

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



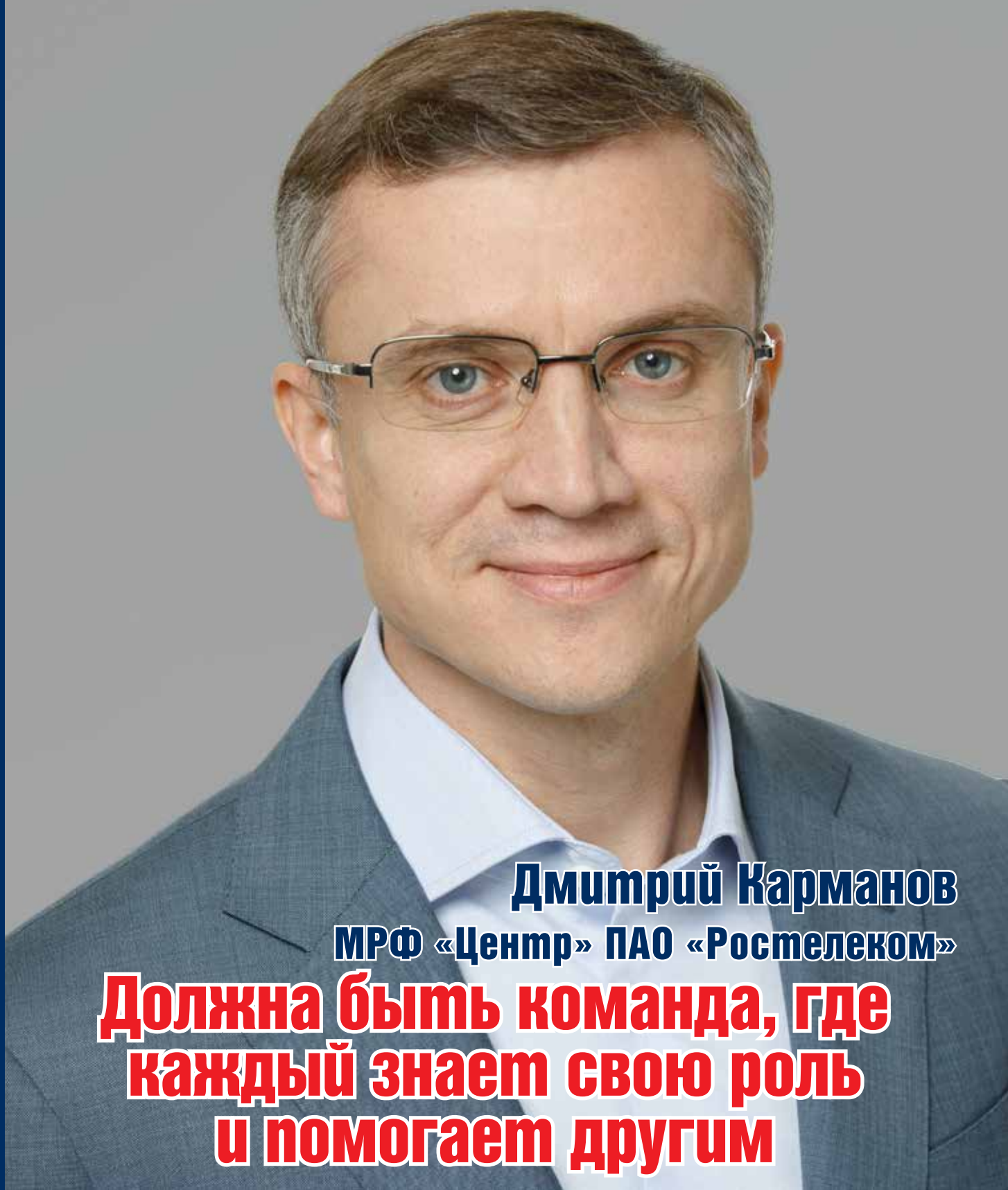
Верхняя надпись на логотипе "Ростелеком" – 71852, 70555, 72835;

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 36
(592)

2020

Главная тема: **ТРИБУНА HRD**



Дмитрий Карманов

МРФ «Центр» ПАО «Ростелеком»

**Должна быть команда, где
каждый знает свою роль
и помогает другим**

С 1992 ГОДА



CONSORT GROUP

В ОБЕИХ СТОЛИЦАХ, ВСЕХ РЕГИОНАХ РОССИИ
И СТРАНАХ СНГ ДЛЯ СОТЕН СВОИХ КЛИЕНТОВ

ИЩЕТ **ТОП МЕНЕДЖЕРОВ**
И **УНИКАЛЬНЫХ**
СПЕЦИАЛИСТОВ



ПОДБИРАЕТ
СРЕДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
И **ВРЕМЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ**



ОРГАНИЗУЕТ
МАССОВЫЕ НАБОРЫ



ПРЕДОСТАВЛЯЕТ
ПЕРСОНАЛ НА РАБОТУ
В РАМКАХ **ФЗ 223**



ОСУЩЕСТВЛЯЕТ **АУТСОРСИНГ**
РЕКРУТМЕНТА (RPO)
И **БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ**



ПРОВОДИТ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ
ПО ПРОГРАММЕ
АУТПЛЕЙСМЕНТ



ДОПОЛНИТЕЛЬНО МЫ ПРЕДЛАГАЕМ HR РЫНКУ УСЛУГИ:



МЭППИНГ

Перечень с контактами потенциальных кандидатов на руководящие или сложные роли из компаний-конкурентов, на основе которого ваша компания может при желании самостоятельно закрыть вакансию.



ОБЗОР КОМПЕНСАЦИЙ ПРЯМЫХ КОНКУРЕНТОВ

Эксклюзивное исследование с последующим отчетом о размере и структуре компенсационного пакета на интересующих должностях.



ПРОВЕРКА РЕКОМЕНДАЦИЙ КАНДИДАТОВ-ФИНАЛИСТОВ

Независимое «второе мнение» на кандидатов-финалистов в виде подробных письменных отзывов.



ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Психометрия, кадровый аудит, ассессмент – центр

**ТРАДИЦИОННО ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО И РАСШИРЕННЫЕ ГАРАНТИИ
ПО РАСЦЕНКАМ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА
НАШИ КЛИЕНТЫ ОСТАЮТСЯ С НАМИ НАДОЛГО!**

СИБУР



NOVARTIS

SONY



WWW.CONSORT.RU



INFO@CONSORT.RU

+7 (495) 970 1203



стр. 5

Должна быть команда, где каждый знает свою роль и помогает другим...

