

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 22
(530)

2019

Ведущий эксперт по управлению персоналом – 71852, 70655, 72635

Главная тема: СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ



Сергей Пронин
«ТАРЕСС»

**Хороший руководитель – тот, кто
умеет организовать работу так,
чтобы все работало без него**

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Есть несколько лидеров бизнеса которые
декларируют полную автоматизацию
управления, о которой говорит Сергей
Пронин. Но насколько это возможно
массово – еще тот вопрос... и 
вернется к нему**

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД



Александр Гончаров

Главный редактор — Александр Гончаров
PR-директор — Надежда Гончарова
Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Пронина»
Выпускающий редактор — Павел Кочетков
Секретарь по коммуникациям — Елизавета
Титова
Дизайн и верстка — Наталия Риль

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)
Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол
Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)
Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 5

Все серьёзные предприниматели оседлали какие-то «хлебные» направления, и у них в принципе тоже всё хорошо...



Сергей Пронин,
«ТАРЕСС»

стр. 16

В рамках трудовой деятельности рано или поздно нужно обучаться или переходить на другую ступень развития...



Антон Мерцалов

стр. 28

И мидж этой компании был такой, что ни за какие деньги туда не хотели идти...



Валерия Дворцевая,
ВИЗАВИ КОНСАЛТ

Содержание

- 5
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
Люди должны понимать, что жить по закону – выгодно
Сергей Пронин, «ТАРЕСС»
- 16
ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ
Искусственный интеллект: революция или хайп?
Антон Мерцалов
- 23
Трибуна HRD
Вовлеченность – это не синоним лояльности, а что и как не дать ей погаснуть?
Екатерина Сорокина, ТЕХНОНИКОЛЬ
- 28
HR BRAND
Бренд работодателя глазами кандидата
Александр Гончаров, ИД «Управление Персоналом»
- 33
БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Предсказуемая иррациональность: скрытые силы, определяющие наши решения
Дэн Ариели
- 43
РЕКРУТМЕНТ
Почему крупные и успешные компании нередко запаздывают в использовании новых практик рекрутмента
Владимир Кожухарь, бизнес-тренер
- 48
О ТРЕНИНГАХ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА
Деревья могут расти «до неба»
Андрей Устюжанин, Кадровый Центр Эксперт
- 51
ТРЕНЕРЫ
Лидеры бывают только у людей
Михаил Молоканов, бизнес-тренер
- 53
КОММЕНТАРИИ
«Читать» кандидата надо на всем протяжении времени общения
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»
- 55
МИМИКА И ЖЕСТЫ
Иногда и сложные клиенты становятся постоянными и преданными компании
Владимир Цыбенко, АО «ФИНАМ»
- 59
МИМИКА И ЖЕСТЫ
Не спешите делать выводы «по улыбке»
Алексей Астафьев, «Интерiuм»
- 64
КОММЕНТАРИИ
Разведчиков, увы, не учат пониманию жестов, поз и мимики
Михаил Любимов
Михаил Богданов, Консорт Групп

Объединенная редакция

ИД

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Коженикова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 17.07.2019 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

Люди должны понимать, что жить по закону – выгодно

Как сделать систему управления саморегулируемой и автоматической?

В технике это уже удалось местами сделать.

А в компании? Пытаются многие, уезжая на год на Гоа, но пока мало это кому из основателей это удалось (если честно).

А в государстве? Это в миллиарды раз сложнее. Возможно потому что (как сказал когда-то  В. Никонов): «Государство – это тоже бизнес, но в разы больше и сложнее».

5-10 лет назад идеи по управлению Сергея Пронина казались непонятными, но сегодня многие из них уже звучат в сми и среди мыслящих людей.



