

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпускные адреса: в каталоге "Ресурсы" – 71052, 71055, 72035;

№ 1
(557)

2020

Главная тема: **BULLSHIT ЭКОНОМИКА**




Арвидас Алутис
Uvenco

**Человека не заменить там, где нужны
креатив, навыки социального
взаимодействия, общение,
сострадание, эмпатия**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Bullshit экономика вызвала большой интерес у экспертов .

Всех что-то тронуло в рассуждениях автора книги, и все признались, что постоянно думают над проблемой лишних работников и бизнес процессами. Но тронуть привычные схемы и выдернуть “незаменимых” работников часто рискованно и сложно.

Это только наш Президент легко (как нам кажется) решил перекроить систему управления в стране.

PS.

Новая тема – Искусственный интеллект в УП 2.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



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

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

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

Дизайн и верстка — Наталия Риль

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 23

Только самые продвинутые компании понимают свою глубинную ответственность перед сотрудниками...



Роман Чепя,
LEE HECHT HARRISON

стр. 27

Ябы не испытывала иллюзий в отношении того, что многие это делают...



Алла Великанова,
GEDEON RICHTER RUSSIA

стр. 41

Тяжело и напряженно люди работали всю историю человечества, а вот бессмысленно – только сейчас...



Галина Алексеева,
ООО «БИТУБИ СЕРВИС»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

BULLSHIT ЭКОНОМИКА
Количество лишних людей и должностей – мерило зрелости бизнеса
Арвидас Алутис, Uvenco

13

BULLSHIT ЭКОНОМИКА
А есть ли у вас «лишние» управленцы?
Сергей Моровщик, AltSuite

19

BULLSHIT ЭКОНОМИКА
А кто ты в своей компании?
Анастасия Витковская, бизнес-школа АМИ

23

BULLSHIT ЭКОНОМИКА
Взгляните на проблему с другой стороны
Роман Чепя, Lee Hecht Harrison

27

КОУЧИНГОВЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ
Коучинг помогает развивать прежде всего опытных сотрудников
Алла Великанова, Gedeon Richter Russia

34

35

НОВОСТИ
Боинг готов к провалу?
АИ ТИ
Робот дешевле сотрудника на рутинных операциях в 10 раз
Павел Борченко, ROBIN

41

КОММЕНТАРИИ
И худшее, что может сделать сегодня специалист в любой области – позволить себе «забронзоветь» и почитать на лаврах
Галина Алексеева, ООО «БитуБи Сервис»

45

КОММЕНТАРИИ
Светлана Логвина, эксперт УП

47

ОБЗОР КНИГИ
Техношовинизм – слепая вера в то, что технологии являются ответом на все вопросы
Владимир Шумков

57

НОВЫЕ КНИГИ
Дмитрий Трепольский, Pronline.ru

59

КОММЕНТАРИИ
Развитие мышления – путь к прорыву
Устин Чащихин

62

Баффет не принимает на работу кандидатов без таких качеств как: честность, инициатива, энергия, интеллект
Валерия Дворцевая, ВИЗАВИ Консалт

63

МУДРОСТИ
Мудрости Древнего Египта

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 21.01.2020 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№ 1
(557)

Издается с 1996 г. 2020 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

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

Количество лишних людей и должностей – мерило зрелости бизнеса

Профессор Лондонской школы экономики, антрополог, автор термина *bullshit job* Дэвид Гребер настаивает на том, что множество современных профессий, от бренд-менеджера до администратора, абсолютно не нужны обществу, бессмысленны и должны исчезнуть, что сделает счастливее, в том числе, самих «лишних» специалистов. По его словам, технологии продвинулись до того уровня, что большинство трудоемких работ могут выполнять роботы, а люди получают больше свободного времени, которое можно потратить на то, что действительно хочется делать. Мы обсудили эту концепцию, а также другие вопросы с Арвидасом Алутисом, генеральным директором группы компаний Uvenco.



Арвидас Алутис

Uvenco

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УТ Часто ли Вы задумываетесь о проблеме «лишних» людей и должностей в Вашей или чужой компании и почему?



а двадцать лет работы в самых разных компаниях мне довелось видеть сотни демотивированных сотрудников, от рядовых менеджеров до топов. Каждый раз я мысленно задавал им вопрос: «Зачем вы здесь, если работа вызывает только негатив? Как это получилось?» Практика показала, что причины могут быть самыми разными, и одна из них – как раз то, что человек занимает действительно лишнюю должность и делает работу, которая никому не нужна.

Существует эффективная стратегия win-win, когда совпадают цели компании и сотрудника, а в этом случае речь идет про loose-loose. Проигрывает и компания, впустую распыляющая ресурсы, и сам человек. Даже если он получает на лишней должности приличные деньги и занимает хороший пост, он не ощущает результата своей деятельности, ему нечем гордиться. Часто его бесполезность очевидна коллегам. Это очень истощает. Тут я согласен с Дэвидом Гербером.

Я думаю, что от лишних людей и должностей нужно избавляться. Как говорится, дать человеку шанс быть счастливым в другом месте.

Другое дело, что делать это нужно максимально корректно, справедливо, как минимум, в соответствии с трудовым кодексом, а во многих случаях и

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):**
TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ше предметов и явлений переходят из разряда «функциональность» в разряд «удовольствие от использования». И именно на этом играют мировые лидеры уровня Apple. В наш век люди покупают впечатления. И даже торговые автоматы вскоре будут продавать именно их – например, мне кажется интересным общение с виртуальным ассистентом при покупке кофе в автомате. Собрать такой автомат робот сможет. А придумать – нет.

Ваши советы коллегам?

— Развиваться, учиться, открывать для себя новое, сомневаться, искать, думать, творить, поддерживать друг друга, ставить высокие цели и дости-

гать их. Именно способностью делать все это мы и отличаемся от роботов. По крайней мере, нынешних.

***Арвидас Алутис,**
генеральный директор группы компаний **Uvenco**



Беседовала: А. Юрова

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Арвидас Алутис родился в 1979 году в Москве. В 2002 году окончил Московский энергетический институт. Второе высшее экономическое образование получил в АНХ при Правительстве РФ, степень Master of Business Administration - в CSU East Bay (Калифорния).

Во время учебы в МЭИ подрабатывал в McDonald's. В 2002-2006 годах прошел путь от консультанта торгового зала до руководителя подразделения дистанционного обслуживания VIP-клиентов в МТС. Позднее последовательно занимал должности менеджера дистанционных каналов продаж УК «Ренессанс Капитал» (2006-2008); вице-президента по клиентскому сервису банка «Русский стандарт» (2008-2010); заместителя директора по клиентскому обслуживанию, затем - директора по клиентскому сервису МТС (2010-2014). В 2014 году возглавил ЗАО РТК (розничная сеть МТС). С 2017 по 2019 год руководил ЗАО РРС (розничная сеть «Ростелеком»).

Основной принцип Арвидаса как руководителя: создать успешную команду и помочь раскрыть таланты сотрудников.

Женат, воспитывает двоих сыновей. Активно занимается спортом (бег, сквош, плавание).

Справка о компании:

Группа компаний Uvenco - лидер российского рынка автоматизированной торговли. Создана российским предпринимателем Борисом Белоцерковским в 2007 году. Управляет вендинговой компанией Uvenco, сетью мини-кафе самообслуживания в офисе SELF и заводом Unicum (Санкт-Петербург).

- Uvenco- крупнейший вендинговый оператор России. Обслуживает более 15 тыс. торговых автоматов в 65 городах.

- Кафе самообслуживания SELF - инновационный формат питания в офисах, бизнес-центрах и других общественных пространствах закрытого типа. Отношения с покупателем выстроены на доверии: у SELF нет продавцов или дистанционного контроля. Нужно подойти к холодильнику-витрине, забрать блюдо и лишь затем оплатить его в удобной форме (банковские карты, Apple Pay, Samsung Pay, мобильное приложение 24U). Мини-кафе SELF представляет собой несколько модулей (холодильник с готовыми блюдами; открытые стеллажи со снеками; кофе-станция; терминал самостоятельной оплаты).