HR должен быть в своем роде визионером наравне с CEO и директором по стратегическому развитию...



Дмитрий Карманов,
МРФ «ЦЕНТР»
ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

стр. 15

У нас даже кот в офисе жил, и худший сотрудник должен был за ним лотки убирать...

Мы так называем, систему ведро, т.е. донеси свою премию до конца месяца...



Дмитрий Констанжа,
«ЕДЕМ-В-ГОСТИ.РУ»

стр. 33

“Нет, я за такую фигню платить не буду». Это означает, что человек был готов идти, потому что за него оплачивает компания, но как только речь зашла о личных расходах, он сразу переоценил свое решение...

Василий Алексеев,
LIKE ЦЕНТР



стр. 45

Вся команда ходит в рваных джинсах и тапочках. Или в команде ругаются матом, а кандидат слогом Лермонтова разговаривает...

Татьяна Афонина,
CloudPayments



стр. 53

Изменяет процесс принятия решений, позволяет создать совершенно новые бизнес-модели и делать то, что раньше считалось невозможным...

Татьяна Павлова

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Ростелеком поразил корреспондента  новым офисом, экскурсией по нему с показом комфорта, созданного для сотрудников.

Но кроме заботы об условиях труда в интервью эксперт раскрывает тонкости работы hr коллектива.

*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 «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

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

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

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»

5

HR как главный двигатель прогресса внутри компании или управление персоналом в эпоху перемен

Трибуна HRD

Дмитрий Карманов,
МРФ «Центр» ПАО «Ростелеком»

15

Поколение соцсетей любят фотографироваться при получении премии

РЕКРУТМЕНТ

Дмитрий Констанжа, «Едем-в-Гости.ру»

25

Коучинг в онлайн-образовании

МШПП

Екатерина Щербинина

31

РЕЦЕНЗИЯ
Гули Базарова

33

ОБУЧЕНИЕ
Василий Алексеев, Like Центр

37

Комментарий к статье Царьковой Дарьи

ДИСКУССИЯ

Алёна Козлова, ANCOR

39

Самый продуктивный возраст человека

ЕСТЬ МНЕНИЕ

Евгений Яров,
Training and Development Group
Мария Кузовкина, «Inter-HR»
Артем Богач, бизнес-тренер

45

Оценивать кандидата на предмет того, «впишется» ли он в коллектив, – важная тема

ИТ-СПЕЦИАЛИСТЫ

Татьяна Афонина, CloudPayments

53

Эндрю Берджесс «Искусственный интеллект для вашего бизнеса?»

НОВЫЕ КНИГИ

Татьяна Павлова

60

Объявлены лауреаты Премии «Хрустальная пирамида – 2020»

НОВОСТИ

61

Комментарий к статье Антона Мельникова

ЕСТЬ МНЕНИЕ

Евгений Яров, Настя Боровкова,
Илья Герасимов
Training and Development Group

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



Михаил
Молоканов



Марина
Олешек



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 09.11.2020 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



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

HR как главный двигатель прогресса внутри компании или управление персоналом в эпоху перемен

С экспертом беседовала
А. Бочкарёва



УП Как давно на Западе HRD стал и продолжает быть вторым лицом?

ет 15-20 назад на Западе появилось четкое осознание, что руководитель HR-направления — это если и не правая рука главы компании, то стратегический партнер, потому что он во многом определяет лицо компании, ее бренд как работодателя, участвует в разработке бизнес-стратегии компании... В некоторых зарубежных и отечественных компаниях некоторые HRD становились CEO, например, в General motors Мери Барра, Сергей Горьков в ВЭБ или Елена Бунина в Yandex, либо входили в состав Правления больших корпораций и играли там очень важную роль.



**Дмитрий
Карманов**

**МРФ «Центр»
ПАО «Ростелеком»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Причина понятна: любая компания — это прежде всего люди, основа основ.

Какие люди, такая и компания. Как наберешь персонал, как его обучишь, замотивируешь, вдохновишь, какие цели поставишь, так и будет чувствовать себя компания на рынке: или совершать прорывы, или же временно существовать. Вот поэтому я считаю, что HR как функция очень важна и актуальна в любой период времени... И это не только мое мнение, это мировая тенденция. Мы же в основном идем за Западом и перенимаем западные практики чаще, чем восточные.

УП А как обстоят дела на Востоке? Каковы статус и роль HRD в Японии?

— С этой точки зрения на Востоке все несколько проще по одной простой причине: в основе культуры и менталитета компаний лежит принцип пожизненной занятости. В небольших компаниях очень развита семейственность. Как следствие, превалирует авторитарный стиль управления. CEO — это отец, основатель, либо его последователи, принадлежащие к кругу его семьи, или, может быть, члены Правления. Стиль управления остается все тем же, и при этом появляется интересная тенденция: именно CEO в большей степени выполняет функции HR и определяет кадровую политику компании.

Когда я был в Китае, видел, что хотя восточные компании в своей практике очень во многом используют опыт западных корпораций, приглашая западных менеджеров, но тем не менее стратегическими вопросами, в том числе и управления персоналом, занимается первое лицо — CEO компании. Последовательность именно такая: стратегия компании, т. е. в чем суть бизнеса, позиционирование на рынке, а второй вопрос — это всегда управление персоналом, т. е. какие люди нужны, что они должны делать, как их замотивировать. И только потом — технологии, финансы и прочие вещи. Подход, на мой взгляд, немного своеобразный, но проявляется очень ярко. На Востоке понимают, насколько важно управлять людьми: люди могут как совершить глобальный прорыв, так и угробить компанию в прямом смысле слова.

УП Я знаю, что в Японии HR может на время продать или обменять свои кадры...

— В Китае точно так же. Я был в Шеньжэне, это такая китайская Силиконовая долина, своеобразный анклав, где работают лучшие умы как Китая, так и приглашенные из Японии и западных стран. Там очень сильно развито взаимодействие с государством и с муниципальными образованияами.

Если муниципалитет понимает, что нужно решать проблему занятости населения, то главы префектур строят промышленные районы, туда проводят все необходимые коммуникации, и дальше идут предложения. Глава компании со своей стороны дает муниципалитету задачу через службу за-

тегию компании, и потому роль HRD здесь весьма велика: это человек, команда и действия которого определяют HR-бренд корпорации. В этом мы близки с маркетингом и даже используем некоторые маркетинговые инструменты, поскольку маркетинг изучает опыт клиента, а мы изучаем опыт

КАКИЕ ЛЮДИ, ТАКАЯ И КОМПАНИЯ

нятости по определенным критериям подобрать людей, которых сдают на полгода. Таким образом, есть помещение, есть 10000 рабочих, они готовы через месяц приступить. Компания устанавливает технологическое оборудование, люди выходят, их обучают, и дальше начинается работа. Мы объехали три такие фабрики, я видел это своими глазами. Масштабы и скорость впечатляют: они способны возводить города за 3-6 месяцев

Конечно, в разных странах есть свои особенности: в Японии спрос на более квалифицированную рабочую силу, и передают они ее несколько иначе.