Сергей Пронин

«ТАРЕСС»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ **Что сегодня мешает развитию высокотехнологичного бизнеса в России?**

 Я не работаю в высокотехнологичном бизнесе, так же как не работаю в правительстве и не служу в правоохранительных органах. Я просто потребитель, ну и ещё взрослый человек, измученный многими образованиями, который может уже поглубже посмотреть на эту ситуацию и способен её анализировать. Я понимаю, что в первую очередь нам мешает лень, инерция мышления. Естественный вопрос: а зачем чиновнику вообще надо что-то развивать? У него и так всё хорошо. Зачем развивать высокие технологии предпринимателю? Все серьёзные предприниматели оседлали какие-то «хлебные» направления, и у них в принципе тоже всё хорошо. Получается, что думать об этом может только человек, ориентированный на экспорт. За рубежом предприниматели соревнуются, чтобы быть в тренде. У нас же всё это можно никуда и не двигать, при этом спокойно зарабатывая. Поэтому, к сожалению, наши предприниматели не очень сильно об

этом думают. Конечно, думают, но явно не так активно, как нужно было бы. Потому что и так всё хорошо.

Если бы завтра у нас высохли все скважины с нефтью и газом, возможно, люди стали бы думать активнее, потому что зима не за горами и в этой ситуации нужно как-то выживать. Поэтому я полагаю, лень и инертность мышления связаны с нашими замечательными запасами, из-за которых Россия постоянно подвергается нападкам. Иностранцам обидно, что у нас и территория составляет 1/6 всей земли, и полезных ископаемых (по разным оценкам) — около 40% от всего мирового запаса, а живут на ней какие-то 140-150 миллионов человек, которые всем этим богатством пользуются. Несправедливо — многие думают — и почему бы всё это не отхомячить. Вот эти замечательные запасы, с одной стороны, позволяют нам спокойно жить, с другой стороны — постоянно втягивают нас в войны, а с третьей стороны — не дают нам необходимого стимула, чтобы мы двигались.

Я всегда говорю, что хороший руководитель — тот, кто умеет организовать работу так, чтобы все работало без него. Я сам себя не считаю настолько хорошим руководителем: я многое брал на себя. Когда я ушёл из Московского управления в Федеральную службу налоговой полиции, под-

разделение, которое до моего ухода было лучшим в России, через полгода ликвидировали как ненужное. Многие считают, что незаменимых нет, но практика говорит об обратном.

Проблема в том, что у нас работает не система, не механизм, а маленькая команда, узкий круг приближенных и доверенных лиц. Россией нельзя управлять вручную, она слишком большая, это не Сан-Марино и даже

поверит, можно было уши надрать потом.

Мешает отсутствие в нашей стране системы эффективного функционирования. Если бы такая система у нас была, она сама генерировала бы потребность в новых технологиях, в движении вперёд. Существующая система генерирует потребность в другом. Мы делаем вид, что движемся вперёд. И относительно «топтания»

А ЗАЧЕМ ЧИНОВНИКУ ВОООЩЕ НАДО ЧТО-ТО РАЗВИВАТЬ?

не Лихтенштейн. Там князь на официальном приёме может практически с каждым подданным поздороваться, каждому руку пожать — вот там возможна ручная система управления. У нас это невозможно в принципе. У нас должна быть система, причём построенная на законах — хороших, действенных, эффективных, саморазвивающихся. Как пишутся законы у нас сейчас, известно всем: туда закладываются «подводные камни», благодаря которым закон можно и нарушать, и в то же время ловить тех, кто нарушает. Законы пишутся не для того, чтобы было лучше работать, а для того, чтобы снять психологическое напряжение в обществе, создать видимость того, что всё хорошо, чтобы тем, кто

так и есть, но относительно темпов мирового развития — мы, конечно, не догоняем. Если не брать те страны, где люди ещё с копьями бегают, со стрелами (да и с автоматами Калашникова тоже недалеко убежали), а брать только цивилизованные страны — с точки зрения прогресса, с точки зрения внедрения — мы не догоняем. Почему? Прежде всего потому, что нам не интересно.

Можете назвать 10 шагов в законодательстве, которые помогли бы развитию бизнеса?

