

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные адреса: по каталогу "Роснормы" – 71852, 70855, 72825;

№ 13
(569)

2020

Главная тема: **БУДУЩЕЕ КОМПАНИИ**



Глеб Архангельский



Анастасия Витковская



Валерий Золотухин



Олег Кивокурцев



Михаил Молоканов



Олеся Мурашова



Вера Мухина



Фарид Нигматуллин



Анна Сметанникова

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Можно ли увидеть будущее компании?

Да уверенно говорит Фарид Нигматуллин и доказывает это на примере его компании.

А ведь многие компании даже не пытаются увидеть свое будущее... а зря...

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

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

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

Юридическая поддержка — «Тарес»



Dr. David A. Clark

**Фарид Нигматуллин,
«ВИДЕОМАТРИКС»**

стр. 13



**Вера Мухина,
SOLIT CLOUDS**

стр. 23



**Олеся Мурашова,
COLEMAN SERVICES**

стр. 37

Никто не упоминал, что будет открытая платформа для создания приложений, что каждый сможет подключаться и создавать свои...

Олег Кивокурцев,
PROMOVOT



стр. 47

В инвестициях твой результат определяется только качеством людей и тем, как они умеют работать с информацией...

Валерий Золотухин,
IMPACT CAPITAL



стр. 53

Тогда что должно их заставить подсуеетиться? У них и так стабильная хорошая зарплата...

Анна Сметанникова



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

Трибуна Директора

Увидеть будущее компании можно

Фарид Нигматуллин, «ВидеоМатрикс»

Трибуна HRD

Как правильно расставаться с людьми

Вера Мухина, Solit Clouds

Рекрутмент

Внешний подбор: важно понимать
корпоративную культуру компании

Олеся Мурашова, Coleman Services

Обзор книги

Глеб Архангельский и Ольга
Стрелкова «Удалёнка»

Владимир Шумков

Робототехника

Сингулярность не за горами

Олег Кивокурцев, Promobot

Комментарий

Михаил Молоканов, Коуч глав компаний

Инвестор

Идеальная команда Валерия Золотухина

Валерий Золотухин, IMPACT Capital

Мысли великих бизнесменов

«В бизнесе выживает тот, кто умеет
отказываться» Нассим Николас Талеб

Анастасия Витковская, бизнес-школа АМИ

Психология

Как увлечь людей новым проектом

Анна Сметанникова

Мысли великих бизнесменов

«Ставя на первое место людей, вы никогда
не совершите ошибки, даже в вопросах
делания денег» Майкл Маркс

Юрий Кондратьев, Lightman Solutions

Артем Богач, бизнес-тренер

Мысли великих бизнесменов

«Наплевать, чем занимаются ваши
конкуренты. Обдумайте все еще раз и начните
с самого начала.» Марк Стивенс

Юрий Кондратьев, Lightman Solutions

№13
(569)

Издаётся с 1996 г. 2020 г.

Объединённая редакция

ИД



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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Татьяна
Ведькалова



Дмитрий
Жирнов



Татьяна
Коженикова



Дарья
Крячкова



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 21.04.2020 г.
Формат 60х90 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 >

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

Увидеть будущее компании можно

Например, спикер по фото во многом видит подходит ли ему кандидат или нет



*Фарид
Нигматуллин*

«ВидеоМатрикс»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Скажите, пожалуйста, пару слов о Вашей компании. С чего все началось, и как она развивается?

 Началось все с того, что в 2004 году мне как специалисту, который всю свою жизнь прозанимался машинным зрением, было предложено расширить области применения накопленного опыта в данной сфере, а это контроль качества защищенной полиграфической продукции (в том числе денежные знаки), и заняться промышленной видеоаналитикой в широком смысле этого слова. Таким образом, в 2014 году была создана компания ВидеоМатрикс под моим руководством, и направление деятельности компании – индустриальная видеоаналитика. Сейчас у нас 4 видеоаналитических продукта в кейсе, которые направлены на: контроль качества поверхности, технологических процессов, слежение за продукцией на предприятиях с помощью многокамерной видеоаналитики, отслеживание ситуаций с применением нейронных сетей за животными, людьми, транспортом и чтение промышленной маркировки. Все это, в целом, автоматизирует производственные процессы с применением машинного зрения и машинного чтения.

УП Попробуйте ответить на вопрос – почему никто из фантастов не предугадал большинство новаций, которые есть сегодня: мобильный телефон, то, чем Вы занимаетесь, компьютеры... Ваша мысль?

— Я бы не говорил так категорично, что ни один из фантастов не осветил в своих книгах ничего из того, что сейчас есть. Наверное, это не совсем так. Если же склониться все-таки на чашу «а почему не в полной мере», то давайте попробуем порассуждать. Первое, с чем вообще связана наша деятельность – это действие алгоритмов вместо человека для принятия решения о том, хорошо или плохо, пригодно или непригодно, относится это к объектам нашего интереса или не относится. То есть – это некий автомат, искусственный интеллект, решающий за человека. Почему не в полной мере? Ну, может быть, потому что любая фантастика, написанная человеком, ассоциируется в первую очередь с деятельностью человека, с тем, что связано с человеком. В данном случае мы говорим о том, что процесс может в принципе функционировать автоматически без участия человека. Возможно, что те писатели-фантасты, будучи писателями-гуманитариями, хотели бы видеть роль, участие человека во всех фантастических процессах. Может быть, поэтому не в полной мере.



УП Не так давно беседовал с компанией, которая занимается инвестициями в акции других компаний. Ее руководитель рассказал мне о компании, которая занимается приправами. Он лично вложил в нее средства, и за 4 года ее стоимость увеличилась в 42 раза. В этой компании всего 4 сотрудника. Реально у них 25 сотрудников, но 21 – работают за долю в акциях компании. Ваше мнение о том, в чем сила этой компании, в которой всего 4 наемных сотрудника и 21 партнер? Или ее слабые места?

— Начну с конца. Вы верно подметили, что любой плюс сопровождается

человек быть подобран для этой роли и усилен мотивацией. Тогда будет мультипликативный эффект. Потому что человек, который действительно заинтересован, целеустремлен, готов положить себя, и при этом видящий, что он будет получать прямую отдачу – эффект от такого человека будет больше. Но если поставить не совсем верного человека на эту роль, то может быть и отрицательный эффект. А что касается в целом минуса, то рано или поздно, я считаю, если эта компания будет произрастать с такими сотрудниками, то просто статистически риск конфликтных ситуаций будет возрастать. Такова жизнь. Поэтому

НЕЛЬЗЯ ВЗЯТЬ ЛЮБОГО ЧЕЛОВЕКА, ДАТЬ ЕМУ ДОЛЮ В КОМПАНИИ И ОЖИДАТЬ, ЧТО ПОСЛЕ ЭТОГО БУДЕТ ЭФФЕКТ

минусом, и наоборот. Нет идеальной картинки. В чем ее плюсы? Плюсы, безусловно, в мотивации сотрудников. Если сотрудник понимает, что от его личного вклада будет зависеть и компания, и толщина его кармана, то это супер мотивация. Но я могу сказать, что этого недостаточно. Нельзя взять любого человека, дать ему долю в компании и ожидать, что после этого будет эффект.

Дело в том, что как алмаз и огранка, здесь должен соответствующий

для небольшого числа настолько замотивированных сотрудников вероятность/риски не ниже организационно, чем будет их больше. Люди должны быть подобраны правильным образом, как правило, первым лицом компании под себя, под свои целеустремления, под тот климат, который бы он ожидал. Они подбираются практически как «зернышко к зернышку», поливаются таким «удобрением» как хороший мотиватор в виде доли. Тогда будет успех.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



люди должны быть подобраны правильным образом, как правило, первым лицом компании под себя, под свои целеустремления, под тот климат, который бы он ожидал. они подбираются практически как «зернышко к зернышку», поливаются таким «удобрением» как хороший мотиватор в виде доли. тогда будет успех



У В чем была ошибка наших акционеров, когда однажды (лет 15 назад) они решили учредить еще один журнал (бухгалтерский), хотя на рынке было много подобных изданий, и нашему же главному бухгалтеру (которая была хороша как главный бухгалтер) предложили стать главным редактором и совладельцем. Изначально ей дали 10 процентов акций этого журнала, зарплату, свободу подрабатывать. Все кончилось очень плачевно, потому что она ничего не понимала в продвижении СМИ, организации подписки, работе с агентствами, в контенте и т. д. Плюс была уличена в хищении. Вы уже в предыдущем ответе указали на некоторые ошибки, но, может, еще что-то добавите?