- Unicum - производственное предприятие. Работает с 1990 года. Занимается производством торговых автоматов, постаматов, платежных терминалов и др. Поставляет продукцию в более чем 20 стран мира. Крупнейшие клиенты: Ozon, «Халва», Selecta (Франция) и др.

А есть ли у вас "лишние" управленцы?



Сергей Морозчик

AltSuite

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УТ Часто ли Вы задумываетесь о проблеме “лишних” людей и должностей в Вашей или чужой компании и почему?

А Проблема непродуктивных сотрудников всегда интересовала меня.

Причина очевидна, у меня есть собственная производственная компания “Скайтрейд” и я, как собственник, всегда нахожусь в поиске более эффективного использования ресурсов. Кроме того, мне интересны и другие сферы бизнеса, я много общаюсь с предпринимателями в рамках работы в глобальном бизнес-сообществе

Entrepreneurs’ Organization. Много о ненужных профессиях стали говорить еще в конце 2017 – начале 2018 года, именно в то время начал формироваться определенный тренд. Стали появляться публикации по теме автоматизации, какие профессии могут быть заменены роботами и т. д.

Примерно в то же время я стал управляющим партнером стартапа AltSuite. Первый инструмент нашей онлайн платформы как раз и предназначен для оценки эффективности человека на рабочем месте. Только оценка касается не количественных, а качественных показателей. Таким образом удалось на практике оценить теорию о низкой продуктивности сотрудников в разных компаниях. Оказалось, что действительно есть сотрудники, которые очень хорошо изображают

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


Ваши советы коллегам?

— Чтобы в вашей компании не было лишних и деструктивных сотрудников, нужно заботиться о корпоративной культуре компании и коммуникациях. Важно понимать, что развитие корпоративной культуры не заключается в презентациях, постоянных тренингах и объявлениях в коридоре. Коммуникация не должна быть односторонней. К сожалению, достаточно небольшое количество компании понимает это. Регулярная обратная связь — залог избавления от “bullshit jobs”. Собирая коммуникацию от сотрудников, вы узнаете о текущих проблемах, кто работает плохо, а кого можно похвалить. Кроме того, вы можете понять, заинтересован сотрудник в текущей работе или его не устраивают задачи. В этом процессе важно, чтобы фидбэк не доходил только до непосредственного начальника, а шел вертикально. Тогда *руководитель всей организации сможет понять, в чем истинная причина низкой эффективности: в плохих сотрудниках отдела или в его менеджере, который не хочет прово-*

дить изменения и поощрять коллег.

***Сергей Моровщик,**
сооснователь и управляющий партнёр
AltSuite



Беседовала: А. Юрова
Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

сооснователь и управляющий партнер AltSuite, руководитель компании «СкайТрейд», президент российского отделения международного некоммерческого сообщества предпринимателей Entrepreneurs' Organization (EO) в Санкт-Петербурге.

А КТО ТЫ В СВОЕЙ КОМПАНИИ?



*Анастасия
Витковская*

бизнес-школа АМИ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УТ Часто ли Вы задумываетесь о проблеме “лишних” людей и должностей в Вашей или чужой компании и почему?

В августе прошлого года мы с коллегой заглянули в магазин в Мальме (Швеция) и с удивлением обнаружили отсутствие кассира. Нам надо было подойти к специальному аппарату и организовать процесс оплаты самостоятельно. Единственный человек, у которого мы могли проконсультироваться, как это сделать, была девушка – координатор (или охранник – мы так и не поняли). Было интересно и не

слишком сложно. Однако, я сразу задумалась, что нашим родителям вряд ли бы понравилось в этом магазине – они бы нервничали, что это слишком большая ответственность.

Другим интересным поводом задуматься стал контакт с сотрудниками очень известной компании после масштабного сокращения из-за диджитализации и замены людей информационными технологиями. Интервьюируемые оставшиеся жаловались на увеличение работы по времени – поскольку новые технологии требовали дополнительного обучения, а этого в офисах организовано не было.

Когда я думаю о проблеме “лишних” людей, я думаю скорее о некорректно организованных процессах, о дублировании функций, о передаче реальной ответственности в компа-

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

В бизнесе все зависит от правил государства. Мои иностранные коллеги, например, до сих пор не понимают роли бухгалтерии в наших компаниях.

 Ваши советы коллегам?


***Анастасия Витковская,**
руководитель открытых программ и директор программы АЕМВА бизнес-школы АМИ

ПОСТРОИТЬ НИЧЕГО НЕВОЗМОЖНО, НЕ ПОМЕНЯВ КУЛЬТУРУ, НЕ НАУЧИВ ЛЮДЕЙ РАСПОРЯЖАТЬСЯ СВОИМ СВОБОДНЫМ ВРЕМЕНЕМ


— Хорошо думать прежде, чем внедрять информационные технологии и ИИ. С одной стороны, это может быть необходимо, но чья ошибка обойдется дороже компании – неизвестно. Глубоко анализировать процессы и учитывать риски при замене. Сколько клиентов вы можете потерять, сколько приобрести, насколько вам самим будет комфортно работать с ИИ.

И, напоследок, не отворачиваться от того, что мир идет вперед и меняется.



Беседовала: А. Верещагина
Эксклюзивно для 



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

Взгляните на проблему с другой стороны

УП Часто ли Вы задумываетесь о проблеме “лишних” людей и должностей в Вашей или чужой компании и почему?

Дак руководитель международной компании по развитию и трудоустройству сотрудников, я слышу подобные позывы как от сотрудников, переданных нам в работу работодателями, уволившими их, так и от самих работодателей. С точки зрения сотрудников, это связано с отсутствием веры в будущее компании, ее продукт и отсутствие эффективной системы бизнес процессов внутри организации, что приводит к отноше-



Роман Чена

Lee Hecht Harrison

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



нию сотрудника в своей работе, как бессмысленной и, тем самым, к выполнению работы без вдохновения. Со стороны организаций, по моему

“Свадебные генералы” есть во всех крупных фирмах, а полковники, офицеры, сержанты, рядовые? Кто они и почему есть?

ТОЛЬКО САМЫЕ ПРОДВИНУТЫЕ КОМПАНИИ ПОНИМАЮТ СВОЮ ГЛУБИННУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД СОТРУДНИКАМИ

мнению, только самые продвинутые компании понимают свою глубинную ответственность перед сотрудниками и заказывают у нас программы, наце-

— Я лично ассоциирую аспект «свадебных генералов» с «эффектом шоколадки». В свое время, я был очень удивлен суб-культуре в одной меж-

РОБОТ ЗАБЕРЕТ МОЮ РАБОТУ

ленные на то, чтобы сотрудники осознали свою «винтиковость» в системе и, возможно, начинали двигаться внутри компании или уходить из нее.

дународной компании, в которой сотрудники часто дарят своим руководителям и «нужным» коллегам шоколадки, конфеты, покупают им

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном агентстве подписку на печатную или электронную PDF версию журнала и прислать нам копию подписки (мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений почты и 870 частных подписных агентств):**

TP@TOP-PERSONAL.RU

**УП Ваши советы коллегам?**

— Мой главный совет людям, с которыми я работаю и общаюсь в профессиональном и личном формате,

СТАНОВИТСЯ ГАРАНТИЕЙ «НЕПРИКАСАЕМОСТИ» СОТРУДНИКОВ ПРИ ИХ ПЛОХОЙ РАБОТЕ

заключается в том, чтобы они задумались о том, будет ли их профессия существовать завтра, и что будет с сотрудником, если в одно прекрасное утро он услышит фразу: «К сожалению, Ваша позиция в нашей компании сокращена».

Беседовала: **А. Верещагина**

Эксклюзивно для

**Справка о спикере:**

Родился 1 апреля 1979 года в Москве.

В 2001 году окончил факультет иностранных языков Костромского государственного университета имени Некрасова. В 2004 году получил ученую степень кандидата экономических наук по направлению макроэкономики. Является выпускником Программы FLEX (Future Leaders Exchange), а также участником ряда конференций в Европе.

