

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 43  
(503)

2018

Ведущий эксперт по управлению персоналом — 7102; 7052; 7042;

Главная тема: **hr бюджет**

**Игорь Столяров**  
группа компаний СР

**Отбор специалистов мы все больше и больше будем отдавать искусственному интеллекту**

# НАЙДИ ВРЕМЯ

Как  
фокусироваться  
на главном




Джейк Кнапп  
Джон Зерацки

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Резервисты в компании сильно  
увеличивают срок работы сотрудников,  
по мнению экспертов  ...**

**Но их надо реально двигать вверх...  
иначе хорошая идея начнет разрушать  
мотивацию...**

*Успехов в бизнесе!*

*Главный редактор ИД*



*Александр Гончаров*

Главный редактор — Александр Гончаров  
PR-директор — Надежда Гончарова  
Креативное агентство и редакция —  
ИП «И. Проница»  
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

**В** цифровой экономике синдром незаменимых решать проще...

**В** таких компаниях нет или сведена к минимуму неожиданность...

**Н**икто резко дверь не захлопывает...

**И**ногда безответственный работник при передаче дел уводит в другую сторону и намеренно нагружает ненужным, оставляя действительно нужное за кадром...



Игорь Столяров  
ГРУППА КОМПАНИЙ СР

стр. 14

**4** 999 кандидатов узнают про такой конкурс, то они могут остаться с негативом и соответственно это плохой пиар...

**Э**то визуально увеличивает шансы на то, что соискатель откликнется...

**Ч**тобы hrd превратился в «мамонта», ничего не хотел узнавать нового, не хотел развиваться, я с трудом себе представляю...

**Р**екрутер, разговаривая с кандидатом, более эффективно может довести кандидата до собеседования...



Кристина Лапская,  
SUPERJOB

стр. 23

**У**правление кадровым резервом поколения 2.0 в настоящее время не очень хорошо работает...

**К**омпаний, которые имеют карьерные центры и реально внедряют карьерное консультирование, – единицы...

**У**величить срок работы сотрудника в компании, чтобы он понимал, какое место может занять в проекте и в организации, а не уходил к конкурентам...

стр. 34

**Ч**еловек, сидящий в боевой технике, принимает решение на порядки быстрее, чем человек, сидящий в штабе за пультом...

**Е**сли человек не принимает прогресс, то прогресс рано или поздно убирает его с игрового поля...

**Н**езависимо от того, достигла команда результата или нет, стоит отметить то, что у нее получилось хорошо...



Светлана Смольникова,  
«ШКОЛА КАРЬЕРНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА»



Петр Попов,  
ГК «ХОЛТЕС»

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

**Трибуна Директора**  
**Король то «голый» — не бывает «незаменимых»**  
**сотрудников**

Игорь Столяров, группа компаний СР

14

**Бюджет HR**  
**HR бюджет не принято обсуждать даже на**  
**конференциях...**

Кристина Лапская, SuperJob

23

**Карьерное консультирование**  
**Как занять позицию генерального директора**

Светлана Смольникова,  
«Школа Карьерного Менеджмента»

30

**Деловые игры**  
**Обучать играючи или играть обучаясь**  
Дмитрий Кибкало, «Мосигра»

34

**Стратегия**  
**Завтра может и не быть...**  
Петр Попов, ГК «Холтес»

39

**Бизнес-литература**  
**Только после Вас:**  
**Всемирная история хороших манер**  
Ари Турунен

46

**Бизнес тренеры**  
**Edutainment: развлекать нельзя информировать.**  
**Что важно для российской аудитории?**  
Никита Непряхин, бизнес-тренер

50

**Есть мнение**  
**Будущее непредсказуемо, но его надо предвидеть**  
Дмитрий Жирнов, Bridge2HR

52

**Великие бизнесмены**  
**Чжоу Цюньфэй – полировщица стекол,**  
**которая довела процесс до совершенства**  
**и стала миллиардером**  
Римма Абол

56

**Кадровый резерв**  
**Продвижение «резервистов» — это главное**  
**в работе с резервом**  
Елена Эрлих, Московский Кредитный банк

60

**Кадровый резерв**  
**Бойтесь сотрудников которые не обучаются и**  
**остаются у вас (по Форду)**  
Барвара Седова, «АгроТерра»

№43  
(503)

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

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала



Андрей  
Устюжанин



Дмитрий  
Жирнов



Жанна  
Завьялова



Павел Кочетков,  
выпускающий  
редактор



Ирина Галкина,  
менеджер по  
исследованиям  
2018-up@bk.ru

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

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

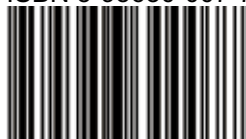
Подписано в печать 10.12.2018 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии  
с качеством предоставленного  
электронного оригинал-макета  
в ООО «Белый ветер»  
г. Москва, ул. Щипок, 28

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

# Король то "голый" – не бывает "незаменимых" сотрудников

*Исключить форс мажоры с уходом людей – эта задача решена в успешных компаниях и она есть неотъемлемая часть их корпоративной культуры*



*Игорь Столяров*

группа компаний СР

[i.stolyarov@integrum-partners.com](mailto:i.stolyarov@integrum-partners.com)  
тел.: +7 (925) 9999901

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** Насколько важна для реального бизнеса и в каких его сферах тема взаимозаменяемости?

*У* крайне важна. Абсолютно банальная истина про «незаменимых не бывает» в бизнесе крайне важна, востребована и обретает очень острый смысл.

В цифровой экономике синдром незаменимых решать проще.

Во-первых, главным активом любой компании абсолютно любого профиля все больше и больше становится информация — любого рода — клиентская, продуктовая, методологическая, процессная, коды доступа, платформенные решения, рецепты, авторские права и т.д. и т.п. Обеспечить передаваемость такой информации — задача любого руководителя. В русском языке слово «передаваемость» еще автокорректорами не воспринимается, а в



**В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ СИНДРОМ НЕЗАМЕНИМЫХ  
РЕШАТЬ ПРОЩЕ**



## В ТАКИХ КОМПАНИЯХ НЕТ ИЛИ СВЕДЕНА К МИНИМУМУ НЕОЖИДАННОСТЬ

английском transferability существует давно.

**УП** Многие компании страдают, когда «неожиданно» уходит специалист, не передав дела коллеге. В успешных компаниях эта проблема решена. Но много ли таких отраслей в России?

— В наиболее продвинутых индустриях и наиболее успешных компа-

ниях, во-первых, у сотрудника ничего на жестком диске нет — все в защищенном облаке. Во-вторых, в таких компаниях нет или сведена к минимуму неожиданность. В наиболее продвинутых компаниях всегда есть режим shadow или backup — для ключевых людей (для руководителей точно) уже есть кто-то, кто частично погружен, и подхватит знамя полка в случае неожиданной смены ролей. В-третьих, для наиболее правильных компаний «неожиданный уход» — ско-



**НИКТО РЕЗКО ДВЕРЬ НЕ ЗАХЛОПЫВАЕТ**

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

рее исключение. Всегда есть плавный переход, в стандартной фразеологии — transition. Это неотъемлемая часть корпоративной культуры — никто резко дверь не захлопывает.

**Как технически в эпоху цифровизации вы бы организовали оформлять: рабочее место, связи, контакты, технологии на данном рабочем месте?**

— Все в защищенном облаке с разными правами доступа. «Облака» не нужно бояться: там степень защищенности информации и возможность отследить утечку намного выше, нежели в среде физических носителей.

Постоянный непрерывный доступ к информации любых работников, у которых есть для этого потребность, — абсолютное требование времени. Когда я слышу, что у уважаемых госкорпораций ответственные работники не могут работать даже в элементарной корпоративной почте вне офиса, не могут получить удаленного доступа в нерабочее время ни к одному файлу, ни к одной системе, я понимаю, что нет будущего у такой корпорации.

Уже давно на рынке набирают свою силу такие тренды.

Нет закрепленного РМ — офисные сотрудники занимают любые свободные по приходу.

Нет в принципе РМ — удаленный доступ, работа из дома.

Даже для совместных совещаний не обязательно физически вместе собираться — совещания/встречи через многочисленные удаленные мессенджеры.