— Безусловно, здесь необходимо добавить. Очевидная ошибка заключается в том, что поставили мало того, что на руководящую должность, так еще и не специалиста. А ведь главный редактор в журнале – это вообще топ позиция, которая задает тон, направление, тактическое развитие компании: что печатать, как печатать. Человек не специалист, более того человек, который даже еще и подрабатывал тем, чем ранее занимался на основной должности. То есть он был полностью в свободное и несвободное время увлечен, вовлечен в тот единственный способ зарабатывания денег, который он умел. Ошибка номер один – был поставлен не специалист. Ошибка номер два – это то, что был поставлен бухгал-

тер, который решает совершенно иные вопросы в компании. Как бухгалтер может решать бизнес успешные вопросы в компании? Ну, вот теми способами, которые были названы. Вообще, хотел бы подытожить, что не каждый специалист может стать мастером. И хорошо, если этот специалист останется на своем месте и будет приносить больше пользы. Это первое. А второе – у специалиста есть шанс стать бизнесменом, но у бизнесмена крайне мало шансов стать специалистом. Поэтому правильным решением было бы, конечно, при открытии нового журнала взять редактора, человека, который жил и варился в этом. Самый успешный генерал – это бывший солдат.

У Я понимаю, что в Вашем бизнесе нужны люди творческие. Но какую роль или какую важность занимают такие качества как дисциплина, внимание к деталям и т. п.?

— Если охарактеризовать меня, то я очень люблю порядок, достаточно консервативен во взглядах. Несмотря на мой род деятельности – высокие технологии, новые тренды – в человеческих отношениях я консервативен. При этом я стараюсь находить компромиссы. Так вот, отталкиваясь от этого – дисциплина и точность. Насколько творческим человеком правильно понимается цель, задача, настолько ровно успешен будет и результат. Это точность. А с другой стороны, как без дисциплины можно

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**Я ПО ФОТОГРАФИИ СРАЗУ ВИЖУ ЧЕЛОВЕКА,
РЕШЕНИЕ, КОТОРОЕ Я ПРИНИМАЮ ПРИ ВЗГЛЯДЕ НА
ФОТОГРАФИЮ, ЧАЩЕ ВСЕГО ОКАЗЫВАЕТСЯ КОНЕЧНЫМ**



достигнуть восприимчивость к точности и достигать результатов? Это очень тонкий вопрос. Люди творческие, как правило, свободные, они хотят максимум комфорта, некоторым тяжело находится в рамках. И здесь большая роль непосредственных прямых руководителей этого проекта. Как он умеет сочетать потребности разработчика как личности творческой и, с другой стороны, никоим образом не умалять последовательность, дисциплину и точность. Отвечаю на ваш вопрос: в нашем направлении я ставлю на одну чашу весов и профессионализм, и дисциплину, и личностные качества человека. У меня был опыт в жизни, когда я сталкивался с великолепным профессионалом, но этот человек был неуправляем. И я от него отказался. Я понимал, что с таким человеком нам не удастся достичь результата. Понятно, что если будет другая сторона: абсолютно дисциплинированный, но бестолковый человек, то тоже ничего не выйдет. Поэтому я говорю о том, что должен быть здоровый, хороший компромисс. Буквально 50 на 50.

УИ Как Вы подбираете людей в компанию? Какие Ваши критерии, принципы подбора людей для себя. Общие и, возможно, что-то скажете из биохимии, когда Вы не можете объяснить, но чувствуете – это Ваш человек или не Ваш.

— Хороший вопрос. Потому что он на злобу дня. Сейчас мы как раз рас-

ширяем команду. И я нахожусь в постоянном процессе собеседований, поиска людей. Это непростой процесс. Попробую сейчас сформулировать самому для себя. Порой я не до конца формулировал критерии, потому что это скорее было на уровне подсознания. Сейчас попытаюсь пошлифовать. Итак, какие общие и частные критерии? Я всегда читаю резюме с конца, там, где человек пишет о своих увлечениях, хобби, образовании. Первое, на что я обращаю внимание – это наличие высшего образования. Если у человека его нет или (неоконченное, что хуже), то для меня это пункт, что человек не смог выполнить поставленную задачу. Это сразу большой минус. Если человек очень много себя нахваливает, то это тоже говорит не в его пользу. Обязательно мне требуется увидеть или услышать человека. Если в резюме есть фотография, то это плюс. Я по фотографии сразу вижу человека, решение, которое я принимаю при взгляде на фотографию, чаще всего оказывается конечным.

Это странно. Это всего лишь фото, но как человек смотрит и т. д., для меня очень важно. По сути, черты лица описывают его характер. То есть, я смотрю, как человек о себе говорит, как он относится к поставленным целям и как он выглядит. Это общее первое впечатление. Затем мне нравится больше слушать человека, чем рассказывать о себе, хотя бывает, что



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



я увлекаюсь, конечно. Несмотря на то, что человек пишет резюме, я прошу его рассказать о себе. И когда человек рассказывает не так, как написано в резюме, а добавляет какие-то детали, описывает какие-то подробности – это в плюс. Я оцениваю, что человек не просто читает по бумажке, не просто копирует у себя в сознании факты, которые были, а пытается их по ходу осмыслить, дать им какую-то оценку. Это важно. На что еще я обращаю внимание? Я всегда ставлю вопрос: какие цели у человека на новом месте работы? Если человек отталкивается от негатива, например, «я не хочу, чтобы было как на предыдущем месте работы», то этого мало, это не цель в жизни. Как? Что ты хочешь? С человеком, который знает свою цель, можно цели достигать. С человеком, который только может говорить о том, что было плохо, но не знает что ему нужно – это человек не определившийся, плывущий по течению. Он может быть хорошим исполнителем, но точно с ним большой каши не сваришь. Это целеустремленность. Этот вопрос обяза-

лен на собеседовании. Это, наверное, все были общие принципы. Частные, безусловно, относятся к специфике нашего направления – это математика, программирование, тестирование. Мне не так важно, на самом деле, что человек может решить отдельно взятую задачу. Мне важно, как человек мыслит. Насколько абстрактно. Насколько у него аналитический склад ума. Я считаю, что человек с аналитическим складом ума может быстро перестроиться. Если человек может решать конкретные частные задачи, но шаг в сторону, и уже ничего, то такой человек мне не подходит.

***Фарид Нигматуллин,**
генеральный директор
«ВидеоМатрикс»



Беседовала: А. Юрова
Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Опыт работы в сфере видеоаналитики - с 1996 года. Имеет более 10 патентов, автор быстрых алгоритмов обнаружения объектов при сильных помехах. Разработал продукты для ОАО «УБРИР», ФГУП «Гознак», Банк России, ПАО «Северсталь», АО «АрселорМиттал», ПАО «Нижнекамскнефтехим», ПАО «Сибур» и др. Участвовал в разработке и внедрении системы финишной инспекции защищенной продукции на крупном госпредприятии, в дальнейшем система получила международное распространение.

Справка о компании:

«ВидеоМатрикс» - это AI, ML, CV, нейронные сети для промышленности. Линейка продуктов Vmx - это решения для видеоаналитики в реальном времени, в том числе динамических объектов, контроля качества и тех. процессов, точной и сложной дефектоскопии, а также автоматического учета, прослеживаемости объектов, чтения маркировки. За 25 лет разработано более 200 решений для внедрения в России и на международном рынке. Резидент «Сколково».

Как правильно расставаться с людьми

УП Неожиданный запрет работать нокаутировал бизнес, и первой реакцией, наверно, было у многих желание расстаться с людьми?