Построил свою карьеру в ведущей международной рекрутинговой компании, где вырос до уровня Руководителя направления, а также успешно работал как Коммерческий и Генеральный директор сферы подбора и развития персонала в компаниях топ 5 рынка. С 2015 Роман Чепа является Директором компании Lee Hecht Harrison (Adesso Group). Роман является сертифицированным тренером и коучем по направлению Карьерных трансформаций и поддержки сотрудников в поиске работы. Будучи Карьерным Консультантом для руководителей, Роман работает с российскими и международными участниками разных индустрий рынка РФ, СНГ и Восточной Европы.



7 февраля
с 10:00 до 17:00

Семинар
Ильгиза Валинурова

«Executive search 2020»

Семинар рекомендован владельцам бизнеса, генеральным директорам, а так же рекрутерам, занимающимся поиском топ-менеджеров или узких специалистов на сложно-закрываемые вакансии.



Ильгиз Валинуров

известный российский хедхантер, владелец кадрового агентства «Business Connection». Автор книг по найму персонала и управлению карьерой. Лучший бизнес-тренер России в номинации «Обучение рекрутингу». За 20 лет в профессии провел более 15000 собеседований, реализовал проекты для сотен компаний.

Программа семинара с 10 до 17.00

9.30-10.00 Регистрация участников, приветственный кофе
10.00-11.45

Принципиальные отличия рекрутинга и Executive Search.
Основные понятия

Как формировать списки потенциальных кандидатов (таргет-, лонг- и шот-листы)

Когда есть смысл использовать именно технологии прямого поиска. Примеры из практики Business Connection.

12.10-13.30

Источники получения информации о кандидатах.

Использование социальных сетей и открытых источников.
Нетворкинг.

Взаимодействие с кандидатами. Как на них выходить?

Чем привлекать? Как выяснить мотивацию?

Как подготовиться и что изучить?

Как выбрать лучшего из достойных?

Что отличает ключевых сотрудников от «обычных»?

Лайфхаки.

13.30-14.30 ланч

14.30-15.45

Ключевые этапы и задачи собеседования. Особенности вопросы.

Как согласовать уровень заработной платы и не переплатить?

Где проводить встречи и как управлять собеседованием?

Как сделать предложение от которого невозможно отказаться (оффер и контр-оффер). Продажа вакансии. Фишки опытных хантеров.

16.00-17.00

Как собрать честные рекомендации? Метод 360.

Как выходить на нужных рекомендателей?

Как отказать кандидату?

Адаптация кандидата. Как ввести в должность? И сделать кандидата эффективным сотрудником именно у вас.

Основные ошибки при поиске и найме ключевых сотрудников

Подведение итогов, вручение дипломов.

17.00-17:30 неформальное общение, автограф-сессия.

Форматы работы — теоретическая часть, практика, индивидуальные задания, упражнения в группах, обсуждения. Каждый участник получит рабочую тетрадь и слайды семинара.

После прохождения семинара вы будете уверенно:

- Знать, как применять технологии прямого поиска;
- Уметь находить компании-доноры, где трудятся нужные вам кандидаты
- Самостоятельно формировать таргет-листы;
- Из лонг-листа потенциальных кандидатов выделять целевой шот-лист и правильно выходить на нужных кандидатов;
- Узнаете ключевые ошибки в переговорах о найме и заработной плате;
- Сможете сделать предложение, от которого кандидат не сможет отказаться.

И самое главное — сформируете команду и уверенно сможете уволить сотрудников, которых вы боялись уволить, потому что не знали кем заменить!



Технопарк Сколково



+7(903) 729 20 14

**Коучинг помогает
развивать прежде всего
опытных сотрудников**



Алла Великанова

Gedeon Richter Russia

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Что дает компании применение коучингового стиля управления?



Если бы предложила в самом начале определиться с терминологией, так как слово «коучинг» широко используется в бизнес-среде и порой не совсем корректно. Очень часто мы слышим следующие фразы: «полевой коучинг», «провел своим сотрудникам коучинг» и так далее. То, что происходит между руководителем и сотрудником в рамках текущих бизнес-задач, это, скорее всего, наставничество, менторинг, возможно инструктаж, и в очень редких случаях именно коучинг.

Если мы обратимся к определению «коучинга», которое дает Международная Федерация Коучинга (International Coach Federation) – крупнейшая мировая организация профессиональных коучей, которая объединила свыше 27 000 профессионалов, где мне выпала честь учиться, то мы увидим следующее: «коучинг является равноправным продолжающимся партнерством между коучем и клиентом, которое основано на целях клиента, его видении, ценностях и убеждениях».

Как видно из определения, это совсем не про текущие бизнес-задачи людей, находящихся в иерархической системе подчинения.

Если мы говорим об использовании коучинговых вопросов или некоторых коучинговых инструментов в управлении сотрудниками, то это совсем

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

**для доступа к полной версии
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):**

TP@TOP-PERSONAL.RU

менеджмент не продал это себе и всей организации.

УП Какие книги по коучинговому стилю управления Вы бы посоветовали?

— Из самых любимых, это, пожалуй, Тимоти Голви «Работа как внутренняя игра», Мэрилин Аткинсон «Мастерство жизни. Внутренняя динамика развития», Уитмор Джон «Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом».

УП А какие коучинговые инструменты можно и нужно использовать в управлении персоналом?

— Инструментов очень много, они разные, я напому о нескольких самых популярных в бизнес-среде. Например, всем хорошо известный мозговой штурм – это тоже коучинговый инструмент. Несмотря на его частое использование, ошибок избежать не удастся, например, отключить критику на этапе сбора идей. Этот формат, в качестве исключения, можно использовать и у

новых сотрудников, для поиска свежих и креативных идей. Но руководитель должен себе отдавать отчет, что часть идей будет оторвана от реальности, в чем несомненно есть и плюс, и минус. Или методика креативности Уолта Диснея, которая проводится в форме ролевой игры, в которой участники рассматривают поставленную задачу с трех точек зрения: творческой, реалистичной и критической.

Очень важно изучить их и выбрать тот инструмент, который подойдет именно вам для достижения именно вашего формата конечного результата.

***Алла Великанова,**
Руководитель отдела по обучению и развитию персонала **Gedeon Richter Russia**



Беседовала: К. Аксенова
Эксклюзивно для



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

Боинг готов к провалу?

CNBC сообщает, что Дэйв Калхун встал руководителем американской компании-производителя самолетов Boeing. Он известен тем, что является одним из участников краха одной из крупных компаний по рыночной капитализации General Electric. При правлении Д. Иммельта (в это время котировки акций компании упали почти вдвое) Калхун занимал должность вице-президента. И в 2018 году компания General Electric была исключена из индекса Dow Jones, вследствие затяжного кризиса.

13 января Дэйв Калхун вступил в должность генерального директора Boeing, заменив Д. Мюлленбурга, который руководил компанией последние 34 года. Совет директоров освободил его от должности, т. к. на Д. Мюлленбурга возложили ответственность за приостановление вы-

пуска новейшей модели 737 MAX, к которому привел ряд неудач. В частности, данная модель самолета два раза за один год попадал в аварии. В следствие авиационные власти запретили полеты 737 MAX по всему миру, и сейчас проходит повторное лицензирование модели. Однако, на авиасалоне в Ле-Бурже в 2019 году компания продала 200 самолетов Boeing 737 MAX.

Перед Д. Калхуном стоит задача улучшить отношения с авиакомпаниями и регуляторами разных стран, и, в случае ее выполнения, он получит бонус в семь миллионов долларов.

Калхун более 10 лет проработал в компании Boeing, поэтому аналитики считают, что в данной сложной ситуации, он является «правильным человеком».

Робот дешевле сотрудника на рутинных операциях в 10 раз

Программные роботы в среднем в 10 раз дешевле людей, могут работать круглосуточно, гарантированно не допускают ошибок, что минимизирует риски.

УИТ Как появилась
идея Вашего продукта?