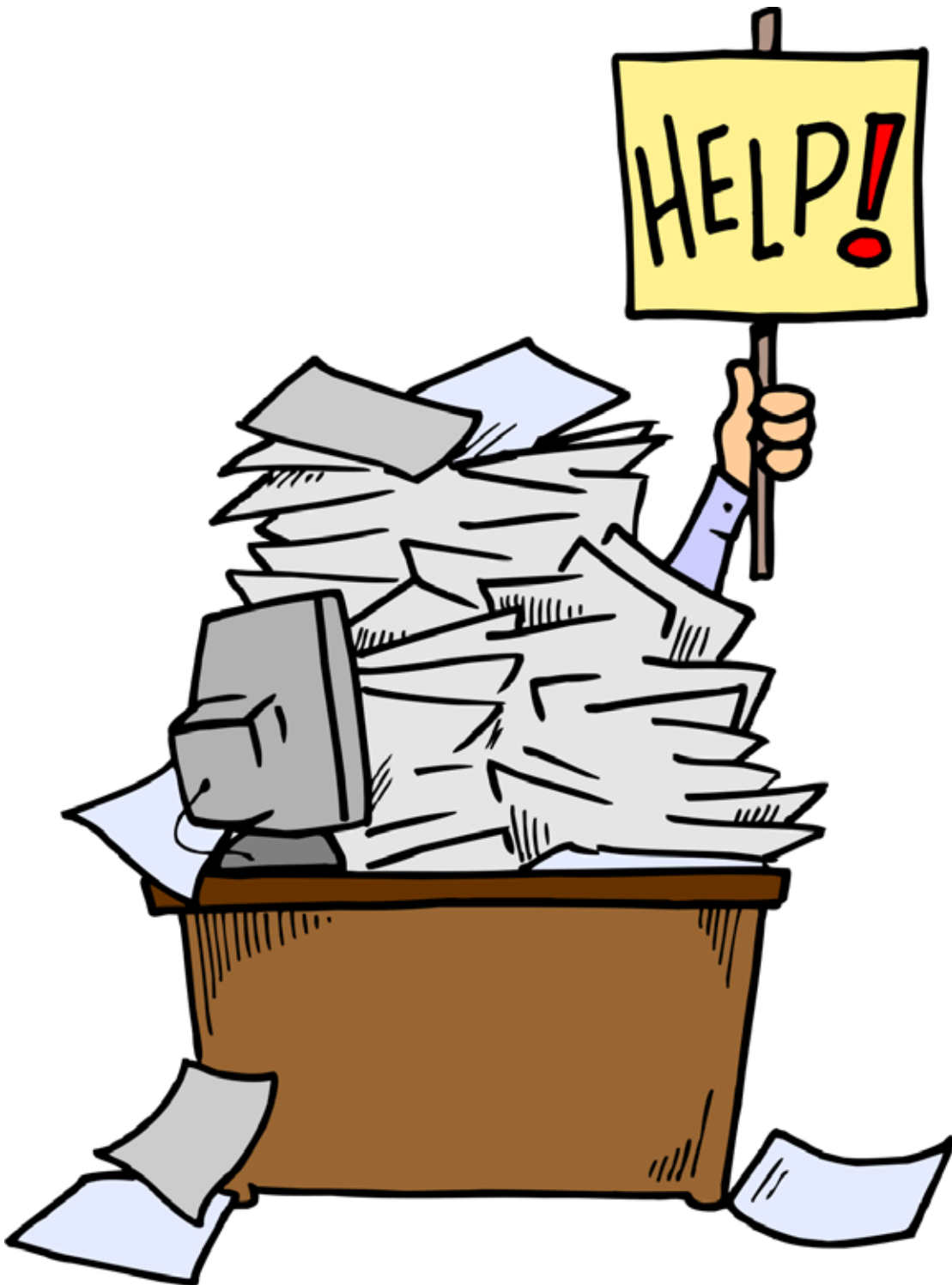
Вся клиентская работа — через CRM-программы, в которых содержится «каждый чих», реально КАЖДОЕ действие с клиентом.

Все жизнеобеспечение компании, включая финансы, бэк-офис, движение ТМЦ, склад, производство, логистика и т.п., — через системы управления предприятием (ERP).

Полное отсутствие бумажного документооборота.

**Личная передача дел всегда в разы эффективнее?**

— Ничто не заменит личного контакта, конечно же. Иногда очень нужны развернутые ответы на вопросы + эмоции, тональность голоса. При больших массивах передаваемой информации — на что обратить внимание, где расставить приоритеты,




**ИНОГДА БЕЗОТВЕТСТВЕННЫЙ РАБОТНИК ПРИ ПЕРЕДАЧЕ ДЕЛ УВОДИТ В ДРУГУЮ СТОРОНУ И НАМЕРЕННО НАГРУЖАЕТ НЕНУЖНЫМ, ОСТАВЛЯЯ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НУЖНОЕ ЗА КАДРОМ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


акценты и т.д. Вопросы неизбежно будут возникать, поэтому обратная связь очень важна, и возможность задать уточняющие вопросы, конечно же, имеет огромное значение.

Хотя я в своей практике сталкивался и с совершенно обратным — иногда безответственный работник при передаче дел уводит в другую сторону и намеренно нагружает ненужным, оставляя действительно нужное за кадром. Тогда личная «передача дел» скорее вредит, и нужно быстро рубить под корень.

 **«Незаменимые» сотрудники. Какой урон бизнесу они могут нанести и наносят своей незаменимостью?**

— Незаменимость — миф. Это либо отражение ущербной модели бизнеса, когда все держится на одном человеке, и которая может быть временно комфортна всем стейкхолдерам, часто для выполнения других, более важных задач, либо вообще фейк, пустышка, что сразу определяется, если «незаменимого» убрать из цепочки принятия решений или отправить в отпуск, отключив средства связи. Сразу будет понятно, что если ничего не упало (а в подавляющем большинстве случаев так и есть), то это «сказки народов Севера», придуманные и подерживаемые самим автором.

Если же действительно куча процессов завязана на единоличном руководителе, то либо такой авторитарный стиль управления заложен в самой культуре компании и оправдан чисто экономически, либо перекошены бизнес-процессы и структура управления (что сплошь и рядом), и такую ситуацию просто-напросто нужно исправлять.

 **Были ли у вас проблемы с «незаменимыми» сотрудниками? Как вы решали эти проблемы на практике? Ваши кейсы.**

— Масса таких кейсов. Решается все достаточно просто.

Нужно сначала обнажить суть, показать, что король голый. Если король все-таки одетый, то дальше алгоритм немного более сложный. Дальше нужно проанализировать: либо работник искусственно создал такую ситуацию и простое изменение бизнес-процессов легко конвертирует «незаменимого» в заменимого или даже «подлежащего замене», либо (что бывало, например, в моей практике) такой персонаж давно перерос позицию и надо его срочно повышать, потому что его работоспособность, амбиции и умение замыкать все на себя позволят им правильно распорядиться на более сложном фронте работ.



Здесь важна еще одна ветвь анализа — почему не происходит правильного делегирования в компании, распределения полномочий?

Подчиненные слабые?

В таком случае важно понять, почему руководитель нанимает слабых подчиненных? Обычно такие руководители боятся конкуренции и отыгрывают опасный комплекс собственной гипертрофированной значимости, а потому вредны для компании. И, соответственно, от таких нужно избавляться.

**УП** Ваши методы подъема командного духа.

— Дисциплина и мотивация. Дисциплина жесткая, а мотивация правиль-

ная. Своевременная. Честная.

Я очень люблю принцип «максимальной честности» (radical candor) — называть вещи своими именами — публичное признание и «спасибо» при всем коллективе за хорошую работу и неминуемый выговор (не формальный, а реальный), если есть за что. Но самое главное — максимально честно, максимально открыто, при этом сохраняя стопроцентное и непререкаемое уважение к собеседнику.

**УП** Стоит ли платить премии сотруднику за то, что его рабочее место всегда готово к «приему» нового менеджера?

— Конечно, нет.

Но стоит платить премию за 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**

# HR бюджет не принято обсуждать даже на конференциях...

*Он обычно коррелируется  
с выручкой компании...*

*Бюджет на адаптацию  
– это уже привилегия  
успешных компаний... ведь  
адаптация как и обучение  
сильно увеличивают срок  
работы специалиста в  
компании*



**Кристина  
Лапская**

SuperJob

**Эксклюзивно для**





**Почему тема бюджета HR даже на закрытых конференциях эйчаров не очень освещается?**



Даже если бы меня попросили назвать сумму бюджета, я бы вряд ли это сделала. Потому что существует некая финансовая составляющая компании, она не публичная. Заявлять о своих цифрах немного странно. Любой бюджет, в том числе и бюджет на персонал, коррелирует с общей выручкой. И получается, что мы сообщаем информацию, которую не нужно знать всему рынку. Цифры, безусловно, мы редко когда озвучиваем, и правильно делаем. У меня есть конкретный опыт, когда на конференции, когда я презентовала проект, меня спросили: «А сколько у вас ушло денег на внедрение того-то, того-то?» Когда меня в открытую спрашивают о таких вещах, о проектах, которые я публично озвучиваю, я всегда честно отвечаю, сколько ушло денег и какие ресурсы. Но в целом брать и описывать все свои статьи и суммы, я считаю, не очень правильный порыв. Достаточно сказать, из чего состоит бюджет эйчара в основном. Я могу перечислить основные статьи, которые несут больше всего нагрузки по затратам. Безусловно, это об-