УП Как HRD может повлиять на визионирование будущего компании, на ее стратегию?

— В Ростелекоме, в МТС, в Яндексе, во многих других компаниях развитие кадрового потенциала вписано в стра-

своих сотрудников: что им нравится, к чему они стремятся. Таким образом создается HR-бренд.

Есть компании, в которых хотят работать лучшие из лучших, а есть компании, в которые они за что не пойдут. В наше время компания вообще может состоять только из одних людей и больше никаких активов не иметь — арендованное здание, арендованное оборудование. В IT-компаниях в основном все строится по такому принципу. Там 70-80% затрат — это затраты на персонал: на зарплату, на обучение, на льготы. На мой взгляд, это краеугольный камень стратегии развития современной корпорации, которая стремится к какому-то прорыву или расширению своего бизнеса в любой отрасли: в IT, телекоммуникациях, на рынке риэлторских услуг и т.д.. Наверняка, когда вы выбираете себе квартиру, то обращаетесь в уважающее себя агентство, где работают хорошие ри-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



элторы с хорошим опытом. Поэтому руководители HR-направления всегда участвуют в разработке стратегии — и на Западе, и на Востоке, и у нас.

УП Есть ли те, кто точно не согласится, что «HR — двигатель прогресса»?

— Я редко встречаю таких людей. Возможно, это те, у кого есть негативный опыт от предыдущего общения с непрофессиональными кадровиками. Есть компании, в которых проводятся

ацию, ты идешь к своему руководителю или, опять-таки, в службу HR.

УП Артем Агабеков, став лидером рынка окон, заявил, что он работает совсем без HR. Почему у него не появилось последователей?

— Коль скоро господин Агабеков занял в своей сфере большую долю рынка, очевидно, что он очень умный и талантливый человек. Скорее всего он имел в виду простые и понятные вещи. Руководитель подразделения,

ДОЛЖНА БЫТЬ КОМАНДА, ГДЕ КАЖДЫЙ ЗНАЕТ СВОЮ РОЛЬ И ПОМОГАЕТ ДРУГИМ

сокращения или происходят еще какие-нибудь неприятные вещи. В основном за этим отрицанием скрывается какая-то личная история. Такое тоже бывает.

Но если человек способен мыслить объективно, то он не может не признать простых и понятных всем истин. Неважно, возложены ли функции HR на линейного руководителя, на первое лицо, или же есть отдельная служба персонала, — это основа основ. Ты не можешь прийти в нормальную компанию и работать в ней без оформления трудовых отношений. Если тебе что-то нужно, если ты попал в сложную ситу-

неважно какого, всегда выполняет и функцию HR. Не может начальник, например, цеха по изготовлению окон, где конвейер управляется с помощью компьютера, взять на работу пенсионера с неполным средним образованием. Может быть, он сам ищет людей, может быть, кому-то это делегировал, оставив за собой окончательное решение. Невозможно взять первого попавшегося человека с улицы и сказать: пошли к нам, мы окна делаем, тебе понравится. А вдруг согласится, что дальше вы с ним будете делать?

На мой взгляд, такая схема не очень

удобна. Проще и эффективнее нанять хотя бы одного профессионала, которой обучит линейных руководителей, как правильно подбирать людей, как их развивать, мотивировать, как решать их проблемы личного характера и нужно ли это делать. Руководители отделов ведь точно так же вырастают внутри самой компании. Сложно найти толкового начальника отдела на рынке, проще и надежнее воспитать его в своем коллективе. А как воспитывать, если у тебя нет профессионала HR? Ты нанимаешь одного человека, и у тебя сразу растут 10-20 начальников отделов, если, конечно, HR хороший.

УП Как часто HRD становятся инициаторами кардинальных изменений в компании?

— Во всех компаниях, которые я знаю, HR-директора всегда на острие изменений. Если вы хотите что-то изменить в своем бизнесе, вам мало дать рекламу — у нас самые дешевые и качественные окна. Их кто-то должен сделать дешевле и качественнее. А кто может поменять конвейер, снизить себестоимость? Только люди. Сами по себе окна не продаются, не приезжают и не монтируются без участия людей. Поэтому у меня на этот счет свое мнение.

Инициаторами в любой компании, в том числе, являются HR-руководители любого уровня. Да, они не всегда на

виду. Флагман — это все-таки официальный лидер — CEO. Например, если Г.О. Греф хочет сделать из Сбербанка современную IT-компанию, именно он предлагает и мотивирует руководителей подразделений читать книги, учиться и дальше учить своих подчиненных. У него в корпоративном университете есть такое правило: он сам 1 раз в три недели проводит там занятия, и все члены правления должны раз в месяц приезжать туда и рассказывать обучающимся про новые продукты, про новые элементы менеджмента. Он всегда говорит про управление людьми, и у него всегда были толковые HR. Иначе быть не может. Если мы хотим что-то изменять, в первую очередь это всегда касается персонала.

УП Есть много фирм, где HRD вдохновляют людей, применяя новые технологии вовлеченности, мотивации и обучения, превращая работу в некий «праздник». Что мешает сделать это массовым явлением?

— Мне кажется, отсутствие прямой целесообразности. С праздниками или другими мероприятиями, в которые вовлекают абсолютно всех, может быть перебор. Тот же Google стал постепенно от этого уходить. Да, они сделали для своих сотрудников самые лучшие и удобные офисы в мире. У нас уже много офисов такого же формата, пусть не совсем такие, но близкие к

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ним. Однако, на мой взгляд, если делать все, что хотят сотрудники, с точки зрения бизнеса это неразумно. Люди могут хотеть очень многого.