*В*се начиналось в 2017 году, мы занимались проектами автоматизации бизнес-процессов. Количество задач, где требовалось автоматизировать процесс на уровне пользовательского интерфейса, по сути имитировать действия сотрудников при работе с системами и сервисами, — увеличивалось. В том году у нас появилась идея создания отдельного продукта, на основе которой была определена концепция и разработан продукт – RPA ROBIN. RPA ROBIN – платформа автоматизации бизнес-процессов, использующая настраиваемых программных роботов (RPA, Robotic Process Automation), в



Павел Борченко

ROBIN

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



том числе, с применением технологий машинного обучения.

На кого нацелен Ваш продукт?

— Если смотреть с ракурса компаний, то наш продукт, в первую очередь, нацелен на крупные коммерческие и государственные организации. В целом, сфера деятельности прямого влияния на потребность в применении RPA не оказывает, так как главным условием является наличие механической и монотонной работы, которую сотрудникам приходится выполнять вручную.

Если смотреть с ракурса основного пользователя, то мы ориентировали наш продукт в основном на сотрудников бизнес-департаментов и бизнес-аналитиков: для разработки программных роботов не нужно быть программистом, достаточно уметь грамотно и уверенно

пользоваться пакетом офисных программ, а основы разработки роботов мы рассказываем на нашем обучающем курсе.

Цена-качество...


— Российский рынок RPA еще на стадии формирования. Цены приблизительно одинаковые у всех российских игроков, хотя глубина проработки продуктов отличается. Так как мы были первопроходцами в разработке систем этого класса в России, мы отталкивались от общей ситуации на рынке и опыта реализации других IT-проектов. Классические проекты автоматизации могут занимать от нескольких месяцев до нескольких лет, они более трудоемкие и дорогостоящие. На создание программных роботов уходит в среднем 3-4 недели, поэтому, с точки зрения внедрения программного робота, – это

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


**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):**

TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


 Как давно вы существуете на рынке?

— Два года. Мы начали разработку платформы с января 2018 года. До этого мы занимались индивидуальной разработкой решений в рамках проектов автоматизации бизнес-процессов.

 Когда Вы выходили на этот рынок, какие Вы прогнозы себе ставили?

— Часть задуманного мы реализовали, но частично ожидания не совпали с реальностью.

У нас получилось реализовать успешные проекты у заказчиков, доказать эффективность нашего решения и свою экспертизу. Создать продукт с большим потенциалом для дальнейшего масштабирования.

 При выходе на рынок, уже с какими главными проблемами Вы столкнулись?

— Особых проблем не возникало, так как мы выходили с рабочим продуктом, имели опыт внедрения заказной разработки и понимание, как делать, и какие результаты должны быть получены.

Сложностью было прохождение закупочных процедур в корпорациях, которые длятся от 3 месяцев до полугода, что накладывает свои ограничения для продажи. Но это особенность рынка, на котором мы работаем. Соответственно,

несмотря на то, что есть потребность в продукте, для того чтобы он просто появился у крупного заказчика, все равно нужно довольно много времени, чтобы пройти через определенные процедуры.


 Скажите, из каких отделов состоит Ваша компания?

— У нас классическая продуктовая компания, которая состоит из отдела разработки, отдела внедрения, отдела технической поддержки, коммерческого отдела, который занимается маркетингом, продажами и развитием партнерской сети.

Основные проекты внедрения мы реализуем через нашу партнерскую сеть, среди которых как крупные консалтинговые компании и интеграторы: КРОК, IBS, KPMG, так и небольшие, например, интегратор Росатома – Промышленные инновации.

*Павел Борченко, генеральный директор компании **ROBIN**



Беседовала: К. Аксенова
Эксклюзивно для 

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

**И худшее, что может
сделать сегодня
специалист в любой
области – позволить себе
«забронзоветь» и поживать
на лаврах**



Галина Алексеева

ООО «БитуБи Сервис»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



проблемой «лишних» профессий приходится сталкиваться постоянно. Проводя оценку персонала, регулярно доводится наблюдать людей, которые сами не видят в своей работе никакого смысла, кроме зарабатывания денег. В соцсетях существуют паблики с огромной аудиторией, посвященные теме унылой рабочей недели в офисе и бесконечному ожиданию пятницы.

Люди сами охотно шутят о скуке и ненужности собственного труда. Вас не ужасает эта мысль? Почему так происходит? Кто-то говорит о тотальной лени и деградации поколения миллениалов... Но нам кажется, корни проблемы гораздо глубже. Человек – существо социальное, в нем заложено стремление к созидательному труду. Ему нужно чувствовать себя полезным, а свой труд – значимым, важным. Сегодня множество профессий, действительно, либо избыточны, либо легко роботизируемы. И самое интересное – все это понимают. Отсюда тотальный дефицит смысла, и не в этом ли

ЕМУ НУЖНО ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ ПОЛЕЗНЫМ, А СВОЙ ТРУД – ЗНАЧИМЫМ, ВАЖНЫМ

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):**

TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

непосредственные участники этих изменений, хотим того или нет. Меняется система профессий, меняется концепция карьеры, даже само понятие работы тоже преобразуется в нечто иное, непривычное. Эти изменения не линейны, а порой пугающе хаотичны. Всем нам, не только HR-ам, следует

на пульсе изменений и быть готовым адаптироваться к любым изменениям.

***Галина Алексеева,**
Управляющий партнер
ООО «БитуБи Сервис»

АНТРОПОЛОГ МОЖЕТ ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ БЫТЬ ПЕССИМИСТОМ, НО HR – НИКОГДА

свыкнуться с мыслью, что в ближайшее время жизнь в условиях турбулентности будет новой нормой.


И худшее, что может сделать сегодня специалист в любой области – позволить себе «забронзоветь» и почитать на лаврах. Каждому человеку, а тем более имеющему отношение к HR, следует постоянно держать руку



Беседовала: А. Юрова

Эксклюзивно для 



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



мое мнение по данному вопросу отличается от мнения автора поста.

Если кратко – это частный случай и его нельзя распространять на всех. Для более подробного ответа я изучила решение суда первой инстанции по этому делу (решение Щербинского районного суда г. Москвы от 21.08.2018, дело № 02-3373-018). Также я зашла на сайт АО «Белебеевский завод «Автономаль», ознакомилась с деятельностью предприятия и на основании совокупности фактов и материалов пришла следующим выводам.

АО «Белебеевский завод «Автономаль» территориально находится в Башкорстостане. Это машиностроительное предприятие, численность сотрудников – более 3 000 человек.

Судя по месту судебного заседания, истец И. проживает в Москве. На мой взгляд, в этом суть конфликта. В решении суда первой инстанции указано, что истец И. приступила к исполнению обязанностей исполнительного директора 07.08.2017. Она работала



Светлана Логвина

эксперт УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



удаленно, если возникали производственные вопросы, то предприятие вызывало истца в командировку по месту нахождения предприятия.

Исполнительный директор – достаточно серьезная должность, практически второй человек на предприятии, в подчинении И. находились, как следует из решения суда первой инстанции, директор по персоналу и социальной политике, директор по экономике и финансам, директор по маркетингу и сбыту, советник директора по персоналу и социальной политике. На мой взгляд, очевидно, что дистанционно управлять такими серьезными подразделениями сложно, требуется личное присутствие для решения постоянно возникающих вопросов.

Решением Совета директоров АО было принято решение об утверждении 01.03.2018 новой организационной структуры с переподчинением дирекций, после чего в подчинении у И. не осталось подразделений. Но ее трудовые функции не изменились, должность осталась с прежним названием, уменьшился только объем работы. Вполне логично, что при значительном уменьшении объема работы, заработная плата также уменьшается. В соответствии со статьей 74 Трудового кодекса РФ в случае, когда по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, определенные сторо-

нами условия трудового договора не могут быть сохранены, допускается их изменение по инициативе работодателя, за исключением изменения трудовой функции работника. Именно в соответствии с этим положением кодекса были изменены условия трудового договора с И. Все уведомления работодатель выполнил в срок, но И. отказалась подписывать дополнения к трудовому договору, после чего была уволена по п. 7 ч. 1 ст. 77 Трудового кодекса РФ.