— Первый вопрос, который должен стоять: есть ли у нас нормальная пра-

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

вовая база. К сожалению, она у нас слабая. Притом, я считаю, что в нашей стране суд — наиболее действенный инструмент поиска справедливости. Вы можете писать в Генпрокуратуру, в Совет Федерации, в Думу — результат будет нулевой. Если пойдёте в суд, то у вас есть шансы получить решение и исполнить его. Естественно, что деятельность наших судов строится на базе законов. А законы у нас старые,

в единую систему. И это хорошо, потому что между законами существуют противоречия, и непонятно, какой из противоречащих друг другу законов нужно исполнять. К счастью, такие случаи сейчас постепенно уходят, как раз благодаря кодексам. По крайней мере, внутри одной сферы противоречий уже, как правило, нет. Хотя наша правовая система нуждается в кардинальных переменах, я бы её не

ВСЕ СЕРЬЁЗНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ОСЕДЛАЛИ КАКИЕ-ТО «ХЛЕБНЫЕ» НАПРАВЛЕНИЯ, И У НИХ В ПРИНЦИПЕ ТОЖЕ ВСЁ ХОРОШО

неактуальные, слабые. Например, Закон о защите прав потребителей 1992 года. Есть вещи, которые должны быть свежие, а их нет, потому что этим никто нормально не занимается. У нас есть целые департаменты, их сотрудники докладывают, отчитываются, ходят по совещаниям, выступают. Но лучше бы они никуда не ходили, лучше бы они дело делали. Заметьте, председатели судов никуда не ходят. Они больше сосредоточены на организации работы судов. А ходят в основном министры, и фактически это ничего не даёт.

У нас сейчас появляются не законы, а кодексы, которые внедряются

ломал, не устраивал ей «гильотину», потому что она на сегодняшний день одно из самых более-менее светлых наших мест. Реструктурировать нужно, но аккуратно, и у нас сейчас есть на что опереться. Но если мы хотим выстроить нормальное правовое государство, нормальную систему отношений, нужна серьёзная доработка правовой базы.

Воровство топов внутри фирм – бич бизнеса. Ваши советы, как с ним бороться?

— Ответ один — закон. Руки отрубать, наверное, и не стоит, но закон

должен жёстко карать. Ценность закона — в неумолимости. Чтобы человек понимал, что закон — это дамоклов меч. Если вор понимает, что ловят хотя бы даже только 10%, он хорошенько подумает, стоит ли идти на преступление, не будучи уверенным — войдёт он в эти 10% или нет. Сейчас же люди думают так: даже если я попаду в эти 10%, ничего страшного, если я достаточно наворовал, хватит денег на хороших адвокатов и на воз-

принятии решений — вот этому даю 10 лет, а вот этому 10 лет... условно.

 **Предатели внутри компании — как их туда не впускать, выявлять и как наказывать?**

— Что такое предатель? Бывают разные ситуации. Если говорить о топках, то тут только проверять «на входе». Сейчас век современных техно-

У НАС РАБОТАЕТ НЕ СИСТЕМА, НЕ МЕХАНИЗМ, А МАЛЕНЬКАЯ КОМАНДА, КОТОРОЕ ЕЩЁ И ПОСТАНОВЩИКОМ ШОУ ЯВЛЯЕТСЯ

можность получить условный срок. Если вы украдёте 100 тыс. рублей, вас посадят в тюрьму, а если миллиард долларов — будете олигархом, уважаемым человеком, будете обниматься с властью, не вылезая из телевизора.

логий, и человека можно проверить, не выходя из кабинета.

 **Социальные лифты в стране слабоваты. Что здесь можно изменить?**

— Социальные лифты поднимаются мимо обычных людей. Они находятся в домах особого назначения. Вот пример: есть у нас недалеко от Москвы губернатор, у которого вырос бестолковый сын. Но неожиданно сын становится замом председателя совета директоров крупной компании. Значит, с лифтом у него всё нормально. Затем он станет министром или еще кем-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

то и т. д. У них лифты работают, а у остальных их в принципе нет. Так было и раньше, но сейчас всё это стало более открыто и цинично: если раньше скрывалось, то сейчас выдаётся за особый талант. Я часто говорю, что, например, председателем правительства должен быть человек, который поработал в регионе и в министерстве, который всё знает, которому «лапши на уши» не навешиваешь. Он должен иметь экономическое и, желательно какое-то специальное, например, техническое, образование и серьезный опыт. Дмитрий Анатольевич Медведев, наверное, сделал бы неплохую

 Петров из «Рольфа» строит догадки о причинах претензий к его фирме, Путин вообще не в курсе... Что уж тогда говорить о среднем и малом бизнесе. Ваше мнение о том, как надо проверять бизнес, чтобы и «овцы были целы»?

