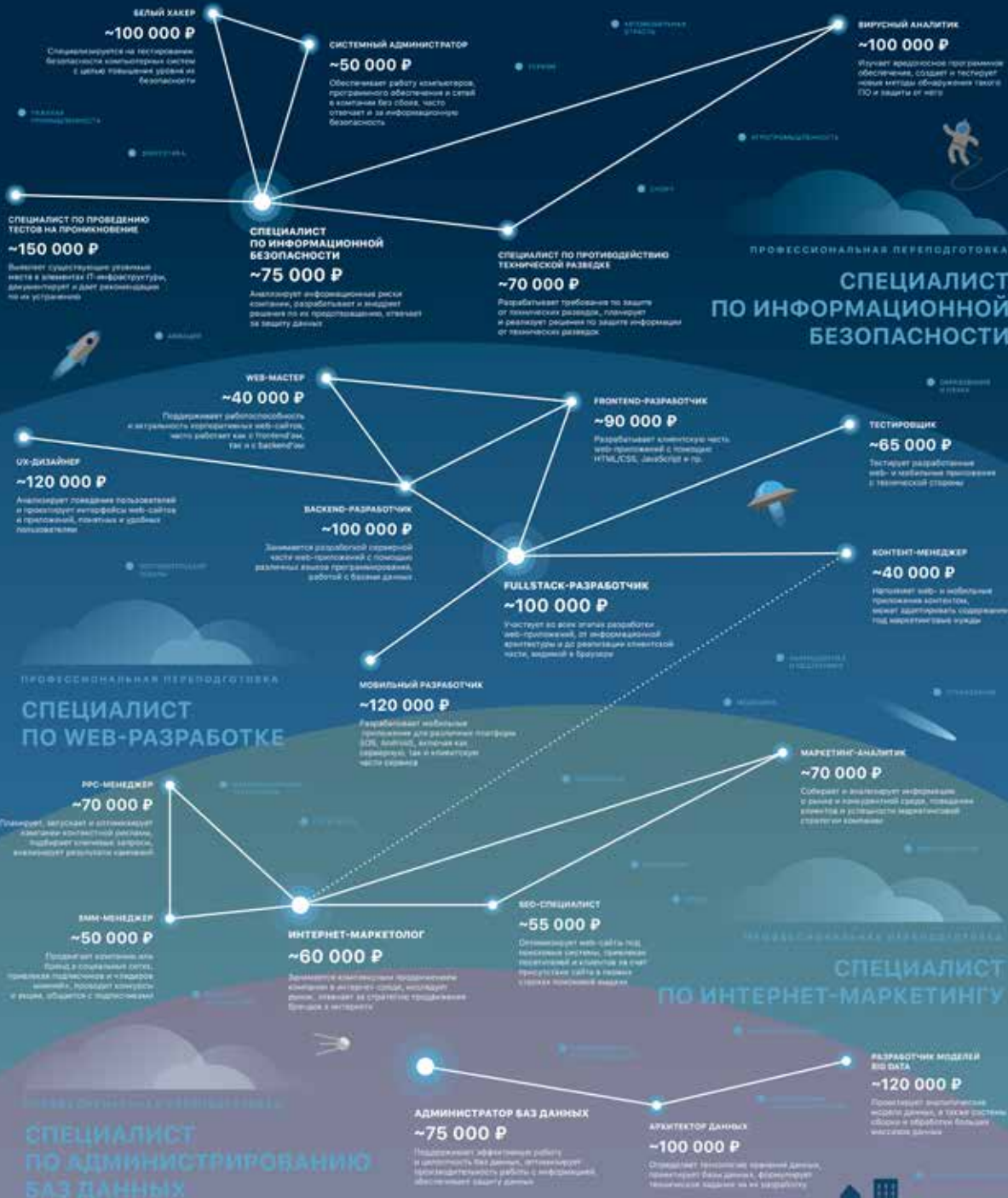


УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные новости из сферы "Топ-персонал" - 7102, 7052, 7042

Главная тема: ЗП В АЙ-ТИ



Иди в IT. Я покажу дорогу





КОНФЕРЕНЦИЯ 

Октябрь 2018 г.

БЕЛОВОРОТНИЧКОВАЯ ПРЕСТУПНОСТЬ

Болезнь для торговли,
производства, финансов...

УП не раз поднимал ее
в интервью

*В этот раз эксперты выступят
на конференции со своими мнениями о
способах выявления- недопущения и
борьбы с проявлениями воровства
внутри фирмы*

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

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

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

В этом номере ряд исследований от уважаемых компаний и, надеемся, они будут практически полезны вам

Приглашаем к vip интервью

Ждем писем на почту редакции –

tp@top-personal.ru

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. 39

П о мнению некоторых судов, факт выхода работника на работу после даты увольнения является доказательством отсутствия у него желания уволиться...

Р аботник может быть уволен и до истечения этого двухнедельного срока, но в таком случае дата увольнения должна быть согласована сторонами...

Ирина Кузнецова

стр. 49

Н е сводится ли антикоррупционная политика к тотальному контролю государства за доходами не только госслужащих, но и других граждан, имеющих какие-либо отношения с госслужащими?...

Б ремя доказывания законности доходов, на которые было приобретено какое-либо имущество лежит на государственных служащих...

стр. 47

В 90% случаев сотрудники получают повышение в молодом возрасте, а ротация управленческого состава после 50 лет случается крайне редко...

Д аже при всех урегулированных обязанностях госслужащих декларировать свои расходы все равно обнаруживаются скрытые доходы...

Яна Леликова

Наталья Чудова,
«КОНТАКТ» (БОЛГАРИЯ)

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Цифровизация в HR - революция или рост расходов на персонал?