учение. Причем нужно понимать, что существует обучение внешнее, обязательное обучение необходимым документам, удостоверениям, охране труда — всё обучение, которое так или иначе связано с регламентацией деятельности. Есть обучение внутреннее, свои собственные корпоративные университеты, учебные центры. Они тоже требуют бюджетирования, потому что это оплата бизнес-тренера, материалов, оплата возможных методик, которые в корпоративном университете проводятся. И есть система дистанционного обучения. Это тоже бюджет на покупку платформы и ее поддержание, на разработку курсов. Самая большая статья в эйчаре — это ФОТ (фонд оплаты труда). Все, что связано с оплатами, компенсациями, льготами. Немаловажная статья бюджета — это ДМС. Я видела в нескольких компаниях, когда ДМС включается в компенсации и льготы. Но я видела также примеры, когда статья по ДМС, а она может быть очень существенна, выносится отдельно, потому что это действительно большие затраты. Существует статья «корпоративные мероприятия» — все, что связано с мероприятиями по вовлеченности персонала, с корпоративными праздниками. Это большая статья может быть, все зависит от компании, от численности и от масштаба компании. Также есть бюджет на развитие, например, запуск новых проектов: открытие новых пред-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ставительств, филиалов. Это требует затрат из бюджета эйчара не только на поиск персонала, но и на обучение этих людей. Можно сказать, на любые проекты, которых не было ранее и которые требуется внедрить. Например, проект внедрения KPI в компании. Это действительно проект, и стоит закладывать все затраты, которые потом перейдут в формат компенсаций, льгот и ФОТ. Но пока это как проект требует затрат. Есть, конечно, бюджет на адаптацию персонала. Опять же все зависит от компании, но целая статья есть на адаптацию персонала, потому что есть определенные метрики, по которым адаптируется персонал. И это тоже некие затраты, в том числе и на вовлечение персонала, и на разработку игр для новых сотрудников, на презентационные материалы для них. Вот основные статьи. Да, и рекрутинг! Это просто первое! Потому что не будет подбора — не будет компании, не будет бюджета.

**УИ** Если честно, вы меня удивили тем, что на адаптацию есть отдельная статья. Я слышал об этом от эйчаров очень крупных компаний.

— На самом деле адаптация может быть с двух сторон. Первая — это все, что связано с презентационными материалами новым сотрудникам или разработка, например, курса, для новых сотрудников, разработка тренин-

га, выезд на экскурсию после окончания испытательного срока на стройку, завод. А есть затраты на адаптацию персонала, когда, например, затраты наставников, которые поддерживают новеньких, обычно на промышленных предприятиях, тоже включены в затраты на адаптацию. Я за то, чтобы выделять наиболее подробные статьи по бюджету, потому что все это нужно для HR-аналитики. Все это потом можно проанализировать и сказать, во сколько нам обходится адаптация персонала, во сколько нам обходится уход персонала. Я за то, чтобы бюджеты были более подробные, чтобы можно было всегда посчитать аналитику.

**УИ** Как вы думаете, почему в Google проводят 5 тыс. собеседований на одно место, но при этом там текучка, как везде?

— IT-компании все достаточно разные, несмотря на то, что это такая отрасль, понятная всем. Есть компании с минимальными текучками, по семейному принципу построенные, или, например, компании-стартапы, где все сотрудники рвутся за идею, за будущий продукт. Есть компании, такие как Mail, Yandex и т.д., там есть текучка, но она тоже объяснима. То есть текучка везде разная. Что касается Google, если эти данные официально опубликованы, мне с тру-





дом верится, что 5 тыс. человек на одно место. Сам порядок цифр меня удивляет. А текучка есть во всех компаниях, потому что это нормальный процесс. Такой общий вопрос, на который мне сложно ответить. В принципе кейс Google для меня спорный, требующий отдельного разговора.

Некоторые ваши коллеги говорят, что это, возможно, пиар. То есть люди потом выходят на улицу и говорят про Google.

— Если это так, то еще более худший кейс, про который я слышала, потому что когда ты отбираешь 5 тыс. человек на одно место и 4999 кандидатов узнают про такой конкурс, то

мально с компанией, даже если они не подойдут потом на итоговом собеседовании, по крайней мере эти люди будут видеть, что им уделяли время, с ними общались. И они опять уйдут на рынок, но уже с другим отношением к компании, без негатива.

SuperJob — платный сервис. Дайте совет читателям, как наиболее эффективно его использовать для поиска людей.

— Прежде всего об эффективности можно говорить, начиная с бюджета. Необходимо заранее планировать затраты, потому что одна из основных статей бюджета — это рекрутинг, подбор персонала. Эффективно исполь-

## 4999 КАНДИДАТОВ УЗНАЮТ ПРО ТАКОЙ КОНКУРС, ТО ОНИ МОГУТ ОСТАТЬСЯ С НЕГАТИВОМ И СООТВЕТСТВЕННО ЭТО ПЛОХОЙ ПИАР

они могут остаться с негативом и соответственно это плохой пиар.

Если они показывают такие цифры с точки зрения пиара, то для меня очень спорный кейс, если честно. Мне кажется, что лучше посмотреть 10, 20, 30 и наконец 50 человек, уделить им 1–2 часа, познакомить их макси-

зовать наш сайт можно тогда, когда наши клиенты начинают пользоваться всеми нововведениями, всеми инструментами, которые мы постоянно совершенствуем, постоянно развиваем. У нас есть огромное количество дополнительных инструментов, которые помогают работать. Мы первые сделали сервис «Сотрудники ря-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дом», где можно найти работу рядом с домом. У нас есть инструменты, как турбовакансия — опция, которая позволяет прокачать свою вакансию, закрепить в первых местах поиска и выделить логотипом. Конечно, совет один — нужно бюджетировать заранее и использовать наши инструменты, которые мы постоянно улучшаем, чтобы нашим клиентам было более удобно, более эффективно работать с нашим ресурсом. И, конечно, наши клиентские менеджеры об этом всег-

## **Насколько эффективны премиум-вакансии?**

— Премиум-вакансии — это всегда пиар, имиджевая история в том числе. Не говоря уже про то, что это визуально увеличивает шансы на то, что соискатель откликнется. Это брендинг своей компании, и, конечно же, это возможность повлиять на решение кандидатов, если ты делаешь премиум-вакансию, то она привлекает внимание. Конечно, на нее обращают

## **ЭТО ВИЗУАЛЬНО УВЕЛИЧИВАЕТ ШАНСЫ НА ТО, ЧТО СОИСКАТЕЛЬ ОТКЛИКНЕТСЯ**

да предупреждают, мы всегда с клиентами общаемся, говорим о том, что у нас нового появилось, и вовлекаем их в эти изменения, в эти улучшения. Еще один совет — правильно настроить свою вакансию. Это очень важно. У нас есть даже курс, как правильно сделать свою вакансию. Там есть огромное количество таких моментов, настроив которые, вы получите более релевантный отклик кандидатов. Об этом мало кто задумывается, но если действительно сделать небольшие настройки, то отклик более релевантный.

внимание. Поэтому, безусловно, тоже пользоваться стоит таким инструментом, он очень популярен.

## **Вы антиквариат или секонд-хэнд?**

— Я думаю, что не очень корректно вообще использовать такие термины в отношении hrd. Учитывая то, что сама отрасль HR появилась сравнительно недавно, то и говорить про антиквариат странно... Хотя я считаю, что hrd — это зачастую вообще локомотив.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





**УТ** Когда вы начали заниматься эйчаром?

— С 2002 года, с 2004 года я уже была hrd. Больше 15 лет в профессии.

**УТ** Ваши знания постоянно растут, развиваются?

— Конечно, иначе я буду неэффективным hrd.

**УТ** Когда может наступить момент, когда ваши знания, несмотря на развитие, могут оказаться за бортом спроса? Будет спрос на какие-то другие навыки, знания, компетенции.

— Я считаю, что hrd, который в профессии и который хочет действитель-

но развиваться, постоянно получает дополнительное развитие.

Чтобы hrd превратился в «мамонта», ничего не хотел узнавать нового, не хотел развиваться, я с трудом себе представляю.

Мы постоянно что-то новое реализуем, запускаем. Сейчас, например, новые горизонты в эйчар-аналитике, а точнее в предиктивной аналитике.

**УТ** Почему при трансформации больших компаний новый директор увольняет всех топов, особенно эйчар-директора?

— Точно могу сказать, что понятно желание нового владельца прийти со своей командой. С точки зрения бизнеса это очень правильно. Конечно,

**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 занять позицию генерального директора

*Школа Светланы обучает HR-специалистов техникам управления карьерой, карьерному консультированию, карьерному коучингу, профориентации. Обучение преимущественно некорпоративное, слушатели занимаются в составе сборных групп по разным направлениям. Также обращаются компании, у которых есть необходимость во внедрении систем кадрового резерва и карьерного консультирования внутри организации.*



**Светлана  
Смольникова**

**«Школа Карьерного  
Менеджмента»**

**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** **Насколько** **понятна** **людям**  
**тема** **развития** **карьеры?**



Мы живем в такое время, когда происходят большие перемены: меняются профессии, меняется рынок труда, увеличиваются информационные потоки. Те правила управления карьерой, которые существовали до этого, больше не работают. Если раньше человек приходил на работу, он знал, что ему может принести горизонтальный и вертикальный тип карьеры; за всю жизнь он мог двигаться по одной-двум линиям, перейдя в новую сферу. Сейчас появляется много новых профессий на стыке направлений, например, IT, рекламы, маркетинга и т.д. Появляется много нового функционала

к помогающим специалистам: коучам, карьерным консультантам, которые есть на рынке. Постоянное обращение к карьерным консультантам там стало повседневной практикой. За это время был наработан очень большой опыт.