Задача HR и всех линейных руководителей — находить баланс и определять целесообразность методов и масштаба подобного вовлечения в разного рода event's. В свое время я придумал и создал в компании молодежный актив. Этих ребят мы привлекаем, когда нужно осуществить какие-то прорывные инициативы. Мы проводим с ними Workshop, хакатоны, постоянно драйвим их. В некотором смысле они являются неформальными лидерами изменений, амбассадорами наших ценностей и мы их спрашиваем, что еще хотелось бы внедрить в компании. Но они понимают, что все-таки должен быть баланс. Первая и самая главная цель — бизнес, те функциональные обязанности, которые каждый человек выполняет на работе. Events хороши тогда, когда они помогают бизнесу. Конечно, командообразующие истории — КВН, «Что? Где? Когда?», кибертурниры — могут неформально объединить людей, поднимают корпоративный дух. У нас есть фестиваль GO, в который входит конкурс «Радуга талантов» для тех, кто любит петь, КВН для наиболее креативных ребят и TED Talk для тех, кто хочет рассказать о своих идеях всем сотрудникам нашего макрорегиона. Но во всем должна быть мера.

Но есть компании, где этого вообще нет. Они просто экономят средства или им не требуется, чтобы сотрудники были более сплоченными?

— Мне сложно ответить за других. В тех компаниях, где я работал, считалось крайне важным, чтобы во всех подразделениях и в компании в целом все-таки был слаженный механизм, который можно называть командой. Если в футболе собрать вместе одиннадцать Неймаров или Месси, команда, конечно, получится звездной, но вряд ли она выиграет Лигу Чемпионов. Мы в этом убеждались не раз. Должна быть команда, где каждый знает свою роль и помогает другим. С этой целью мы проводим очень много мероприятий, в том числе используем западные практики. Участие в таких мероприятиях — это в первую очередь драйв, вдохновение.

В некоторых events есть возможность пообщаться с первыми лицами компании. Мы можем несколько дней подряд за одним столом обсуждать с ними наши текущие проблемы. Идет очень открытый разговор: люди задают вопросы напрямую, иногда весьма острые и жесткие. Точно так же обсуждаем с персоналом те или иные ситуации в режиме онлайн. Это очень важно, поскольку у нас распределенная компания, практически в каждом населенном пункте есть сотрудник Ростелекома. Автоматизация процес-

сов и наличие современных методов коммуникации очень важны для HR-подразделений: для того, чтобы достучаться до каждого человека, своевременно познакомить с новостями, предоставить возможность задать вопрос, пообщаться с руководителем. Для этого у нас создано очень много IT-систем, которые мы постепенно объединяем в экосистему HR.

УП Цифровизация и работа с персоналом. Что уже стало прогрессом и что ждет впереди?

— За очень короткий период мы продвинулись далеко вперед. У нас создана цифровая экосистема, в которой человек может получить массу различных услуг внутри компании. Есть портал, в том числе и его мобильная версия. Всю информацию люди могут получить в своем смартфоне, как и множество цифровых услуг.

Все заявки на подбор персонала сейчас идут через нашу собственную разработку — систему рекрутинга IQ HR. Персонал мы также находим через свою программу. Когда новый сотрудник приходит для подписания документов, welcome-тренинги для него проводятся в цифровом виде с помощью VR-очков. Он попадает в виртуальную реальность, в офис, где руководители рассказывают об истории компании, об особенностях региона, в котором ему предстоит работать. Это впечатляет.

На внутреннем портале сотрудник может получить свой зарплатный листок, подать заявление и оформить отпуск и много еще чего. У нас есть чат-бот по адаптации АДАПИ, где можно получить ответы на все вопросы, которые возникают у любого новичка. В компании используется множество таких сервисов, которые избавляют от необходимости прямого контакта и сводят к минимуму возможное в каких-то случаях негативное влияние человеческого фактора.

Сейчас мы видим, что происходит во всем мире с началом пандемии. Очень большое количество компаний перевели своих сотрудников на удаленную работу. Здесь мы тоже были одними из первых. За три недели мы все вместе развернули систему и настроили удаленный доступ через защищенные каналы связи, что позволяет сотрудникам работать дома либо на служебных ноутбуках, либо на своих компьютерах. Важно, что, работая дома, люди имеют те же возможности, что и при работе в офисе. Возможность удаленной работы — это очень здорово. Ты можешь выбрать себе подходящий график — у нас их сейчас три, можешь рационально управлять своим временем, в любой момент всегда выйти на связь. Это, на наш взгляд, перспектива, которую мы будем развивать, даже когда пандемия закончится.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Каковы дальнейшие планы?**

— Автоматизация процессов, которые сейчас пока еще не переведены в цифру. Мы внимательно смотрим на возможности искусственного интеллекта и Big Data и уже сейчас проводим некоторые эксперименты в этой

имеет очень большое значение и для HR. У нас достаточно непростой Трудовой кодекс, который постоянно меняется.

Сейчас мы видим, как государство поворачивается лицом к бизнесу во всех направлениях. Мы по-

HR ДОЛЖЕН БЫТЬ В СВОЕМ РОДЕ ВИЗИОНЕРОМ НАРАВНЕ С СЕО И ДИРЕКТОРОМ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ

области: анализируем не только данные сотрудников, но и цифровые следы — насколько эффективно работает персонал в офисе, дома или где-то еще. Мы постоянно проводим опросы: что еще можно улучшить, какие еще возможности предоставить сотрудникам, чтобы им было проще и удобнее работать. Поэтому еще одно направление — упрощение пользования существующих IT-систем.

 **Как государство могло бы помочь бизнесу развиваться, помогая HR?**

— Чем меньше государство вмешивается в бизнес, тем больше у бизнеса возможностей развиваться. Тем не менее правила устанавливает государство, но они должны быть всем понятны и, желательно, просты. Это

немного переходим на электронный документооборот, у нас есть электронные цифровые подписи, через сайт госуслуг можно делать массу вещей, не заходя в какие-то государственные учреждения. Мы переходим на электронные трудовые книжки, и это тоже имеет отношение к HR и к каждому гражданину нашей страны. Автоматизированы многие формальные процедуры, такие как оформление и выдача различных справок, и это освобождает время у сотрудников HR-отдела для творческой работы. Это, конечно, здорово.

 **Что дают Вам приобретенные в процессе профессиональной карьеры опыт и знания?**

— На мой взгляд, я получил прекрасное образование. Я закончил

военное командное училище и был кадровым офицером. Нас учили не только автоматизированным системам управления, но и тому, как руководить людьми. Также у меня есть высшее экономическое образование и EMBA.

Если сравнивать то, кем я был и кем я стал, то это, конечно, небо и земля. В одной из компаний группы «Ростелеком» был небольшой кризис, и меня назначили по сути антикризисным менеджером – генеральным директором компании в формате совмещения. Передо мной были поставлены задачи вывести компанию из финансового кризиса, доработать программу IQ HR и вывести этот продукт на рынок. По признанию коллег, этот опыт оказался успешным. У нас есть несколько контрактов с внешними контрагентами и очень много наработок с компаниями, которые заинтересовались IQ HR. Вывести за полгода компанию из финансового кризиса мне, безусловно, помогли знания, которые я получил в Сколково.