— Плохо, когда глава государства в курсе всех этих дел. Это не его тема. Он должен руководить государством. У нас есть закон, есть правоохранительные органы, есть, наконец, суд. При нормальной системе у Путина не было бы необходимости разбираться в этих делах.

ПЛОХО, КОГДА ГЛАВА ГОСУДАРСТВА В КУРСЕ ВСЕХ ЭТИХ ДЕЛ. ЭТО НЕ ЕГО ТЕМА

карьеру в области права. Он хорошо подготовлен юридически, работал советником Собчака по правовым вопросам. Но с юридическим образованием без опыта на предприятиях, отраслях и в регионах — очень тяжело, а главное — неэффективно управлять национальной экономикой такой огромной страны, как Россия, да ещё в сложный кризисный период. И это касается всех руководителей, всех регионов: от министров и губернаторов до директоров предприятий и начальников учреждений.

В дело «Рольфа» Путин, наверное, всё-таки вмешается, и, может, с Петровым всё будет нормально. Но будь на его месте другой человек — могут посадить и, может быть, даже ни за что. Задача президента — организовать работу государственной системы, а не заниматься лично каждым. Кто-то может «добежать до высочайших ушей», а кто-то нет. Думаю, что на предприятиях такого уровня всегда есть нарушения. Тем более, что «Рольф» занимается внешнеэкономической деятельностью. Соблазны что-то вывести есть всегда. Масштабы

оборотов одного из крупнейших дилеров в стране достигают огромных размеров и могут быть, в определённой степени, угрозой для экономической безопасности страны. «Рольф» существует 27 лет, и крупным он стал не вчера. По большому счёту, здесь и нужен рискоориентированный подход. Торговля за наличные деньги, поставки из-за рубежа, огромные масштабы... Почему вырастают такие большие суммы претензий — они не вдруг появляются. Естественно, туда

 **Как трансформировались Ваши взгляды на управление людьми за последние 30 лет?**

— Мои взгляды сформировались, когда я служил в армии. Армейский язык достаточно жёсткий, бывает грубым и циничным, но он лаконичный, точный. Было такое выражение: лучше иметь два железных сейфа, чем одного «железного» отличника. Самые «железные» отличники, которых мы чуть ли не на руках носили,

ПРИ НОРМАЛЬНОЙ СИСТЕМЕ У ПУТИНА НЕ БЫЛО БЫ НЕОБХОДИМОСТИ РАЗБИРАТЬСЯ В ЭТИХ ДЕЛАХ

и должны прежде всего приходиться проверять. Если бы в таких организациях проверки проходили хотя бы раз в два года, такого масштаба нарушений не было бы. Если бы контролирующие органы показывали, что они профессиональные и принципиальные и что, даже если владелец «Рольфа» добежит до Путина, это его не спасёт, тогда желающих стащить было бы в разы меньше. Закон есть закон. Система должна работать. А она у нас не работает. Все понимают: если что — они добегают, не до Путина, так до Медведева, не до Медведева, так до ФСБ и т. д. И к сожалению, в этом смысле часто бывают правы.

всё равно попадались с пьянками, с самоволками и т. д. С сейфами всё было нормально. К сожалению, человек — это существо, в подавляющем большинстве, слабое, ленивое, эгоистичное. Людей, которые готовы на первое место ставить общественное, а потом уже своё — мало, а скоро практически не останется. Я думаю, они большей частью были результатом идеологического воспитания. С солдатами всё проще из-за жёстких условий. Два года мы их «держали», не давали заниматься ерундой: они то учились, то выполняли служебные задания, то играли в футбол, смотрели кино и т. д. — словом, постоянно были чем-то заняты. Но после того как они увольнялись, нередко через полгода-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

год прилетало: «напишите характеристику, совершил преступление». Как только они оказывались предоставленными самим себе, в полной мере проявлялись их какие-то негативные личностные качества — и как результат воровство, грабежи, мордобой. Пока мы держали их под контролем, ничего подобного не было. Люди должны понимать, что жить по закону — выгодно. А незаконно жить — себе вредить. Но для того, чтобы они это поняли, нужно потратить немало времени и сил.

делом должны заниматься профессионалы. Например, у вас заболел зуб — вы же пойдёте к доктору, верно? И, скорее всего, к стоматологу. А у нас люди почему-то считают, что могут пойти в суд и защищать себя, не имея образования и опыта. Это неправильно. Очень многие не имеют консультантов по налогам. А налоги тоже сложны. Я служил в налоговой полиции и налоговую систему знаю и понимаю. Однако и у меня есть налоговый аудитор, потому что я физически не могу уследить за всеми изменениями в законодательстве. Есть

НАЛОГИ ПРИДЁТСЯ ПЛАТИТЬ ВСЕМ

 **Что стоит сегодня донести до владельцев бизнеса в стиле 10 заповедей "НЕ"?**

— Единственное, что хочу сказать — не надо нарушать закон. Потому что сейчас многие живут представлением, что проверок долгое время нет и бояться нечего. Но времена меняются: скоро не успеем мы с вами о чём-то подумать, как соответствующие органы будут об этом знать. Спрятаться не удастся. Всё будет прозрачно. Человек должен быть прав хотя бы формально — правильно оформить документы, вовремя заплатить и т. д. Время самодеятельности и бесконтрольности закончилось. Каждым

человек, который этим занимается, у неё 10 компаний, она всегда в курсе, всегда мне всё подскажет. Ещё, если у меня убытки, я никогда их не показываю. Не от того, что я так люблю государство, а потому что мне это выгодно. Если я сейчас покажу убыток, ко мне сразу прибегут проверять, откуда он у меня образовался. Мне проще показать, что у меня есть прибыль, заплатить «лишние» налоги, но не привлекать к себе внимания никаких проверяющих. Я знаю, что прибыль рассчитывается по итогам года и что, например, в первом квартале я всегда в минусе, а хорошие показатели в моей фирме бывают в четвёртом. Поэтому делаю соответствующее перераспределение. Всё по закону, но

проблемы таким образом предвосхищаю. Дело копеечное, а экономит много времени, позволяет избежать потрясений в коллективе и т. д.

Налоги придётся платить всем. И вопрос не в том, как уходить от налогов, а в том, как правильно работать. В конце концов, ты должен понимать, что если ты обманул государство, то ты обманул себя. Потому что завтра тебе понадобится, чтобы полицейский

дружба мешает прибыли, главное все-таки доход. Как говорится, только бизнес и ничего личного. В дружбу в бизнесе я не верю. Люди бывают партнёрами — это хорошо, когда они друг другу нужны. Но партнёрам лучше никогда вместе не отдыхать и не собираться семьями, так как обычно это плохо заканчивается. Они дополняют друг друга: один в одном специалист, другой в другом. У партнёров должны быть общие взгляды на

ПАРТНЁРСТВО – ВЕЩЬ, ОГРАНИЧЕННАЯ ВРЕМЕНЕМ И СИТУАЦИЕЙ

разобрался с каким-то твоим делом, а он ответит, что за такую зарплату готов только взятки брать. Или армия у нас будут дырявая, или медицина плохая. У нас почему-то считают, что обмануть государство — чуть ли не подвиг, но не думают, о том, что если вашей маме в больнице дадут не то лекарство, потому что медсестра рвется на пяти работах и уже не понимает, что делает, то мама может умереть. Вот об этих вещах нужно думать.

 **Дружба в бизнесе – Ваши принципы и советы коллегам?**

— В чём смысл бизнеса? В прибыли. И когда возникает ситуация, что

какие-то вещи, по-хорошему сходное воспитание.

Партнёрство — вещь, ограниченная временем и ситуацией. А дружба совершенно не монетизированное понятие, она как любовь — либо есть, либо нет.