Для карьерного консультирования существуют две основные предпосылки. Первая — то, что хочется управлять своим развитием, быть конкурентоспособным, а для этого нужно получать экспертизу у специалистов, понимать, как этого достичь. Вторая предпосылка — технологическая революция, которая сейчас происходит. Если посмотреть на эту проблему со стороны бизнеса, то тот подход, который был ранее, оказался малоэффективен: управление кадровым резервом заключалось в том,

## УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ПОКОЛЕНИЯ 2.0 В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ НЕ ОЧЕНЬ ХОРОШО РАБОТАЕТ

внутри должностей, поэтому становится непонятно, как всем этим управлять.

Я полагаю, что люди слабо себе все это представляют, потому что у нас нет культуры управления карьерным развитием. Раньше первыми карьерными консультантами были мама, папа, муж, близкие родственники. На Западе практикуется совершенно иной подход, там есть культура обращения

что собирали людей, выделяли сильных, оценивали их, готовили резервистов... и с ними ничего не происходило, они так и оставались в кадровом резерве. Такое управление кадровым резервом поколения 2.0 в настоящее время не очень хорошо работает. Поэтому компании тоже интересуются, как можно управлять потенциалом, карьерой сотрудников иначе — так, чтобы это было более эффективно. И здесь



речь идет о кадровом резерве 3.0, когда его формирование и обучение строится на основе подходов карьерного консультирования, то есть компания

сированы на карьере сотрудников, их развитии и довольно эффективно увеличивают срок работы сотрудника внутри компании.

## КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ ИМЕЮТ КАРЬЕРНЫЕ ЦЕНТРЫ И РЕАЛЬНО ВНЕДРЯЮТ КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ, – ЕДИНИЦЫ

создает внутри программы управления карьерой, которые принципиально отличаются от подготовки кадрового резерва старого типа.

**УИ** Насколько велики «ножницы» между декларациями компаний о развитии кадровой карьеры сотрудников и реальным желанием этим заниматься? Чего здесь больше: конкретных действий или пиара?

— Компаний, которые имеют карьерные центры и реально внедряют карьерное консультирование, — единицы. Но те, кто этим занимается, хорошо понимают, что им приходится конкурировать за высокотехнологичные кадры, например, IT, с другими компаниями и эффективнее удерживать свой персонал, чем постоянно быть в состоянии поиска. Поэтому они внедряют свои карьерные центры, которые сфоку-

**УИ** Если глубоко и серьезно заниматься этим вопросом, сколько времени и сил нужно потратить на одного сотрудника (на его тестирование, сопровождение и т.д.)?

— Это сильно зависит от задач, которые ставит компания, на каком этапе развития она находится. Существуют карьерные центры, в которых любой сотрудник может обратиться за карьерной консультацией, понять, как он может развиваться вместе с компанией. Такая работа может занять от 1 до 3 консультаций с сотрудником. Более плоские компании могут выстраивать программы кадрового резерва, в которых сотрудники привлекаются для решения задач бизнеса — запускают новые проекты, предлагают свои идеи, делают новые продукты, — это могут быть большие и длительные проекты со своим бюджетом.



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Когда, для кого и зачем применяется карьерный коучинг?

— Карьерный коучинг — это практика, которая используется, когда есть какой-то вопрос, который человек способен решить самостоятельно, но по внутренним причинам ему сложно выйти на это решение. Коучинг опирается на опыт человека. В карьерном консультировании мы применяем коучинг, когда человек ищет свое призвание, свои ценности, хочет понять, где все-таки его место. Также успешно применяется в ситуации конфликтов, проблемных ситуациях, при запросе на рост внутри компании. Консультант с помощью коучинговых вопросов расширяет для клиента видение ситуации,

Сколько часов идет обучение карьерному коучингу?

— Максимальный онлайн-курс — два месяца, два раза в неделю по 3–4 часа.

Как проверяются полученные навыки на выходе?

— Мы учим в онлайн-формате — по каждому модулю они выполняют домашнее задание, которое проверяется преподавателями, и им предоставляется обратная связь. На выходе слушатели демонстрируют полученные знания — проводят демосессию, сдают чек-листы по проведенным консультациям, проходят тестирование и только

## УВЕЛИЧИТЬ СРОК РАБОТЫ СОТРУДНИКА В КОМПАНИИ, ЧТОБЫ ОН ПОНИМАЛ, КАКОЕ МЕСТО МОЖЕТ ЗАНЯТЬ В ПРОЕКТЕ И В ОРГАНИЗАЦИИ, А НЕ УХОДИЛ К КОНКУРЕНТАМ

дает возможность почувствовать уверенность, готовность действовать, а также дает ему возможность лучше понять себя. К нам на обучение приходят эйчары, которые применяют технологии коучинга как внутри компании, так и консультируют внешних клиентов.

потом получают сертификат. В целом к нам не приходят за корочками, наши студенты — это уже состоявшиеся hr-директора, руководители hr-функций, которым интересна тема консультирования, ведение личной практики, и они хотят быть внутри нашего сообщества.

**УП** Для работы с карьерой, скажем, программиста должен ли его консультант разбираться в специфике профессии?

— Если говорить про карьерное консультирование, то отраслевая база для карьерного консультанта является хорошей основой. То есть, когда он консультирует айтишника и понимает, какие существуют карьерные треки в сфере IT, какие требования предъявляются, на какую зарплату можно рассчитывать, это отраслевой карьерный консультант, и знание отрасли является для него залогом успеха. Также существуют не отраслевые карьерные консультанты, а те, кто специализируется на каком-либо определенном запросе. Например, консультирование только молодых мам или клиентов 50+. Сейчас много запросов на переход в новую сферу — это тоже отдельная специали-

зация.

**УП** Сколько стоят консультации и как выстраивается цена?

— Рынок карьерных специалистов только развивается, поэтому на нем большой разброс как по ценам, так и по квалификации специалистов. Много псевдоконсультантов, для которых это временная история, они могут и демпинговать, и в целом портить мнение потенциальных клиентов об услугах карьерного консультанта. Если говорить о конкретных цифрах, индивидуальная консультация стоит от 3 до 10 тыс. руб., также есть онлайн-программы, марафоны, очные группы — там стоимость сильно зависит от формата.

**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**



# Обучать играючи или играть обучаясь

*Каждый бизнес-тренер, не задумываясь, назовет вам с десяток игр, которые можно использовать в различных тренингах. А все потому, что обучать людей с помощью игр намного эффективнее и быстрее, чем просто рассказать и показать.*

Дмитрий Кибкало

«Мосигра»

Эксклюзивно для





**И**гра – это отличный инструмент обучения. Почему? Игра моделирует ту или иную жизненную ситуацию, а значит игрок может «отыграть» определенную модель поведения. Игры помогают нам отрабатывать те или иные навыки, которые требуются для достижения результата. Обычно игра составляется так, а путь игрока через дебри механики заранее намечен, и игрок волей-неволей старается держаться выигрышной стратегии. Так формируется навык. Вообще все игры можно разделить на несколько типов в зависимости от того, какие навыки они усиливают.

Есть игры, которые отрабатывают механический навык принятия решений. Пасьянс, тетрис и другие игры с повторяющимися задачами учат быстро анализировать ситуацию и быстро же принимать решения.

Игры типа го или шахмат – это игры с полной информацией, они учат действовать в рамках строгих правил. Успех в таких играх зависит от глубины просчета каждой из выбранных стратегий. А еще в них нет места хитрости, креативу, поиску новых решений.

Интересны игры, в механике которых заложена большая вариативность

решений. Все серьезные стратегии построены таким образом, что находясь в стартовой точке, участник не может просчитать все ветки вариантов. Большое место в таких играх отведено фактору случайности: как и в жизни, как и в бизнесе – ты не можешь просчитать, что случится в следующий момент игры, или как отреагирует другой игрок. На мой взгляд, такие игры наиболее полезны для развития предпринимательского мышления, то есть умения принимать правильное решение в условиях недостатка данных. И это умение можно выработать.

Есть игры командообразующие – такие, которые сплачивают игроков. Среди них есть отдельный жанр – кооперативные игры, когда все игроки действуют «против игры», т.е. идут к общей цели. Можно посмотреть, как команда играет в кооперативную игру, чтобы узнать, как игроки будут взаимодействовать в жизни: наметится ли явный лидер, будут ли они принимать решение через консенсус, будет ли кто-то противопоставлять себя команде и т. д.

Есть целый жанр психологических игр. Например, Мафия или ее аналог Соппротивление – дедуктивные психологические игры со скрытыми ролями и со скрытыми целями. Они, бесспорно, учат не только красноречиво говорить, убеждая собеседников в своей правоте, но и активно слушать, анали-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



зировать, аргументировать свою речь, выводя соперника на чистую воду. Такие навыки бесспорно пригодятся в переговорах, в деловой переписке, в любой сфере бизнеса, связанной с коммуникацией.

В чем отличие настольных игр от бизнес-игр и игровых тренингов? Тренинговые игры почти всегда предполагают наличие тренера или ведущего, это может быть как плюсом, так и минусом. С одной стороны, профессиональный тренер не только проведет игру, но и расставит психологические акценты, заставит обратить внимание на вещи, о которых ты и не думал. С другой – без тренера некоторые игры становятся просто неиграбельными.