Очень важную роль играла специфика компании: это IT-компания, 90% сотрудников которой составляют разработчики. Это очень своеобразная категория людей, многие из которых большую часть времени живут в своем виртуальном мире, со всеми вытекающими отсюда особенностями общения. Вернувшись в реальность, они видят, что у них появился какой-

то незнакомый генеральный директор. И знаете, я подружился с этими людьми, мы до сих пор переписываемся, решаем какие-то общие задачи. Они увидели, что CEO интересуется их проблемами: не только разработками или продуктами, которые делают, не только тем, как это в конечном счете преобразуется в отечественное программное обеспечение, но и повседневными личными делами: офисом, зарплатами, страховкой, командообразованием и т. д. Этот проект был для меня весьма сложным, но все задачи мне удалось решить.

Поэтому я, считаю, что я, наверное, уже не HR, а кто-то другой. Не знаю, как себя называть. Мне очень помогли обучение в Сколково и зарубежное обучение в Китае и США. Мы общались там с очень многими людьми, были экскурсии и встречи с руководством Google, Amazon, Facebook, других корпораций, общение с профессорами и студентами университетов Stanford и Berkeley. Сильное впечатление произвело их мировоззрение: они реально верят в то, что своей работой, своим опытом и талантом могут сделать мир лучше. Они в это верят, и они это делают: ищут людей с высоким интеллектом, нестандартным мышлением, с новыми, возможно безумными или гениальными идеями и ставят перед ними цель — не просто разработать какой-то продукт, сервис, поисковик, а изменить мир к лучшему.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какую компетенцию нужно «прокачивать» в себе директору, HR или менеджеру, чтобы стать успешным?

— HR постоянно видит сотни людей, и его работа — общаться с ними. Иногда он при этом немного выгорает, или это становится для него рутиной. Важно увидеть в каждом человеке его предназначение, его внутренний стержень. И следующая задача — попробовать дать человеку ту работу, которую он может выполнять максимально эффективно. Если желание и возможности совпадают, эффект бывает фантастический. Вы же знаете, что и в компаниях, и в государственном управлении у нас есть люди, которые просто не на своем месте работают. Он гениальный финансист, а работает почему-то, допустим, в HR. Каждый должен быть на своем месте. И вот это внутреннее желание, миссия, то, чем человек хочет и может заниматься, HR должен разглядеть и максималь-

но способствовать его реализации. В этом помогают современные технологии. Я вообще за технологии в любом их проявлении, важно только правильно их применять. Излишне сложные технологии зачастую мешают. HR должен быть в своем роде визионером наравне с CEO и директором по стратегическому развитию. Он должен понимать будущее компании. А будущее компании — это люди.

***Дмитрий Карманов,**
заместитель директора
макрорегионального филиала —
директор по организационному
развитию и управлению персоналом
МРФ «Центр» ПАО «Ростелеком»

Организация, сопровождение
и согласование: А. Юрова

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для



Поколение соцсетей любят фотографироваться при получении премии

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Немного теории – Почему Сталин уже в 1918 году отменил уравниловку в зп на предприятиях и учреждениях, несмотря на эту догму в учении Энгельса?

 Сталин был неглупый человек, и я думаю, что он прекрасно понимал, что теория – это одно, а практика – это совершенно другое. Т.е. любой замысел, изложенный на бумаге, впоследствии может себя не оправдать или быть подкорректированным в ту или иную сторону. Коммунисты, хоть и заявляли, что все кругом равны, но, тем не менее, понимали, что есть сотрудники, которых нужно мотивировать финансово или иными методами.



Дмитрий
Констанжа

«Едем-в-Гости.ру»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Есть люди, которых мотивировать бесполезно, сколько не плати, все равно работать не будут.

Поэтому в советские времена было так, что хорошим сотрудникам платили, а кроме того были регионы, которые требовали привлечения сотрудников только деньгами или другими методами поощрения – «северные деньги», В Азию точно так же при помощи финансов можно было привлечь.

УП Как устроена мотивация в Вашем отделе продаж?

— У нас, в принципе, все стандартно, все как у всех. Т.е. оклад, проценты, бонусная часть, наказания, угроза наказания и какие-то нематериальные поощрения: групповые игры, групповое участие, фотографии на доске почета, поощрение или порицание в коллективе, домашнее задание. Т.е. не выполнил план на день – получаешь домашнее задание. Например, отрабатывать общение с клиентом перед зеркалом в течение одного часа. Соответственно, потом утром показать это перед сотрудниками, насколько усовершенствовал свою методику.

УП Ваших работников не пугает такой несколько жесткий подход?

— На самом деле, людям нравится. Когда это придумывали, тоже сомневались, но народ как-то подхватил. У

нас даже кот в офисе жил, и худший сотрудник должен был за ним лотки убирать.

УП А что на Ваш взгляд из этого самое эффективное?

— Если честно, до сих пор понятия не имею, что самое эффективное из всего этого. Т.е. то, что люди не хотят сейчас за деньги работать, это уже точно. Не важно, зарплата 20, 50 или 120, одинаково косячат, одинаково забивают на работу. Наверно, все-таки нематериальная мотивация, т.е. корпоративные мероприятия, какие-то старые советские методы, значок успешного сотрудника, флаг или фотография на доске почета. Но, к сожалению, работать только за фотографию тоже не хотят.

УП Можно ли не менять систему мотивации, однажды сделав ее идеальной для всех?

— Нет, такой системы не существует, и я сомневаюсь, что она когда-нибудь будет изобретена. То, что работало сегодня, завтра может перестать работать, потому что поменялись какие-то экономические условия в коллективе, в организации, в стране, в этом отделе. К тому же люди быстро привыкают к правилам, привыкают к условиям, поэтому периодически приходится эту систему менять элементарно для того, чтобы их расшеве-



**У НАС ДАЖЕ КОТ В ОФИСЕ ЖИЛ, И ХУДШИЙ
СОТРУДНИК ДОЛЖЕН БЫЛ ЗА НИМ ЛОТКИ УБИРАТЬ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



лить для того, чтобы они проснулись. Когда-то работала система штрафов, работала до тех пор, пока это были единичные штрафы, даже не штрафы, а обида потерять какие-то 38 копеек. Но когда эта система применяется массово и часто – не пугает, не расстраивает, не мотивирует, не работает. Поэтому приходится что-то менять. Систему штрафов преобразовали в, мы так называем, систему ведро, т.е. донеси свою премию до конца месяца. Т.е. тебе вначале начисляется премия, и ты должен ее не «расплескать» по дороге до конца месяца. И смотришь, сколько от твоей премии в конце месяца остается. Через какое-то время эта система тоже утратит свою актуальность, и мы будем новое что-то придумывать.