Ольга Семухина, «АВТОБАН»

10

ОБУЧЕНИЕ

Как преодолеть дефицит кадров на рынке IT

Олеся Горьковская, CEO HackerU в России

14

ОЦЕНКА

Как улучшить внутренний центр оценки

Портнова Ирина, SHL Russia&CIS

18

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

Поставим рынок в «рамки квалификаций»

Елена Дабахова, НГСХА

26

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Траблшутинг: Как решать нерешаемые задачи, посмотрев на проблему с другой стороны

Фаер С.

39

УВОЛЬНЕНИЕ

Прекращение трудового договора по инициативе работника: анализ судебных споров

Ирина Кузнецова

47

ИССЛЕДОВАНИЕ КОМПАНИИ «КОНТАКТ»

Работодатели оценили последствия пенсионной реформы для руководителей

Наталья Чудова, «Контакт»

49

КОРРУПЦИЯ

Почему чиновников «раскулачивают», если их имущество намного дороже их доходов?

Яна Леликова

56

ИССЛЕДОВАНИЕ НАЗВАНЫ ЗАРПЛАТЫ IT-СПЕЦИАЛИСТОВ В РОССИИ

HackerU назвала зарплаты IT-специалистов в России

58

ОПРОС ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ

Опрос Института Адизеса: 78% компаний испытывают сложности с реализацией кросс-функциональных проектов

№25
(485)

Издаётся с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

TR@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



Анна Баграмова
bagramova.anna@inbox.ru



Елена Мамонтова
top-personal_mamontova@bk.ru



Влада Верёвкина
vladavera13@gmail.com



Кристина Фирсова
vostoksiberia@gmail.com



Алена Юрова
yurova.yv@yandex.ru

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

www.top-personal.ru

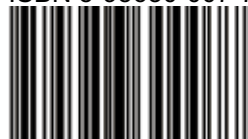
Подписано в печать 10.07.2018 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >


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

Цифровизация в HR – революция или рост расходов на персонал?



Ольга Семухина

«АВТОБАН»

 лобальная цифровизация захватила все сферы бизнеса не просто так, из любви к искусству. Цифровизация – это огромные массивы обрабатываемых данных, их фильтрация и сортировка по сотням индивидуально настраиваемым параметрам, мгновенный расчет многофакторных формул и передача терабайтов информации за доли се-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



кунды. Цифровизация бизнеса решает самые сложные и трудоемкие задачи за несоизмеримо меньшее время. И не менее приятное – цифровизация многократно повышает эффективность бизнес-процессов и экономит немало денег.

Цифровизацию в сфере HR я бы пока не торопилась называть революцией. Революцией она станет, когда всю так называемую текучку будет выполнять искусственный интеллект, любые документы - от справки о доходах для визового центра до больничного листа - можно будет отправить и получить, не поднимаясь со стула, в личном кабинете или мобильном приложении. HR-специалист при этом будет заниматься исключительно стратегией, тактикой и творческой составляющей, где никакой искусственный интеллект не заменит живого человека. Для свершения такой революции необходимо долгосрочное стратегическое сотрудничество крупнейших HR-компаний с ведущими российскими или международными IT-корпорациями. Желательно при финансовой, правовой, административной и организационной поддержке государства. К слову, есть основания надеяться, что если и не революция, то существенные сдвиги к лучшему уже не за горами: на днях на Петербургском форуме Сбербанк и SAP объявили, что будут совместно разрабатывать IT-решения для рос-

сийского HR-рынка. Пока же бизнес-процессы не изменились. Любой HR-специалист при закрытии вакансии проходит те же этапы, что и раньше: отбор наиболее подходящих резюме, приглашение кандидата на первичное собеседование, тестовое задание, приглашение на следующее собеседование, окончательное решение. При этом большинство этапов стали частично или полностью цифровыми.

Тем не менее, хотя цифровизация в HR и не может заменить профессионального сотрудника, она многократно снижает затраты на управление персоналом. Наглядный пример: в нашей компании трудится 5,5 тыс. человек. Представьте себе, насколько должен быть раздут HR-департамент, чтобы в ручном режиме согласовывать все открытые и закрытые вакансии, все отпуска, больничные, продвижения вверх по службе! И даже не хочется представлять, какие бюджеты тратила бы компания только на зарплату, налоги, помещения и оборудование рабочих мест менеджеров по персоналу. А если вспомнить про сотни ежедневно поступающих к нам резюме, то на вопрос: цифровизации быть или не быть - ответ вполне очевиден.

Профессиональные программы, разработанные для управления персоналом, позволяют десятку наших сотрудников прекрасно справляться



с многотысячным коллективом. Программы и приложения не ошибаются, не устают, не нарушают трудовую дисциплину, не уходят в декрет или отпуск. И, опять же, возвращаясь к актуальной для любого бизнеса теме золотого тельца, экономят для компании немало денег. Например, многочисленные программы позволяют одним кликом импортировать резюме из различных источников в единую удобную базу, оценить конверсию на каждом этапе выбора кандидата, объединить кадровое делопроизводство с вашей финансовой отчетностью, получить программу адаптации сотрудника на испытательном сроке и этапы обучения уже работающих спе-

циалистов. На любом из этапов найма нового сотрудника HR-программы автоматически генерируют подробную статистику, отчеты и графики.

Наиболее продвинутые кадровики пользуются бесплатной американской программой Apptivo или приложением Resume Matching. Основное преимущество Apptivo в том, что она открывает доступ к нескольким облачным приложениям, одна учетная запись сохраняет до 500 Мб данных и позволяет быстро составить для себя индивидуальный набор функций. Благодаря приложению Resume Matching достаточно ввести несколько ключевых слов в описании вакансии, что-

**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



Как преодолеть дефицит кадров на рынке IT

Весной в рамках Московского международного салона образования (ММСО) прошёл дискуссионный баттл «Как готовить айтишников». Мы с представителями Московского Политеха, Geekbrains и ведущих IT-центров обсудили, как сегодня можно решить проблему дефицита кадров в высокотехнологичных областях.