Не думаю, что данное судебное решение можно будет распространить на большинство работников и всем уменьшать зарплату в 10 раз под каким-либо предлогом, решение суда не об этом, эта ситуация – частный случай. Лично у меня вопрос вызывает первоначальное решение принять на должность исполнительного директора крупной промышленной организации сотрудника, который будет работать удаленно.

***Светлана Логвина, эксперт УП**



Беседовала: А. Верещагина
Эксклюзивно для

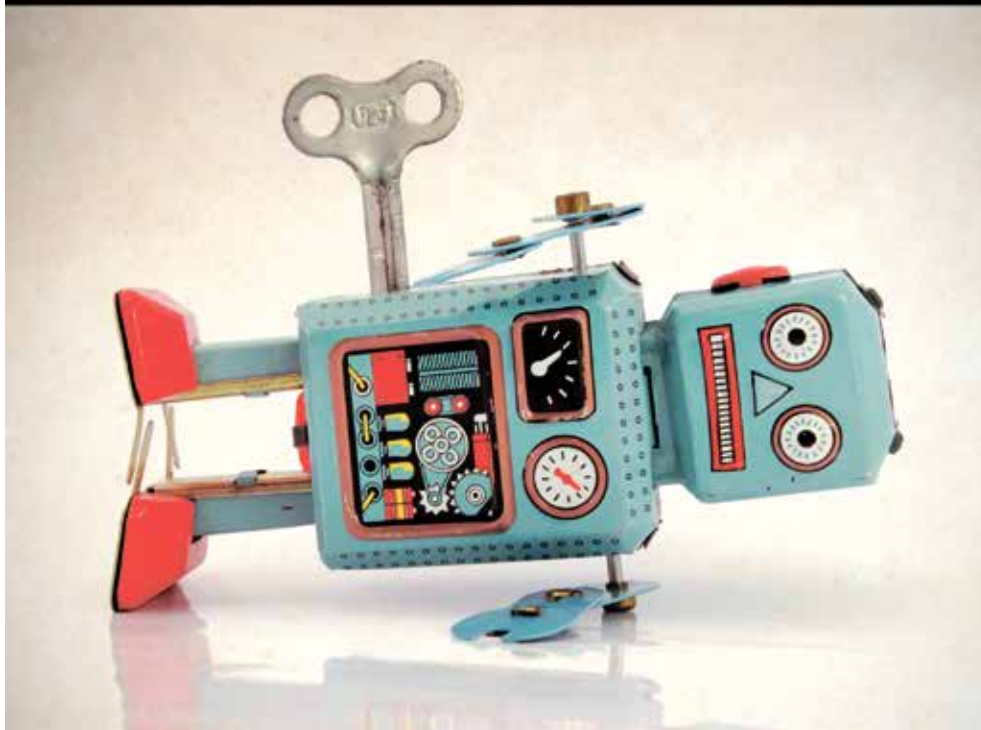


Техношовинизм – слепая вера в то, что технологии являются ответом на все вопросы

Мерedit Бруссард

Искусственный интеллект

ПРЕДЕЛЫ ВОЗМОЖНОГО





Сегодня мы знакомим вас с американским автором – Мередит Бруссард, создательницей книги «Искусственный интеллект. Пределы возможного».

М. Бруссард – преподаватель цифровой журналистики в Институте Артура Л. Картера при Нью-Йоркском университете. Ее исследовательская деятельность посвящена искусственному интеллекту, его проблемам и значению. Печатные работы по названной теме М. Бруссард публиковались во многих изданиях, включая *The Atlantic*, *Harper's Magazine* и *Slate Magazine*.

Вопреки широко бытующему утверждению, что технологии спасут цивилизацию, М. Бруссард настроена не столь оптимистично. Автор «Искусственного интеллекта» призывает к реальной оценке пределов компьютерных технологий, ибо только тогда человечество сможет распорядиться ими так, чтобы сделать мир лучше.

Знакомясь с книгой М. Бруссард, вы почувствуете надежду автора на то, что ее заметки помогут прорваться к реальным математическим, когни-

тивным и вычислительным концептам, бытующим в современной научной дисциплине об искусственном интеллекте: представлению знаний и построению логических рассуждений, логике, машинному обучению, обработке естественных языков, поиску, планированию, механике и этике.

В начале М. Бруссард признается: ей всегда были интересны и дороги технологии. Однако со временем – в студенческие годы, на рабочем месте – Мередит испытывала как всё возрастающие сомнения в этом, так и разочарования. Например, ее настораживало, когда люди говорили о всемогуществе технологий, не задумываясь о последствиях их внедрения. Как и другие жители планеты, американцы достигли этой точки развития, и в США цифровые технологии с восторгом используются буквально везде: при приеме на работу, во время вождения, при оплате счетов. При этом способность критического осмысления новой реальности угасала на глазах: «Восторженные попытки применить компьютерные технологии в каждом аспекте нашей жизни привели к появлению невероятного количества недоработанных технологий. Они усложняют повседневную жизнь вместо того, чтобы делать ее проще. Так, например, поиск номера телефона нового знакомого или актуального адреса электронной почты занимает неожиданно большой объем времени.



М. Бруссард не боится показаться несовременной, заявляя: пришла пора нам остановиться в беспорядочной погоне за цифрой, пора более осознанно решать, когда и зачем использовать технологии. Поскольку есть границы познаваемости в математике или естественных науках, то же самое можно сказать об ограниченном применении технологий.

В качестве одной из проблемных зон при анализе не слишком качественных технологий М. Бруссард называет техношовинизм – слепую веру в то, что технологии являются ответом на все вопросы.

вопросы и ответы сведены к математическим уравнениям; и непоколебимой веры в то, что, если бы человечество больше полагалось на технологии и их правильное использование, социальные проблемы бы исчезли и мы создали утопическое общество на базе цифровых технологий».

Здесь убедиться в правоте точки зрения и аргументации М. Бруссард весьма несложно. Ну разве возможна такая технологическая инновация, способная избавить нас от необходимости сталкиваться с человеческой сущностью? Считается привычным, что компьютер может всё, он всемогущ и не-

ВОСТОРЖЕННЫЕ ПОПЫТКИ ПРИМЕНИТЬ КОМПЬЮТЕРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В КАЖДОМ АСПЕКТЕ НАШЕЙ ЖИЗНИ ПРИВЕЛИ К ПОЯВЛЕНИЮ НЕВЕРОЯТНОГО КОЛИЧЕСТВА НЕДОРАБОТАННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

И далее по тексту, что это такое и чем чревато: «Техношовинизм нередко встречается вместе с созвучными ему идеями, вроде меритократии в духе Айн Рэнд, технолибертарианских политических ценностей, торжества свободы высказывания до той степени, что бытование онлайн-харассмента не считается проблемой; с верой в то, что компьютеры более «объективны» и «беспристрастны», поскольку для них

погрешим; что «компьютеры лучше, потому что они объективнее людей». Когда у нас не сходится что-то при работе на компьютере, мы чаще виним себя, а не думаем о возможных ошибках в тысячах строках кода, составляющего программу. Как разработчик ПО М. Бруссард с полной ответственностью заявляет, что на самом деле проблема чаще всего скрыта в компьютере: «В частности, это может быть



недоработанный и плохо протестированный код, дешевое аппаратное обеспечение или банальное непонимание разработчиками практики использования софта конечным потребителем».

Интересно то, что, подводя нас к размышлениям о технологиях и искусственном интеллекте, М. Бруссард призывает не забывать о краеугольном камне массовой культуры – о Голливуде, благодаря фильмам, телепередачам и книгам сформировавшем большую часть представлений о технологиях. Здесь, говоря об искусственном интеллекте, М. Бруссард различает два его вида: сильный и слабый. По замечанию автора, сильный – это голливудская версия. Как раз благодаря силе такого интеллекта оживает робот, теоретически способный обрести сознание и захватить государство, «что, в свою очередь, может привести к появлению настоящего Арнольда Шварценеггера в качестве Терминатора и иным не слишком приятным последствиям». И поверить в реальность воображаемого легко, особенно если очень сильно хотеть. По мнению М. Бруссард, большинство людей, по видимому, хочет, чтобы искусственный интеллект был реальностью.