Отвечу именно так, как задан вопрос: не у многих. Желание расстаться возникло в тех компаниях, чья работа связана с непосредственным обслуживанием клиентов в формате B2C. Компании, которые применяли у себя инструменты дистанционной работы и удаленного управления оказались более готовыми к переводу сотрудников на удаленный формат. Соглашусь, что реальность и ограничения, связанные с введением мер по самоизоляции, – это нокаут. Ни у кого нет готовых



Вера Мухина

Solit Clouds

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



решений, которые также эффективно обеспечили бы организацию трудового процесса. Любая инноватика должна быть подготовлена и внедрена поэтапно – эффект неожиданности смены устоявшейся системы управления, конечно же, поверг всех в шок. Желание расстаться с сотрудниками – это шоковая реакция собственников компаний, которые не понимают, как организовать бизнес в новых условиях, но на которых легло обязательство по выплатам заработной платы на период простоя и отсутствия прибыли. Однако, ряд компаний старается сохранить персонал, поскольку не исключено, что через несколько месяцев бизнесу вновь потребуются ресурсы. Первично, многие компании сократили затраты на компенсации и льготы, выплаты премий, доплаты и прочие мотивационные инструменты. С целью сохранения рабочих мест, с согласия

работника, также принимаются меры: отправка незначительного процента сотрудников в отпуск за свой счет, перевод на неполную занятость.

УП Кто первыми попадет под гильотину?

— Конечно же, сервисы и бизнесы, попавшие под ограничительные меры, связанные с передвижением, контактными услугами, развлечениями. Разумеется, Компании будут сокращать издержки на содержание административно-управленческого персонала и сотрудников, которые не генерируют быструю прибыль.

УП При прочих равных с кем расстанутся скорее: дорогие специалисты, строптивные, возрастные или молодые, лентяи, оппозиционеры,..?

**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



(текучесть в Компании, практически, нулевая), а также востребованностью оказываемых услуг. Даже в текущих реалиях мы не снижаем обороты по найму сотрудников.

Однако, в целом, за мою трудовую деятельность, подобный опыт имеется. Отмечу, что мне везло с работодателями в части их порядочности, в том числе по отношению к сотрудникам. Они понимали, что инвестиции в персонал – это инвестиция в бизнес, и именно «люди делают бизнес». Вспомнила опыт, связанный с оптимизацией численности компании на 50 %, что было вынужденной мерой для работодателя. С 15 % численности были достигнуты обоюдные договоренности. Часть персонала (около 25 %) с их согласия были переведены на неполную занятость с возможностью осуществлять поиск работы (в среднем, на поиск работы уходил месяц). Осталь-

ные были уволены по сокращению в соответствии с законодательством. Увольняемым сотрудникам оказывалась консультационная поддержка по формированию резюме, прохождению интервью, предоставление рекомендательных писем и рекомендации в дружественные компании. Следует отметить, что с более чем 80 % уволенных удалось сохранить доброжелательные отношения, и они готовы к повторному сотрудничеству. Я считаю, это результат открытой и честной политики компании.

***Вера Мухина,**
Директор по персоналу **Solit Clouds**

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Предметная область: HR-деятельность/управление человеческими ресурсами. Стратегическое и операционное управление персоналом.

Дополнительная информация: практический опыт в HR – более десяти лет. Сектор: Финансы/Банки, Информационные технологии. Экспертиза: формирование кадровой политики, разработка и реализация бизнес-планов и обеспечение требуемых решений по направлениям:

Подбор и адаптация

Мотивация

Развитие (оценка, обучение, карьерное планирование)

Корпоративная культура и внутренние коммуникации

Кадровое делопроизводство.

Справка о компании:

Solit-Clouds – компания-разработчик программного обеспечения, выполняющая работы полного цикла по реализации комплексных программных проектов, как для крупных государственных, так и для коммерческих заказчиков. Ключевыми факторами нашего успеха являются использование современного стека технологий, производственных процессов и слаженная командная работа.

Внешний подбор: важно понимать корпоративную культуру компании

УП Чем могут отличаться собеседования в кадровом агентстве от собеседований в компаниях?

Вопрос Когда мы ищем нового специалиста в свою команду, то часто задаем вопрос, понимает ли он, чем отличается внешний подбор (в кадровом агентстве) от внутреннего подбора (внутри организации). За схожестью процесса скрываются существенные различия. Во-первых, для того, чтобы быть успешным во внешнем подборе, необходимо ясно представлять себе не только требования и обязанности вакантной должности, но и корпоративную культуру клиента, быть знакомым с нанимающим менеджером, знать и понимать, на какие ключевые аспекты в опыте или персональных качествах нужно делать упор. Важно иметь возможность оперативно получать обратную связь от клиента, чтобы вовремя скорректировать поиск. Внутренний



Олеся Мурашова

Coleman Services

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



рекрутер лично знаком с нанимающим менеджером, имеет возможность обратиться к нему напрямую при возникновении любых вопросов, более детально понять специфику деятельности в отделе, где открыта позиция, пообщаться с коллегами. Внутренний рекрутер живет в той корпоративной культуре, о которой будет рассказывать кандидату, знает все нюансы работы в компании, имеет представление о дополнительных льготах, может предложить кандидату рассмотреть другую вакансию, например ту, которую компания планирует открыть в будущем.

Как правило, агентства обращают особое внимание на обучение, профессиональный опыт, причины смены мест работы, ключевые проекты, в которых участвовал кандидат, выясняют его мотивацию и дальнейшие планы развития. Консультанту из агентства

важно понять, какие еще позиции можно предложить кандидату для рассмотрения. Нередко случается так, что в процессе беседы рекрутер переориентирует кандидата на другое, более подходящее предложение. Плюс здесь речь идет о формировании своей уникальной кандидатской базы, которая особенно ценится в сотрудничестве с агентствами. Внутренний же рекрутер проводит интервью с более точечными вопросами, с акцентом на значимые для компании, отдела и нанимающего менеджера аспекты.

Однако бывает и так, что внешний рекрутер работает напрямую с нанимающим менеджером и фактически выполняет роль внутреннего рекрутера. Оба специалиста (внешний и внутренний), проводя собеседования, так или иначе продвигают бренд работодателя. Если есть какие-то сложности с этим

**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



идет о составлении индивидуального плана развития, включающего множество тренингов по совершенствованию профессиональных и личностных знаний и навыков.

УП **Корпоративная культура кандидата – можно так говорить об особенностях сотрудника, и почему она столь критична им?**

— В каждой компании существуют свои правила, порядки, нормы поведения, словом, система материальных и нематериальных ценностей, которые формировались на протяжении ряда лет (иногда десятилетий и даже столетий) в процессе взаимодействия работающих в ней людей. Поэтому важно максимально четко понимать, какими именно личностными качествами, компетенциями должен обладать кандидат, чтобы стать успешным сотрудником.

УП **Вирус гуляет по Европе и России. Как паника населения влияет на поведение ваших клиентов в плане поиска и отбора?**

Справка о компании:

Российское представительство Coleman Services UK открылось в Москве в марте 1998 года. С 2002 года начала развиваться региональная сеть компании с последующим открытием офисов в Санкт-Петербурге, Южно-Сахалинске, Екатеринбурге, Новосибирске, Ступине, Обнинске, Туле, Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону и Наро-Фоминске.

Сейчас компания осуществляет свою деятельность в четырех направлениях: подбор постоянного персонала, подбор временного персонала, аутсорсинг и консалтинг, а в её портфеле более 15 услуг.

Среди клиентов Coleman Services («Коулмэн Сервисиз») — представители различных направлений бизнеса, большинство из которых по праву считаются лидерами рынка и входят в список крупнейших корпораций мира.

<https://www.coleman.ru/>

— К счастью, то, что я наблюдаю, паникой назвать нельзя. Скорее это сильная озабоченность тем, как в непростых условиях самоизоляции и остановки деятельности ряда компаний сохранить бизнес, работу. Многие организации отложили поиск и набор персонала, сокращают сотрудников или переводят их на неполную рабочую неделю. Те, кто продолжает рассматривать кандидатов на открытые позиции, в основном используют онлайн-формат. Так что даже в этот непростой период рекрутмент жив.

***Олеся Мурашова,**
руководитель направления
«Подбор постоянного персонала»
Coleman Services



Беседовала: А. Верещагина
Эксклюзивно для **УП**

Глеб Архангельский и Ольга Стрелкова "Удалёнка"





Книга Глеба Архангельского и Ольги Стрелковой заинтересует очень многих сограждан: и уже работающих дистанционно, и помышляющих вступить на эту стезю. Формат подобного взаимодействия с работодателем зарекомендовал себя не вчера. Отчасти, наверное, потому и название книги этакое своё, прижившееся – «Удалёнка».