Олесья Горьковая

CEO HackerU в России

Где победители?



Любой баттл подразумевает острую и живую дискуссию, поэтому без провокационных вопросов не обошлось. «Вот недавно на соревнованиях по программированию победила команда из МГУ. А где ваши победители? Где программисты? Как вы их готовите?», — обратился к нам модератор панели, известный бизнес-тренер Максим Осовский. Декан факультета информатики и систем управления Московского Политеха Андрей Филиппович объяснил, что IT гораздо шире, чем про-

граммирование, и победы в подобных конкурсах не определяют развитие всей области. «Мы готовим разнообразных специалистов. Это скорее математики, чем программисты, — подчеркнул он. — Они готовы к решению комбинаторных задач, но, к сожалению или к счастью, решение таких задач — лишь малая часть того, что нужно делать в IT».

Я отметила, что многие из победителей различных соревнований работают в школе HackerU. Они — практики, своей головой и руками решают задачи в полевых условиях.



В целом же я считаю, что гораздо важнее обратить внимание не на подготовку победителей, а на обучение квалифицированных специалистов, которые смогут найти себе применение на рынке труда. Сегодня выпускник университета обладает набором фундаментальных знаний, имеет хорошо накачанный, тренированный мозг, владеет одним или двумя языками программирования, но не может найти работу. Почему? Потому что писать сайты, мобильные приложения и игры, защищать информацию и заниматься другими практическими вещами не учат в рамках классических образовательных программ.

Но, как показывает опыт HackerU, не требуется много лет и денег, чтобы обучить ребят решать прикладные задачи. Со мной в этом согласился и Евгений Картавец, руководитель отдела обуче-

ния IT-портала GeekBrains. И именно такую стратегию последовательно воплощают в жизнь центры дополнительного образования.

Долгосрочные учебные планы изживают себя

По оценкам участников дискуссии, перед российскими вузами сегодня поставлена цель увеличить выпуск IT-специалистов в десятки раз. При этом нужно не только вырастить больше IT- профессионалов, но и научиться своевременно реагировать на все тренды в IT-образовании, выражающиеся в запросах рынка труда. Такие запросы в свою очередь соотносятся с требованиями бизнеса, в которых отражаются мировые и локальные тенденции.

В HackerU мы не только реагируем на

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

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

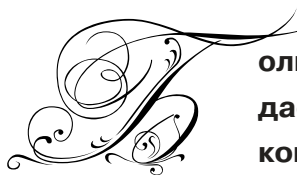
TP@TOP-PERSONAL.RU



Как улучшить внутренний центр оценки

Портнова Ирина

SHL Russia&CIS

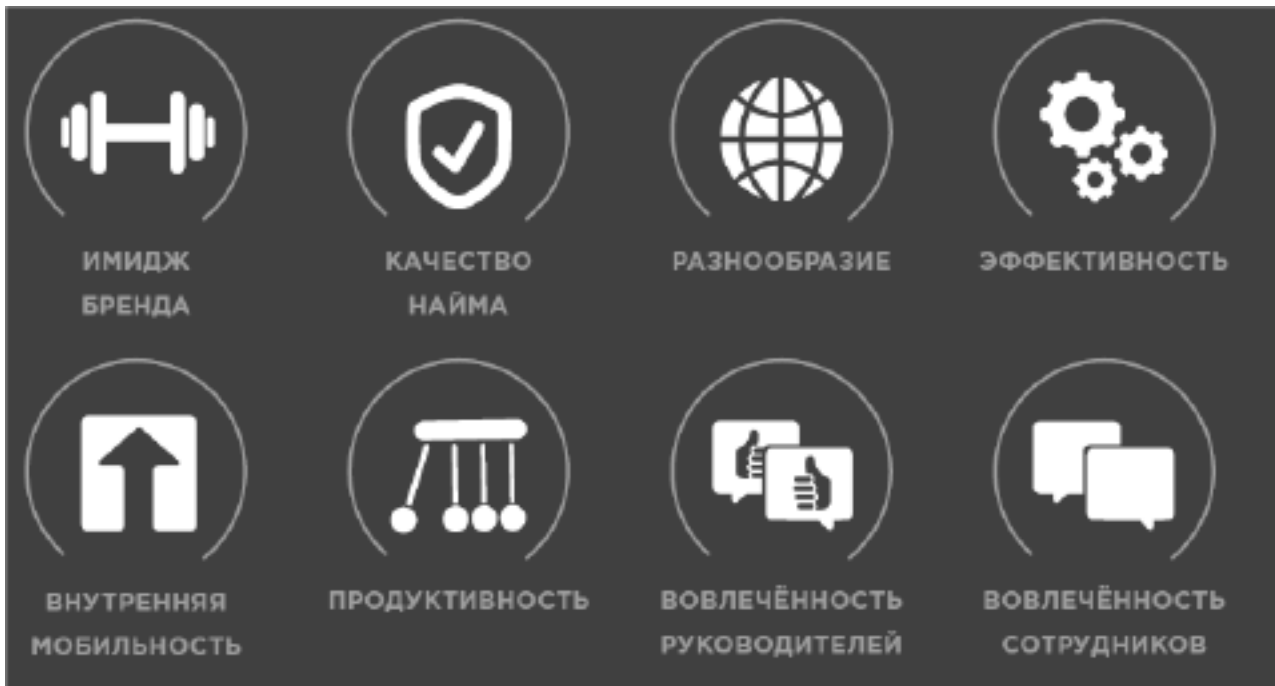


Более 25 лет мы наблюдаем, как российские компании внедряют различные инструменты оценки и изучили большое количество кейсов.

Российский стандарт центра оценки значительно облегчил этот процесс, всем новичкам мы советуем в первую очередь обратиться к этому документу и пройти соответствующее обучение. Но что делать, если в компании оценка проводится, но результат или процесс не устраивает?