Профессиональный ведущий в настольной игре также открывает невероятный спектр дополнительных воз-

можностей. Например, та же самая “Мафия” становится целым представлением, когда ее проводит профессиональный ведущий. Ты чувствуешь себя героем фильма, детективом, расследующим преступление. Ведущий не только создает атмосферу, но и заставляет игроков соблюдать регламент, благодаря чему игра не превращается в «базар», а драйв и напряжение сохраняются до конца партии. Игра “Сопrotивление” менее чувствительна к числу игроков и не требует ведущего, и поэтому применимость игры намного выше.

Пример игры-тренинга на бизнесовую тематику – это “Денежный поток”. Это точно не та игра, которую ты будешь доставать каждый вечер и играть с семьей. Но при наличии крутого ведущего в ней появляются новые нотки, которых не хватало до этого, создается

**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**

# Завтра может и не быть...

*Если человек не  
принимает прогресс, то  
прогресс рано или поздно  
убирает его с игрового  
поля.*



*Петр Попов*

ГК «Холтес»

**Эксклюзивно для**





ки быстрее, чем человек, сидящий в штабе за пультом.

Это связано с вопросом самосохранения и включения неосознанных режимов принятия решений за доли секунды.


Жизнь человека невозможно подсчитать в деньгах, но потери бронетехники могут быть губительны для экономики в условиях военных действий.

**УИ** Робот Вера — это полет Да Винчи с крыльями с колокольни или полет Гагарина в космос?

— Мы стоим на пороге внедрения искусственного интеллекта в повсед-

**Тема: Стратегия роста компании через образ будущего**

**УИ** С 1927 года у нас всю работал и успешно секретный проект управления танками, кораблями и самолетами через радио. Почему его закрыли в 39-м?

 В целом стоит отметить, что низкая эффективность роботизированной бронетехники связана с многоуровневыми задачами, которые машинам необходимо решать в ходе боя. Человеческий фактор продолжает играть боль-

## ЧЕЛОВЕК, СИДЯЩИЙ В БОЕВОЙ ТЕХНИКЕ, ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЕ НА ПОРЯДКИ БЫСТРЕЕ, ЧЕМ ЧЕЛОВЕК, СИДЯЩИЙ В ШТАБЕ ЗА ПУЛЬТОМ

шую роль в бою, где техника должна решать одновременно задачи атаки и своего выживания.

Человек, сидящий в боевой технике, принимает решение на поряд-

невную жизнь людей, робот Вера пока что не владеет им, поэтому скорее его можно соотнести с полетом допотопного Да Винчи нежели с технологичным полетом Гагарина.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УИ** Кто у нас, на ваш взгляд, создает **ОБРАЗ БУДУЩЕГО** компании уже на старте бизнеса, а кто нет и почему?

— Как правило, образ будущего создает молодежь с продвинутыми стартап-проектами в сфере IT и дизайнеры с футуристичными образами. Не создают этот образ, как правило, консервативные, неподвинутые люди, рожденные в СССР. Это связано с очень быстрыми изменениями, и молодежь, как правило, быстро подхватывает все современные тенденции.

**УИ** Создав **ОБРАЗ БУДУЩЕГО**, лидер идет к мечте, получает прибор ночного видения, поддержку команды, «головную боль» в случае ошибки?

— Несомненно, когда у лидера четко сформирован образ будущего, он

рован этот образ, продумывает свои шаги намного дальше. С поддержкой команды могут возникать разногласия в связи с тем, что члены команды могут не представлять этого образа, и часто нужно просто довериться лидеру. Во-первых, «головная боль» появляется в том случае, если лидер неграмотно доносит свои идеи до команды и если к лидеру нет доверия, во-вторых, она появится, если заведомо сформированный образ будущего — провальный.

**УИ** Как начать думать о написании стратегии: как учат в бизнес-школах или... ?

— В бизнес-школах обучают базовым механизмам, с помощью которых ученик может организовывать те или иные бизнес-процессы. Для того чтобы написать стратегию через образ будущего, нужно убрать все ша-

**ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК НЕ ПРИНИМАЕТ ПРОГРЕСС, ТО ПРОГРЕСС РАНО ИЛИ ПОЗДНО УБИРАЕТ ЕГО С ИГРОВОГО ПОЛЯ**

понимает, что будет актуально через некоторое время, и он, в отличие от конкурентов, у которых не сформир-

ованные представления о будущем и включить креативность.



**УТ** Сегодня успех на стороне инноваторов или неплохо себя чувствуют и консерваторы от бизнеса?

— Будущее за технологиями, если человек не принимает прогресс, то прогресс рано или поздно убирает его с игрового поля.

**УТ** В Японии, да и в США, визуально не видно инновационного бизнеса. Он где-то в секретных лабораториях и базах (как у Джобса)?

— Конечно, много секретных разработок скрыто от глаз большинства людей, однако потихоньку технологический прогресс интегрируется в нашу повседневную жизнь. Например, в таких странах, как Япония и США, можно встретить полностью автома-

тизированные магазины без продавцов, однако пока что большинство инновационных проектов реализовано в IT-индустрии.

**УТ** Мне понятно, как рисовать стратегию мебельной компании или издательства.... Но отраслей-то масса. Есть «золотой ключик»?

— Нет, как правило, лучше всего работает индивидуальный подход к любому процессу.

**УТ** Как часто стоит корректировать образ будущего?

— Раз в полгода, так как более часто его корректировать нет смысла, а если корректировать реже, можно упустить важные детали.

**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](http://www.alpinabook.ru)

Ари Турунен

# Только после Вас: Всемирная история хороших манер



## ГЛАВА 8

### НОВОЕ ЦИФРОВОЕ СРЕДНЕВЕКОВЬЕ

Поскольку благодаря цифровым технологиям весь мир превратился в одну большую деревню, в наши дни легко познакомиться с чужой культурой и ее обычаями. Для этого не нужно даже вставать с дивана, ведь теперь и самые далекие уголки планеты стали доступны для нас благодаря спутниковому телевидению и интернету. Не то что в эпоху Средневековья, когда вся информация, поступавшая извне круга твоего общения, была окрашена пропагандой либо





церкви, раздувавшей пожар священных войн, либо правителей, вечно воюющих меж собой. Если в том мире вежливость и хорошие манеры были вещью второстепенной, поскольку человеку приходилось не жить, а выживать, то сейчас, казалось бы, ситуация должна измениться к лучшему.

Мысль о том, что цифровые технологии несут нам свет цивилизации, является прекрасной, но несколько наивной. По сравнению с мощной полноводной рекой бесконечных реалити-шоу телепрограммы, посвященные другим культурам и традициям, являются лишь маленьким маргинальным ручейком. Куда ни кинь взгляд, в любом уголке мира по телевидению демонстрируют изобретенные в Европе программы, в которых взрослые люди издеваются друг над другом и состязаются самыми макабрическими способами, словно средневековые шуты. Можно задаться вопросом, какого мнения был бы Эразм Роттердамский о своих соотечественниках голландцах, придумавших телешоу, в которых людей сводят с ума в закрытом помещении, пытаются подтолкнуть к адюльтеру или же раздевают догола с целью найти им партнера для спаривания на экзотическом острове. Скорее всего, Эразм ощутил бы прилив так называемого финского стыда и выразил бы это с помощью популярного фэйспалм-мема, если бы, конечно, вел блог.

В теории интернет мог бы служить мостом между культурами, однако нетикет, придуманный в качестве пособия по правилам поведения в Сети, не смог ограничить агрессию пользователей, которая постоянно принимает новые формы с изобретением все новых мобильных приложений для общения. К примеру, вечная проблема — расизм и национализм — вновь вспыхнула пожаром, когда в 2015 г. в Европу хлынула очередная волна мигрантов: люди наперегонки занимались распространением разжигающих национальную вражду материалов в социальных сетях, которые сейчас занимают настолько значимую позицию, что с ними вынуждены считаться, готовя обзоры новостей, традиционные СМИ. Ну а уж когда бензина в огонь подлила желтая пресса, не имеющая никакого понятия о журналистской этике, круг замкнулся.

Победоносное шествие европейской культуры впечатляет размахом: сначала хорошие манеры от придворных проникли в жизнь мещан и буржуа, а затем стали нормой также для простого народа. Интернет и социальные сети тоже изначально призваны были сплотить людей и помочь наладить новые дружественные связи, однако то, что творится сейчас в Сети: хамство, выпячивание нарциссических комплексов и риторика ненависти, — как нельзя лучше доказывает, что разнузданные средневековые замашки обрели новый дом в виртуальном мире.