УМ Вы сами это придумываете, или Ваши менеджеры изобретают такие методы?

— По-разному, сами придумываем или перенимаем у разных людей, что-то случайно само придумывается.

УМ Максимум 80 личностей одновременно может помнить и взаимодействовать руководитель какого-то отдела. Как же можно говорить об индивидуальной мотивации каждого?

— Если честно, я завидую руководителям, которые могут 80 сотрудников в голове держать и про каждого пом-

нить. Я бы тоже так хотел, но не получается. 5-10 сотрудников, и мозг начинает «кипеть». Поэтому приходится придумывать не индивидуальные системы мотивации, а все-таки какие-то групповые, коллективные по отделам. Т.е. для всего отдела продаж существует установленная система мотивации. Соответственно, я спрашиваю не с рядового продавца, а с руководителя отдела продаж. Дальше он уже по цепочке спрашивает со старших менеджеров ячейки. Старшие менеджеры уже спрашивают и мотивируют, всячески заставляют и мотивируют работать рядовых менеджеров. Поэтому индивидуальная система только для ключевых сотрудников, топовых. Т.е. как заинтересовать того же РОПа, чтобы он интересовал остальных – вот к нему, скорее, индивидуальная система применяется. Его и на покер зовут, и на шашлык к директору зовут, дальше уже его проблемы, как он будет мотивировать остальных.

УМ Как и чем стоит мотивировать главбуха?

— Если честно, я пока с такой проблемой не столкнулся, т.е. у нас с этим все очень просто. Т.е. оклад плюс периодические бонусы, если был тяжелый месяц, например, летний сезон, когда большой объем работы в туристический сезон. Т.е. получает дополнительные бонусы за то, что ночует на работе, за то, что перерабатывает.



**МЫ ТАК НАЗЫВАЕМ, СИСТЕМУ ВЕДРО, Т.Е. ДОНЕСИ
СВОЮ ПРЕМИЮ ДО КОНЦА МЕСЯЦА**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Выполнила сверх объем работы – бонусы. Просто хорошо поработала – могут быть какие-то бонусы. У нас все просто, бухгалтерия просто работает.

УП Мне кажется, что здесь срабатывает какой-то человеческий фактор, да?

— Скорее всего, да, потому что недавно была попытка бунта в бухгалтерии, мы толком не поняли, что им не

верка цифр. Это не совсем работа бухгалтерии, например, в отделе продаж это должен делать старший продавец, его работу должен проверять отдел контроля качества. Отдали в бухгалтерию, они отвлеклись от своей работы основной, и вроде как бы интерес к работе проснулся.

УП Какие ранее модные тренды и техники мотивации уже устарели, почили в бозе?

ЕСТЬ ЛЮДИ, КОТОРЫХ МОТИВИРОВАТЬ БЕСПОЛЕЗНО, СКОЛЬКО НЕ ПЛАТИ, ВСЕ РАВНО РАБОТАТЬ НЕ БУДУТ

понравилось в работе. Хотели сначала придумать, чем нематериально мотивировать. Но придумали мотивировать работой. Накинули дополнительную работу не бухгалтерскую, а смежную, сработало, даже повышение зарплаты не попросили.

УП Поделитесь, что это за мотивация.

— Ведение отчетных таблиц по другим отделам. Т.е., элементарно, про-

— Если про старые методы говорить, на ум приходят советское время. Что применялось в советское время? Угроза исключения из партии, угроза исключения из комсомола, пионеров, октябрят работала очень хорошо. Я помню, что когда-то в школе возникли проблемы и обещали снять галстук – это очень хорошо мотивирует. Так же как и родителей угроза исключения из партии очень хорошо мотивировала задуматься о перспективах о буду-

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

**Купить полный текст статьи за 50 руб.
или купить данный номер журнала за 600 руб.
отправляйте заявки на почту tp@top-personal.ru**

Коучинг в онлайн-образовании



Сфера онлайн образования растёт стремительными темпами, не последнюю роль в ускорении этого процесса сыграла пандемия. Ещё до её начала прогнозировалось, что в 2020 году рынок онлайн-образования в России может вырасти до 55–60 млрд рублей. Половину всего рынка онлайн-образования в России (22–25 млрд рублей) занимает дополнительное образование для взрослых, в том числе корпоративное обучение.¹

Многие компании понимают необходимость перевода обучающих программ в онлайн. Особенно это актуально для крупных корпораций, где сотрудники распределены по разным



Екатерина
Щербина

¹ По данным исследования «Интерфакс Академии», которое приводит «Коммерсантъ»

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

**Купить полный текст статьи за 50 руб.
или купить данный номер журнала за 600 руб.
отправляйте заявки на почту tp@top-personal.ru**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Автор исследовал, как коучинг помогает не только лучше раскрывать потенциал учащегося, но и увеличить вовлеченность и интерес к обучению в онлайн формате.

В Московской школе практической психологии мы также разрабатываем программы с учетом всех изменений, которые происходят в мире.

Мы полностью и успешно адаптировали себя к формату онлайн.

У нас проходят мероприятия на тему жизни в онлайн, где наши специалисты дают знания, как управлять дистанционно командами и сотрудниками, как работать в проектах онлайн и при этом не терять своей эффективности, каким правилам и законам подчиняется групповое обучение в онлайн формате, как без потери качества сделать аналог офлайн программы в онлайн формате и многое другое!

У нас есть научно – обоснованные ответы на эти вопросы, проверенные на практике работы в организациях. Мы организовываем масштабные он-



Гули Базарова

лайн-проекты, следуя этим принципам и знаниям.

***Гули Базарова, директор Московской школы практической психологии, кандидат псих. наук**

Эксклюзивно для



Справка о компании:

Московская школа практической психологии при Московском институте психоанализа открывает рубрику «Практическая психология», которая предназначена для специалистов в области управления персоналом: HR директоров, топ-менеджеров, лидеров команд, сотрудников кадровых служб, которые ориентированы на формирование и развитие новых компетенций своих сотрудников, а также для всех, кто желает увеличить свой арсенал методов и инструментов для эффективной и успешной работы с персоналом.

Научный руководитель МШПП Базаров Тахир Юсупович.

Статьи носят исключительно прикладной характер и способствуют обогащению новыми знаниями и ценным практическим опытом, актуальным в настоящее время.