Предлагаем вам 5 важных шагов для аудита внутреннего центра оценки:

1. **Обозначьте место оценки в процессе работы с персоналом и ожидаемый результат.** Какие задачи бизнеса вы планируете решить проведением оценки? На какие показатели эффективности повлияют проведенные мероприятия? Как и когда можно будет зафиксировать и оценить результаты? По данным ежегодного отчета Business Outcomes Study Report



2018 международные компании чаще всего изучают следующие метрики при проведении центров оценки: В самом отчете вы можете найти более подробную информацию по каждому из этих факторов и большое количество примеров из реальной практики компаний топ 500 Fortune. Данные показывают, что использование валидных инструментов оценки на протяжении всего жизненного цикла сотрудника позволяет оптимизировать ресурсы, повысить общий уровень производительности и вовлечь руководителей в процесс отбора и развития сотрудника у большинства исследованных компаний.:

2. Проверьте релевантность критериев оценки. Отражают ли выбранные критерии оценки именно те качества, знания, навыки, способности, которые приводят сотрудников к успе-

ху в текущей ситуации? Реализуемы ли предложенные модели поведения в сложившейся корпоративной культуре? Как описанные критерии связаны с дальнейшей стратегией развития компания, создаем ли мы запас прочности на будущее? Насколько понятно и однозначно они интерпретируются? Относятся ли они к ценностям или к тому, что можно измерить?

Чаще всего пересмотр критериев оценки для отбора и развития сотрудников рекомендуется в следующих ситуациях:

- Стратегия компании существенно изменилась
- Компания стремится к изменению корпоративной культуры
- Цели и планы не выполняются
- Наблюдается дефицит управленческих кадров

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



- Критерии существуют только на бумаге и фактически не используются
- 3. Проведите аудит инструментов оценки, которые вы используете.** Какую информацию о кандидате вы получаете из каждого выбранного вами источника? Каково качество этой информации? Каковы преимущества и ограничения каждого метода? Согласно ежегодному исследованию GATR2018 в топе по популярности остаются классические инструменты оценки аналитических способностей (например, тесты отдельных способностей или аналитические кейсы), профессиональных навыков (тесты и профессиональные кейсы) и личностных характеристик (опросники и кейсы на взаимодействие). Это объясняется отчасти их известностью на рынке и модой на тот или иной инструмент. Составьте

карту имеющихся у вас инструментов, сопоставьте их с критериями оценки. Например, вот так:

КОМПЕТЕНЦИИ	АНАЛИТИЧЕСКАЯ ПРЕ-ЗЕНТАЦИЯ	РОЛЕВАЯ ИГРА
ПЛАНИРОВАНИЕ	XX	XX
ИННОВАТИВНОСТЬ	XX	
ЛИДЕРСТВО		XX
УСТОЙЧИВОСТЬ	XX	XX

Оцените получившуюся матрицу:

- Достаточно ли у вас источников информации по каждому из критериев оценки (напомним, что согласно стандарту необходимо обеспечить как минимум два источника).
- На сколько упражнения или тесты соответствуют уровню позиции и содержанию работы сотрудников. Не являются ли они слишком простыми или сложными.
- Как давно вы используете этот инструмент в компании, не требует ли он замены

**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

Как улучшить внутренний центр оценки

Новая отраслевая система гармонизирует отношения между рынком труда и образованием

У Что такое отраслевая система квалификаций? Кто ее изобрел?



Отраслевая система квалификаций – это составная часть национальной системы квалификаций, которая активно формируется в России. Национальная система включает в себя национальную рамку квалификаций, отраслевые рамки квалификаций, профессиональные и образовательные стандарты, систему независимой оценки квалификаций, профессио-



Елена Дабахова

НГСХА

нально-общественную аккредитацию профессиональных образовательных программ. Иными словами, все то, что обеспечивает точки соприкосновения между рынком труда и системой профессионального образования и обучения. Если выделить из национальной системы компоненты, описывающие конкретную отрасль (например, рамка квалификаций для сельского хозяйства, профессиональные стандарты для квалификаций в сельском хозяйстве и пр.) – переходим на уровень отраслевой системы квалификаций.

Кто ее изобрел, сказать довольно сложно. В том или ином виде ее отдельные элементы проявлялись на протяжении всей истории человечества. Например, еще в III веке в Китае была создана так называемая «система девяти рангов» (кстати, в современных рамках квалификаций тоже девять уровней), которая использовалась для оценки квалификации талантливых кандидатов на различные государственные должности. А в Европе в средние века в составе гильдий и цехов практиковалась система оценки профессионального мастерства работников в соответствии со ступенями «ученик», «подмастерье», «мастер». При этом продвижение по этим ступеням зависело от способности работника приобрести необходимую квалификацию и подтвердить ее на общественном

экзамене (аналог современной независимой оценки квалификаций). Конечно же, сейчас все это выглядит иначе.

В эпоху глобализации процесс разработки национальных систем квалификаций охватил значительное количество стран. С конца 90-х в Европе активно прорабатывается вопрос модернизации рынка труда с помощью внедрения профессиональных стандартов в деятельность организаций. Наиболее успешный опыт в решении этого вопроса чаще всего связывают с Великобританией, где в целом эффективно действуют как профессиональные стандарты, так и отраслевые рамки квалификаций. Активно движется по этому пути и Россия.

■ Для чего она создается? Почему без нее стало сложно?

— Сейчас для российского рынка труда характерна профессионально-квалификационная диспропорция спроса и предложения. С одной стороны, много невостребованных работников, с другой – кадровый дефицит рабочих и специалистов определенных направлений. Очевидно, это следствие того, что система образования готовит кадры без учета потребностей работодателей как в количественном, так и в каче-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ственном плане. Система профессиональных квалификаций, создаваемая сегодня в России, направлена на решение этой проблемы. По сути, это своего рода мост между рынком труда и системой профессионального образования и обучения, от прочности которого во многом будет зависеть перспективы экономического развития нашей страны. Оно будет успешным только при условии наполнения рынка труда высококвалифицированными кадрами.

УП В чем ценность вклада Нижегородской сельхозакадемии в создание отраслевой системы квалификаций?

— Нижегородская государственная сельскохозяйственная академия

совместно с Советом по профессиональным квалификациям агропромышленного комплекса впервые разработала проект отраслевой рамки квалификаций в области профессиональной деятельности «Сельское хозяйство». А кроме этого - методологические основы и модель автоматизированной системы регулирования спроса квалификаций со стороны рынка труда и предложения квалификаций со стороны системы образования и профессионального обучения.

УП Как отраслевая система квалификаций формировалась в агропромышленном комплексе? Почему важно это учитывать?

– Началось все с разработки про-

**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

Фаер С.

Траблшутинг: Как решать нерешаемые задачи, посмотрев на проблему с другой стороны



ЧАСТЬ 1 ОСНОВЫ ТРИЗ — ТЕХНОЛОГИИ
УПРАВЛЯЕМОГО ТВОРЧЕСТВА

ГЛАВА 2. ПРОТИВОРЕЧИЕ

БАЗОВЫЕ ЗНАНИЯ

Сложные задачи содержат в себе противоречия. Их надо уметь увидеть, сформулировать, разрешить. Иначе — хождение по кругу и метание от одного альтернативного варианта решения проблемы к другому. Обычно тупиковое противоречие останавливает всю отрасль, и тот, кто первым находит решение, получает фору.

Противоречие возникает в исходной постановке задачи, когда мы понимаем,



что система должна одновременно иметь два противоположных свойства.

Простые примеры. <...>

- Избыток ресурсов (площади, оборудование, техника, материалы) — это хорошо, так как не будет очередей, проста работников, не потребуются сложной логистики... и плохо, поскольку повышает затраты. При недостатке ресурсов — всё наоборот. <...>

Когда противоречие разрешено, когда найдено сильное решение, это выглядит как волшебство. <...>

Существуют три основных способа разрешения противоречий. (Попробуйте самостоятельно решить противоречия, приведенные ниже.)

1. Во времени

Формула: система в один момент времени имеет одно требуемое свойство, в другой момент — другое требуемое свойство.

<...> **Пример.** Одно из чудес света — Александрийский маяк на египетском берегу Средиземного моря. Несколько веков простоял маяк с надписью на стене: «Для богов и во имя спасения моряков построил Сострат из Книда, сын Дексифана». Так звали строителя, и люди запомнили его имя на века. Но история помнит и другое. Когда строительство маяка заканчивалось, Сострата вызвал правитель и повелел: «Ты выбьешь на плите мое имя!»

Строителю было запрещено высекать свое имя, и он знал, что, если он не выполнит приказ, его казнят, а если выполнит — потомки никогда не узнают, как звали настоящего создателя маяка. Строитель остался жив, но весь мир узнал его имя. Как это могло произойти? <...>

2. В пространстве/структуре

Формула: в одном месте пространства объект обладает одним требуемым свойством, а в другом месте — другим требуемым свойством. Или: один элемент системы имеет одно требуемое свойство, а другой элемент системы — другое требуемое свойство. <...>

Пример. На кораблях, особенно военных, каждый квадратный метр площади на счету. Особенно важно, чтобы любые сооружения занимали как можно меньше места. Но весьма трудно сократить вылет трапа, потому что он зависит от высоты и глубины ступенек. Сделать каждую ступеньку выше (тогда их потребуется меньше) нельзя: трудно ходить. А сделать каждую ступеньку у же — тоже нельзя, так как на ней должна уместиться ступня.

3. В отношениях/воздействиях

Формула: относительно одного требования/воздействия объект обладает одним свойством, а относительно другого требования/воздействия — другим свойством.



<...> **Пример.** Представьте себе, что бабушка оставила на столике свое лекарство, а маленький ребенок, решив, что это конфетки-драже, съел всю упаковку. Как не дать ребенку умереть от большой дозы случайно принятого снотворного или сильнодействующего лекарства?

Ответы — ниже! Не торопитесь читать их — подумайте!

Ответы: теоретический минимум

1. Строитель вытесал на каменной стене свое имя, но закрыл его слоем известкового раствора, на котором и написал имя правителя. Через несколько лет известняк выветрился и проступило имя «Сосрат, сын Дексифана».

2. Для сокращения вылета трапа предложено расположить ступеньки в

шахматном порядке. Вылет трапа уменьшится вдвое при сохранении удобства перемещения.

3. В Англии запатентован «предохранитель для лекарств»: таблетку покрывают тонким слоем вещества, вызывающего рвоту. Если лекарство примет взрослый, рвотное не подействует. Но если лекарство по ошибке съест ребенок или взрослый проглотит слишком много таблеток, то концентрация рвотного вещества в желудке станет высокой, оно сработает и спасет человека от смерти. <...>

ЧАСТЬ 2. ДУМАЙ КАК ТРАБЛШУТЕР. ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ

<...> Совет от траблшутера

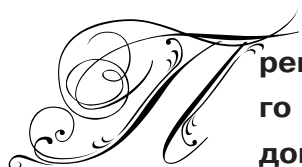
Вот главный парадокс — все неразрешимые парадоксы разрешимы.

**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

Прекращение трудового договора по инициативе работника: анализ судебных споров



Прекращение трудового договора — процесс довольно сложный, и именно он часто является камнем преткновения в отношениях между работником и работодателем. В этом плане расторжение договора по инициативе работника, то есть по п. 3 ст. 77 Трудового кодекса Российской Федерации (далее — ТК РФ), — наиболее предпочтительный для работодателя способ прекращения трудовых отношений, ведь если работник добровольно изъявил желание уволиться, маловероятно, что в последующем он будет оспаривать этот факт.