## ТЯЖЕСТЬ КОММУНИКАЦИИ: СЕТЕВОЙ МИР, ТРОЛЛИ И РЕАЛЬНОСТЬ

С каждым днем людей, которые не мыслят свою жизнь без социальных сетей, становится все больше и больше. Взять, например, Facebook, где количество зарегистрированных пользователей осенью 2015 г. уже перевалило за 1,5 миллиарда, а суточная активная аудитория в среднем составляет около 1 миллиарда человек. В то же время между реальностью и виртуальным миром царит конфликт поведенческих норм: если взять за образец стандарты, принятые в сетевых дискуссиях и на форумах, можно запросто стать человеконенавистником. Когда коммуникация не включает в себя реальное физическое общение, хорошие манеры отступают на второй план, равно как и пропадает желание контролировать всплески гнева. Также позиция тех, кто координирует виртуальную реальность, подчас вызывает недоумение: так, модераторы в соцсетях могут заблокировать фотографии, содержащие легкую эротику или запечатлевшие процесс кормления грудью, однако открытая риторика ненависти контролируется куда более слабо, поскольку считается, что в таких вопросах цензура может посягнуть на свободу слова.

Американский психолог Джон Саллер в 2004 г. опубликовал статью, в которой перечислил причины, по которым поль-

зователи ведут себя в Сети агрессивно. Анонимность в интернете придает человеку смелости и провоцирует его делать вещи, которые он никогда бы не совершил в реальной жизни; в виртуальном пространстве мы ощущаем себя более безопасно. Ведя сетевую дискуссию, мы не видим, как другие люди жестикуют, вздыхают или качают головой. Поскольку лиц не видно и все нюансы невербальной коммуникации отсутствуют, человеческий мозг по своему выбору награждает собеседника качествами, которыми тот якобы обладает. Зачастую эти черты отражают наши собственные потребности, желания и надежды, а не реальные характеристики человека по ту сторону экрана. Воображение создает новую цифровую реальность, поля для битвы, где сражаются наши аватары.

В интернете общение не привязано к времени или месту, при желании его легко закончить в любой момент. При общении лицом к лицу тебе некуда деться от собеседника, однако в Сети принято разбрасываться направо и налево своими мнениями, ведь в крайнем случае всегда можно просто выключить компьютер. По мнению Саллера, общение в Сети для многих является игрой, в которой правила и нормы обычной жизни не работают и которую можно прекратить когда угодно.

Это своего рода проявление эскапизма, возможность отвлечься от рутины и броситься в пучину удовлетворения



страстей — не заботясь при этом о последствиях своего поведения.

Однако значительно бóльшая опасность, нежели дурно воспитанные индивиды, заключается в том, что социальные сети оказывают на людей определенное давление, а это может привести к непредсказуемым последствиям. Поскольку чужаки не пробуждают в нас такого же сочувствия, как члены собственной группы, этих посторонних легко дегуманизировать при поддержке участников своего сообщества. Афоризм о том, что невозможно переоценить глупость толпы, применим также и к виртуальной реальности. Так, тренер лондонской футбольной команды «Арсенал»

Арсен Венгер выразил беспокойство по поводу агрессии, которую выплескивают в социальных сетях европейские футбольные болельщики. Эта агрессия, по его словам, вскоре может стать самой серьезной проблемой, которую футбольному сообществу придется решать. Венгер в интервью сетевому изданию Goal.com заявил, что мнение отдельного фаната может превратиться в волну всепоглощающего гнева в Facebook. Это замечание кажется в особенности пугающим, если вспомнить, что агрессивное поведение футбольных хулиганов — феномен куда более давний, чем социальные сети.

С подобными неконтролируемыми

**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**

# Edutainment: развлекать нельзя информировать.

## Что важно для российской аудитории?

*Известный  
бизнес-тренер, писатель,  
телерадиоведущий,  
популяризатор  
аргументации и дебатов  
в России освещает тему  
бизнес ивентов*

**ИТ** Формат edutainment в последнее время набирает популярность. Как вы считаете, почему?

*В*о-первых, ничего не изменилось за сотни лет. Как и раньше зритель хочет и хлеба, и зрелищ. Во-вторых, мы живем в такое время, когда информационные потоки просто сваливаются на нас. Столько информации отовсюду, что она просто не успевает задерживаться у нас в голове. Запоминается либо то, что действительно попадает в нашу картину мира и в наши интересы, либо то, что представлено максимально ярко и эмоционально. В-третьих, рынок



*Никита Непряхин*

бизнес-тренер

**Эксклюзивно для**





бизнес-иветов растет, и это невозможно отрицать. Чем больше мероприятий проходит, тем выше конкуренция. Значит, надо чем-то брать новым, ярким, эффективным.

**УТ** Как вы считаете, игры «Монополия» и «Мафия» соответствуют формату edutainment?

— Не думаю, что стоит сравнивать настольные игры и edutainment. Не во всех настольных играх есть элемент обучения, а формат edutainment — это прежде всего про обучение. Это не отменяет тот факт, что настольные игры могут быть обучающими, но для этого должен участвовать игротехник или специалист по обучению, который проведет рефлексию, объяснит ход прошедшей игры, проведет обратную связь, расставит нужные акценты, сделает правильные выводы. Для edutainment настольные игры — слишком пассивный формат. Хотя, безусловно, многие игротехники могут быть использованы в интерактивном формате.

**УТ** Почему масштабные бизнес-мероприятия и тренинги стараются соответствовать формату edutainment?

— Потому что их стало слишком много, конкуренция очень высокая. Если раньше «Крокус», «Олимпийский»,

«Лужники» и другие крупные площадки могли собрать лишь звезды эстрады, то сейчас практически каждое пятое мероприятие так или иначе связано с бизнес-тусовкой: форумы, конгрессы, тренинги. Каждый организатор хочет сделать свое мероприятие максимально ярким, ведь держать внимание зрителей 8–9 часов подряд с помощью смены однотипных спикеров невозможно. Понимают это и организаторы, и сами зрители. Недавнее исследование моей научно-исследовательской лаборатории Business Speech Science Research показывает, что, например, 57,6% участников бизнес-мероприятий не представляют себе выступление без личных эмоциональных историй, использования сторителлинга, и только 4% готовы отказаться от красочных рассказов. Народ хочет зрелищ — не забывайте. Но справедливости ради стоит сказать, что у нас все равно по-прежнему мало мероприятий в таком формате. Наличие светомузыки и большого экрана с презентацией вовсе не значит, что перед нами edutainment. Чаще всего, к сожалению, за этим прячется слабый и старый как мир контент.

**УТ** Есть ли какие-либо ограничения для участия в этом формате? (Например, возрастные.)

— Конечно, ограничений, особенно связанных с возрастом, нет. Связь



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



будет скорее с контентом, а не с подачей. Главный вопрос: а будет ли эта тема близкой, важной, актуальной для моей аудитории? Вот что должно соотносится со зрителем в первую очередь. Мы проводим мероприятия, которые посещает разная аудитория: могут прийти и студенты, и люди за 60. Но это не вопрос к формату edutainment, это работа с разной аудиторией. Как сделать так, чтобы каждый был вовлечен и получил какой-то бенефит или пользу?

**УТ** Как выбрать стоящее бизнес-мероприятие среди огромного разнообразия?

— Начинать нужно с целеполагания: что я хочу получить от мероприятия? Если честно ответить себе на этот вопрос, то становится все понятно. Если я хочу получить какие-то ценные знания,

то нужно посмотреть на список спикеров и задать себе вопрос: а они могут являться носителем этих бесценных знаний? Если хочешь провести время с удовольствием и получить пользу, то выбирай мероприятия тех ребят, которые могут провести мероприятие ярко, зрелищно и эффективно. Вопросы «что я хочу», «для чего мне это нужно» и «что мне может это дать» — ключевые, но ими, к сожалению, вообще никто не задается. Поэтому и бывает такое явление, когда народ остается недоволен мероприятием, которое он посетил.

**УТ** Можно ли раскрепостить участников тренингов и мероприятий с помощью игр формата edutainment?

— Напомню: главная задача edutainment не развлечь, а обучить. И сделать процесс ярким, эффективным,

**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**

# Будущее непредсказуемо, но его надо предвидеть



Формат игрового обучения у детей известен сотни лет. При такой форме обучения неинтересные для ребенка процессы маскируются чувствами восторга, соревновательности, мышечной активностью. Родившиеся в СССР, думаю, помнят, как родители маскировали горькое лекарство, размешивая его в ложке с вареньем, потом уже в аптеках появились сиропы со вкусом апельсина. В управлении персоналом игровые методики при-



Дмитрий Жирнов

Bridge2HR

Эксклюзивно для





меняются сравнительно недавно. Если бизнес-игры, направленные на выявление талантов для кадрового резерва, в России начали применять с конца прошлого века, то применение игр при отборе персонала для приема на работу, началось с выходом поколения Z на рынок труда. Эти молодые люди не принимают классических вопросов рекрутеров «Кем вы видите себя через 5 лет?» или «Что вы ожидаете от работы в нашей компании?». Чтобы раскрыть таких кандидатов, нужно создать определенные условия. Игровая ситуация, имитирующая реальную ситуацию в бизнесе, но перенесенная в абстрактную компанию в вымышленной стране или даже в сказку, снимает с кандидата шоры социально ожидаемых реакций на вопросы рекрутера. От решения кейсов на собеседовании наем сотрудников через бизнес-игры отличается коли-

чеством участников. Количество кандидатов в этом случае может быть очень большим и доходить до 100 человек в зависимости от позиции и количества вакансий. Как и в случае с эдьютейментом, это недешевый способ подбора персонала. Поэтому кадровое агентство, которое умеет подбирать персонал через бизнес-игры, приглашает на эти мероприятия как можно больше потенциальных заказчиков. Например, этот метод распространен среди крупных ритейлеров, где одновременно может требоваться 10 человек по специальности. Наем через бизнес-игры помогает быстро раскрыть личностные характеристики кандидатов, например, инициативность, эмоциональный интеллект, склонность брать или избегать ответственности.