Дилетантское представление о сильном искусственном интеллекте – это голливудский образ, связанный с роботами, способными на эмоции, с одухотворенным сознанием внутри

компьютеров, вечной жизнью и машинами, которые «думают» подобно людям. В противовес сильному интеллекту М. Бруссард дает представление о слабом – продукте математического метода прогнозирования. По М. Бруссард оказывается, многие – даже те, кто создает технологические системы, – часто путают эти два представления. Так что сильный искусственный интеллект – это фантазия. А слабый – реальность, работающая здесь и сейчас.

Компьютеры, коды, данные – всё это формирует образы, будоражащие воображение. С верными расчетами повышается доход, улучшаются решения, можно найти себе пару и т. д. Величие базовых данных горячо проповедуется и в современном образовании. В то же время именно в этой сфере обучающиеся дети весьма часто испытывают существенные затруднения при компьютерном тестировании. Например, М. Бруссард рассказывает о настоящем крахе внедрения образовательных стандартов в американской средней школе: «Это хороший пример того, что происходит, когда проектные решения применяются к общественным сферам. Формальные решения становятся настолько сложными, трудоемкими и завязаны на такое количество данных, что погоня за технологиями затмевает социальные проблемы, которые в действительности стоят во главе угла».



Слепой оптимизм и недостаток осторожности относительно применения новых технологий – отличительная черта техношовинизма. В то же время любой таксист подтвердит, что GPS не предлагает лучший путь в аэропорт, но способен довести в нужное место, проинформировав о загруженности на дорогах.

У массивов неоправданно эффективных данных есть ряд недостатков, из-за которых М. Бруссард скептически относится к замене человека искусственным интеллектом в потенциально опасных случаях вроде вождения. Беспилотные автомобили наилучшим образом подтверждают, как искусственный интеллект несостоятелен в данном случае.

На ряде примеров автор показывает, почему искусственный интеллект не работает так, как нам хотелось бы. А насколько же успешен совместный путь человека и компьютера? Человек в паре с компьютером эффективнее человека или компьютера поодиночке? М. Бруссард подробно рассказывает об искусственном интеллекте 3-го поколения, благодаря программистам способного уличить недобросовестных кандидатов в депутаты и даже в президенты в использовании «темных денег». В то же время автор отмечает, что если на поимке грязных кандидатов вы ждете от компьютера чудес, то будете разочарованы. Как говорится,

«Трамп и ныне там»! Судя по пространственным рассуждениям М. Бруссард на эту тему, главная и подчас единственная прелесть всего подобного заключается в процессе разработки этого вида искусственного интеллекта и его апробировании.

Однако искусственный интеллект хорош там, где вас ждет выполнение бешеного количества рутинной работы. Тогда компьютер покажет себя на все сто, оказав вам существенную и неоценимую помощь! Здесь хороша цитата, приведенная писательницей: «Миллиардер Пол Тюдор Джонс, глава Tudor Investment Group, как-то произнес свою легендарную фразу: «Ни один человек не лучше машины, и ни одна машина не лучше человека».

М. Бруссард не скупится на положительные примеры использования технологий, когда от этого улучшалась общественная жизнь. Вот случай с дата-журналистами Sun Sentinel, когда те остановились на обочине шоссе и заметили приближающиеся полицейские машины. Позже они, запросив данные с транспондеров и из пунктов сбора дорожной платы, выяснили, что полицейские регулярно превышали скорость, подвергая горожан опасности. После расследования расходы полиции снизились на 84 %.

Некоторые журналисты собирают данные из официальных источников



и изучают их на предмет каких-либо идей, что иногда приводит к весьма неприятным фактам. Скажем, невероятным примером сотрудничества исследователей с представителями индустрии стал случай, когда дата-журналистка Шерил Филлипс из Стэнфордской лаборатории журналистики данных предложила своим студентам запросить информацию со всех 50 штатов о том, кого полицейские останавливали для проверки. Журналисты (не только из Стэнфорда) выявили, что белых останавливают реже.

Журналисты ProPublica обнаружили, что алгоритм, используемый при вынесении судебного приговора, был настроен против афроамериканцев. Информация, собранная во время полицейского допроса, заносилась в компьютер. Затем алгоритм COMPAS анализировал данные и прогнозировал вероятность того, что человек вновь совершит правонарушение. Предполагалось, что подсчет поможет судьям принимать более объективные решения. В результате получилось, что афроамериканцы получали более долгие сроки, нежели белые.

Пока развивались компьютеры, человек оставался человеком. При чтении книги М. Бруссард ощутима надежда автора на то, что книга поможет начать размышлять как дата-журналистам, чтобы впредь мы не верили в сказки о технологиях и видели не-

справедливость и неравенство в современном компьютеризированном мире. Присущий журналистам скепсис и умение предположить, что может пойти не так, помогают нам перейти от слепого технологического оптимизма к более разумной, сбалансированной перспективе того, как улучшить жизнь, а не подвергнуть ее риску и угрозам с помощью технологий.

И всё же компьютерные программы – не магия. Каждая программа – от сложнейших научных вычислений до новой социальной сети – пишется людьми. Несовершенство искусственного интеллекта и его, увы, смертность автор книги легко подтверждает тем, что несовершенна и недолговечна сама основа искусственного интеллекта – любой софт: «Веб-сайты, приложения и программы всегда ломаются, потому что компьютеры, на которых они работают, необходимо постоянно обновлять. Мир меняется. Программному обеспечению нужны обновления. Если у вас на хостинге располагается даже простейший сайт компании, надо быть готовыми к тому, что компания всегда будет претерпевать управленческие изменения, что нужно будет обновлять серверы и что-то пойдет не так».

М. Бруссард уже считает, что мир технологий значительно постарел: пришло время быть более реалистичными и честными по отношению к



тому, что происходит в области технологий и реальной необходимости их поддерживать. Однако автор книги не теряет оптимизма, будучи уверенной, что человечество найдет путь использования технологий, дабы одновременно не страдали ни демократия, ни человеческое достоинство.

Поэтому заблуждаются те, кто недальновидно считает, что компьютер подобен человеческому мозгу. Это не так. Ведь если у человека изъять

шей жизни неизменно сопровождает наивность относительно неизбежных проблем при пользовании новыми гаджетами. Пример этого из текста книги: «Разработчики Microsoft создали Twitter-бота Тая, который, как предполагалось, должен был «учиться» при взаимодействии с другими пользователями. Сообщество Twitter мгновенно продемонстрировало, почему за ним закреплена репутация платформы, где бал правят хамы и агрессоры, — на Тая тут же обрушилась волна грязи.

ТОЛЬКО ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ СМЕКАЛКА СПОСОБНА ЗАПОЛНИТЬ «ПРОБЕЛЫ» ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

кусочек мозга, то оставшийся мозг будет искать обходные пути. Вряд ли на такое же способен компьютер. Компьютер – это только объект, который может быть собран и собирается человеком. Компьютерные системы только отражают их создателей. Ведь исторически сложилось, что круг людей, их разрабатывавших, не слишком разнообразен. Очевидно, существуют определенные принципы, внедренные в сами проектные решения и концепт технических систем, и они требуют решительного переосмысления и ре-визии.

Что касается технокультуры, замечает М. Бруссард, то эту сторону на-

В итоге бот научился искусно владеть риторикой вражды в дискурсе превосходства белой расы. Обалдевшие разработчики закрыли проект».

В книге М. Бруссард внимательный читатель обязательно увидит, почему искусственный интеллект не работает так, как нам хотелось бы. Автор приводит многочисленные примеры непонимания, расизма, замаскированного под аналитику, и разбитых вдребезги грез.