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров



Василий Алексеев

Like Центр

 **Обучение**
фирм —

ваши

внутри
советы?

 бучать сотрудников можно внутри компании собственными силами, привлекать сторонних коучей и тренеров или не обучать совсем, а искать специалистов с необходимым набором компетенций на открытом рынке.

В первом случае обучение происходит по принципу наставничества, когда более опытные сотрудники или даже сам руководитель передают опыт младшим коллегам. Внешнее

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА

ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

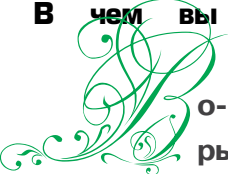
**Купить полный текст статьи за 50 руб.
или купить данный номер журнала за 600 руб.
отправляйте заявки на почту tp@top-personal.ru**

Оценивать кандидата на предмет того, "впишется" ли он в коллектив, – важная тема

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 В чем сила вашей компании?
В чем вы видите ее перспективу?

 Во-первых, мы работаем на рынке финтеха, который сейчас активно развивается, идет рост объемов рынка уже не одно десятилетие. Понятно, что тенденция сохранится и дальше. К примеру, наша компания как минимум каждый год удваивает обороты. Это интересная, актуальная сфера. Во-вторых, наш продукт можно посмотреть, потрогать руками. Это продукт для массового потребителя, который может быть не сразу заметен, но человек, работая в компании, может сказать своим друзьям, знакомым, семье: «Смотрите, это сделал я». На рынке IT такое ценится. В-третьих, у нас небольшая компания, нас сейчас 200 человек, но с учетом стабильности нашего бизнеса, с учетом его показателей мы обеспечиваем своим сотрудникам очень высокий уровень уверенности в будущем, социальный пакет, который есть в крупнейшем бизнесе.



Татьяна Афонина

CloudPayments

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Помогают ли вам соцсети при поиске специалистов?

— Да, в целом помогают, но я бы объединила их с мессенджерами. Если говорить про долю привлечения специалистов, социальные сети и мессенджеры нам закрывают примерно 40% вакансий: эти люди изначально нацелены на нашу компанию, они долгое время присматриваются, сами делают выбор и принимают решение прийти к нам. Если говорить про площадки, которые дают нам основной приток кандидатов, то это в основном Facebook. LinkedIn я не отношу к социальным сетям, это скорее тот же мессенджер. Если говорить именно про IT, то на этом рынке привлекать специалистов гораздо сложнее. Из социальных сетей мы привлекаем всего 5% специалистов в этой области. Гораздо больший вклад в привлечение IT-специалистов нам дают такие каналы, как Telegram и Хабр, они обеспечивают нам закрытие 60-65% вакансий в IT.

Кого сразу отсеиваете при подборе?

— На самом деле, здесь нужно делить на вакансии как таковые. Если говорить про вакансии для начинающих, к примеру сотрудников технической поддержки, можно рассматривать кандидата с небольшим опытом работы, прошедшего при этом большое количество курсов. Потому что этот человек целенаправленно потратил свое личное время, чтобы выбрать вектор развития, и сейчас

этому вектору развития следует. А вот другая ситуация: человек всю жизнь работал менеджером по продажам, 10 лет опыта, и тут вдруг решил уйти в разработку. Для нас это будет нежелательное резюме, хотя мы его все равно рассмотрим. Если что-то в резюме не зацепит, скорее всего, на интервью мы его не позвем.

Если говорить о том, на какие пункты кроме информации о работе и учебе мы обращаем особенное внимание, то это, несомненно, раздел, в котором соискатели пишут о себе: личные качества, особые пожелания. Как ни странно, именно сотрудники из IT любят максимально подробно заполнять этот раздел. Это очень здорово, когда на старте можно понять, чему отдает предпочтение этот кандидат. Если в этом разделе жесткие, нелюбимые формулировки, то мы, по всей вероятности, с ним общаться не будем. Даже если по смыслу все написано правильно, мы обращаем внимание на формулировки. Это, наверное, самое критичное, что может быть. Все остальное зависит от вакансии.

 Могли бы вы создать такую программу, которая по описанию человека в этом разделе о себе могла определять – брать человека или не брать, как Вы считаете?

— Вообще тема ИИ мне очень нравится, я за ней наблюдаю, и мне кажется, сейчас уже есть мощности и

накоплен объём информации для того, чтобы делать такие предположения. Естественно, это подойдет не всем, а только крупнейшему бизнесу, где эта семантика относительно регулируется. Для такой компании, как наша, это вряд ли подойдет. У нас очень открытые коммуникации, мне кажется, на нас программа заглохнет.

УП Как еще, глядя на человека, Вы понимаете, стоит с ним дальше беседовать или не стоит? Что может вас насторожить?

— Я считаю, что очень хорошая история – оценивать, насколько кандидат впишется в команду. Команды бывают разные. И если кандидат может идеально подойти одной команде, то другой он может категорически не подойти. Например, нравится ему ходить в рубашке и брюках, он воспитан папой-генералом. А вся команда ходит в рваных джинсах и тапочках. Или в команде ругаются матом, а кандидат слогом Лермонтова разговаривает. Вряд ли он сможет эффективно влиться в настолько непохожий на него коллектив. Именно поэтому важно оценивать не только компетенции самого кандидата, но и критерии его соответствия команде.

УП Но это уже позже, а на этапе собеседования?

— На этапе собеседования мы и оцениваем, насколько кандидат впишется в команду. Это же не просто техническое

интервью, насколько кандидат может хорошо код писать или какие-то вещи тестировать. Задача HR – найти такого человека, который не просто будет эффективно выполнять свою работу, а еще будет эффективно выполнять ее на протяжении большого количества времени.

УП У нас был такой метод: при тестировании кандидата мы одного сотрудника, который работал дома, просили под видом тети Даши позвонить кандидату и поговорить на какую-то отвлечённую тему – и с кандидатом, если он попал на трубку, и с его домашними. Мы оценивали общую культуру. Если нас посылали далеко и надолго, было одно. Если отвечали вежливо – это было другое. Как Вы считаете, были ли мы правы?

— У меня есть несколько аргументов «за» и «против». Первое – это вмешательство в частную жизнь, и на уровне законодательства это регулируется. Поэтому, если говорить про официальный метод использования такого кейса, то он в принципе невозможен как таковой. Человек, действующий от лица компании, не имеет права так делать. Тут я против. С другой стороны, посмотреть на человека в естественной среде обитания бывает очень полезно, это может дать много полезной информации. Тем не менее мы стараемся ориентироваться на то, как человек ведет себя на собеседовании, насколько соответствует культуре компании.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Мы все уже привыкли к тому, что сотрудники из IT – люди, которые не обременены условностями, они могут выглядеть, как хотят, они могут вести себя, как хотят, они могут делать, что хотят. Главное, чтобы они были эффективными и ничего их от работы не отвлекало.