Ирина Кузнецова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Однако в судебной практике такие споры тоже встречаются. Доказывая незаконность увольнения, работники в подобных случаях пытаются убедить суд в том, что написали заявление на увольнение под давлением работодателя.

Пленум Верховного Суда Российской Федерации в п. 22 своего Постановления № 2 от 17.03.2004 разъяснил, что при рассмотрении споров о расторжении трудового договора по инициативе работника судам необходимо иметь в виду, что такое расторжение допустимо лишь в случае, когда «подача заявления об увольнении являлась добровольным волеизъявлением работника. Если истец утверждает, что работодатель вынудил его подать заявление об увольнении по собственному желанию, то это обстоятельство

подлежит проверке и обязанность доказать его возлагается на работника».

Однако понятие «добровольности волеизъявления», равно как и «оказание давления», крайне неоднозначно и трудно доказуемо. Наверное, поэтому судебная практика по делам этой категории очень разнообразна и зачастую противоречива.

Попробуем разобраться, на что обращают внимание суды при рассмотрении дел этой категории.

1. Содержание и форма заявления на увольнение

Работодателю необходимо иметь в виду, что в формулировках заявления на увольнение могут таиться «подво-

**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

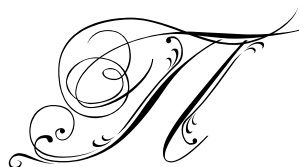
Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Работодатели оценили последствия пенсионной реформы для руководителей

Москва, 5 июля 2018 – Хедхантинговая компания «Контакт» (InterSearch Russia) провела исследование, призванное оценить перспективы руководителей старше 50 лет в российском бизнесе. В интервью топ-менеджеры и HR-специалисты отметили, что зрелым управленцам после пенсионной реформы будет сложнее найти работу. В 90% случаев сотрудники получают повышение в молодом возрасте, а ротация управленческого состава после 50 лет случается крайне редко.



Почти 64% респондентов согласились с тем, что повышение пенсионного

возраста отрицательно скажется на положении соискателей. Порядка 23% компаний отметили, что компаниям придется сокращать «засидевшихся» сотрудников.

Наталья Чудова

«Контакт»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Респонденты также охарактеризовали основные трудности в работе со старшим поколением: ими стали консерватизм (30%), отсутствие гибкости (29%), слабая мотивация (26%). Тем не менее, 43% участников опроса не смогли назвать ни одного минуса.

Более трети компаний вообще не принимают на работу руководителей старше 50 лет, а 48% представителей бизнеса делают это 1-2 раза в несколько десятков месяцев. Случаи повышения или увольнения таких сотрудников также происходят редко – пару раз в несколько лет. Почти 90% респондентов отметили, что руководители делают карьеру в более молодом возрасте. Топов чаще всего привлекают со стороны (52,5% случаев), а руководителей среднего звена с равной частотой смотрят извне (45%) или растят внутри команды (45%).

Руководители старше 50 лет могут оставаться в компаниях и после достижения пенсионного возраста: такое часто происходит в 20% фирм, иногда случается в 32% структур, а в 15% компаний сотрудники по желанию переходят на менее значимую должность.

Общее число руководителей 50+ в компаниях обычно не превышает 5%. При этом только 4,9% бизнес-структур имеют специальные программы развития для зрелых специалистов. Почти 56% компаний считают, что такие инструменты не нужны.

Марина Тарнопольская, управляющий партнер компании "Контакт" (InterSearch Russia): "Ключевая проблема заключается в том, что практически все работодатели не готовы к найму сотрудников старше 60 лет. Не-

**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

Почему чиновников "раскулачивают", если их имущество намного дороже их доходов?

Не сводится ли антикоррупционная политика к тотальному контролю государства за доходами не только госслужащих, но и других граждан, имеющих какие-либо отношения с госслужащими?

Яна Леликова



В целях противодействия коррупции важной составляющей антикоррупционной деятельности государства является отслеживание доходов и расходов государственных служащих. В связи с чем периодически в новостях можно услышать о громких делах, когда разоблачают какого-то чи-

новника, обнаруживая дорогостоящие приобретения явно несоразмерные его доходам. Такие доходы привлекают внимание контролирующих органов и при обнаружении нестыковок доходов и расходов в судебном порядке производят "раскулачивание" недобросовестного чиновника. "Раскулачивание"

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



в контексте данной темы означает обращение в доход государства имущества государственного служащего, приобретенного за счет неподтвержденных доходов.

Практика показывает, что даже при всех урегулированных обязанностях госслужащих декларировать свои расходы все равно обнаруживаются скрытые доходы, которые значительно превышают официальную цифру заработной платы. Отслеживание доходов и расходов происходит не только самого служащего, но и его супруга/супруги и несовершеннолетних детей. По факту это еще один рычаг контроля и инструмент борьбы с коррупцией. Если чиновника ловят на взятке, то безусловно, это уголовная ответственность, а в случае если преступление не было обнаружено, но тем не менее в собственность

госслужащего поступает имущество в разы дороже, чем весь официальный доход его семьи, то возникает большое количество вопросов, и в действие приводят такой гражданско-правовой вид ответственности.

В целях противодействия коррупции для контроля расходов чиновников был принят Федеральный закон от 3 декабря 2012 г. № 230-ФЗ “О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам”, а также 8 пункт 2 статьи 235 Гражданского кодекса Российской Федерации, которые как раз и предусматривают обращение в доход государства подозрительного имущества.

Противники такого метода борьбы с коррупцией указывали на то, что по-

**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

HackerU назвала зарплаты ИТ-специалистов в России

Израильская высшая школа информационных технологий и безопасности HackerU подготовила исследование зарплат ИТ-специалистов в России.



Как выяснилось, выше всего оплачивается работа специалистов по проведению тестов на проникновение — в среднем 150 тыс. рублей в месяц. Такие сотрудники занимаются тестированием безопасности компьютерных систем.