Как быть собранным и эффективным вне офиса? Каким образом работу команды в мессенджере можно сделать по-настоящему эффективной? Полезные советы для руководителя: как не расслабить сотрудников при удаленной работе? Об этом и не только вы немного прочтете в нашем обзоре, а детально – в книге Г. Архангельского и О. Стрелковой «Удалёнка».

Вчера и сегодня

Что касается удаленной работы, изменилось ли что-то в организации дан-

ного трудового процесса сегодня, или всё осталось таким, каким было вчера? Ведь совсем еще недавно при слове «удаленка» воображение рисовало картины этакой весьма непыльной работы без отрыва от дома, как принято говорить. Ох, как же всё изменилось на этом фронте сегодня!.. И в первых же строках своей книги авторы «опрокидывают» разных идеалистов в их вечных розовых очках: «Сейчас же требования к эффективности всех и каждого столь высоки, что зевать не приходится. И неважно, какое у вас качество связи, уровень техники или степень ответственности — работодателей и клиентов не волнуют обстоятельства. Зато их волнует результативность и точность работы. Именно они выходят на первый план».

А если конкретнее, что изменила в нашей жизни удаленка? Пожалуйста, ответ авторов книги: «Прямой контроль «взглядом руководителя» теряет актуальность. Рабочие графики не совпадают по времени. Изменяются принятые правила вежливости. Инструменты и шаблоны стремительно устаревают. Письменная речь снова становится важнее, чем устная. Интроверты правят бал, экстраверты тоскуют «в заточении». Особый вызов — самонастройка и самоорганизация. Если раньше нас держало в тоне множество факторов: дресс-код, совещания, дизайн офиса, внутренний уклад компании, нахмуренные брови или добродушная улыбка начальника, — то теперь каждый заключен



в «одиночную камеру» и вынужден быть надзирателем самому себе. Следить, чтобы обед и прогулка были более-менее «по расписанию» или просто были».

Итак, как не горько разубедить сегодня всё еще считающих по-старому, «основная функция удаленной работы — не лежание дома на диване или на пляже под пальмой с сохранением более-менее достаточного заработка, а предельная кристаллизация результата каждого бизнес-движения». Слышите, «бизнес-движения»? То есть если ты служишь удаленным сотрудником в бизнесе, то, стало быть, вся твоя суть должна быть подчинена этому бизнесу. Такой сотрудник обязан работать энергично и точно, не важно, где он находится в этот момент. Так что не забываем, удаленная работа — это мощный и обоюдоострый инструмент. Он может стать как средством для достижения выдающихся результатов в работе, так и поводом для профессиональной и личностной деградации.

Чего в этой книге читатель не обнаружит, «так это призыва облегчить себе жизнь, снизить нагрузку и устроить вместо удаленной работы «домашний отпуск». Мы не сторонники популярных теорий про выход из операционного управления своим бизнесом, обещаний стать миллионером за два часа в неделю или заявлений, что можно добиться высокого качества продукта небольшими усилиями. Удаленная работа — это,

прежде всего, работа, причем в более сложных условиях и с повышенными требованиями к самому себе».

Не было бы удалёнки, да несчастье помогло

Вслед за СМИ, авторы книги «Удалёнка» так же считают, что сегодняшняя коронавирусная пандемия немало поспособствовало тому, чтобы россияне искали удаленную занятость: «Теперь люди, которые могут эффективно работать и общаться удаленно, способны строить карьеру в «большом федеральном формате». Находясь в любой точке страны, они могут соблюдать тот темп и ритм работы, который принят в Москве, но при этом не обязаны переезжать в дорогой для жизни город, рвать семейные и дружеские связи. При этом представители бизнеса из «эпицентров» разных индустрий могут использовать все преимущества региональных человеческих ресурсов».

Так что если читающий нас живет в мегаполисе, то с помощью онлайн-технологий ему надлежит с большей активностью использовать свои социальные и профессиональные преимущества при работе с регионами. Жителю периферии также посредством онлайн-технологий следует напрячься и получить возможность более активных контактов с «большой» бизнес-средой в мегаполисах. Таким образом, всем вместе полезно научиться комбинировать форматы



эффективной работы вне зависимости от своего местонахождения и внешних обстоятельств.

Рабочее место красит человека

Неважно, что мы работаем из дома, авторы книги настоятельно рекомендуют оборудовать рабочее место: «Без собственного рабочего места — и школьник, и крупный руководитель — в домашнем контексте автоматически воспринимается как бездельник и «бесплатная помощь в быту». Причем не только своими родственниками, но и самим собой».

Подумаешь, скажет кто-то. А вот еще один авторский вывод в пользу умело самоорганизующихся: «Все элементы «внешней расслабленности» — от решений в интерьере квартиры до пижамного дресс-кода — подают сигналы в мозг, «якорят» на «распущенное» самоощущение». А далее авторы книги «Удалёнка» дают большой список классных советов, как организовать домашнее рабочее место: от письменного стола подальше от кровати до таблички на двери в свою комнату «Не беспокоить!», рабочей домашней одежды и пр.

Читайте книгу «Удалёнка»!

Техподдержка и другое

«Одна из важнейших особенностей удаленки заключается в том, что вас ценят не по наличию тела в офисе, а

по результатам работы. Поэтому, какие бы уважительные катастрофы ни случались с вашим ноутбуком, смартфоном, интернет-соединением и пр., в случае технических провалов вы автоматически будете считаны в мозгу клиента или руководителя как человек, «проваливший проект». Авторы приводят список гаджетов и аксессуаров, которыми должен владеть удаленщик в обязательном порядке.

1. Ноутбук.

2. Смартфон.

3. Гарнитура (наушники с микрофоном, благодаря которым вас будет хорошо слышно по любой видеосвязи).

4. Планшет (опционально, можно использовать как замену ноутбуку).

5. Принтер (опционально, для тех, кто много и тщательно работает с текстовыми документами).

6. «Единый блокнот» для записей (всегда должен быть под рукой и обязательно должен быть единым для всех записей во время любых телефонных звонков, конференц-звонков, видеоконференций и пр.).

7. Блок дополнительного питания или большая батарейка, от которой можно зарядить ноутбук, если отключили электричество в квартире.



Ничего не попишешь, да вы и сами знаете. Однако проверьте себя, мало ли чего не досчитаетесь, так что быстро наверстывайте упущенное!

Общаясь с жителям регионов, также работающих удаленно с центрами, авторы книги напоминают, что современные коммуникации позволяют повысить уровень включенности в «большую» бизнес-среду. Это актуально и для наемных работников, и для владельцев бизнеса. Прислушаемся к очередным советам автором «Удалёнки».

Следует учиться с помощью онлайн-технологий сочетать бизнес-возможности крупного города и доступные ресурсы в провинции.

Правильно организуйте удаленную работу, и это позволит вам повысить уровень свободы человека, предоставит ему много новых возможностей, но и потребует самодисциплины. Авторы советуют удаленщику всё техническое оборудование и все программы/приложения продублировать. Важно всегда в критические для ваших партнеров/коллег/руководителей моменты быть на связи, и еще важнее со связи не пропадать неожиданно. Если вы живете в маленьком городе, современные коммуникации позволяют повысить уровень включенности в «большую» бизнес-среду. Это актуально и для наемных работников, и для владельцев бизнеса.

Контакт должен быть тёплым

Общаясь с авторами «Удалёнки» далее, узнаем от них, как более плотно контактировать с теми людьми, от которых зависит финансовое благополучие нашего бизнеса. Активность и результативность этого достигается с помощью онлайн-технологий. И здесь же очень хороший совет экономным: «При этом не забываем о сокращении временных и денежных расходов на поддержание этого контакта».

Согласно авторам книги, при деловом общении на дистанции очень важны теплота и близость контактов. Авторы показывают списком степень этой теплоты по возрастанию. Откройте книгу и просмотрите этот список. Ничего нового – от электронки до личной встречи в непринужденной обстановке. Но, тем не менее, может быть, почерпнете для себя что-то новое и важное.