Сейчас все компании стараются придерживаться такого принципа. И мне такой принцип нравится больше. Если человек вписывается в культуру, на старте готов принять правила компании и эффективно работать, то мы не будем лезть в его личную жизнь и выяснять, как он разговаривает с соседями.

УП 10 лет назад в Google на одного принятого сотрудника приходилось 10 тыс. кандидатов, прошедших собеседование. А текучка такая же, как и везде. Зачем они проводят по 10 тыс. собеседований?

— С точки зрения бизнеса – это компания-мечта, и это очень сильно влияет на бренд. С этой точки я их прекрасно понимаю, это классно. Если бы у нас были такие же ресурсы, то я бы хотела сделать

так же. Безусловно, нужно оценить такой подход с точки зрения трудозатрат, посчитать, насколько это выгодно, определить, что важнее с точки зрения стратегии компании: повышение узнаваемости, привлекательности HR-бренда таким способом либо операционные затраты на программное обеспечение, проведение интервью и все остальное.

УП Не может ли Google, проводя такое большое количество собеседований, искать какую-то свежую информацию на рынке?

— Сейчас все борются за big data, за то, чтобы наиболее эффективно получать информацию, работая с огромными объемами данных. Мы периодически слышим на рынке скандалы о том, что где-то произошла утечка информации. И по итогам этой утечки что-то предпринимается. Поэтому, естественно, ужесточается законодательство по работе с персональными данными. Но в целом, если у тебя есть интернет и банковская карта, просто будь готов к тому, что при желании о тебе можно узнать все.

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

**Купить полный текст статьи за 50 руб.
или купить данный номер журнала за 600 руб.
отправляйте заявки на почту tp@top-personal.ru**

Эндрю Берджесс "Искусственный интеллект для вашего бизнеса?"





Результат возможен лишь в случае, когда лидеры и руководители бизнеса хорошо понимают, в чем именно заключаются возможности новой технологии и как ее можно применять на практике.



Втор этой книги поднимает проблему актуальности и нужности искусственного интеллекта для вашего бизнеса. В последние годы мы наблюдаем значительный прогресс в вычислительной мощности процессоров, сборе больших массивов данных с помощью датчиков, приборов и через интернет, расширении облачных сервисов, доступности хранилищ информации, повсеместном распространении сетей коммуникации и многом другом. Эти технологические прорывы сигнализируют о том, что для искусственного интеллекта наступает подходящее время внедриться в повседневность. А частью нашей повседневности как раз таки являются каждодневные проблемы и задачи на работе.

Современное поколение становится все более нетерпеливым. Люди не хотят выполнять рутинные задачи, которые требуют более 50 кликов клавиатуры. Наше будущее за виртуальными помощниками, такими как Алиса, Siri и Гугл-помощник. Не за горами те времена, когда они смогут выполнять действительно сложные многоступенчатые действия, например, самостоятельную покупку билетов на самолет или разбирать почту по приоритетности и отвечать на нее.

Искусственный интеллект в широком смысле уже оказывает фундаментальное влияние на то, как мы ведем и будем вести бизнес. В этом нет никаких сомнений. Он изменяет процесс

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

**Купить полный текст статьи за 50 руб.
или купить данный номер журнала за 600 руб.
отправляйте заявки на почту tp@top-personal.ru**



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

октябрь-декабрь

В номере:

Концепция безбумажного документооборота и электронного архива

Реестр видов документов: концептуальный взгляд разработчиков

Совершенствование работы с документами в субъектах малого предпринимательства

Изменения нормативной законодательной базы регистрации актов гражданского состояния

Формирование и развитие организационной структуры управленческой документальной коммуникации

Правовое регулирование использования электронной подписи в Южной Корее

Дистанционная работа и её особенности

Юридически значимые сообщения в трудовых отношениях: законодательство и судебная практика

Международная стандартизация управления документами и архивами: ИСО/ТК 171 «Приложения для управления документами»

**№4
2020**

При поддержке:



HR-экспертиза

ЛюдиPeople

Повышение эффективности
и производительности без затрат

Девиз «ЛюдиPeople»:
«Практика – критерий истины»



Консалтинговая компания
«ЛюдиPeople» – эксперт в вопросах
повышения производительности.

НАС ВЫБИРАЮТ ДЛЯ:

- Сокращения затрат на труд, логистику, закупки;
- Сокращения производственных потерь;
- Повышения эффективности бизнеса;
- Оптимизации бизнес-процессов;
- Нормирования и организации труда;
- Построения систем оплаты труда и мотивации;
- Создания оптимальных оргструктур;
- Проведения обучения по развитию управленческих навыков и внедрения бережливого производства.



С 2009 года мы накопили более
100 кейсов повышения
производительности.

НАШИ КЛИЕНТЫ –
ЛИДЕРЫ В СВОИХ ОТРАСЛЯХ:

- Машиностроении;
- Металлургии;
- Добыче и переработке полезных ископаемых;
- Транспорте;
- здравоохранении;
- Химии и газохимии;
- Государственных и бюджетных организаций.

НАША ПРАКТИКА



КЕЙС 1

Крупное предприятие черной
металлургии

Задача:

оптимизация ФОТ пилотных
подразделений не менее
чем на 25%

Результат:

комплекс мероприятий,
снижающих ФОТ на 37%



КЕЙС 2

Крупнейший оператор
контейнерных перевозок

Задача:

сокращение расходов на
аппарат управления, создание
его новой оргструктуры и
штатного расписания

Результат:

сокращение численности
управленческого персонала на
28%, автоматизация ее расчета



КЕЙС 3

Атомная промышленность.
Управляющая инжиниринговая компания.

Задача:

повысить производительность
труда, оптимизировать
бизнес-процессы.

Результат:

построена стратегическая
функциональная матрица, КПЭ,
рассчитана оптимальная численность
на планируемый объем производства,
описан план достижения результата
по каждой функции.

Даже самый успешный бизнес имеет резервы повышения эффективности.

МЫ НАЙДЕМ ИХ!



www.hr-people.ru
petrova@hr-people.ru



+7 (495) 105-93-73
+7 (985) 774-10-08

Эндрю Берджесс

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ — ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА?



Руководство по оценке
и применению



альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес