

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 12
(568)

2020

Важные номера из каталога "Решения" – 71852, 70855, 72835

Главная тема: **КРИЗИС И КОРОНОВИРУС**



Майкл Вейдер

**Завтра встанет солнце...
будете вы на вершине горы
или у ее подножия?**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Кризис обрушился на всех неожиданно...
как цунами в Таиланде...**

**Карантин... опечатаны офисы...
магазины...**

Что делать?

Об этом в номере и говорят эксперты.

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. 27

Кто меньше всего приносит бизнесу результат – будут сокращены...

HR надо будет убедить бизнес, особенно топ-менеджеров «старой закалки» в том, что удаленно люди могут работать не хуже, а даже лучше...



Елена Ненахова,
EGAR TECHNOLOGY

стр. 35

Сами по себе показы в топе не помогут, если вакансия не вызывает интереса у людей, которые ее увидят...



Александр Сидоров,
HEADHUNTER

Содержание

5

КОРОНАВИРУС

4 шага готовности к кризису

Майкл Вейдер

13

Трибуна Эксперта

Проблема номер один – это иерархия

Кирилл Краснов, CEO CLUB RUSSIA

27

КОРОНАВИРУС

Коронавирус не только не даст засохнуть, он задаст нам жару!

Елена Ненахова, EGAR Technology

34

Анонс книги

35

HR ПРАКТИКА

HR обладает и будет обладать дальше гигантским объемом информации

Александр Сидоров, HeadHunter

43

Обзор книги

Саймон Синек «Бесконечная игра. В бизнесе побеждает тот, кто не участвует в гонке»

Владимир Шумков

51

Мысли великих бизнесменов

«Победители никогда не отступают, отступающие никогда не побеждают. Забудьте об этом. Первый шаг к тому, чтобы выбраться из ямы, – перестать ее копать» Дэн Сиз

Александр Бочкин, Инфомаксимум

53

Рекрутмент

Найм новых сотрудников через провайдера это выход!

Людмила Кузенкова, CONSORT Group

55

Право и HR

Персональные данные: практика споров
Анастасия Балдынова, эксперт УП

61

Удаленка

Хроника удаленки. Как ивент-агентство за 5 часов перестроилось и продолжило работать.

STEM Agency

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



Тажир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова

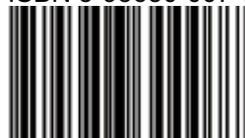


Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 15.04.2020 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

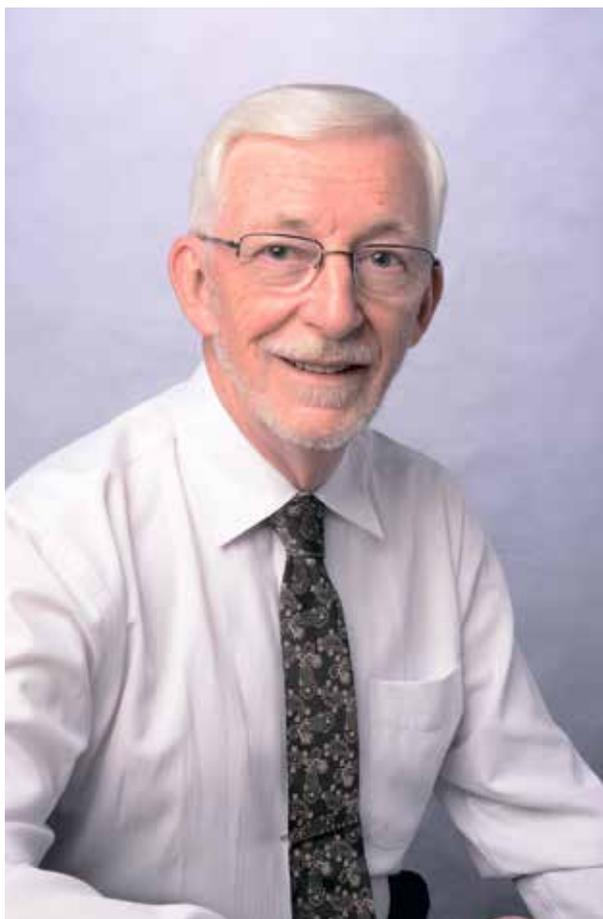
Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

4 шага готовности к кризису

Вот четыре шага, которые лидеры могут совершить при разработке кризисного плана

Что бы это ни было: пожар, наводнение, вирус, отключение электричества, любая другая чрезвычайная ситуация... К сожалению, все это появляется в новостях довольно часто, поэтому тема готовности интересна уже не только профессионалам обеспечения безопасности. Если высшее руководство ставит вопрос, каким технологиям или навыкам необходимо обучить персонал, чтобы обеспечить адекватное реагирование в нештатных ситуациях, то ответом будет: тренинг по готовности.

Нынешняя ситуация с коронавирусом является хорошей причиной, чтобы привлечь высшее руководство к разработке плана реагирования на чрезвычайные ситуации. Конечно, самой важной причиной заняться таким планом реагиро-



Майкл Вейдер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вания является готовность противостоять кризису до того, как он случится.

Имеются некоторые общие составляющие всех хороших планов реагирования на чрезвычайные ситуации, которые нужно учитывать при подготовке плана. В течение моих 26 лет на военной службе я участвовал в разработке комплексных планов готовности, которые несложны в понимании и исполнении для всех участников процесса. Когда наступает нужный момент, планы приводятся в действие и исполняются с максимальной возможной эффективностью. Вот четыре шага, которые лидеры могут совершить при разработке кризисного плана.

*Завтра встанет солнце...
будете вы на вершине горы
или у ее подножия? Ваш
кризисный план определит,
как вы преодолеете кризис
сегодня и в будущем.*

1. Выявление и осознание существующих рисков

Вашей организации нужен метод определения потенциальных кризисов и чрезвычайных ситуаций, а также их ранжирования по важности и вероятности наступления. Важно знать, как действовать и какие ресурсы можно задействовать без промедления. Нет необходимости вкладывать деньги в подготовку плана противостояния тайфуну, если вы

не находитесь на берегу океана. И нет необходимости тратить время на план предотвращения снежной лавины, если рядом нет покрытых снегом гор. Это не означает, что нужно полностью игнорировать многие риски, просто не нужно разрабатывать на них подробные планы реагирования.

Должна проводиться всеобъемлющая оценка рисков, учитывающая все возможные варианты кризисов с учетом как бывших, так и потенциально будущих. Подготовка матрицы рисков поможет выявить те участки, где инвестиции более всего необходимы. Команда лидеров должна использовать такую матрицу для категоризации каждого вида кризиса или риска, основываясь на его потенциальном воздействии в случае наступления и вероятности кризиса для вашей организации.

Для примера, такими кризисными ситуациями могут быть тайфун в Японии или торнадо в США. И то, и другое окажет серьезное воздействие на ситуацию в соответствующем регионе и имеет высокую вероятность наступления. Если взять последние позиции из списка рисков, то будет понятно, что, например, отключение электроэнергии в вашей организации более чем на 24 часа маловероятно, но, все же это необходимо учитывать и определить корректирующие действия, чтобы не подвергнуть вашу организацию серьезной опасности.

Подготовка матрицы рисков для исследования возможных чрезвычайных ситуаций, которые могут возникнуть для вашей организации, поможет в подготовке к встрече с высшим руководством для обсуждения планов подготовки к кризису.

РИСК	3	СРЕДНИЙ	ВЫСОКИЙ	ОЧЕНЬ ВЫСОКИЙ
	2	НИЗКИЙ	СРЕДНИЙ	ВЫСОКИЙ
	1	НИЗКИЙ	НИЗКИЙ	СРЕДНИЙ
		1	2	3
		ВЕРОЯТНОСТЬ		

Проставьте баллы по РИСКУ и ВЕРОЯТНОСТИ по каждому из типов кризиса и занесите значения в матрицу. Перемножьте числа по каждому из типов кризиса и получите общий индивидуальный балл по конкретному типу кризиса.

2. Составление команды

Часто планы готовности к кризису готовятся без учета человеческого фактора. Люди, которые физически должны участвовать в реализации плана, должны участвовать и в его подготовке. Сегодня любой сотрудник от директора до простого рабочего или секретаря офиса находятся в сети электронной связи и могут оказаться теми лицами, которые первыми будут вынуждены реагировать на происходящее. Им нужно знать, кого оповещать для принятия мер как можно скорее. Планы готовности к кризисной ситуации должны быть продуктом командной работы, а не отдельной личности или малой группы.

	Оценщик №1	Оценщик №2	Оценщик №3	Оценщик №4	Итого					
Пожар	2 1	2	2 1	2	3 2	6	3 2	6	16	
Наводнение	2 1	2	3 2	6	2 2	4	3 2	6	18	2-й приоритет
Вирус	3 1	3	2 2	4	3 1	3	2 2	4	14	
Отключение эл. энергии	1 1	1	1 2	2	1 1	1	1 2	2	6	
Метель	2 2	4	3 1	3	3 2	6	3 3	9	22	1-й приоритет
РИСК → P										
ВЕРОЯТНОСТЬ → П										
	ИТОГО = Риск X Вероятность									
	Сложить итоговые значения по									

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Команда, составленная из представителей различных подразделений, и высшее руководство должны помочь в определении общей глубины плана, включая три фазы управления кризисом.

- **Готовность:** определить действия при подготовке к ситуации и минимизации воздействия, если ситуация возникает.
- **Реакция:** планы и действия, как безопасно реагировать на ситуацию.
- **Восстановление:** действия, необходимые для возвращения организации к полному объему функционирования.

С самого начала фазы планирования к этой работе должны быть подключены руководители служб безопасности, охраны труда, PR и коммуникаций, энергоснабжения, производства, представители высшего руководства. Если такие планы уже есть, команда должна произвести их пересмотр, чтобы удостовериться, что ничто не упущено.

Если количество сотрудников велико и они географически удалены от команды лидеров или от администрации и они могут быть подвержены влиянию данного вида кризиса, то от таких удаленных групп в подготовительной работе должны участвовать

их представители, которые обеспечивают участие в процессе. Те, кто затронуты распоряжением «оставаться дома» или «находить убежище на месте работы», могут подсказать, каким образом их нужно оповещать и чего им ожидать, когда такие распоряжения поступят.

Например, в ходе текущего кризиса весной 2020г. распоряжение соблюдать социальную дистанцию и оставаться дома за исключением случаев крайней необходимости повлияло на миллионы людей, а большинство из них к этому не было готово. Если бы уже имелся план, как доводить правдивую информацию до сотрудников от команды лидеров в любое время суток, это помогло бы снизить уровень стресса и беспокойства об их будущем и будущем компании, о планах восстановления. Если бы уже имелся хороший план коммуникации, то могли бы поступать хорошие предложения от сотрудников на основании их опыта в ходе кризиса, чем можно было бы делиться со всеми. Те, кого затронут ваши планы готовности и реагирования, будут еще долго помнить эти события. И хорошо, если есть план, который понятен всем.

3. Действия должны быть понятны и просты в реализации

Если в организации уже есть план готовности к кризису, часто это бы-

вает объемный документ со многими разделами и сложными процедурами. Он находится в офисах директора и службы охраны труда, а если повезет, то и в офисе службы безопасности. Когда последний раз кто-то читал его или обсуждал с сотрудниками для того, чтобы удостовериться, что он всем понятен? На составление такого всеобъемлющего плана уходит много сил, но все ли знают, что он в себя включает и насколько просто выполнять действия, предусмотренные в нем?

Очень важно при разработке плана вашей командой стараться сделать его проще. План должен быть краток и соответствовать типу угрозы, риска и описывать необходимые действия. Длинные списки процедур и согласований, которые требуются для выполнения действий, раздувают план, а когда пользователям нужно будет знать, что делать в чрезвычайной ситуации, информация должна быть быстро доступна и проста. Некоторые организации подготавливают краткую информацию на твердых носителях с информацией о: 1. Типе угрозы, 2. Необходимых действиях, 3. Куда обращаться за помощью и размещают их в каждом офисе и на каждом рабочем месте, а иногда даже на каждом столе в компании.

В каждом цехе и крупном офисе должен иметься экземпляр пла-

на готовности к кризису и каждый сотрудник должен знать, где он находится. Каждый человек и каждая группа сотрудников должны знать, что им делать в случае кризиса, чтобы обеспечить личную безопасность и безопасность других.

У организаций, где имеются географически удаленные площадки, ответственность за подготовку плана, его обновление и обеспечение его понимания всеми обычно лежит на местном директоре и его службах охраны труда и безопасности. Планы могут несколько различаться в зависимости от местоположения площадок в разных частях страны или в других странах. Люди на местах лучше понимают угрозы и необходимые ответы на них, чем те, кто не так хорошо знаком с местными условиями. Процедуры корпоративной готовности к кризису должны быть известны всем директорам на местах. Риски локальных кризисов и немедленные действия при их наступлении должны быть понятны всем сотрудникам конкретных площадок.

4. Проводить учебу и имитировать план реализации

В сегодняшнем мире цунами, перестрелок и распространения вируса реакция на кризис тоже меняется. Раньше, когда возникала чрезвычайная ситуация, обычные действия включа-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ли в себя объявление пожарной тревоги, эвакуацию из здания, звонок по 112 и ожидание прибытия пожарных и полиции. Сейчас, в мире социальных сетей и интернета мы иногда узнаем о кризисе из СМИ еще до того, как нам начальник скажет об этом.

Сегодня мы живем в мире, в котором все видно через камеры, смартфоны и почти мгновенно становится доступно всем. Сегодняшние кризисы требуют намного более разнообразных реакций. Вместо того, чтобы разрабатывать детальные планы реагирования, определите набор срочных действий для тех, кого кризис затронул. Но неизменным осталось одно: нужно тренироваться и испытывать наши возможности реагирования.

Мы должны испытывать методы коммуникации, нужные для оповещения, испытывать планы эвакуации и применения убежищ. Если мы используем определенный набор фраз для оповещения сотрудников о приближающемся кризисе, необходимо их опробовать, чтобы удостовериться, что все их правильно понимают и какие действия им нужно предпринимать. Наши службы работы с персоналом и специалисты ИТ должны участвовать в подготовке конкретных сообщений, направляемых людям и того, как это представляется на компьютерах, смартфонах, если эти средства используются для оповещения.

*Но неизменным
осталось одно: нужно
тренироваться и
испытывать наши
возможности реагирования*

Опробование плана ответит на многие вопросы о том, насколько он хорош и можно ли его своевременно реализовать. **НЕ ПОЗВОЛЯЙТЕ** людям отлынивать, говоря: «Я сам знаю, что делать, мне не нужно тренироваться».

Ваши руководители служб охраны труда и безопасности должны иметь план проведения испытаний плана готовности. Если его нет, его нужно готовить совместно с высшим руководством и назначить место и время его испытания. Два простых способа испытания – это учебный брифинг с вопросами и ответами от участников и небольшие упражнения по реализации под руководством команды реагирования.

Наиболее широко распространенный способ доведения информации и действий реагирования до аудитории – это упражнения. Они дают участникам возможность реализовать в реальности то, что нужно делать в случае чрезвычайной ситуации и проверить, все ли учтено. Учения позволяют всем участникам имитировать реакции и достигать ожидаемого результата. В ходе упражнений лидер может опробовать прохождение ин-



формации до подразделений и обратно до штабов. Он может проверить, как необходимая информация доходит до подразделений и попросить их отреагировать, добавив к упражнению дополнительные каналы коммуникации. Нужно, чтобы они понимали, что это упражнение, но реагировать они должны так, как будто все происходит в реальности.