На втором месте по уровню зарплат — сразу три профессии, представители которых в среднем получают по 120 тыс. рублей в месяц. Это UX-дизайнер, разработчик моделей Big Data и мобильный разработчик. Напомним, что UX-дизайнер анализирует поведение пользователей, проектирует интерфейсы web-сайтов и приложений, чтобы они были понятны и удобны для пользователей. В свою очередь, в задачи разработчика моделей Big Data входит проектирование аналитических моделей данных, а также систем сборки и обработки больших массивов данных. Наконец, мобильный разработчик

занимается разработкой мобильных приложений для различных платформ, включая как серверную, так и клиентскую части сервиса.

Тройку лидеров по размеру оклада замыкают представители пяти профессий в сфере ИТ. В каждой из них, согласно результатам исследования HackerU, вполне можно зарабатывать от 100 тыс. рублей в месяц. Это «белый» хакер (тестирование безопасности компьютерных систем), вирусный аналитик (изучает вредоносное программное обеспечение, создает и тестирует новые методы его обнаружения и защиты от него), backend-разработчик (разработка серверной части web-приложений с помощью различных языков программирования, работа с базами данных), fullstack-разработчик (участвует во всех этапах разработки web-приложений, от информационной архитектуры и до реализации клиентской



части, видимой в браузере) и архитектор данных (определяет технологию хранения данных, проектирует базы данных, формулирует техническое задание на их разработку).

Четвертое место в подборке от HackerU заняла профессия frontend-разработчика, то есть специалиста, который разрабатывает клиентскую часть web-приложений с помощью HTML/CSS, JavaScript и так далее. Как выяснили аналитики школы информационных технологий и безопасности, такие профессионалы зарабатывают в среднем 90 тыс. рублей в месяц.

Замыкают пятерку лидеров профессии специалиста по информационной безопасности и администратора баз данных (75 тыс. рублей в месяц).

С остальными наиболее высокооплачиваемыми IT-профессиями можно ознакомиться с помощью интеллект-карты, приложенной к пресс-релизу.

В HackerU уточнили, что в своем исследовании учитывали информацию портала Trud.com, а также собственные данные.

«При подготовке квалифицированных специалистов для высокотехнологичного сектора есть две большие проблемы: 1. низкое качество и неактуальность образовательных программ и центров; 2. полное устаревание знаний каждые полтора года. Таким образом, нужно постоянно прокачивать свои знания и навыки в IT, чтобы оставаться в обойме. Скажем прямо: технические ВУЗы в России выпускают IT-специалистов, которые не

**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



Опрос Института Адизеса: 78% компаний испытывают сложности с реализацией кросс-функциональных проектов

*Только 9% руководителей могут принять решение
своевременно и его реализовать*



Институт Адизеса в рамках рабочего семинара провел социологический опрос на тему вовлечен-

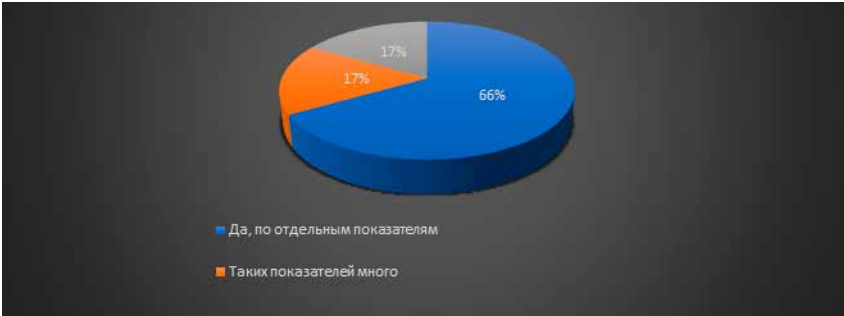
ности персонала в рабочие процессы компании. В опросе приняли участие 70 иностранных и российских компаний, работающих в сфере торговли, строительства, металлургии, IT-технологий, медицины, транспорта, пищевой и химической промышленности, энергоресурсов, с численностью персонала от 1 000 до 10 000 человек. Респондентами

выступили HR-директора. Тип опроса – анкетирование, интервью.

Данные опроса

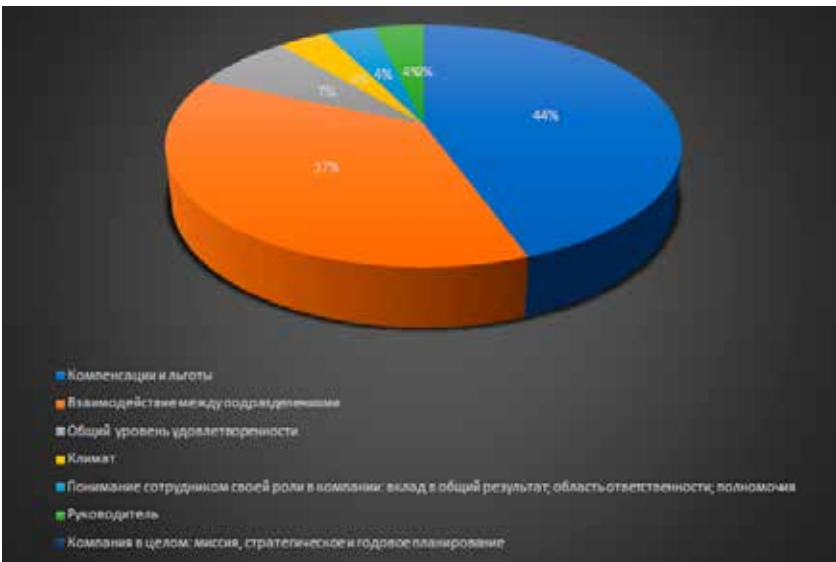
Слайд 1.