Поэтому появление игрового обу-

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

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

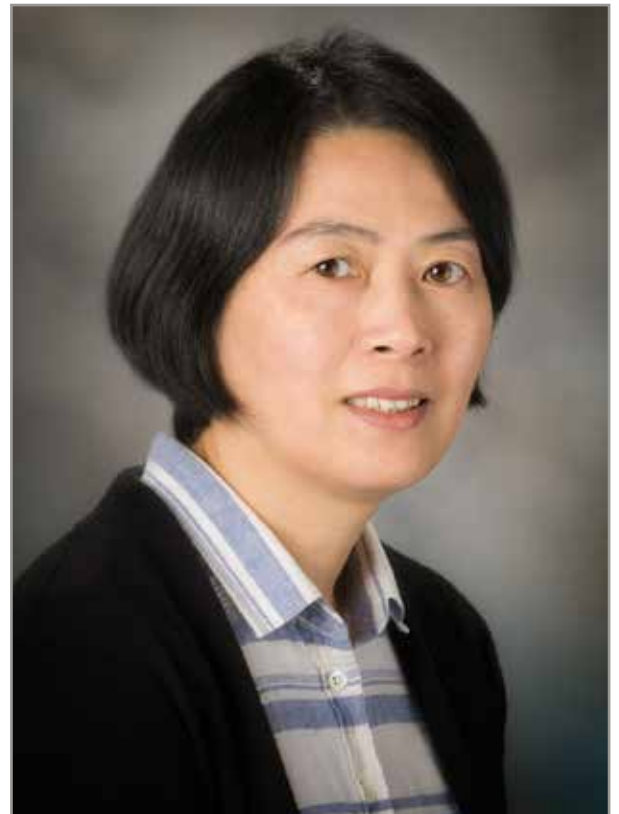
**TP@TOP-PERSONAL.RU**





# Чжоу Цюньфэй – полировщица стекол, которая довела процесс до совершенства и стала миллиардером

*Сегодня она пройдя 11 банкротств, имеет 32 завода, на которых работают 82 395 рабочих, производство работает круглосуточно, и места и комнаты для отдыха позволяют людям Чжоу оставаться на заводе и днем, и ночью. При этом она сама контролирует все этапы работы фабрики, вплоть до работы за станком, чтобы проверить точность изготовления*



**Чжоу Цюньфэй**

китайская  
предпринимательница,  
основательница и генеральный  
директор компании  
Lens Technology



на родилась в 1970 году в маленькой деревушке провинции Хунань в центральной части страны, в очень бедной рабочей семье, где росло трое детей. Когда ей исполнилось 5 лет, умирает ее мать. Отец какое-то время работал на заводе рабочим, но в 60-е годы из-за травмы на производстве потерял палец и к тому же стал терять зрение.

Чжоу единственная в семье посещала школу, даже несмотря на загруженность домашними делами. В школе Чжоу проявила способности и выделялась среди одноклассников. Однако в 16 лет бросает школу, решив, что диплом не принесет ей стабильный заработок и что ей лучше устроиться на предприятие в городе. Она отправляется в провинцию на юге Гуандун, где поселилась в доме дяди.

Чжоу мечтала о карьере дизайнера одежды, но вопреки мечтам ей удалось найти работу на небольшом частном заводе по производству стекол для часов в городе Шэньчжэнь. В ее обязанности входило стоять за конвейером и полировать стекла для наручных часов. По данным издания

Times, за изнуряющую работу — она в сутки работала по 16 часов, ее смена начиналась в 8 часов утра и заканчивалась в полночь — она получала менее \$1 в час.

Спустя 3 месяца она написала мотивированное заявление с указанием причин своего увольнения, хотя боялась не найти работу и остаться без стабильного заработка.

Заявление об уходе начальник фабрики не подписал и предложил Чжоу должность руководителя нового отдела. В дальнейшем ее неоднократно отмечали продвижениями по службе.

Она понимала: чтобы достигнуть успехов, надо постоянно повышать свой уровень знаний, и решила по вечерам посещать лекции в Шэньчжэньском университете. При этом Чжоу выбрала только те предметы, которые ей действительно были необходимы, а именно: основы компьютерной техники, бухгалтерский учет и знания по работе таможни. Помимо этого, получила лицензию на вождение грузового транспорта. И при этом Чжоу сожалела, что не выучила английский язык, поскольку считала, что он способствует карьерному росту.

Изучив производственный процесс за 6 лет работы на фабрике и обладая таким качеством, как не оста-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



навливаться на достигнутом, Чжоу в возрасте 22 лет решает открыть собственное дело. Так, собрав капитал из семейных сбережений в сумме \$3000, в 1993 году открыла собственное дело. Молодого предпринимателя не испугали трудности и ответственность за все проблемы, связанные с организацией предприятия.

В последующие годы Чжоу пыталась организовать 11 предприятий, которые стали неудачными, она дважды продавала дом, чтобы вернуть долги по зарплате рабочим.

Все-таки спустя 8 лет Чжоу и отечественная компания TCL Corporation, крупный производитель телевизоров, техники для микроклимата и телекоммуникационного оборудования, заключили в 2001 году прибыльный контракт по производству стекол для

мобильных телефонов.

Из истории развития мобильных телефонов известно, что в начале 2000-х большинство из них оснащались пластиковыми экранами, однако Motorola задумала выпустить на рынок телефон Razr V3 со стеклянным дисплеем, поскольку такой экран устойчив к царапинам и дает более четкое изображение. И, следуя своим желаниям, руководство Motorola Solutions Inc. в 2003 году предложило Чжоу разработать стеклянный экран для их нового телефона. Госпожа Цюньфэй ответила Motorola согласием. Телефон Razr V3 со стеклами от Lens Technology, выпущенный в 2004, стал настоящим бестселлером, за 4 года был продан в количестве 130 млн экземпляров и таким образом принес компании Lens Technology миллионы.

**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**

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

# Продвижение «резервистов» — это главное в работе с резервом

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

**УТ** Каким компаниям кадровый резерв (КР) жизненно важен и почему большинство фирм думают о нем как о далекой перспективе?

**КР** — одна из основ развития компании в среднесрочной перспективе. КР важен компаниям, которые придерживаются стратегии развития персонала внутри компании, а не привлечения кандидатов «с рынка». Это стратегия показала свою эффективность и в нашем банке, и в банковском секторе в целом.



*Елена Эрлих*

**Московский Кредитный  
банк**

**Эксклюзивно для**





**1500** откликов на вакансию генерального директора получает компания на сайте hh.ru. И что с ними делать дальше?

— Как правило, далеко не все отклики на вакансии являются профильными. Рекрутер работает, строго руководствуясь требованиями, которые указаны в заявке на подбор, соответственно, производит первичный отбор резюме кандидатов.

Кадровые агентства могут искать вам кандидатов, пока не поймут, что компания их водит за нос, лишь думая о резерве. Но почему многие крупные фирмы так издеваются над агентствами, по очереди меняя их?

— Как правило, мы прибегаем к помощи кадровых агентств исключительно для оперативного подбо-

ра персонала на вакансии, которые сами не можем закрыть по причине очень сжатых сроков. И, конечно, в этом случае речь идет напротив об очень четкой постановке задач перед агентствами, об интенсивной работе с ними, а не о формировании базы резюме (я бы так назвала этот массив данных, имеющий мало общего с КР).

Какие подводные камни ждут тех, кто приступает к поиску резерва?

— Банковский сектор рынка труда сегодня чрезвычайно подвижен, поэтому сложно формировать объемный кадровый резерв. К тому же бизнес зачастую требует эффективной реализации задач здесь и сейчас, соответственно, требования к подбору персонала также формулируются достаточно оперативно.

**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**

# ГУПы не сдадутся



Резидент решил ликвидировать из-за неэффективности почти все ГУПы типа комбинатов школьного питания, которые имеют производительность труда раза в 4-5 ниже, чем в аналогичных частных организациях.

Сложно будет из болота вытащить такого бегемота. Ведь причина неэффективности не в том, что там топы не умеют организовать работу, а скорее в том, что ГУП в буквальном смысле кормит тех, кто им владеет.

*А что вы думаете об этой проблеме?*

*Пишите нам на почту [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)*

## ТРУДОВОЕ ПРАВО

# Анонс Трудовое право (январь 2019 г) Как судиться с СЕО по бонусам?

Павел Хлебников



В спорах с СЕО часто оплату его труда привязывают к доходу управляемой им компании, а проще говоря, к результатам деятельности, к приносимому компанией доходу.

У данной категории дел подведомственность будет выходить за рамки обычных трудовых споров. Проанализировав в целом проблему споров по премиям с директорами, можно выделить несколько категорий, которые наиболее часто встречаются в практике судов.

# Бойтесь сотрудников которые не обучаются и остаются у вас (по Форду)

*Работа с резервом – это  
космос возможностей,  
ключ к продвижению,  
мотивации и поиску  
талантов...*



*Варвара Седова*

«АгроТерра»

**Эксклюзивно для**





**У** Каким компаниям кадровый резерв (КР) жизненно важен и почему большинство фирм думают о нем как о далекой перспективе?

**Н** аличие кадрового резерва в компании и выстроенная система планирования преемственности дает компании относительную безопасность: когда освобождается позиция, компания четко понимает, что на эту позицию есть преемник, и не тратится время на поиск и адаптацию внешнего кандидата. Помимо этого, наличие и продвижение внутреннего кадрового резерва повышает лояльность сотрудников к компании — они понимают, что перспективы построить карьеру внутри компании вполне реальны.

**У** 1500 откликов на вакансию генерального директора получает компания на сайте hh.ru. И что с ними делать дальше?

— (не совсем ясен вопрос. Некая компания вывесила вакансию гендиректора? Ерунда какая-то) Поиск на топовые позиции — это некий форс-мажор, поскольку освобождению позиции генерального директора, скорее всего, предшествовала не-

кая неординарная ситуация. Так или иначе, вне зависимости от причин появления такой вакансии, всегда необходимо четко сформулировать требования к позиции, желаемый бэкграунд кандидата, а также выделить некие основные требования, по которым и будет происходить первичный выбор кандидатов.

**У** Кадровые агентства могут искать вам кандидатов, пока не поймут, что компания их водит за нос, лишь думая о резерве. Но почему многие крупные фирмы так издеваются над агентствами, по очереди меняя их?

— Как правило, агентства меняются по причине того, что консультант агентства не имеет должной квалификации, не очень хорошо представляет себе специфику компании и отрасли либо не знает рынок. Хороший консультант еще на моменте знакомства с компанией выясняет, есть ли внутренние кандидаты, каковы шансы на их продвижение, и рекомендует компании не сравнивать внутреннего и внешнего кандидатов в рамках одного поиска. К сожалению, нередко возникают ситуации, когда компания выходит на агентство с посылом «А покажите мне всех внешних кандидатов», чтобы потом убедиться, что внутренний кандидат больше им подходит.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УИ** Какие подводные камни ждут тех, кто приступает к поиску резерва?

— Приступая к формированию кадрового резерва, любая компания должна прежде всего ответить себе на вопрос «зачем». Потому, что это модно, или потому, что мы готовы действительно выстраивать систему преемственности и карьерного планирования. Нелишне также проанализировать историю внутренних перемещений, чтобы понять, к чему тяготеет компания — к заполнению вакансий внутренними кандидатами либо на привлечение кандидатов с внешнего рынка. А дальше необходимо принять для себя решение: есть ли в компании внутренняя готовность к продвижению имеющихся сотрудников либо компания хочет добавлять «свежую кровь» с рынка. Если принято решение о продвижении внутренних кандидатов, тогда начинается кропотливая работа по подготовке к формированию кадрового резерва.

**УИ** Как долго внутренний кандидат может находиться в состоянии «ожидаемого роста»?

— Потенциал у сотрудника — это ни в коем случае не обещание скорого повышения со стороны компании. Наличие потенциала — это, напротив, некие дополнительные обязанности, которые появляются у сотрудника. И

вот именно те сотрудники, которые успешно справляются с этими «обязанностями», то есть демонстрируют своим поведением, что у них есть потенциал, как раз и оказываются рано или поздно в кадровом резерве. И здесь руководитель говорит таким сотрудникам: «Вы показали, что можете сделать больше, что готовы к новым, более сложным задачам. Не сбавляйте темп, продолжайте в том же духе». После чего мы начинаем обсуждать ожидания сотрудников относительно их дальнейшего роста и их области для развития, дальше строим индивидуальный план развития и приступаем к их реализации.

**УИ** Почему все же на проверку 90% руководителей акционеры берут из варягов?

— Не соглашусь с тем, что 90% руководителей приходят со стороны. Но ситуации, когда акционеры все-таки берут внешнего кандидата, говорят о том, что в компании не развита система карьерного планирования и преемственности. В этом случае у руководителей даже не стоит задача идентификации преемников и их развития. Строго говоря, сначала в компании необходимо качественно выстроить систему управления на уровне руководитель — подчиненный. Руководители должны стать полноценными менеджерами, обладать



знаниями по управлению персоналом, заниматься развитием своих подчиненных. Тогда можно будет говорить уже и о следующей стадии — построении системы преемственности, когда у каждого руководителя среди прочих бизнес-целей будет задача по определению и развитию преемника. Тогда в перспективе возможно выстроить систему, где даже на топовые позиции будут существовать внутренние кандидаты и не придется заниматься внешним поиском.

#### Обучение резерва чревато их уходом к конкурентам?

— «Я боюсь, что сотрудники не обучатся и останутся», — сказал еще Генри Форд. Определить потенциальных сотрудников, но не заниматься выявлением их областей для развития, не

предлагать им инструменты для обучения — значит, усадить себя на мину замедленного действия, когда сотрудники очень быстро разочаруются в компании. Сказав «А», нужно говорить и «Б», и все остальные буквы — определить кадровый резерв, понять, в какую сторону мы будем каждого из сотрудников развивать и в какой временной перспективе, определить области для развития, построить ИПР, реализовать его и, самое главное, осуществить переход сотрудника на запланированную позицию в обозначенные сроки или честно сказать, что это невозможно по определенным причинам. Если эта цепочка разорвется на каком-то этапе, потери для компании будут гораздо более существенные, чем по сравнению с ситуацией, когда компания даже не задумывалась в сторону формирования кадрового резерва. Вот именно тог-

**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**





# МЕЖДУНАРОДНАЯ БИЗНЕС-ПРЕМИЯ #WOWHR2019

## О ПРЕМИИ

**WOW!HR** - крупнейшая ежегодная международная бизнес-премия, которая пройдет уже в четвертый раз 25 марта 2019 года в г. Москва.

**Основная задача проекта** - выделить самые интересные и выдающиеся решения компаний в области коммуникаций, HR, организации бизнес-процессов и корпоративной культуры.

## КОГО МЫ ЖДЕМ НА WOW!HR2019?

Крупные компании, оригинальные и молодые стартапы, творческие команды - все смогут найти подходящую номинацию для участия.

## WOW - НОМИНАЦИИ

<b>PLAY HARD</b>	Игра как инструмент бизнеса. Проекты в данной номинации должны отражать геймифицированные процессы в компании в области организации рабочей деятельности, систем обучения и адаптации персонала, использования рабочего пространства, сайта.
<b>DIGITAL SOLUTIONS</b>	В номинации могут принять участие любые <b>Digital-проекты</b> и <b>IT-инструменты</b> , способствующие развитию бизнеса.
<b>SAVE</b>	Тема номинации - жизнь и здоровье сотрудников. Принимаются wellbeing-проекты, проекты по улучшению условий труда, отражающие деятельность компании, направленную на благополучие сотрудников.
<b>WORKPLACE</b>	Проект должен давать представление о влиянии дизайна и функционального обустройства офиса на рабочие и бизнес-процессы.
<b>HR HERO</b>	В номинации принимают участие проекты, отражающие решение бизнес-задач с помощью двух и более инструментов.
<b>LEVEL UP</b>	В номинации принимают участие проекты по обучению и мотивации сотрудников компании.
<b>MAKE TEAM</b>	В номинации принимают участие проекты по массовому подбору персонала.
<b>BE COOL</b>	В номинации принимают участие проекты по работе со школьниками, студентами и молодыми специалистами: стажерские программы, кейс-чемпионаты, программы обучения и развития и т.д.

## АДРЕС ПРОВЕДЕНИЯ

**МОСКВА,**  
ЛЕНИНГРАДСКИЙ ПРОСПЕКТ, Д. 31А, СТР. 1,  
ОТЕЛЬ «РЕНЕССАНС МОСКВА МОНАРХ ЦЕНТР»

## ДАТА ПРОВЕДЕНИЯ

**25** МАРТА  
2019 ГОДА

САЙТ ПРЕМИИ: [WOWHR.RU](http://WOWHR.RU)



*Екатерина Мартемьянова*

**Соблюдение порядка проведения инвентаризации как условие взыскания причиненного ущерба**

*Павел Хлебников*

**Споры с CEO по выплатам бонусов в зависимости от результатов деятельности и эффективности**

*Сергей Смирнов*

**Когда работника можно привлечь к дисциплинарному взысканию за оскорбление коллег**

*Татьяна Кочанова*

**Отказ в назначении пенсии по вине работодателя**

*Анастасия Жукова*

**Медосмотр: как все на практике**

*Екатерина Човикова*

**Увольнение в силовых структурах**

*Александр Чакински*

**Споры с экспатами и новые акты по ним в трудовых спорах**

*Ксения Грановская*

**Забастовка на Ямале**

*Чаталия Пластинина*

**Залог или продажа?**