Проведя упражнение по проверке ответственности соответствующих лиц, мы увидим, что еще нужно сделать. Упражнение поможет вскрыть то, что еще не сделано и чего еще нет в существующем плане. Лучше всего, если в упражнении будут участвовать те, кто непосредственно отвечает за мероприятия, а не их заместители или другие сотрудник из их подразделений.

Во время аудиторных упражнений ведущий может задавать критичные вопросы по определению кризиса, убежищам, эвакуации, восстановлению работоспособности организации. Ведущий может реализовывать конкретные сценарии по разным видам кризисов и испытывать немедленную реакцию участников.

После проведения первых прогонов можно запланировать и скоординировать более широкие учения с участием всех в компании, может быть, также других географически удаленных

подразделений, чтобы проверить все ли сотрудники понимают, как реагировать при наступлении кризиса.

Целью таких расширенных учений является достижение более серьезных целей, чем это возможно при аудиторных или тренировочных сессиях, что будет намного дороже. Только координация совместных действий по опробованию вашего плана с местными пожарными службами и полицией может потребовать до полугода. Может оказаться необходимым останавливать работу компании на один-два дня, что повлечет за собой потери на производстве. Но ценность упражнений и хорошего планирования со стороны директоров и всех подразделений обычно намного перевешивает потери времени и производства. Хотя аудиторные упражнения и тренинги дешевле, рекомендуется проводить полноценную «имитацию» реагирования и упражнений по восстановлению для всего персонала хотя бы один раз в год. Аудиторные упражнения должны также проводиться раз в год для администрации или отдельной площадки, а также для всех географически удаленных подразделений.

После проведения маломасштабных упражнений или полномасштабных имитаций еще нельзя будет сказать, что на этом подготовка заканчивается. Необходимо подготовить отчет о проведении. В отчет должно



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

входить описание использованного процесса оповещения, кто в мероприятии участвовал, его эффективность. Такой отчет является важным инструментом оценки вашего плана. Если вы подойдете ответственно и задокументируете все действия реагирования в ходе мероприятия, а отчет будет составляться непосредственно после его завершения, то польза от него будет не меньше, чем от самого мероприятия. После небольшого перерыва высшее руководство и службы охраны труда и безопасности, другие ключевые игроки должны будут еще раз рассмотреть отчет и имеющийся план готовности к кризису и произвести, если нужно, необходимые изменения.

Наличие плана, разработанного и испытанного с участием высшего ру-

ководства организации – это один из способов обеспечения лучшей готовности к будущим кризисам, чем это есть сегодня.

Получить дополнительную информацию или задать вопросы Майклу Вейдеру можно по ссылке mike@michaelwader.com.

***Майкл Вейдер,**
тренер-консультант, автор книги
«Инструменты бережливого
производства», президент «Leadership
Excellence International», США

Эксклюзивно для 

Проблема номер один – это иерархия

УП Расскажите о своей работе



2000-2001 года я занимаюсь командообразованием. И запрос от корпоративных клиентов связан с метазадачами в управлении персоналом, связан с мотивацией, внедрением изменений, корпоративных ценностей, внутренними кросс-функциональными конфликтами. Это были мероприятия, тренинги, выездные мероприятия. Далее я работал HR бизнес партнеров в компании TetraPak, это был интересный опыт системного влияния на процессы в организации, на бизнес-процессы, на



Кирилл Краснов

CEO CLUB RUSSIA

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



культурные и поведенческие аспекты людей в ходе реализации бизнес-задач. И стало понятно, чего там не хватает. В организации оказалось, что не хватает каких-то, одной стороны, простых, с другой стороны? непростых элементов. Например, открытое, открытое решение конфликтов. Люди часто говорят друг у друга за спиной, о том, как и что происходит, но при этом это затягивает и усложняет кросс-функциональные вопросы, процессы, проекты. Возникает раздвоение бизнес-процессов, конкуренция, на которую тратится очень много сил и денег в организации, но при этом это не продуктивно. Увидев это, я стал искать разные методы и способы повысить взаимодействие людей в ходе общей деятельности. И, по сути, спустя несколько операций (мы строили заводы и еще что-то, я был промышленником), я понял, что то, что меня на самом

деле интересует, это то, как люди взаимодействуют в бизнесе, и какие для этого они используют качества. Как через качество взаимосвязи и взаимоотношений людей в бизнесе можно повысить бизнес-результат. И, по большому счету, то, что я делал потом, это было связано с этим, с технологиями, с методами, с какими-то точками. Это что я делаю сейчас, моя основная работа. Я не столько учу людей чему-то, потому что я понял, что это достаточно бесполезное занятие, тренинги или еще что-то. Основная моя работа в том, чтобы моделировать взаимодействие людей в бизнесе на высшем уровне или на каком-то ключевом уровне, обеспечивая доступность экспертизы каждого, максимально обеспечивая процессы выработки решения, его коллегиальности и солидарности всех участников. Например, я моделирую совет директоров, я моделирую управление, клю-

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 

шивать друг друга до конца, не перебивая. Мы оказывается стали заканчивать обсуждение одной темы и приступать к обсуждению другой темы. И, оказывается, поднимать вопрос должен тот, кто его решает, а не кто угодно. То есть такие очень простые вещи. Они говорят – это дало нам супер эффективность, это дало нам экономию миллионов, десятка миллионов рублей. И после этого, когда я думаю, чему нужно людей учить, у меня не возникает каких-то сомнений на этот счет, что учить их необходимо только технологии взаимодействия друг с другом, а не каким-то другим дополнительным знаниям.

Поэтому сейчас, когда я иду работать со школьниками 13-17 лет, такой очень важный возраст в принятии решения о том, как я буду жить дальше. Все, что я им рассказываю про жизнь, это то, как надо взаимодействовать друг с другом. И в этих группах, которые я организую для школьников, то, что они делают, это поднимают вопросы, обмениваются опытом, а в процессе формулируют тему четко и кратко, дослушивают до конца, засекают время и не переходят к обсуждению следующего вопроса, не закончив с предыдущим. И это навыки, которыми взрослые люди, управляющие огромными бизнесами, меньше всего способны пользоваться и больше всего ценят. Это было для меня большим инсайдом, это фокус моего профессионального внимания.

 **Оказалось очень важно умение сохранять и следовать простым советам в бизнесе**

— Оказалось, это не просто важно, это критически важно. Именно это определяет то, с чем мы вышли после стратегической сессии. Именно это определяет то, в одну сторону мы идем или не в одну сторону идем. То есть очень простые вещи имеют очень значительное влияние. Вот это было для меня открытием в последние двух-трех лет, когда я понял, что самые простые вещи очень тяжело сделать. Потому что нет такой привычки и навыка. И поэтому у меня так много работы. Потому что я прихожу и говорю, ребят будет очень просто, но вам будет очень сложно. Потому что нет привычки делать простые вещи. И, оказалось, что простые вещи имеют критическое значение для результатов бизнеса.

***Кирилл Краснов, основатель, Генеральный директор CEO CLUB RUSSIA**



Беседовала: К. Аксенова
Эксклюзивно для 

Коронавирус не только не даст засохнуть, он задаст нам жару!

УТ Коронавирус не даст
засохнуть HR в профессии?

HR Коронавирус уже меняет многое: форматы взаимодействия, приоритеты людей и бизнесов, и как следствие – рынок труда и профессий. Все резко перешли в онлайн и сделали множество открытий при этом. Здорово, что Интернет справляется с нагрузками – значит, операторы связи были готовы к таким нагрузкам на каналы.