Однако здесь же М. Бруссард об-суждает с нами более приятные вопросы: совместный путь, требующий максимальных усилий со стороны че-



ловека и со стороны машины. И вот вывод автора: «Человек в паре с машиной эффективнее человека или машины поодиночке». Так и искусственный интеллект без участия человека – миф, не более того. Сам факт того, что вы предполагаете, что технология не справится со сложными случаями – углами, – уже важен. Эффективный антропоцентричный дизайн требует, чтобы и инженер это учитывал – что вам придется вручную заканчивать работу, если это требуется. Скажем, автоматическая телефонная система позаботится о большинстве рутинных проблем, с которыми сталкиваются люди, однако для некоторых случаев всё же понадобятся колл-центр и профессионал. Или, например, в отделе новостей автоматизация может помочь во множестве сфер, однако всегда понадобится кто-то, кто ответит на телефон, проверит автоматически сгенерированную статью перед публикацией – ведь у технологий есть свои пределы. Что-то замечают люди, но не замечают машины.

Вот сегодняшняя задача разработчиков технологических проектов с использованием искусственного интеллекта: помочь понять, почему искусственный интеллект подходит для одних проектов и совершенно не справляется с другими.

Говоря о значении искусственного интеллекта, М. Бруссард неоднократно

но нацеливает нас на одно важное его назначение: гуманитарную направленность. Всякие новейшие технологии должны быть во благо человека, без нарушения законности и принципов демократии.

Электронный поиск, простой перевод и навигация – доля действенного участия здесь человека минимальна. При достаточном объеме обучающих данных алгоритмы действительно могут неплохо справляться с разными повседневными задачами. Но только человеческая смекалка способна заполнить «пробелы» искусственного интеллекта – дела рук самого человека, и без человека не имеющего шансов выжить.

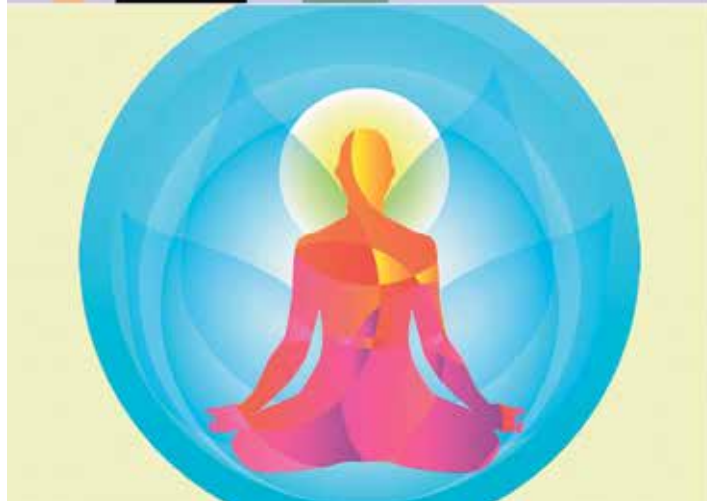


*Владимир Шумков

Эксклюзивно для 

Читайте мнения ведущих экспертов...

Опрос по главному качеству кандидата,
без которого нельзя принимать на работу:
**ЧЕСТНОСТЬ, ИНИЦИАТИВА,
ЭНЕРГИЯ, ИНТЕЛЛЕКТ**



Задача любой компании – это закрыть демотивирующие факторы и дать работнику мотивирующие факторы, которые нужно привязывать к целям компании

Один из основных мотивирующих факторов — это развитие и возможность влиять на результат

Эмпирический опыт постепенно формирует интуицию человека и определяет его реакцию на те или иные ситуации

Увольнять нужно в рамках цикла обратной связи, причем обратная связь должна быть регулярной, и она должна подвести человека к мысли, что ему будет только хуже, если он останется работать в этой компании



**Константин
Мирович**

Adecco Group Russia

Стив Андерсон. «Письма Безоса: 14 принципов роста бизнеса от Amazon»

Уникальная книга от одного из ключевых предпринимателей XXI века, создавшего свою транснациональную империю, благодаря развитию интернета и масштабной миграции покупателей в онлайн. Все 14 советов от гуру бесценны, однако далеко не все из них применимы в российской специфике. Так, например, первый принцип Андерсона – «Поощрять успешные провалы» для руководителей и собственников, все еще живущих в советской, в плохом смысле этого слова, парадигме ценностей, скорее всего, не работает. Вопросы вызывает и принцип №10 – «Прививать менталитет собственника». Делиться плодами успеха со своими наемными сотрудниками в глобальном смысле 95 % российских собственников еще морально не готовы. В остальном же данный труд – наглядное пособие для любого менеджера. Однако следует помнить, что как бы талантлив ни



**Дмитрий
Трепольский**

Pronline.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



был предприниматель, никто не отменял такие вещи, как конъюнктура рынка, циклы экономического развития, влияние политики на экономику и банальное везение. Так что прямое следование идеологии предпринимательства Безоса никогда не станет 100 % гарантией успеха.

Мерedit Бруссард. «Искусственный интеллект. Пределы возможного»

Искусственный интеллект серьезно облегчил жизнь современного человека. Однако, как справедливо отмечает сам автор – ИИ – не панацея для решения всех вопросов, стоящих перед человечеством. Во главе всех процессов и операций, выполняемых компьютерами, всегда будет стоять человек, и он, и только он, будет интерпретировать для анализа полученные данные. Например, я не верю в то, что искусственный интеллект в ближайшие десятилетия сможет создавать качественные PR-тексты или заниматься их литературным переводом. Так что копирайтеры и переводчики ближайшие лет 10 могут спать спокойно. Однако повторюсь, при грамотном использовании ИИ может стать незаменимым помощником, в частности, в маркетинге.

Валера Разгуляев. «Бирюзовое управление на практике: Опыт российских компаний»

«Бирюзовое управление» – грандиозная технология менеджмента с огром-

ным потенциалом, однако, я бы не переоценивал ее перспективы в специфических условиях российского рынка. Подобный подход, основанный на безусловном и глубоком доверии, глубоком делегировании и внедрении у сотрудников «менталитета собственника» будет эффективен, по моему мнению, лишь в 3 % российских компаний. Отношения работодатель–сотрудник в большинстве случаев развиваются в парадигме противников, а не соратников. Подчиненные видят лишь то, как собственник наживается на них, беззастенчиво эксплуатируя их труд и отчуждая добавленную стоимость, не давая взамен практически ничего, кроме заработной платы. Руководитель же видит в подчиненных потенциальных воров, откатчиков, лентяев и даже шпионов конкурентов. Это реалии для 97 % российских компаний. И если получилось у «ВкусВилла», далеко не факт, что данная модель сработает где-то еще. Но это отнюдь не означает, что к модели «бирюзового управления» не следует стремиться.

***Дмитрий Трепольский,**
директор по развитию первого
в России онлайн PR-агентства
Pronline.ru

Эксклюзивно для



Развитие мышления – путь к прорыву

Устин Чащихин



Нужно понимать, что у Бездоса были его недостатки, и поэтому для их преодоления ему нужны его принципы, а у России иные недостатки, иные препятствия на пути к успеху, поэтому для роста экономики России нужны совсем другие принципы. Развитие мышления – путь к прорыву, к которому призвал Путин. Для ускорения импортозамещения необходимо развитие интеллекта, надо обучить всю страну научному методу познания по моей книге «Научный метод познания – ключ к решению любых задач». На пути к прорыву в бизнесе есть препятствия в мышлении людей. Это шаблонное мышление, зарегламентированность, стадное поведение, культ страдания, культ нищеты, рабский менталитет, безынициативность и тому подобное. Причина этих недугов мышления во многом вызвана отменой преподавания логики и

психологии в школе в 1956 году. Пока в нашей стране учили логику – от Петра I до Сталина – Российская империя и Советский Союз добивались огромных успехов в науке, культуре, экономике, обороне и политике. А после отмены логики в школе начался застой – неконкурентоспособность многих предприятий. Этот застой продолжается и поныне. И выйти из него можно лишь одним способом – вернуть преподавание логики в школах и вузах. Но изучить логику Вы можете и самостоятельно, не дожидаясь того, когда чиновники поймут, что для выполнения приказа президента Путина о прорыве надо вернуть логику в школы и вузы и обучить народ логике через образовательные передачи в СМИ. Для прорыва в бизнесе вышеуказанные недостатки надо заменить на научный метод познания, который состоит из следующих видов логического мышления:

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



критическое, аналитическое, синтетическое, причинно-следственное, индуктивное, дедуктивное, сравнительное (включая SWOT-анализ); бритва Оккама, правильная постановка научного эксперимента, математико-статистическая обработка данных и пр. Рассмотрим

рассматривать свои убеждения. Причинно-следственное мышление — поиск причин проблемы/явления позволяет решить проблему, устранив ее причины. Также это поиск следствий явления/решения, который позволяет оценить целесообразность принимаемого ре-

ШАБЛОННОЕ МЫШЛЕНИЕ, ЗАРЕГЛАМЕНТИРОВАННОСТЬ, СТАДНОЕ ПОВЕДЕНИЕ, КУЛЬТ СТРАДАНИЯ, КУЛЬТ НИЩЕТЫ, РАБСКИЙ МЕНТАЛИТЕТ, БЕЗЫНИЦИАТИВНОСТЬ

кратко некоторые виды научного мышления. Критическое мышление — скепсис, способ отличить истину от лжи. Потому что опровергнуть истину невозможно, а ложь можно. Поэтому критика позволяет отличить истину от лжи. Для отказа от шаблонного мышления надо учиться скептицизму — уметь критически

рассматривать свои убеждения. Аналитическое мышление (анализ) — разложение проблемы/понятия/явления на составные элементы. Затем уже работаем с каждым элементом по отдельности. Значительно упрощает многие сложные задачи. Синтетическое мышление (синтез) — комбинация из отдельных элементов нового понятия или

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):**

TP@TOP-PERSONAL.RU



научного мышления позволяют ученым проникать в глубины атомного ядра и в далекие галактики, создавать новые лекарства, материалы и товары. Люди, освоившие их, умеют решать любые проблемы, создавать великие цивилизации и огромные корпорации. Незрелость научного мышления приводит к тому, что проблемы накапливаются и усиливаются, как снежный ком. Например, такие проблемы современной России, как экономическая отсталость, демографический кризис и мусорная проблема уже угрожают госбезопасности нашей страны и приводят к протестам, а демографический кризис привел еще и к пенсионной реформе. Но стоит лишь применить последовательно аналитическое, причинно-следственное, сравнительное, критическое и синтетическое мышления, как можно увидеть решения всех этих проблем, кажущихся догматикам неразрешимыми. В самом деле, например, в странах Азии и Африки рождаемость в 4 раза выше, чем в России и Европе по причине более продуманных семейных законов, поэтому там семьи крепкие и многодетные. Поэтому решение любой проблемы есть и его можно найти научным методом. Но беда в том, что люди с шаблонным мышлением невосприимчивы к истине, и даже если дать им уже готовое решение — они его отвергают и предпочитают развалить страну в который раз, чем

изменить свои догмы и жить счастливо в прекрасной стране с разумными продуманными законами. Более того, шаблонность и незрелость мышления, особенно отсутствие критического мышления, приводит даже к проблемам в психике. Ведь определение бреда в словарях такое: «бред – убеждение, которое поддерживается, несмотря на аргументы, данные и опровержения, которых обычно бывает достаточно, чтобы разрушить его»². Да, догматизм — очень опасная вещь, догматизм — причина застоя и тормоз прогресса и прорыва. Президент Путин часто говорит, что нам надо сделать прорыв и зачистить все, что мешает идти вперед. Так вот первое препятствие на пути к прорыву, которое надо зачистить — это догматизм. И зачистить его можно, обучив всю страну научному методу по моей книге¹.

***Устин Чашихин,**
автор книг «Выход из кризиса»
и «Импортозамещение через
инновации», «Научный метод познания
– ключ к решению любых задач»



Беседовала: А. Юрова

Эксклюзивно для



познания – ключ к решению любых задач, <https://www.litres.ru/ustin-chaschihin/nauchn-23688101/>

² Оксфордский толковый словарь по психологии / Под ред. А.Ребера, 2002 г



**Баффет не принимает на работу кандидатов
без таких качеств как:
ЧЕСТНОСТЬ, ИНИЦИАТИВА,
ЭНЕРГИЯ, ИНТЕЛЛЕКТ**

*А как считает один из самых известных экспертов на
рынке рекрутинга сегодня?*




согласна с Баффетом,
что честность, интеллект
и энергия – это абсолют-
но необходимые качества.

От себя добавлю, что когда бесе-
дую людей себе в компанию, всегда
говорю, что люблю «умных и ленивых,
а не глупых и старательных». То есть
для меня еще очень важен *рацио-
нализаторский подход, го-
товность находить луч-
шие решения, действовать
не по шаблону, исследовать
лучшие практики.*

***Валерия Дворцевая,**
Управляющий партнер
ВИЗАВИ Консалт




Валерия Дворцевая

Беседовала: А. Верещагина
Эксклюзивно для 

ВИЗАВИ Консалт

Мудрости Древнего Египта



 говори, когда ты осознал,
что понимаешь суть дела.

Гни спину перед начальниками
своими, и будет процветать твой
дом.

В обществе веди себя соответ-
ственно своему рангу.

Из всех работ самая трудная — ум-
ная речь.

Осторожность чиновника должна
расти вместе с его карьерой.

Учись и советуйся — ведь нет
предела умению, и кто так искусен,
чтобы всё знать?

Только то своё слово отпускай на
волю, о котором услышишь, что оно
прекрасно.

Не торопись с мыслями... взвесь
их последствия.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Уважай право просителя облегчить перед тобой свою душу.

Не клевети и не сплетничай.

Поставленный распоряжаться многими людьми, пекись об их благе и стремись к добру.

Не гордитесь своими знаниями.

Не строй планов на завтра, так как не знаешь, что будет.

Если ты хочешь иметь друга, не справляйся о нём у других, но обратись к нему напрямую и имей дело с ним одним.

Если ты человек доверия, посланного одним большим человеком к другому, твёрдо придерживайся сущности того, для чего ты был послан, передавая его сообщение так, как он сказал это сделать.

Научи превосходящего тому, что является полезным для него.

Мудрый известен своей мудростью, великий — своими свершениями; их сердца соответствуют их языку.

Если ты среди гостей за столом большего человека — бери, что он даёт, как это установлено перед тобой.

Если каждый последующий род будет хранить слово сие, то они не канут в лету.

Прими меры против порока жадности — это печальная болезнь без средств излечения от этого. Нет никаких средств, чтобы излечить это.

Если ты присутствуешь перед достойным человеком, который сидит в совете господ, то твоя тишина будет лучше, чем болтовня... Получи уважение к себе через мудрость.



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

КОУЧИНГ

для руководителей

подписчикам  -
БЕСПЛАТНО

5 сессий как подарок
к Новому 2020 году 

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

Пишите заявки на - tp@top-personal.ru

Валера Разгуляев

Бирюзовое
управление
на практике

Опыт
российских
компаний



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

П Р У Д О В О Е П Р А В О

№ 1 (234)

ЯНВАРЬ 2020

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

Дмитрий Мартасов

Ответственность директора за управление компанией: анализ споров

Виктория Кокорева

Увольнения прокуроров — анализ ситуаций

Ольга Папроцкая

Хищения на работе. Как исключить восстановление виновного

Ольга Яковлева

Травматизм на работе — анализ споров по оплате лечения

Татьяна Кочанова

Проблемы предоставления идентификаторов граждан при подаче исковых заявлений

Александр Чакински

Как Rambler за поруганные авторские права боролся. Кто прав?

Инна Демидова

Профессиональные заболевания на работе. Анализ споров

Виктория Мариновская, Павел Хлебников, Ольга Папроцкая,

Вioletta Хиличенко, Татьяна Горошко, Светлана Логвина

Как сократить работнику зарплату и объем работ в 10 раз, и суд откажет ему в иске?