«Таким образом, приучая себя и своих деловых партнеров, клиентов и контрагентов к более продвинутым и технологичным формам удаленного общения, мы создаем возможность более насыщенного и теплого контакта. Соответственно, добиваемся более эффективного продвижения важных для нас проектов и достижения значимых для нас целей», – заключают авторы книги.



Наши контакты – целая наука

А вот, например, Г. Архангельский рассматривает наши способы и возможности рабочего контактирования как список правил хорошего тона. Мы приведем для примера парочку, а остальное вы прочтете в первоисточнике, договорились?

Итак: «Звуковое сообщение удобнее отправителю и неудобнее получателю; текстовое — наоборот. Поэтому начальник, клиент, более высокий по социальному статусу человек может «по умолчанию» отправлять звуковое сообщение «сверху вниз»: подчиненному, поставщику, более низкому по социальному статусу человеку.

Отправлять звуковое сообщение «снизу вверх», особенно в ответ на текстовое, является проявлением неуважения и должно пресекаться, если в правилах тайм-менеджмента и традициях в явном виде не оговорено иное».

Отдельные темы для разговора авторов с читателями – способы и поводы для связи по Skype, Skyeng и прочим Webinar.ru. Читаем книгу, наверстываем упущенное. Например, что их роднит и отличает друг от друга: «Если Webinar.ru более удобен для «лекционного» вещания, когда один человек говорит, а остальные задают ему вопросы в чат, то Zoom становится самым популярным средством для общения небольших

групп, когда каждый участник видит и слышит каждого».

Какой же канал для общения всё-таки избрать? Вот вам, пожалуйста, милый совет от создателей книги: «Если же вам надо подобрать ключик к какому-то человеку, попробуйте с ним общаться по разным каналам. Довольно быстро вы почувствуете, где он лучше всего раскрывается».

С развитием коммуникаций сегодня уже никого не удивляет работа так называемых гаджет-экспертов. В книге приведены советы по использованию всем хорошо известного мессенджера WhatsApp Владимира Бондарюка. Также остановимся на паре-тройке таковых.

1. Индивидуальную переписку стоит ограничить и свести до уровня sms: срочного информирования или срочных вопросов, когда звонить неудобно.

2. Не нужно писать в общий чат задачи. Для контроля поручений лучше использовать отдельный сервис. Самое лучшее применение WhatsApp — оперативное информирование.

3. Отключать оповещения не рекомендуется.

Ну и так далее. За подробностями, пожалуйста, к книге «Удалёнка»!



О работе с аутсорсерами

Аутсорсеры — внешние исполнители, которые работают сдельно, нанимаются с целью решения определенной задачи и не состоят в штате предприятия. Использовать труд таких вольных специалистов, так называемых фрилансеров, может быть весьма выгодным для бизнеса, но персональный отбор и управление процессом взаимодействия являются собой серьезный вызов для руководителя. При отборе внешних исполнителей значение имеют не их личностные качества, а качество того результата, который они могут предоставить, и эффективность в онлайн-коммуникациях. Вообще, что касается работы на удаленке аутсорсеров, авторы книги признаются, что это особая статья. Вот несколько советов, как строить работу с внешними исполнителями.

«Формулировка задач для внешних исполнителей должна быть короткой и четкой. Максимально точно описывать то, что нужно сделать. В этом, как правило, помогают образцы — аналоги того, что вы заказываете.

Цена за быстрое выполнение задачи онлайн-аутсорсерами должна быть оговорена на старте, до начала работ, и не меняться в процессе. После принятия результата работы необходимо максимально оперативно расплатиться с исполнителями.

У каждого эффективного менеджера онлайн-проектов должна быть под рукой постоянно обновляющаяся база проверенных аутсорсеров под типовые задачи, с которыми он часто сталкивается на своих проектах. При одновременной работе сразу со многими исполнителями-аутсорсерами и/или штатными сотрудниками становится критичным умение применять системы контроля и управления задачами».

Когда все дома

Ну что же, удаленная работа под неумолчный аккомпанемент домашних — проверка на прочность что надо! И таких тружеников не оставляют без своей помощи авторы «Удалёнки». Познакомимся с советами поближе.

Пожалуй, нервничать при таком раскладе это совершенно лишнее и пустое. В режиме тотальной удаленки, распространяющейся на всех членов семьи, вы всё равно не сможете сделать всё, что хотели бы, поэтому расставляйте приоритеты, при этом руководствуйтесь экономическим здравым смыслом. Самый удобный режим жизни и работы надо предоставить тем, кто больше всех приносит денег в семью.

И даже не пытайтесь заменить своим чадам школьных педагогов, творческие кружки и спортивные секции. Ограничьтесь разумным минимумом учебных активностей.



Главная задача детей — не мешать родителям работать и зарабатывать деньги. Старшие дети могут следить за младшими. Дефицит пространства и оборудования для онлайн-работы регулируйте, руководствуясь опять же экономическим здравым смыслом. Меняйте контекст существования внутри своей квартиры. Чередуйте интеллектуальную работу с физической, уединение — с активным общением, обязательно устраивайте паузы для отдыха каждый час.

Компенсируйте изобилие онлайн-активностей большими и жестко выдержанными паузами без гаджетов.

Раскладывайте всё по полочкам, а для этого используйте хронометраж как способ разобраться в происходящем и снизить свою тревожность.

Учимся в онлайн

Корпоративное онлайн-обучение — важная составляющая сегодняшней дистанционной работы. Всё, что было свойственно вашему труду в офисе, на время удаленки полностью или частично переносится и на дистанцию. Что сюда входит? Вот список:

- самостоятельное обучение (второе высшее образование и т. п.), как связанное, так и не связанное напрямую с задачами компании.

- участие сотрудников компании в открытых семинарах и тренингах.

- внутрикорпоративные тренинги, проводимые тренинговой или консалтинговой компанией.

- внутрикорпоративные тренинги, проводимые своими силами.

Подробно со всеми формами обучения в онлайн-режиме познакомьтесь в книге Г. Архангельского и О. Стрелковой.

Закрывая книгу

Всем нам стало еще понятнее, что сегодня удаленная работа — важнейший аспект профессиональной жизни. Мы уверены, от обзора вы обязательно перейдете к прочтению самой книги, ведь авторы обещают вам помочь стать «виртуозами удаленки». Эта книга — знак непростого времени. Вы с еще большей симпатией отнесетесь к авторам, узнав, что книга была написана в самые «коронавирусные страсти» — наверное, за месяц, а как талантливо!



*Владимир Шумков

Эксклюзивно для



Сингулярность не за горами

УП Олег, расскажите пару слов о себе, и как Вам удалось реализовать такую перспективную компанию?

Меня зовут Олег Кивокурцев. Я основатель и директор по развитию компании Promobot. Наша компания на сегодняшний момент является крупнейшим производителем автономных сервисных роботов для бизнеса. Мы ведем разработки в области распознавания лиц, распознавания речи, основанных на мехатронике нейронных сетей искусственного интеллекта. И это позволяет делать нам роботов под названием Promobot. Они могут общаться с людьми, отвечать на любые вопросы, перемещаться, избегая столкновений, двигают головой, руками, транслируют различные материалы на дисплей. И благодаря этому могут работать в местах повышенного скопления людей в кинотеатрах, музеях, торговых центрах и многих других. Среди наших



Олег Кивокурцев

Promobot

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



клиентов такие компании как Сбербанк России, аэропорты, национальный банк Омана, торговая сеть Лента. Мы работаем с 2015 года. И полностью располагаемся в Перми. У нас там расположены все этапы производства, начиная от программирования и заканчивая сборкой и тестированием. Пластик мы делаем тоже на базе нашего производства. В общем, полный цикл. Начинали мы, конечно, не с той позиции, где мы находимся сейчас. Находясь на 5 курсе университета, я изучал робототехнику и отметил, что это отличная перспектива. И в университете я нашел единомышленников: Игоря Еремеева и Максима Утева. Игорь Еремеев учился на электротехническом факультете, Максим Утев учился со мной на инженера конструктора. И мы втроем начали создавать проекты в робототехнике. Игорь выполнял в SEO задачи по программированию, по электронике,

Максим выполнял задачи по конструированию, преимущественно по работе с материалами, по работе с прочими вещами. И я выполнял задачи бизнес-девелопмента, т. е. занимался организационными процессами. Мы участвовали в большом количестве конкурсов, мероприятий. И на одной из конференций познакомились с предпринимателем Алексеем Южаковым. У него на тот момент было большое количество бизнесов в разных отраслях: в сельском хозяйстве, в системах умного дома и т. д. И мы предложили ему поработать совместно. У нас были опыт и навыки, и мы предлагали ему внедрить наши решения в его бизнес. Идея ему понравилась, и он предложил нам встречу. И на встрече он озвучил, что у него есть видение и понимание того, что именно сервисные роботы могут общаться с людьми, отвечать на вопросы. Они сейчас могут быть максимально вос-

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



УП Как Вы думаете, какие направления в бизнесе сейчас наиболее трудоемкие. Программа 1С может сократить 5 млн. бухгалтеров. Какие направления еще ждут роботизацию?