Многие люди сейчас осознали, что работа через Интернет – максимально надежная, безопасная и дающая много свободы. Многие не захотят возвращаться в офисы и начнут смотреть



Елена Ненаикова

**Группа компаний EGAR
Technology**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



в сторону IT и digital профессий. Будет бум на перевод всех сервисов в онлайн – значит, будет и бум на онлайн-профессии. Значит, будет и бум для HR – нам придется ориентироваться в десятках новых digital профессий для того, чтобы быть в ногу со временем. Чтобы удовлетворить потребности бизнеса, нам необходимо будет следить за трендами и тенденциями.

Коронавирус не только не даст заснуть, он задаст нам жару!

Пример: Чем отличается таргетолог от арбитражника – пока мало кто из HR знает, а тем временем digital специалисты становятся все нужнее. И профессий новых в онлайн – несколько десятков!

УП А какие проблемы возникнут у HR службы, и как их решать?

— Проблем возникнет множество.

- Неудовлетворенность работой, если она была, у сотрудников обострится.

Решение: быть максимально лояльными и человечными с сотрудниками. Иначе есть риск, что лучшие и амбициозные, но чем-то недовольные, взвинченные еще и коронакризисом, с двойной дозой тревог решатся на резкие изменения и уйдут к конкурентам.

- Сокращения. Малоэффективных сотрудников придется сокращать. Весь мир вынужденно перешел на стратегию выживания. Кто меньше всего приносит бизнесу результат – будут сокращены. Что здесь может сделать HR: чтобы сгладить ситуацию для сотрудника, HR должен проявить дипломатичность и тактичность – согласовать условия

**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**

показателям: X звонков кандидатам в день, Y направленных резюме. На всех участках, где это возможно

Соблюдать дисциплину. Договориться, что все начинают работу не позднее определенного времени. И заканчивают не раньше – например, с 10 до 17. Если отдел на гибком графике – дого-

привычные ритуалы, как душ и смена одежды. Ведь в ночнушке или трениках у многих сам собой включается нерабочий настрой.

Быть человечным. Сейчас для всех нелегкое время и нам нужна поддержка друг друга.

HR ДОЛЖЕН УМЕТЬ ВСТАТЬ В ПАРТНЕРСКУЮ ПОЗИЦИЮ ПО ОТНОШЕНИЮ К БИЗНЕСУ

вориться о периоде времени, когда на связи все – например, с 11 до 18 время взаимодействий, в которое все должны быть готовы в любой момент ответить на сообщение, письмо или звонок.

Поддерживать корпоративный дух – рассылками для всей компании, созвонами по видеосвязи для всей группы/отдела – виртуальные «летучки».

Создать свод рекомендаций для того, как сотруднику поддерживать себя самому на период изоляции. Это планирование дня, соблюдение режима, зарядка, проветривания, чистота,

*Елена Ненахова, Заместитель генерального директора по персоналу Группы компании EGAR Technology



Беседовала: А. Юрова
Эксклюзивно для 

Справка о компании:

Компания EGAR Technology занимается разработкой ПО для инвестиционного бизнеса, клиенты - крупнейшие банки. 20 лет на рынке, 8 филиалов в 3 странах. 250 сотрудников.

АНОНС КНИГИ

Ильгиз Валинуров

ФРИЛАНСЕР

ПУТЬ
К СВОБОДЕ,
ЗА КОТОРУЮ
ПЛАТЯТ



<https://yadi.sk/d/Dv4Wub3gvrlcqA>

АНОНС КНИГИ

HR обладает и будет обладать дальше гигантским объемом информации



Александр Сидоров

HeadHunter

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УМ Почему hh.ru непрестанно занимается совершенствованием ресурса и даже, как мне кажется, стремится опередить чаяния работодателей?

Нрежде всего, мы постоянно изучаем, что и как работодатели и кандидаты ищут на нашем сайте. В этом и есть основа нашего Умного поиска, который мы развиваем на технологиях искусственного интеллекта. А наше основное преимущество в том, что мы находимся в непрерывном процессе совершенствования алгоритмов поиска. Используем для этого накопленную нами за 20 лет big data.

Умный поиск hh.ru при подборе правильных слов помогает работодателю сэкономить не только свое время, но и время соискателей. Искусственный интеллект выберет и покажет релевантные вакансии и резюме, даст рекомендации в режиме онлайн и посоветует, как получить больше откликов, так как основывается на контенте и взаимодействии пользователей hh.ru с ним. Соискателям система советует те предложения, на которые выше шанс получить положительный ответ от работодателя.

УМ Сбербанк уже привлекает людей, используя чат-боты. За этим будущее?

— На самом деле многие крупные компании, имеющие постоянную потребность в найме персонала на массовые позиции, уже отдали часть процессов на откуп автоматизации, в том

**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**



вываается именно на больших данных. У нас есть информация о резюме, вакансиях, действиях десятков миллионов кандидатов и сотен тысяч нанимающих менеджеров, мы эту информацию собираем и считаем на ее основании несколько вещей. С одной стороны, мы постоянно улучшаем наш сайт и наше приложение. Для этого мы делаем эксперименты. Делаем вариант «А», вариант «Б» и потом сравниваем, какой из них эффективнее для соискателей, например, по среднему количеству откликов, приглашений на соискателей; о том, какой для работодателя по среднему количеству приглашений от работодателя за определенный период. Тут мы и выкатываем тот вариант, который оказался лучшим. Это один способ использования больших данных.

Второй способ — это, собственно, выгрузки и обучение моделей для наших поисковых и экспериментальных систем. Берем данные иногда за месяц, иногда за целый год последний,

учим на их основании наши модели, которые прогнозируют вероятность откликов, приглашений для резюме, вакансий. Третья часть – это обычные запросы, расчеты, которые нам нужны. Это нужно, с одной стороны, чтобы проверять продуктивные гипотезы до запуска в разработку. Есть ли проблема или потенциал для улучшения, на какую аудиторию повлияют изменения, достаточно ли данных, чтобы обучить модели, которые будут решать эту проблему. С другой стороны, для того чтобы принимать управленческие решения - насколько хорошо мы поработали, куда нам идти дальше. Сейчас мы делаем эту инфраструктуру более стабильной и работу ищем быстрее и быстрее, учитываем те же поведенческие признаки в моделях, действиях пользователей.

***Александр Сидоров,**
руководитель направления анализа
данных **HeadHunter**

Эксклюзивно для



Справка о компании:

HeadHunter (hh.ru) (NASDAQ: HHR) – крупнейшая онлайн-рекрутинг платформа в России, клиентами которой являются порядка 250 тыс. компаний. Обширная база кандидатов HeadHunter содержит 43 млн резюме, а среднее дневное количество вакансий превышает 560 тыс. По данным SimilarWeb, HeadHunter входит в топ-3 в мире по популярности среди порталов по поиску работы и сотрудников.

Справка о спикере:

Александр Сидоров более трех лет руководит в hh.ru направлением анализа данных и отвечает за применение технологии ИИ и машинного обучения в поисковые системы hh.ru (Умный поиск). Александр один из соавторов запатентованного изобретения под названием «Рекомендательная система подбора персонала с использованием машинного обучения и с понижением размерности многомерных данных и способ подбора персонала с использованием машинного обучения и с понижением размерности многомерных данных».



