маркетинг, появляются новые потребности в Digital & eCommerce. У компаний постоянно существует потребность в продвижении бренда, выводе новых продуктов на рынок, увеличении продаж, улучшении имиджа, плюс активное развитие digital-направления в онлайн приводят к появлению новых профессий в этой сфере.

Сложность в закрытии заключается в том, что, как правило, по новым направлениям недостаточно специалистов, ВУЗы пока еще не готовят высококвалифицированные кадры, практически нет специализированных курсов. Эти специалисты очень редки, и основной инструмент при общении с ними – это headhunting.

**И** Многие кадровые агентства,

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

**TR@TOP-PERSONAL.RU**

# Чат боты уже умеют шутить... а завтра?

*Чем быстрее компания задумается о цифровизации, тем больше будет у нее шансов на трансформацию и процветание.*

**УИ** Что сегодня важнее для разработчиков искусственного интеллекта – конкуренция, ожидание прорыва у кого-то или монетизация того, что есть?

*Мы* живем в уникальное время, когда технологии AI переживают буквально взрывной рост. Безусловно, конкуренция жесткая и она имеет значение, как и успехи крупнейших компаний мира по разра-



**Юлия Рыжих**

**Just AI**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



боткам в сфере AI. Но на первое место по важности я бы поставила два фактора. Первое – это найти свое место на рынке, делать что-то одно, но хорошо. Например, программировать чатботов, понимающих естественный язык или конструировать роботов, которые отлично работают там, где человеческий ресурс не справляется или существует угроза для жизни. Второй фактор – сделать что-то полезное и значимое для человечества.

**У** Как обстоят дела с «мозгами» и разработчиками – кто есть кто на этом рынке?

— Исторически в России очень сильная математическая школа. И даже в западных компаниях то и дело встречаются программисты из России

## МЫ ЖИВЕМ В УНИКАЛЬНОЕ ВРЕМЯ, КОГДА ТЕХНОЛОГИИ AI ПЕРЕЖИВАЮТ БУКВАЛЬНО ВЗРЫВНОЙ РОСТ

и СНГ, то есть наши инженеры прекрасно справляются с программированием машин, устройств и другими технологиями AI.

Если говорит именно про разговорный AI, русский язык очень сложен по своему синтаксису и морфологии, что затрудняет работу с ним для «не носителей» языка. Но рынок



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



России активно развивается и привлекает внимание как всех западных гигантов – Google, Amazon, так и восточных – Alibaba или Xiaomi. Все они в ближайшее время выпустят свои «Яндекс.Станции» с голосовыми ас-

ко начинается и очень хочется, чтобы на международном рынке появился российский игрок, способный составить достойную конкуренцию всем перечисленным компаниям.

## БУМ «УМНЫХ КОЛОНОК» ТОЛЬКО НАЧИНАЕТСЯ

систентами, поддерживающими русский язык. Бум «умных колонок» толь-

Шутить и хамить чат-боты уже не позволяют – а что завтра?

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

— А завтра все будет зависеть от тех алгоритмов, которые будут заложены в ботов. Если вспоминать историю с Tay от Microsoft, то причиной его хамства стали сами пользователи, хотя изначально разработчики заложили в него светлую, казалось бы, идею – обучаться, чтобы стать умнее и лучше отвечать на вопросы пользователей.

Если брать пример нашей российской «Алисы» от «Яндекса», она может и шутить, и отвечать достаточно дерзко, при этом усовершенствованные алгоритмы способны блокировать мат, отличать грани смыслов и оттенки контекста в речи. Достойный пример контролируемой технологии. С новыми технологиями боты должны будут становиться умнее и полезнее, но не

опаснее для социума.

**УП** Какие сферы бизнеса уже на очереди как клиенты искусственного интеллекта?

— В России в ближайшее время самый бурный рост мы ожидаем в сфере ритейла (с 6% в 2017 до 22% в 2020 году) и сфере ресторанного бизнеса (с 1% до 10%), чуть будут отставать транспорт и компании государственного сектора. На текущий момент самое широкое проникновение AI наблюдается в банках, телекоме и ИТ-отрасли.

Стоит отметить, что автоматизация на базе AI уже очень востребована в сфере HR (внутренний саппорт для сотрудников) – такие боты могут принимать заявления

**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**

# Контроль за перепиской работников в свете практики ЕСПЧ

*Мнения юристов по  
проблеме читайте в  
июльском номере журнала  
ТРУДОВОЕ ПРАВО  
(номер 7)*



**е**обходимость  
обратиться к теме  
было вызвано раз-  
витием новых тех-

нологий, которые оказывают существенное влияние на все сферы личной жизни, в том числе на рабочем месте. Это особенно касается неприкосновенности их соответствия.

Вопрос о допустимости контроля за заочными работником в основном ограничивается его характером (личный или

*Стефан Станев*

**Burgas Free University  
(Болгария)**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



бизнес), обоснование для начала мониторинга и его полезности. Страсбургский суд рассмотрел этот вопрос в свете статьи 8 Конвенции о защите прав человека, которая регулирует право на уважение частной и семейной жизни, его жилища и его корреспонденции и условий, при условии, какие права могут, пункт 1 быть ограниченным.

#### **Статья 8 Конвенции гласит:**

1. Каждый человек имеет право на неприкосновенность своей личной и семейной жизни, жилища и тайны переписки.

2. Вмешательство государственных органов в осуществление этого права является неприемлемым, за исключением случаев, предусмотренных законом и необходимых в демократическом обществе в интересах национальной и обществен-

ной безопасности или экономического благосостояния страны, предотвращения беспорядков или преступлений, здоровья и нравственности или прав и свобод других лиц.

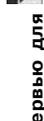
Как ясно, это положение чрезвычайно широко распространено, интерпретируется в свете его целей и намерений. На практике наиболее важным методом толкования статьи 8 ЕКПЧ является телеологическая интерпретация, которая, несомненно, защищает неприкосновенность частной жизни граждан и адаптирует Конвенцию к технологическому веку. Суд будет оценивать в каждом конкретном случае, является ли вмешательство в неприкосновенность частной жизни надлежащим, что позволяет ему проверять не только его законность (в соответствии с законами и прецедентной практикой государств, но также и с международным правом), но также и пропорциональность

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

**TR@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



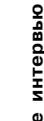
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

# Кадровые агентства вполне себя комфортно чувствуют приспособляясь под меняющийся рынок

*Крупные компании после почти полного отказа от услуг кадровых агентств (КА) потихоньку возвращаются к плотной работе с ними*

**Александр  
Гончаров**

глав. ред. журнала

 же три года как журнал не проводил исследования кадрового рынка. Причина отказа от исследования в 2015 году была объективна – кризис в экономике.

Кадровые агентства в частных беседах говорили о том, что закрытых вакансий стало значительно меньше, хотя процесс подбора оставался почти на прежнем уровне.

Однако компании уже не спешили быстро принимать на работу кандидатов и

особенно от кадровых агентств поскольку тогда цена риска возрастала.

Активизировались новые и небольшие КА. Причина видимо была в том, что они могли смело демпинговать. КА же с брендом и традициями не решались сбросить ценники, да и консультанты агентств морально вряд ли были готовы к этому. Сегодня вопрос цен сугубо конфиденциальный.

Небольшие агентства все же не смогли занять нишу полностью так как на рынок

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вышли в авангард КА с услугой дешёвого аутстаффинга.

Аутстаффинг, конечно, в 2015 году был сильно торпедирован законами, но агентства их ювелирного научились не столько обходить, а скорее приспособливаться. Такие аутстаффинговые компании оформляют все как аутсорсинг и попробуй докажи что персонал крупной компании не ей же и принадлежит... Но УП не учитывает в исследовании эти порой огромные агентства по причине их частных отношений с клиентами. Все таки в рекрутменте больше состоятельности. Мы её видим как раз в оценках даваемых HRD кадровым агентствам.

Сегодня уже 2 недели как менеджеры 14-го исследования пишут письма в не менее чем 300 кадровых агентств Москвы (10 лет назад Яндекс выдавал на гора не

менее 600). Они предлагают предоставить на условиях конфиденциальности базу своих клиентов с целью более точного охвата рынка.

Ранее УП просил оценить работу КА 1200 hrd крупных компаний Москвы. Сегодня их число явно поубавилось.

Например совсем недавно «почили в бозе» или отчаянно сражаются за место на рынке такие гранды как:

Юлмарт, Genser, Независимость, ВИМ-авиа, Urban group...

Причём стоит отметить наше наблюдение – буквально за полгода до краха этих фирм пиарагентства отчаянно и настырно предлагали УП интервью с лидерами этих фирм... что бы это значило?

**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**

# 14-е исследование кадровых агентств Москвы от журнала





# Корпоративное племя

Чему антрополог  
может научить  
топ-менеджера

Даниэль Браун, Итске Крамер

Лучшая бизнес-книга Нидерландов 2016 года

 альпина  
ПАБЛИШЕР

бизнес

 Тренинг-Бутик