— Роботы придут в три основных направления. Первое – это металлургическая отрасль, отрасль клиринга, сельского хозяйства, горнодобывающая отрасль, нефтедобывающая отрасль. Второе – это там, где работать опасно. Это, опять же, горнодобывающая, нефтедобывающая, металлургическая отрасли. И там, где работать скучно. Это такие профессии как бухгалтер, юрист, которые делают одну и ту же задачу. Консультанты в магазины, администраторы, музейные работники. Это все будет заменено и автоматизировано. И это приведет к тому, что мы будем жить в таком мире, где большинство предприятий и организаций будут самостоятельными экономическими единицами. И они будут работать практически автономно, тратить не более часа своего времени в неделю на решение ключевого вопроса. И наш мир изменится и будет выглядеть следующим образом. Бескрайние поля, которые будут обрабатывать автономные комбайны, доставлять свое зерно они будут тоже автономно с помощью транспортных или летательных беспилотных средств. И будут поставлять в автономные пекарни, где будут изготавливать хлеб. Будут производить молоко и также доставлять его беспилотными транспортными

средствами. И это приведет к тому, что поднимется базовый доход. Будет огромный рывок в искусстве, в науке, культуре. И это ускорит развитие нашего общества. И появится такое понятие, как сингулярность. Но оно возможно только в том случае, если мы научим машины создавать технологии, т. е., по сути, творить. А для этого нужно понять, как работает человеческий мозг. Потому что творить машина пока не может. Но мы изучили человеческий мозг не более чем на 5 %. Этим занимается такая наука как когнитивистика. И пока мы к этому не придем, мы не достигнем сингулярности. И у сингулярности есть обратная сторона, как в фильме Матрица и Терминатор отрицательная. И люди это понимают и регулируют. И у каждого механизма, даже у самого простого, должна быть красная кнопка отключения на видном месте. А вторая история – это решения по автоматизации. И мы пока идем к тому, что пока наступит сингулярность, люди будут жить в мире среди роботов.

***Олег Кивокурцев, основатель и директор по развитию компании Promobot**



Беседовала: А. Юрова
Эксклюзивно для

Комментарий к статье Майкла Вейдера «4 шага готовности к кризису» (Управление Персоналом №12)



Михаил Молоканов

Коуч глав компаний

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



 Майкл указывает верные направления, в которых необходимо мыслить любому топ-менеджеру, чтобы быть готовым к возможным кризисам. Но, к сожалению, или подбирает несущественные объекты для осмысления, или не дает ясных рекомендаций, а что конкретно в отношении их делать.

По пунктам:

1. Да, действительно нужно подумать о возможных рисках. Но не нужно много думать о том, что происходит во внешней среде, о том, что не поддается вашему контролю. Мало толку

сидеть и фантазировать: а вдруг в здание врежется самолет, а вдруг будет наводнение?

Гораздо продуктивнее подумать о том, что плохого может произойти с вашей организацией вне зависимости от того, из-за каких событий во внешней среде это произойдет.

И первый вопрос для вас: что будете делать, если исчезнет возможность вести ваш бизнес? Честно ответьте себе на него. Правильного ответа здесь не бывает. У каждого он свой. Я такое разнообразие ответов в своей жизни слышал!

Затем просмотрите всю технологическую цепочку вашего бизнеса и подумайте, что будете делать, если она в каком-то месте нарушится? Причем концентрируйтесь не только на оче-

**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 случае пожара, террористической атаки, внезапной проверки контролирующих органов, неадекватного поведения клиента...

А попробовал бы кто-нибудь написать инструкцию по поводу того, как работать в режиме самоизоляции?! Да, такая инструкция будет полезна. Но уже после того, как этот режим введен. Но вы не сможете ее нормально написать, если не проработали предыдущие два пункта: не заложили ресурсы и не создали команду.

4. Про учебу. Разумеется, если вы решили написать инструкции по поводу действий в критических ситуациях, нужно проследить, чтобы персонал их выучил. И да, надо отрабатывать их выполнение. Иначе инструкции лучше не писать.

Но на каждую ситуацию инструкцию не напишешь. Поэтому если вы хотите максимально эффективно работать в свалившийся на вас кризис, нужно развивать у сотрудников риск-ориентированное мышление (которое основывается на управленческом, системном, аффективном и критическом мышлении) и развивать командную согласованность.

***Михаил Молоканов,**
коуч глав компаний, международный эксперт по работе команд топ-менеджеров, создатель методики Стратегического диагностического согласования STRADIS, лауреат премии «Капитаны Российского Бизнеса»

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

Идеальная команда

Валерия Золотухина

Как предприниматель Валерий Золотухин создал удивительную компанию на рынке инвестиций.

Прежде всего он тщательно изучил книги, письма ряда самых крупных инвесторов, начиная с Уоррена Баффетта и отчеты крупнейшей американской инвесткомпании Berkshire Hathaway.

Затем он отказался от идеи инвестиционного фонда, который берет деньги в управление и сделал акционерное общество, которое специализируется на покупке долей в других бизнесах.

Валерий привлек сильных экспертов к себе в партнеры, поняв, что интерес к делу и вовлеченность – это ключ к ракете в космос.



Валерий
Золотухин

ИМПАКТ Capital

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как Вам пришла в голову гениальная идея собрать команду не из наемных специалистов, а партнеров?



У нас уже приличный объем капитала и активов – около 200 млн.рублей (стартовали с 50 млн.рублей) и прибыль за первый квартал 2020 года в районе 7,5 млн.рублей, но денежный поток пока небольшой. Компании платят дивиденды не регулярно, монетизации (продажа активов с прибылью) случаются несколько раз в квартал или даже реже, потому что мы долгосрочные инвесторы, а не спекулянты. Нам важно держать расходную часть настолько минимальной, насколько это вообще возможно. При этом хотелось окружить себя сильными людьми, потому что в инвестициях твой результат определяется только качеством людей и тем, как они умеют работать с информа-

цией. Однажды на пороге офиса появился инвестор, мы обсуждали различные возможности, а потом выяснилось, что он первоклассный IT-специалист, который кроме того обладает серьезными активами, генерирующими арендный поток и соответственно, является самодостаточным и финансово свободным человеком. Я предложил ему партнерство и теперь он отвечает у нас за автоматизацию. Он сам содержит команду программистов, и мы с ним договорились, что, когда он нам даст определенные продукты по IT, я ему выделю пакет акций. И вот, таким образом, следуя этому примеру получилось собрать команду из 23 человека – закрыв блоки по юридической части, финансам, HR, PR, аналитике и другим блокам. На зарплате только 6 человек.

УП Можно Вам одну идею подкинуть? Я думаю, это поможет

**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



нашу пользу. Потому что я понимаю, что сейчас мы можем при некой точности действий 200 млн.рублей превратить в миллиард за 1-2 года. И такие моменты, как сейчас бывают раз в 10-20 лет. С коронавирусом и вводом карантина, несмотря на то, что некоторые наши проекты заморозились, а один и вообще закрылся – нам жаловаться грех, у нас эффективность только выросла. Мы зашли в кризис с хорошей подушкой безопасности в виде свободных денег и диверсифицированы – по странам, валютам, классам активов. С командой с утра до вечера на связи, работаем и в субботу, и в воскресенье. Ловим кайф. Находимся в потоке.

УП Они же у вас не на зарплате, они партнеры...

— Да, они партнеры. Это тоже принципиальное отличие. Мы друг другу ночью пишем о какой-то идее. У меня очень интересный инвестиционный директор, кстати. Он ученый астрофизик. Когда я выбирал себе старшего аналитика, то было много теоретиков. И было как в известной шутке про бизнес-тренера «Ты мне не рассказывай, как поднимать продажи. Ты мне подними продажи!». Вот и я говорил аналитикам – ты

мне не рассказывай, как инвестировать с доходностью от 20% в год в долларах. Ты мне покажи такую доходность! Евгений – взял и показал свой брокерский счет и как он на нем за 7 лет превратил 6 млн.рублей в 50 млн.рублей. Среднегодовая доходность в районе 35%! Вот это да!

Я составил с ним договор партнерства на 20 страницах, прописали всё на все случаи жизни. Финально его решение работать со мной он аргументировал так: «Сейчас мне 33, я посчитал, что миллиардером стану к 45 годам, а с тобой я могу это сделать на 5 лет раньше! Время – единственный невозполнимый ресурс нашей жизни! Поэтому я согласен!».

***Валерий Золотухин,**
основатель и генеральный директор
инвестиционной акционерной компании
IMPACT Capital



Беседовала: А. Юрова
Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Валерий Золотухин - основатель и генеральный директор инвестиционной акционерной компании IMPACT Capital с активами более 2 млн.\$ на апрель 2020 года.

Специализируется на инвестициях в быстрорастущие компании из реального сектора в России и за рубежом с максимальной доходностью, а также в портфели акций на фондовых рынках.

Проекты: VIVO, Dodo Pizza, Yogurt Shop, Delivery Club Daily, Футбольная Академия Егора Титова, TECHNORED и другие.

Ссылка на сайт: impact-capital.com

"В бизнесе выживает тот, кто умеет отказываться"

Нассим Николас Талеб



— Я знаю ВСЕ! —
сказала Вики-
педия

— Во мне все можно найти! — по-
хвастался Google

— Я самый главный в мире! — за-
явил Internet

— Ну, ну... — тихо ответило элек-
тричество

В начале 90х во многих семьях на-
учной интеллигенции стало достаточ-
но голодно — зарплаты не платили,
или она была минимальной. Навык



**Анастасия
Витковская**

бизнес-школа АМИ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



“достать” отсутствовал или был в зародыше. Но жить было нужно, и научные сотрудники и преподаватели пустились кто во что горазд. Кто-то варил мыло (сейчас бы мы сказали – ручной работы), кто-то шил кукол, кто-то вспомнил о профессии массажиста, приобретенной в далекой юности. Кто-то сумел войти в доверие к иностранным туристам и сдавал комнаты с завтраком, кто-то торговал упаковкой, овощами и фруктами. Зарождались новые непонятные бизнесы, и часть людей уходило туда – пытаться разобраться, пере-квалифицируясь – кто в менеджера по продажам, кто в бухгалтера. Но не все...кто-то никак не мог справиться с ситуацией.

На одном случайном тренинге по привлечению денег 80-ти летний преподаватель посадила слушателей, дала им листочки и попросила заполнить с двух сторон, написав, что каждый умеет делать хорошо и просто умеет делать. Выяснилось, что многие, “поверяя алгеброй гармонию” и, видя в этом свое единственное средство к существованию, забыли, что они неплохо шьют, вяжут, кроят, строят, сажают, копают и т.д. Когда люди заполнили списки, многих оза-рило, что они могут быть не только исследователями в лабораториях, но могут заняться чем-то полезным, дру-гим.

В наше время много говорится об различных трендах, о глобализации, о разделении мирового рынка труда, но... “прилетел черный лебедь”, пе-рекрыты границы, и... мы видим не-обходимость в развитии своего про-изводства, своих технологий, своего рынка сбыта. Летит в пропасть нала-женный быт компаний, разработан-ные стратегии меняются. Компаниям нужно вспомнить о том, что еще они умеют делать хорошо или придумать заново.

В любом случае очевидно, что при-дется меняться, что-то будет надо делать в рамках своей страны, пере-ставая быть сырьевым придатком, становясь технологическим лидером. Сейчас похоже выживут те компании, кто сможет обеспечить внутренние потребности страны, создавая новые рабочие места, разрабатывая и при-меняя внутренние инновации. А воз-можно, если посмотреть все-таки в будущее, компании должны стоять на двух ногах – одной внутри своей стра-ны, другой вовне – в мире глобализа-ции.

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

Эксклюзивно для



Как увлечь людей новым проектом

*А можно ли и как увлечь их сейчас поехать на проект
в Италию)*



*Анна
Сметанникова*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Вас очень интересная тема – как увлечь людей новым проектом. И мне вспоминается интервью с директором по персоналу компании крупной АЙ ТИ компании. Там HR директор сказала, что владелец на тот момент решил сделать новый стартап. И предложил его своим топам параллельно развивать, снять офис, набрать структуру. Но ничего не получалось, топы все это саботировали. И тогда он попросил HR директора снять секретно новый офис, и она набрала персонал на стартап. И когда через 2 года он достиг 2 млн. долларов выручки, тогда хозяин сам у себя его и купил. И топы ему сказали: “Ну, вот, мы же говорили, зачем нам эти проблемы, вот так и надо покупать”. Вот этот кейс хотелось бы услышать в Вашем анализе.



Любая мотивация коллектива идет от руководителя. Возможно, что сам руководитель был не настолько увлечен этим проектом, он внутренне не проникся видеть дальше. Ведь очень важно видеть результат. Когда владелец компании, руководитель не видит конечного результата, то эта энергия не заряжает этот проект и работников фирмы.

Потому что у нас видение основное – это видение кто мы, что мы не-сем дальше с этим проектом. И я бы сделал упор на эту стратегию развития, т. е. предложить своим сотрудникам стратегию развития дальше. Т. е. смотрите, через месяц будет вот это, если мы пойдем туда, через год – вот так, через три года – вот так. И, конечно же, самое главное в этом проекте – должны учитываться потребности коллектива. Если говорить о моем примере, то я уже сказала – счастливая, свободная, – надо развивать. И я набираю людей тех, кто связан с этим, им интересно, у них потребности тоже примерно про это. И вроде бы как мы идем к финансовой цели, больше обучающихся, больше студентов, продвижение школы, выход на международный уровень, но при этом в этом удовлетворяется потребность каждого. Не только в финансах, это самое простое – денежная обратка, но и в удовлетворении собственных амбиций. Ты вырастешь до начальника отдела, ты можешь свои способности применить, например, в раскрутке. И когда весь коллектив удовлетворен в собственной потребности, тогда проект будет максимально круто идти вперед. Потому что самое важное – для чего будет человек идти, зачем.

Для многих финансовая часть не так важна. Я считаю, что нужно было просканировать именно под потребности команды.

УП В данном случае топы были обеспеченными людьми.

— Вот, тогда что должно их заставить подсуеиться? У них и так стабильная хорошая зарплата.

Возможно, такие люди хотят признания, возможно, хотят какой-то большей статусности. И конечно, нужно постоянно свой коллектив тестировать на предмет существующих потребностей. Потому что только финансами стимуляция может быть слабая. Потому что человек, если не хочет что-то делать, до даже ради денег, он может это плохо сделать или не доделать до конца. А здесь я понимаю, что они не готовы были делать, но готовый результат они взяли.

УП Что Вы скажете о нынешнем очень трудном времени. Прошел первый шок, когда с прошлого понедельника все остановилось. Бизнес пока соображал, что произошло, наступил 2 шок, когда стало ясно, что надо закрываться, переформатироваться. И так дальше. Ваши советы руководителям компаний, что им сказать людям, как их мотивировать работать больше, может быть за меньшие деньги. Ваши советы как специалиста, психолога по мотивации, как изменить мотивацию?

— Что касается нынешнего рынка, ситуация непростая, но нужно опять-таки понимать потребности людей. Потребности людей сейчас очень простые. Это выживание. Опять же зависит от фирмы. Если какой-то маленький бизнес, то погашение кредитов, еда, дом и так далее. Самые базовые

**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 Председатель одной IT компании рассказал мне одну историю. У них 18 человек отказалась ехать в Италию на работу с высокими зарплатами в гущу вируса. Что делать?

— Есть два варианта. Есть вариант поиска из этой массы людей того, кто может поехать, который обладает этими способностями и навыками. Выбрать с помощью системы тестирования каких-то адреналинщиков, то есть людей, которые любят адреналин, которые готовы идти на риски. И, соответственно, за ним пойдут просто на слабо. Есть такие люди, мы их называем несоглашатель, которые всегда говорят нет. Их всегда можно подстегнуть – ну ты, наверно, тоже не поедешь, наверно, у тебя не получится, наверно, тебе слабо. Я сейчас утрирую, нужно подобрать другие слова. Есть вариант работы вот с этими несоглашателями/адреналинщиками, потому что им это будет в кайф. И второй вариант – есть страх смерти. Это базовый страх, от которого не защитят

никакие деньги и не смогут стимулировать человека. Соответственно, есть несколько вариантов. Или вы предложите систему какой-то дополнительной защиты, обрисуете ситуацию таким образом, что те, кто поедет, получат какую-то дополнительную систему защиты. Кстати, может быть даже и психологическую. Потому что часто это проблема психологическая, а не действительно физическая.

***Анна Сметанникова,**
психолог, НЛП-тренер,
основательница бренда «Счастливая и свободная»



Беседовала: А. Юрова
Эксклюзивно для



Справка о спикере:

У меня первое образование историческое. К психологии я пришла чуть позже, потому что это у меня третье образование. Уже более 12 лет я занимаюсь помощью людям в различных сферах: психологической помощью, коучингом, сейчас уже два с половиной года обучаю людей. Моя компания школа инлайн офлайн, называется «Счастливая и свободная», что является моим товарным знаком, запатентована. Я помогаю женщинам развиваться через собственное развитие. Поэтому у меня очень много сфер, которыми я увлекалась и занималась, чтобы сделать такой конечный продукт, интегрировать такой микс. Чтобы не заикливаться на чем-то одном и уметь понять разных людей с разными направлениями.

"Ставя на первое место людей, вы никогда не совершите ошибки, даже в вопросах делания денег"

Майкл Маркс

Неудивительно, что даже более чем через 100 лет с момента озвучивания этой цитаты, актуальность сказанных слов не просто не потеряла смысл, но фактически является бизнес-идеологией. К успеху, в действительности, бизнесы ведут именно люди, а не технологии, продукты, услуги. Первопричина – это всегда человек. Ваша компания сделала финансовый прорыв, например, через снижение себестоимости товара, и, как следствие, предложение более низкой цены, чем конкуренты? В чем причина? Инженеры придумали способ сделать конструкцию дешевле без потери качества? Менеджер по закупкам сырья договорился с поставщиками о снижении стоимости? Финансовый директор сумел без потерь в качестве снизить постоянные издержки? Суть понятна. За любой технологией, товаром, работой, услугой, за любым активом стоит человек. Это не всегда

очевидно, но это так. История знает примеры, когда компания, имея колоссальные ресурсы, из-за пресловутого человеческого фактора, например, управленческих решений, в итоге разрушалась; в то время как другая, не имея в активе ничего, кроме энтузиастов с правильным для сферы мышлением и знаниями, совершала взрывной рост и становилась крупнейшим представителем в своем секторе.



*Юрий Кондратьев,
генеральный директор кадрового
агентства **Lightman Solutions**

ностями, страхами и мечтами. И стать им помощником в том, чтобы жить и работать счастливее. Слушать и слышать, спрашивать мнение и совет, подходить индивидуально к каждому человеку, с которым вы взаимодействуете. Клиенты за это будут платить, сотрудники станут лучшими партнерами и драйверами развития вашего бизнеса. Самые крупные сделки совершаются тогда, когда партнера выбирают умом и... сердцем.

 чем же нам хочет сказать основатель компании Marks&Spencer? К чему призвать? На что обратить наше внимание?

Первое правило продаж – заслужить доверие клиента. И в данном случае совсем не имеет значение, говорим

САМЫЕ КРУПНЫЕ СДЕЛКИ СОВЕРШАЮТСЯ ТОГДА, КОГДА ПАРТНЕРА ВЫБИРАЮТ УМОМ И... СЕРДЦЕМ

мы о клиентах, о партнерах или о сотрудниках. Эпоха «винтиков» давно ушла. Люди выбирают работу, начальника, услугу и продукт. Действительно выбирают, ведь сегодня мы живем в мире большого разнообразия. Это дает возможность и индивидуального подхода, и создает сильнейшую конкуренцию.

Как стать заметным и выиграть? Видеть перед собой людей со всеми их способностями, талантами, потреб-



*Артем Богач,
Руководитель-практик, бизнес-тренер

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Разрабатывает и проводит тренинговые программы посвященные темам лидерства и руководства, развитию Силы Воли и Самодисциплины.
Является Специалистом в сфере Анализа Поведения Человека — Certified Professional Behavior Analyst.
Ведёт передачи посвященные развитию бизнеса и личности на Деловом ТВ. Преподаёт в Институте Бизнеса.

"Наплевать, чем занимаются ваши конкуренты. Обдумайте все еще раз и начните с самого начала."

**Марк Стивенс из книги
"Ваш маркетинг – отстой!"**



Думаю, г-н Стивенс в этом высказывании «перепрыгивает» из крайности в крайность. Не умаляю достоинства его маркетинговых навыков, но в этой цитате есть противоречия. Попробую объяснить: само слово «обдумайте» должно подразумевать всесторонний анализ ситуации: какой продукт вы продвигаете, кто его целевая аудитория, какая ситуация на рынке, чем ваш продукт отличается от продуктов конкурентов с точки зрения преимуществ и недостатков и так далее. Я считаю, что принимать и успешный, и провальный опыт конкурентов во внимание крайне полезно. Никто не говорит, что вы обязаны делать так же, как успешные конкуренты с вашего рынка. В конце концов, они могут быть успешны не благодаря своему маркетингу, а вопреки. Но отрицать влияние всех субъектов торгового процесса, куда, конечно, входят и другие компании, предлагающие вашей аудитории что-то похожее или аналогичное, опасно.

Есть, конечно, альтернативный способ понять цитату – оправдать её тем,

что автор имел в виду посмотреть на ситуацию с креативом, то есть избавиться от шаблонов. Любых шаблонов, даже условно успешных. Например, принимая во внимание известный логический прием, а именно ошибочность *Argumentum ad populum* («Аргумент к народу»), т. е. ошибочность суждения, что мнение большинства всегда верно (в нашем примере это означает, что если большинство компаний именно ТАК позиционирует свой товар, это вовсе не значит, что ТАК правильно и эффективно и нет пути лучше).



***Юрий Кондратьев,**
генеральный директор кадрового
агентства **Lightman Solutions**

**ГЛЕБ АРХАНГЕЛЬСКИЙ
ОЛЬГА СТРЕЛКОВА**

УДАЛЁНКА

**ЭКСПРЕСС-КУРС
ПО РАБОТЕ ИЗ ДОМА**



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

(апрель-июнь)

№2
2020

В номере:

**Великая Отечественная война 1941–1945 гг.
в документах Архивного фонда
Государственного архива Астраханской области**

**Новые Правила делопроизводства
в государственных органах, органах местного
самоуправления**

Прощай, трудовая книжка?

Основы методологии управления документами

**Подлинники электронных документов в
системе архивного хранения. Опыт ЭОС**

**Социально-научные аспекты теории и
методики документоведения**

Реквизит «подпись» и его роль в документе

**Управление корпоративной системой
электронного документооборота как ИТ-услуга**

**Цифровизация делопроизводственных
процессов в региональном центре связи**

**Простой или отпуск? Как оформить
вынужденную приостановку работы**

При поддержке:



проект
КОУЧИНГ
для руководителей

**В ПОДАРОК
4 СЕССИИ КОУЧИНГА
ПОДПИСЧИКАМ**



**Руководитель проекта
Надежда Гончарова**

сертифицированный коуч по стандартам ISF
8 (925) 881-79-01 (WhatsApp)
nvgoncharova0802@yandex.ru