+16%

регистраций пользователей
в марте 2020 по сравнению
с мартом 2019



НОВИЧКИ РЕГИСТРИРУЮТСЯ В КАТЕГОРИЯХ:

- разработка сайтов
- аудио / видео
- переводы
- тексты
- аутсорсинг и консалтинг
- реклама и маркетинг
- дизайн и арт
- программирование
- другое

РОСТ КОЛИЧЕСТВА ЗАКАЗОВ

ПО КАТЕГОРИЯМ



анимация и флеш

+15%

сети и инфосистемы

+10%

обучение и консультации

+5%

переводы

+5%

САМЫЕ ИНТЕРЕСНЫЕ ФАКТЫ

- 77.9%** фрилансеров проводят видеовстречи в Skype
- 63.4%** следят за задачами и дедлайнами в бумажном блокноте
- 54.1%** хранят рабочие данные на «Яндекс.Диске»
- 39.5%** фрилансеров делают полноценную зарядку
- 13.6%** жалуются на нехватку общения



- 10.1%** удалёнщиков приступают к работе в пижаме
- 2.9%** назвали основным плюсом удалённой работы защиту от болезней

КАКИЕ СЛОЖНОСТИ

ВОЗНИКАЮТ НА УДАЛЕНКЕ?

- 41.8%** проблемы с самодисциплиной
- 32.2%** множество отвлекающих факторов
- 13.6%** нехватка социализации
- 6.3%** отсутствие удобного рабочего места



КАКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ДАЕТ УДАЛЕНКА?



ИНСТРУМЕНТЫ, КОТОРЫМИ ФРИЛАНСЕРЫ ПОЛЬЗУЮТСЯ ЧАЩЕ ВСЕГО

Средства связи



47.6%



25.1%



18.8%

Файловые хранилища



54.1%



28.5%



6.6%

Видеовстречи



77.9%

Таск-трекеры



63.4%



Саймон Синек
"Бесконечная игра.
В бизнесе побеждает тот,
кто не участвует в гонке"





 аймон Сине́к – эксперт по лидерству, мотивационный тренер, основатель консалтингового агентства Sinek Partners.

Известность С. Синеку принесли книги, ставшие бестселлерами.

С. Сине́к снискал признание и как лектор, выступая на TED.com и в Columbia University.

С. Сине́к учит: бизнес – игра без видимого конца. Здесь не оговаривается число соперников, фиксированные правила и общие понятия о победе. Люди и компании неизбежно «улетают в кювет», когда стремятся выиграть в чересчур быстрые сроки, будь то высокие годовые показатели или звание «Звезда рынка». Книга С. Сине́ка «Бесконечная игра» о том, как оставаться лучшим, при этом не участвуя в гонках.

С. Сине́к: «Если мы выберем путь к победе, нашей

целью будет выиграть! Нас захлестнет дух соперничества, когда будем мчаться к финишной черте. Соберутся толпы, чтобы поболеть за нас! А потом всё кончено».

Итак, на какой же путь наставляет нас автор книги: путь к скорой победе или на долгое путешествие к правильной самореализации?

Боже, пошли нам достойных соперников!

Чаще всего мы не испытываем особенных трудностей с нашими верными союзниками – единомышленниками. С общими целями дойти до финиша без потерь, в том числе без идейных лишений – с этим всё ясно и понятно, ведь именно в этом случае мы называем своих товарищей достойными соратниками. Однако не забываем, что в общей дороге с такими достойными единомышленниками нам приходится пробираться и сквозь кордоны соперников.

В одной из глав книги «Бесконечная игра» ее автор намекает: нас неплохо характеризует то, если среди наших конкурентов найдутся достойные противники.

Вряд ли разумно тратить душевные силы на самосовершенствование – пре-



одоление слабостей или развитие сильных качеств. В реальности не лучше ли и легче сосредоточиться на победе над конкурентом. Ведь так и работает конкуренция, продолжает наставлять нас С. Синек: «Это стремление к победе. Проблема заключалась в том, что все показатели того, кто впереди, а кто позади, были произвольными, и я устанавливал стандарты для сравнения. Кроме того, не было и финишной черты, поэтому я пытался соревноваться в гонке без победителя. Я допустил классическую ошибку ограниченного мышления. Истина в том, что даже если мы делаем схожие вещи, он не мой конкурент, он мой соперник. Мой Достойный Соперник».

По С. Синеку, нам не нужно восхищаться всем в наших соперниках, соглашаться с ними, они даже не должны нам нравиться. Лучше мы просто признаем, что у них есть сильные стороны и способности, которые могли бы быть нам полезны: «Мы выбираем их в качестве достойных соперников, потому что в них есть что-то, что раскрывает нам наши слабости и заставляет нас постоянно совершенствоваться... что важно, если мы хотим стать достаточно сильными, чтобы оставаться в игре».

Немаловажна, считает автор книги, еще одна причина воспринимать сильных игроков в качестве достойных соперников: это помогает нам оставаться честными.

Заканчивает свое рассуждение о ценности достойных соперников С. Синек рассказом из собственной жизни: «С того дня, как я научился менять свое мышление, я больше не сравниваю свои книжные рейтинги с рейтингами Адама (или кого-либо еще, если на то пошло). Мое мышление перешло от моего чувства неуверенности, направленного против него, к партнерству с ним для продвижения нашего общего дела. Мы стали близкими друзьями (он любезно прочитал эту книгу в рукописи и помог сделать ее лучше), и я искренне счастлив, когда слышу его имя или вижу, что у него все хорошо».

Настоящие лидеры играют бесконечно

«Если есть, по крайней мере, два игрока, есть и игра. Существует два вида игр: конечные и бесконечные», – на первый взгляд, со столь банальной интриги начинается свое повествование автор «Бесконечной игры».

Со всякой конечной игрой и ее участниками всё понятно. В таких играх действуют определенные правила, всегда есть общая цель, по достижении которой игра завершается. Например, футбол – это конечная игра.

Вот как С. Синек характеризует игры, которые он относит к бесконечным: «В бесконечные игры, напротив, играют известные и неизвестные игроки. Нет ни-



каких точных или согласованных правил. Хотя соглашения или законы, регулирующие поведение игроков, могут существовать, в их широких границах участники вольны действовать, как хотят. И если они решат порвать с условностями, то вполне могут это сделать. Способ игры каждого игрока полностью зависит от него, и каждому участнику позволено изменить правила игры в любое время, по любой причине. У бесконечных игр бесконечные временные горизонты. И поскольку нет финиша, нет практического конца игры, нет такой возможности, как «победа» в бесконечной игре. Ее главная цель – продолжать играть, сделать игру вечной».

Лидерство в бесконечной игре возможно, если при этом не следует мыслить конечно, учит С. Синек: «Это приводит к самым разнообразным проблемам, наиболее распространенными из которых являются снижение доверия, усложнение сотрудничества и сокращение инноваций. Лидерство с бесконечным мышлением в бесконечной игре, напротив, действительно продвигает нас в нужном направлении. Команды, которые разделяют принципы бесконечного мышления, наслаждаются более высоким уровнем доверия, сотрудничества и инноваций со всеми вытекающими преимуществами. Если все мы время от времени играем в бесконечные игры, то в наших интересах научиться распознавать игру и понимать, что нужно, чтобы вести ее с бесконечным мышлением».

Дело должно быть Достойным

«Миссия ради всего человечества», бесконечно играть, «чтобы продлить жизнь человеческой расы», – так на примере подвижнической жизни русского ученого-ботаника Николая Вавилова С. Синек разъясняет суть Достойного Дела. Одну из глав своей книги автор посвящает именно этому.

По С. Синеку, «любой лидер, который хочет вести за собой в бесконечной игре, должен иметь кристально ясное представление о Достойном Деле».

И наконец, четкое определение понятия Достойное Дело: «Это конкретное видение будущего, которого еще не существует; оно настолько привлекательно, что люди готовы пойти на жертвы, чтобы помочь приблизить его реализацию. Выбором может быть отказ от более высокооплачиваемой должности ради продолжения работы в компании, которая трудится над продвижением Достойного Дела, в которое мы верим. Это может означать работу допоздна или частые командировки. Хотя нам могут не нравиться жертвы, которые мы приносим, именно из-за Достойного Дела мы чувствуем, что оно того стоит».