Наблюдали ли вы в вашей компании застой критериев вовлеченности персонала на низком уровне? (Например, уровень взаимопонимания между представителями подразделений; уровень конфликтности и т.д.)



СЛАЙД 1

Слайд 2.
К какой именно категории эти критерии относятся?



СЛАЙД 2

Слайд 3.
Ведется ли в вашей компании систематический сбор информации у сотрудников о неработающих процессах?



СЛАЙД 3

Эксклюзивное интервью для



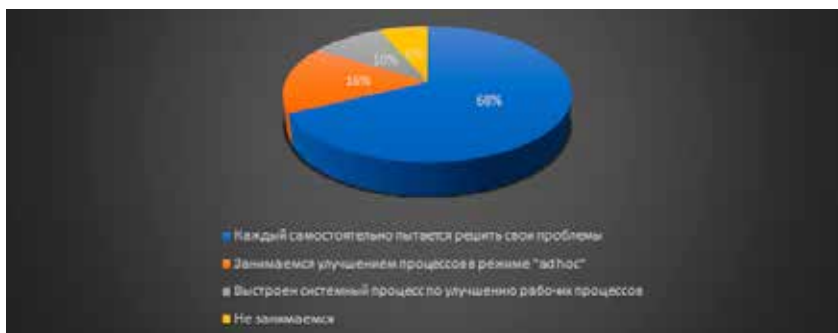
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**Слайд 4.**

Проводится ли в вашей компании системная работа по улучшению рабочих процессов?



СЛАЙД 4

Слайд 5.

Насколько успешно в вашей компании реализуются кросс-функциональные проекты?

**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

ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА



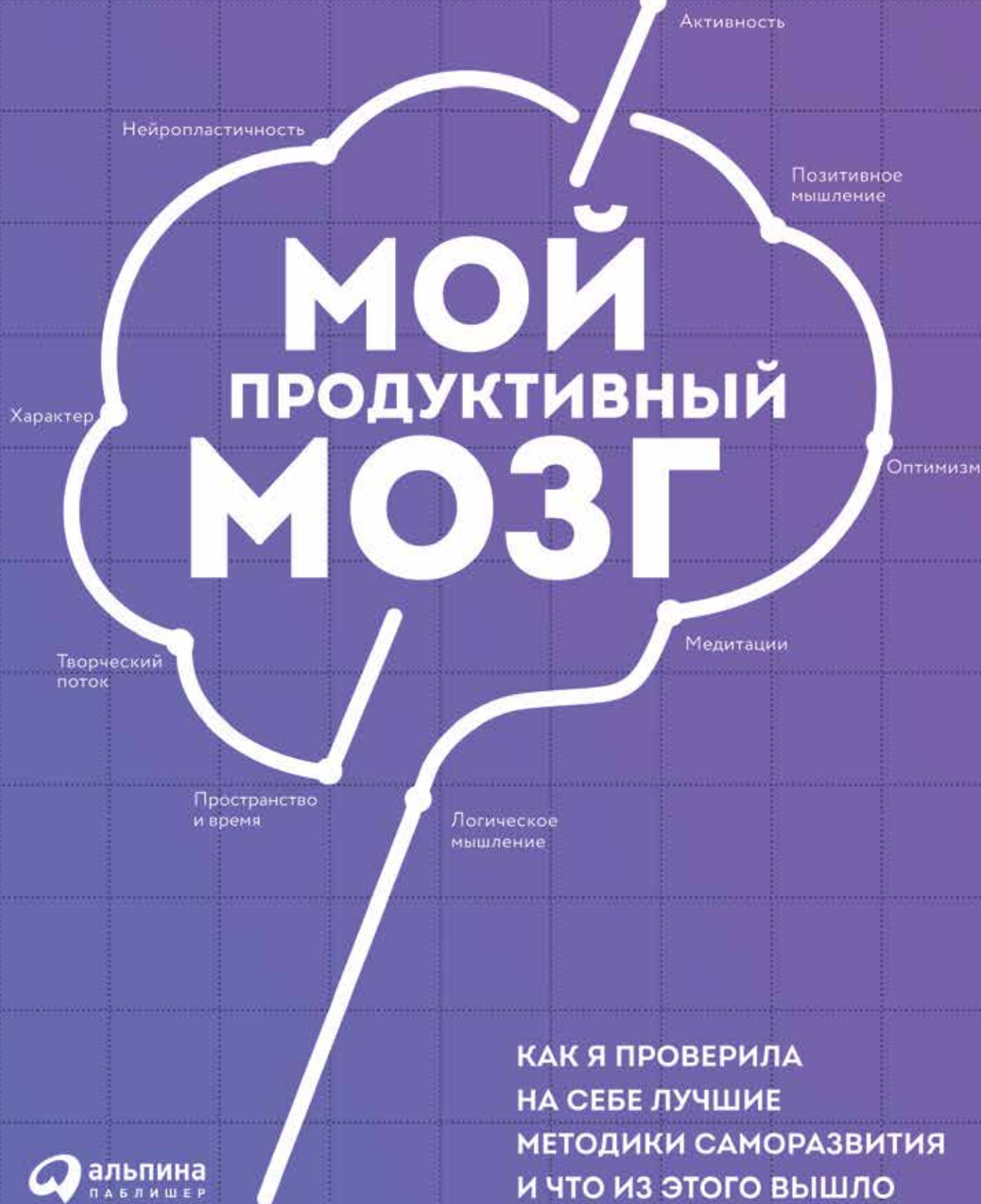
Многие работают по старинке
Да и стоит ли слепо копировать
чьи-то новые идеи по организации
и оплате труда?

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**

КЭРОЛАЙН
УИЛЬЯМС



КАК Я ПРОВЕРИЛА
НА СЕБЕ ЛУЧШИЕ
МЕТОДИКИ САМОРАЗВИТИЯ
И ЧТО ИЗ ЭТОГО ВЫШЛО