Опасайтесь лжедел

С. Синек отмечает, что иной раз пусть и очень дальновидный мотивированный лидер не отличает ложное Дело от



Достойного. Иногда это происходит потому, что лидер тратит силы на поиск слов, которые могли бы воплотить его представление о будущем. Иной руководитель хочет, чтобы люди верили, что они движимы Делом, когда на самом деле у них отсутствует видение.

«Общие «ложные Дела» включают такие вещи, как фото Луны, стремление «быть лучшим» или подмену призвания «ростом». Также часто можно найти организации, путающие свою программу корпоративной социальной ответственности с Достойным Делом. Любой из этих вариантов может сработать или не сработать в конечной игре, но они абсолютно не могут привести организацию к выживанию и процветанию в бесконечной игре», – не оставляя шансов на спасение занимающимся лжеделом, заключает С. Синек.

Бизнес – это ответственность

С. Синек отмечает, что, по сравнению с 50-и годами XX века, сегодня значительно сократилась средняя продолжительность жизни отдельных компаний: ровно в 3 раза – с 60 лет до 20 и менее. Отчасти, отмечает С. Синек, тому виной подрывные технологии. Но С. Синек не склонен возлагать всю вину в уменьшении жизни компаний только на подобные технологии, которые, по его словам, есть «проявление более коварной первопричины». По мнению эксперта, «стоит

вспомнить о неспособности руководителей предвидеть будущее своего бизнеса. Это результат стратегической близорукости. А близорукость – неотъемлемая черта лидеров с ограниченным мышлением».

Используя обоснование лауреата Нобелевской премии по экономике Милтона Фридмана, С. Синек доказывает нам, что бизнес несет различные виды ответственности, как перед сотрудниками компании, так и перед обществом: «социальная ответственность бизнеса – использовать ресурсы и заниматься деятельностью, направленной на увеличение прибыли, пока он остается в рамках правил игры. Таким образом, единственная цель бизнеса – благосостояние, и это благосостояние принадлежит акционерам».

Более подробно об ответственности бизнеса читайте в книге С. Синика «Бесконечная игра».

Когда этика фирмы выгорает

Одну из глав книги «Бесконечная игра» С. Синек посвящает и корпоративной культуре, а точнее – ее отдельным недостойным проявлениям.

Используя факты из деятельности Wells Fargo Bank, автор повествует о страшном случае, произошедшем в этом банке, когда его сотрудники пошли на преступление, открыв более трех



с половиной миллионов поддельных банковских счетов. Тогда «некоторые клиенты заметили обман, когда им были начислены неожиданные налоги, они получили по почте кредитные или дебетовые карты, которых они не запрашивали, или стали слышать от сборщиков долгов о счетах, которые они не признали. Но большинство фиктивных счетов оставались незамеченными, так как сотрудники обычно закрывали их вскоре после открытия», – используя газетные материалы, рассказывает эту весьма неприглядную историю С. Синек. Из банка были уволены 5300 сотрудников, в докладе Конгрессу директор банка отметил, что произошедший случай «шел против всего, что касается наших основных принципов, нашей этики и нашей культуры».

С. Синек резюмирует, что случай в банке – «результат действий тысяч людей на протяжении многих лет! Более вероятным сценарием было то, что культура Wells Fargo пострадала от серьезного случая этического выгорания».

Итак, что же имеет в виду С. Синек под «этическим выгоранием»? Согласно С. Синеку это ситуация в корпоративной культуре, когда сотрудники действуют вопреки этике: в целях продвижения личных интересов, пренебрегая другими людьми, ошибочно полагая, что они не скомпрометировали свои собственные моральные принципы. «Этическое выгорание часто начинается с мелких,

казалось бы, безобидных проступков, которые, если их не контролировать, продолжают расти и усугубляться», – предупреждает С. Синек.

Подробнее об этическом выгорании и его последствиях читайте в книге С. Синека.

Работаем по Саймону Синеку!

Очень многие высказывания С. Синека носят афористический характер и заслуживают того, чтобы мы привели их в обзоре дословно. Они словно сверхточные ориентиры в бескрайнем пространстве деловой жизни, проверенные опытным лоцманом, обязательно помогут вам не затеряться.

«Великие лидеры – это те, кто мыслит вне пределов «краткосрочных» стратегий, отдавая предпочтение «долгосрочным».

«Независимо от того, насколько мы успешны, когда мы умрем, никто из нас не будет объявлен победителем в жизни».

«Команды, которые разделяют принципы бесконечного мышления, наслаждаются более высоким уровнем доверия, сотрудничества и инноваций со всеми вытекающими преимуществами».

«Задавать вопрос «что для меня лучше?» – это конечное мышление. Спра-



шивать «что лучше для нас?» – это неограниченное мышление».

«Бесконечная перспектива смещает фокус с того, что делают другие компании, и позволяет сосредоточиться на более далеком видении».

«То же самое, что помогает компании выжить и процветать в благополучные дни, делает ее сильной и устойчивой в трудные времена».

«Компания, ориентированная на гибкость и способность к изменениям, может существовать всегда. Это отличает ее от компании, чья цель – стабильность».

«Качественные продукты терпят неудачу регулярно. Управленческий подход – вот что определяет долгосрочный успех организации».

«Мотивация играть в бесконечную игру совершенно другая – ее цель не выиграть, а продолжать играть».

«Когда команда вместе переживает трудные времена, это ее объединяет».

Если и поворачивать, так экзистенциально

Как об экзистенциальном повороте в деятельности знаменитого Уолта Диснея рассказывает С. Синек: «Некоторые считали его сумасшедшим. Он начал

ликвидировать свои активы и распродавать имущество. Он брал займы под свой полис страхования жизни и даже лицензировал права на использование собственного имени».

Далее С. Синек напоминает нам о значении творческой и деловой деятельности великого аниматора, его постоянном инновационном поиске – работе над новыми формами мультипликации. Оказывается, в 1937 году Мастер решил снять очередной анимационный фильм, который стал бы правдоподобной заменой реальности, вызвав весь спектр человеческих эмоций. Этим фильмом стал «Белоснежка и семь гномов». Оказалось, «у него не было желания разбогатеть или прославиться. С каждым шагом Дисней продвигал свое Достойное Дело, приглашая зрителей оставить позади стресс и тяготы жизни и погрузиться в идиллический мир его творений», – отмечает С. Синек.

Но на одном не самом удачном этапе своей работы Дисней пришел к убеждению, что бизнес не может больше служить механизмом продвижения его Достойного Дела. Проявив финансовые риски, в 1952 году Дисней создал новую компанию. Далее он построил самое счастливое место на Земле – Диснейленд.

С. Синек отмечает, что Дисней проявил экзистенциальную гибкость – «способность инициировать полное разру-



шение существующей бизнес-модели или стратегического курса в целях более эффективного продвижения Достойного Дела».

По С. Синеку, экзистенциальная гибкость воссоздает страсть к чему-то новому в периоды, когда компания уже пользуется успехом. Экзистенциальная гибкость не проявляется при основании компании, она возникает, когда компания полностью сформирована и функционирует. «Когда дальновидный лидер совершает экзистенциальный поворот, он действует с четким и фиксированным видением будущего состояния, которого еще не существует – Достойного Дела – и постоянно ищет идеи, возможности или технологии, которые могут помочь ему продвинуться к этому видению», – заключает свое рассуждение о роли экзистенциального в бизнесе С. Синека.

Закрывая книгу

Итак, строго по Саймону Синеку, в бизнесе победа за тем, кто никуда не спешит. Впрочем, постулат весьма старый и напоминает нам знакомый с детства: никуда не опаздывает тот, кто не торопится.

На каком-то этапе развития мира прогресс стал возможен благодаря тесному сотрудничеству людей, объединенных общим делом. По С. Синеку, это Достойное Дело, которое по-настоящему объединяет соратников, идущих к об-

щей благой цели. В тот момент человечеству была свойственна мечта: вложиться в будущее не одним лишь рвением добыть пропитание, а чем-то более весомым.

Книга С. Синека «Бесконечная игра» помогает оценить преимущества долгосрочной перспективы. Нам бы хотелось увидеть плоды своих трудов едва ли не моментально. Именно амбициозные лидеры требуют этого и от своих подчиненных. Итог этого: авралы на работе, сокращения кадров и проч. Такой подход вызван влиянием краткосрочного ограниченного мышления, он порождает беспокойство и неуверенность. Автор спрашивает: так ли уж хороша современная система бизнеса?

По С. Синеку, хорошие лидеры живут долгосрочной перспективой. Пришло их время – лидеров бесконечной игры.



*Владимир Шумков

Эксклюзивно для



"Победители никогда не отступают, отступающие никогда не побеждают. Забудьте об этом. Первый шаг к тому, чтобы выбраться из ямы, — перестать ее копать"

Дэн Сиз книги «Кеннеди. Как преуспеть в бизнесе, нарушая все правила»



Александр Бочкин

Инфомаксимум

«Победитель получает все», – известная строчка из песни перешла во фразеологизмы и, пожалуй, не зря. 12 лет в бизнесе научили меня, что если ты уперся в стену – прекрати в нее биться и подумай, что пошло не так. Это не громкие слова, это собственный опыт.

Инфомаксимум – разработчик собственного программного обеспечения.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Однако мы далеко не сразу пришли к тому, чем занимаемся сейчас – изучением загруженности персонала и глубинным анализом бизнес-процессов. Начинали мы вообще вдвоем с другом, первый проект – программа прозрачного шифрования данных для разграничения доступа к файлам. Спрос на нее был, но мы оказались не готовы и опоздали с выходом на рынок. Microsoft выпустила Windows 2000, где функция разделения доступа уже была предусмотрена. Работать дальше в этом направлении было бы провалом. Проект закрыт.

Вовремя остановиться и подумать “Готов ли я идти дальше?” пришлось еще с двумя проектами. Первый – разработка промо-робота, где практически все время приходилось тратить на оформление документации для грантодателя. Второй – создание функционально мощной, но сложной и неповоротливой системы управления проектами. Её понимала только команда разработчиков, она постоянно требовала изменений. Решение остановиться далось непросто. Было жаль время и силы, затраченные на работу, но эта дорога вела в никуда. Углубляться в эту сферу дальше означало бы:

- потерю времени;
- потерю ресурсов;

- потерю команды

Эту яму я не стал копать дальше. Но и возможностей оставалось всего на один шаг, силы на тот момент уже кончились. Собственные сбережения, опыт и набитые шишки позволили запустить проект, который и привел нас к успеху. Сейчас у Инфомаксимум несколько собственных продуктов, 1200 клиентов+ и большие планы.

Да, отчаиваться нельзя. Да, прекращать идти вперед нельзя. Но: никогда не бейтесь в стену. Это не ворота, не откроются. Будьте осмотрительны и всегда просчитывайте риски.

***Александр Бочкин,**
генеральный директор IT-компании
Инфомаксимум

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Найм новых сотрудников через провайдера это выход!



HR Кризис... Самоизоляция... Но у некоторых компаний есть потребность в привлечении дополнительных трудовых ресурсов. У кого-то, правда, для этого нет свободных штатных единиц, другим найм персонала запрещен акционерами или головным офисом, а бывает и так, что бюджет HR подразделения на персонал израсходован полностью.

Людмила
Кузенкова

CONSORT Group

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В этих случаях есть возможность – и ею сейчас активно пользуются многие наши клиенты – *нанять новых временных работников через провайдера*. Официальным работодателем сотрудников тогда будет провайдер, а персонал будет направлен к заказчику услуги для работы в его офисе или на «удаленке». Провайдер может не только оформить к себе, но и подобрать сотрудников.

Продолжительность привлечения такого персонала можно гибко регулировать в соответствии с экономической ситуацией: ведь сотрудник принимается на срочный трудовой договор, оформляемый на время действия запроса от заказчика. Запрос по договору о сотрудничестве можно сделать «гибким» в части даты окончания оказания услуг.

Оплата услуг по договору может осуществляться из бюджетов подразделений, а не из бюджета на персонал, что тоже немаловажно для многих компаний.

Текущая форс-мажорная ситуация вносит немало затруднений для кадровиков – все время выходят новые указы, недостаточно четкие и порой противоречащие друг другу. Процесс кадрового делопроизводства получается очень трудоемким. Оформляя сотрудников через провайдера, компании не только снимают с себя нагрузки

по КДП, но и существенно снижают риски ошибок.

Важно только выбрать «правильного», надежного провайдера. Прежде всего, он должен обязательно иметь Аккредитацию Роструда на предоставление временного персонала, ну и, конечно же, проверенный опыт оказания услуги *аутсорсинга* – что дополнительно позволит вам оптимизировать затраты на персонал.

*** Людмила Кузенкова,**
Руководитель направления
«Проекты аутсорсинга персонала»
CONSORT Group
+7 (495) 098 01 87

Эксклюзивно для



Персональные данные: практика споров



Новый этап борьбы с нарушениями в сфере персональных данных пришелся на 2017 год – именно тогда вступил в силу ряд поправок в КоАП, устанавливающий и ужесточающий меры ответственности за нарушения в данной сфере. В дальнейшем к новым нормам добавилось нашумевшее требование о локализации персональных данных. В настоящее время количество данных гражданина, которых потенциально по смыслу закона можно признать персональными, только растет, усложняются правоотношения между субъектами персональных данных и операторами. В связи с этим представляется важным проанализировать наиболее сложные касающиеся персональных данных вопросы, возникающие в судебной практике.

Для начала необходимо понять, какие данные суды склонны считать пер-



**Анастасия
Балдынова**

эксперт УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сональными, а какие – нет. Так, такие данные как фамилия, имя, отчество, дата рождения, адрес, семейное социальное и имущественное положение, образование, профессия вполне единодушно признаются судами персональными (Постановление по делу № А15-2016/2009 от 05.10.2010, Постановление по делу № А36-5713/2014 от 29.04.2015. 19-й ААС). К персональным относятся и паспортные данные (см., например, Апелляционное определение Московского городского суда от 22.05.2014 № 33-14709). Адрес электронной почты (см., например, Решение по делу № 12-253/2015 от 26.05.2015. Калининский районный суд (город Санкт-Петербург)). Практика и мнение Роскомнадзора об отнесении электронной почты к категории персональных данных неоднозначны. В ряде разъяснений Роскомнадзор указывает, что адрес электронной почты, со-

держащий фамилию, имя и отчество, будет отнесен к категории персональных данных, а если всего лишь набор символов - то нет. Признаются судами в качестве персональных данных также сведения о пересечении государственной границы, данные технического паспорта на жилые помещения, сведения о доходах и собственности должностных лиц, данные работника, указанные в трудовом договоре (см., например, Апелляционное определение Верховного суда Республики Саха (Якутия) от 23.10.2013 № 33-4172/13).

Что касается более замысловатых категорий типа IP-адреса, никнейма в соцсети, то относительно них суды имеют разные точки зрения. В одном из судебных решений приведен следующий правовой анализ IP-адреса: «...идентификация пользователя информационно-телекоммуникационной

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 

наказанию в виде штрафа. Например, если были разглашены данные десяти лиц, то с оператора следует взыскать один штраф или десять? Есть решения судов, в которых обосновывается, почему вместо «одного» лицо получает «более десяти» штрафов (постановление ФАС Дальневосточного округа от 11.10.2013 № Ф03-4465/2013 по делу № А24-1430/2013).

Есть суды, которые не спешат объединять эпизоды (Постановление ФАС Северо-Западного округа от 02.02.2006 по делу № А56-2187/2005). Встречаются также решения, в которых прямо говорится о том, что единое событие было искусственно разложено на эпизоды, что недопустимо, поскольку лицо дважды и более раз привлекается к ответственности за одно и то же деяние (см. Постановление Арбитражного суда Уральского округа от 21.03.2017 N Ф09-1214/17 по делу N А50-19558/2016).

Не всегда суды, в принципе, обосновывают, почему в одном случае «множественность», а в другом похожем случае – строго «единичность». Очевидно, что мнение суда в таких спорных моментах будет зависеть от обстоятельств совершения правонарушения: если ряд деяний был совершен примерно в одно время и, например, одним и тем же работником оператора, то велика вероятность, что множественности тут суд не увидит и ограни-

чится всего одним штрафом. Если же наличествует временная дистанция и очевидный несистемный характер, то суд может прийти к выводу о необходимости назначения нескольких административных наказаний.

Приведенный перечень спорных вопросов персональных данных в судебной практике является далеко не полным. Но и из данного массива проанализированных судебных решений можно сделать ряд выводов. Во-первых, каждому оператору персональных данных следует максимально широко очерчивать круг обрабатываемых персональных данных (даже если есть сомнения, считаются ли они такими по мнению регулятора), включая их в свои внутренние документы. Во-вторых, предоставляя персональные данные по запросу, стоит детально выяснять нормативно-правовую основу данного запроса и степень его правомерности, от кого бы он ни исходил, и взвешивать все риски, которые могут возникнуть как при предоставлении данных, так и при отказе в их выдаче. И в третьих, разумеется, следить за основными тенденциями развития судебной практики в данном вопросе, а также за разъяснениями регулятора.

***Анастасия Балдынова,**
эксперт УП

Эксклюзивно для 

Хроника удаленки. Как ивент-агентство за 5 часов перестроилось и продолжило работать.

ольшое ивент-агентство с
офисами в Москве и Санкт-
Петербурге вот уже 17 лет
занимается мероприятиями в сфере
высоких технологий, спорта, телеком-
муникаций.

На момент объявления пандемии у
компании в работе находилось около
45 проектов на ближайшие 3 месяца.
С каждой минутой становилось понят-
но, что все мероприятия отменятся в
ближайшие сутки.

STEM Agency

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



9:00-10:00

Трансляция запланированного мастер-класса по ивент-брендингу для сотрудников агентства из офиса в Санкт-Петербурге.

Комментарий:

«Профессиональные навыки, которыми мы делимся с коллегами, помогают всему коллективу быть на одной волне. Незачем отменять привычный распорядок до общего собрания и создавать хаос».



***Ирина Чуйкова, креативный директор**

10:00-12:00

Общее собрание. Видеоконференция двух офисов. Принимается ряд принципиальных решений. Компания переходит в режим «Онлайн и Дизайн».

Вот три важных пункта:

1. Сотрудники переводятся на удаленную работу.

Плюсы:

- Агентство давно работает в цифровом пространстве и ни один сотрудник не привязан к рабочему месту в офисе.
- Все привыкли работать удаленно: в командировках, на проектах, в поездках.
- У компании достаточно инструментов для совместной работы: CRM, мессенджеры, Zoom и Skype, e-mail, доступ к серверам.

Минусы:

- Отсутствие живого, человеческого контакта с коллегами.
- Брейнштурмы превращаются в конфколлы.

Комментарий:

«В силу специфики нашей работы с иностранными компаниями, мы уже давно ведем деятельность в цифровом пространстве. Нам не пришлось менять принципы взаимодействия с клиентами и между собой. В течение трёх часов мы покинули офис, переобулись в домашние тапочки и продолжили трудиться».



***Елена Маткевич**, директор агентства

2. Клиентам предложено перенести мероприятия в онлайн-формат.

Плюсы:

- Технологии видеотрансляций, онлайн-обучения, телемостов агентство освоило давно и умеет справляться с разными форматами событий.
- Новые возможности для клиентов по переходу на следующий уровень диджитализации.
- Интерактивы и нетворкинг возможны в любом из онлайн-форматов.
- Ивент-брендинг и режиссура стали цифровыми: оформление события, сценическое шоу, даже сувениры можно создать и презентовать онлайн.

Минусы:

- Вкусно поесть на кофе-брейке уже не получится.

- Нетворкинг и общение лицом к лицу временно отменяются.

Комментарий:

«Мы перефокусировались. Самая востребованная услуга сейчас – онлайн-мероприятия. Креатив, режиссура, организация многопоточного события – это наши давние преимущества. Все силы агентства STEM отданы клиентам для организации видеомероприятий разного формата. А сил у нас много».



***Анна Ермакова**, исполнительный директор агентства.

3. Дизайн-бюро расширяет возможности для клиентов.

Плюсы:

- Креативный отдел освободил силы для любых дизайн-проектов.
- Запросы на инфографику и верстку выполняются с особым вдохновением.
- У клиентов есть возможность реализовать планы по HR и продуктовому брендингу.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

- Пока сотрудники на удаленке, есть возможность задизайнить офисные помещения.
- Обновить дизайн внутрикорпоративных материалов сейчас можно быстрее, чем обычно.

Минусы:

- В сутках 24 часа

Комментарий:

«Штатные дизайнеры с опытом работы в ивентах – это настоящий клад для заказчиков. Мы знаем, как создать гигантский баннер, сверстать брошюру, забрендировать сувенирную продукцию, оформить пространство, проиллюстрировать презентацию, подготовить меню или разработать фирменный стиль. Если нужна видеозаставка на экран или лэндинг для услуги – пожалуйста, мы тоже это умеем».



*Кирилл Кольченко, арт-директор stemdesign.ru

12:00 – 13:00

Сотрудники агентства переместились в свои хоум-офисы.

14:00

Работа возобновилась.

Комментарий:

«Мы благодарны нашим клиентам за партнерство в этот непростой период. Удивительно, как вместе с нами они выстраивают новые модели взаимодействия и дают нам возможность оставаться востребованными в профессиональном плане».



*Елена Маткевич, директор агентства

Эксклюзивно для 

ИГРА
БЕСКОНЕЧНАЯ
ИГРА
БЕСКОНЕЧНАЯ
ИГРА

**БЕСКОНЕЧНАЯ
ИГРА**

**САЙМОН
СИНЕК**

БЕСКОНЕЧНАЯ
ИГРА
БЕСКОНЕЧНАЯ
ИГРА
БЕСКОНЕЧНАЯ
ИГРА

**В БИЗНЕСЕ
ПОБЕЖДАЕТ ТОТ,
КТО
НЕ УЧАСТВУЕТ
В ГОНКЕ**

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

Административное № 2 право 2020

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



Оспаривание в административном праве

Возврат страховой премии. Анализ споров

Новое по должникам микрокредитов

Нотариус — мошенник

Выдворение иностранных граждан

Верховный суд запретил наказывать водителей, если они скрылись с места ДТП

Опекуны — анализ споров

Споры по ПО с разработчиками и заказчиками

Банкротства автодилеров. Анализ ситуаций и советы

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 5 (238)

МАЙ 2020

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

Наталья Тихонова

Трудовые споры с инвалидами. Анализ

Ольга Папроцкая

Что делать с рабочим, подделавшим документ об образовании

Сергей Слесарев

Анастасия Алексеевская

Элина Шакирова

Комментарии к судебным решениям

Наталья Лобаева

Комментарий по изменению систем оплаты

Вирджиния Поплавская

Права авторов на произведения науки, литературы и искусства. Анализ споров

Анастасия Алексеевская

Элина Шакирова

Виктория Кокорева

Ольга Яковлева

Сергей Кузнецов

Вопрос — ответ