 **Ваша семья – Ваш тыл в период юбилея? В чем плюсы бизнесменов с крепкими семьями?**

— Всё очень просто. Заниматься бизнесом с плохой семьёй — как воевать на два фронта. Когда у тебя за спиной надёжный тыл, он не только не создаёт проблем, но и помогает. Я большинство вопросов обсуждаю с

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

супругой, хотя она некоторых вещей и не понимает. У неё более практичный, более рациональный женский ум — и я к ней прислушиваюсь. Мы с ней вместе почти 40 лет. Я привык, что супруга, может быть, не умеет так красиво говорить, как я, но многие вещи видит лучше меня. А если семья понимает и поддерживает, тебе приятно для неё и деньги зарабатывать, это хороший стимул для бизнеса. И наоборот, если вместо того, чтобы делать дела,

могать, но и вовремя остановиться на определённом этапе. Для себя я решил, что таким этапом будет свадьба сына — после этого всё сам. Последний мой вклад — свадебное путешествие. Нет, конечно, советы, рекомендации — это да, но никаких денег. Моё твёрдое убеждение: с детьми, с друзьями, с родственниками нужно поступать по совести, но без излишней мягкотелости. Финансовую помощь, я считаю, надо оказывать

ЗАНИМАТЬСЯ БИЗНЕСОМ С ПЛОХОЙ СЕМЬЁЙ – КАК ВОЕВАТЬ НА ДВА ФРОНТА

человек будет постоянно думать, где его жена, почему она между салоном красоты и парикмахерской где-то потерялась, зачем нужны такие варианты? Должна быть команда. Плохая семья — это плохо. А совсем без семьи — совсем плохо. Так и смысл всего бизнеса может потеряться.

только тем, кто сам не может себя обеспечить по возрасту или состоянию здоровья.

 **Самозанятые выйдут из тени? Морковку им подсластить или ловить, как блох?**

 **Как правильно растить детей, чтобы они легко вписались во взрослую жизнь?**

— Здесь я не очень хороший советчик, потому что мало занимался своим ребёнком, поскольку был постоянно на службе. Он вырос хорошим человеком, но я не знаю, легко он вписался в жизнь или нет. Надо по-

— Постепенно мы все станем прозрачны и понятны, наступает другое время. Современные технологии говорят о том, что нужно себя перестроить, делать так, чтобы не было причин прятаться. Это относится и к самозанятым. Наверное, уже пора подумать не о том, как прятаться, а о том, как правильно жить. Хотя это, конечно, труднее.

 **Какое будущее у нашего бизнеса и какие его отрасли Вы считаете перспективными?**

— Этот вопрос нужно задавать президенту, потому что в первую очередь от него зависит, какое будущее у нашего бизнеса. Лично я считаю, что бизнесу в стране должны быть созданы равные условия — и для крупных компаний, и для мелких, и для современных высокотехнологичных отраслей, и для сферы обслуживания. В СССР были лучшие космические корабли, но только два сорта колбасы, и то не везде. Мы в этом плане страшно отстали. Сейчас не хотелось бы таких перекосов допускать. Мы много вкладываем в вооружение, активно развиваем экспорт, но при этом забываем, что смысл существования государства в том, чтобы наши люди жили счастливо. У нас не должно быть главных и второстепенных сфер бизнеса, потому что для человека важно всё — и еда, и здоровье, и безопасность, внутренняя и внешняя, и досуг — и ко всему нужно относиться ответственно.

но. И касается это не только предпринимателей, но и всех остальных наших граждан, которые работают на настоящее и будущее нашей страны.

 **PS**

Журнал искренне поздравляет Сергея Борисовича с юбилеем и желает ему здоровья и успехов.

***Сергей Пронин, Генеральный директор консалтинговой компании «ТАРЕСС»**

Редактор П. Кочетков
Беседовала Е. Савкина

Эксклюзивно для 



ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ СЕРГЕЮ ПРОНИНУ, НАПИСАВ НА ПОЧТУ TP@TOP-PERSONAL.RU



Искусственный интеллект: революция или хайп?

Многие, пересмотрев фантастических фильмов, думают, что искусственный интеллект – ожившая машина, которая поработает мир. Но это всего лишь область компьютерных наук, которая позволяет специальным машинным алгоритмам придать принципы человеческого мышления, а также выполнять такие задачи, как обучение, решение проблем, рассуждение и обработка языка. Сегодня ИИ представлены двумя фундаментальными технологиями – машинным обучением и deep-learning.



Антон Мерцалов

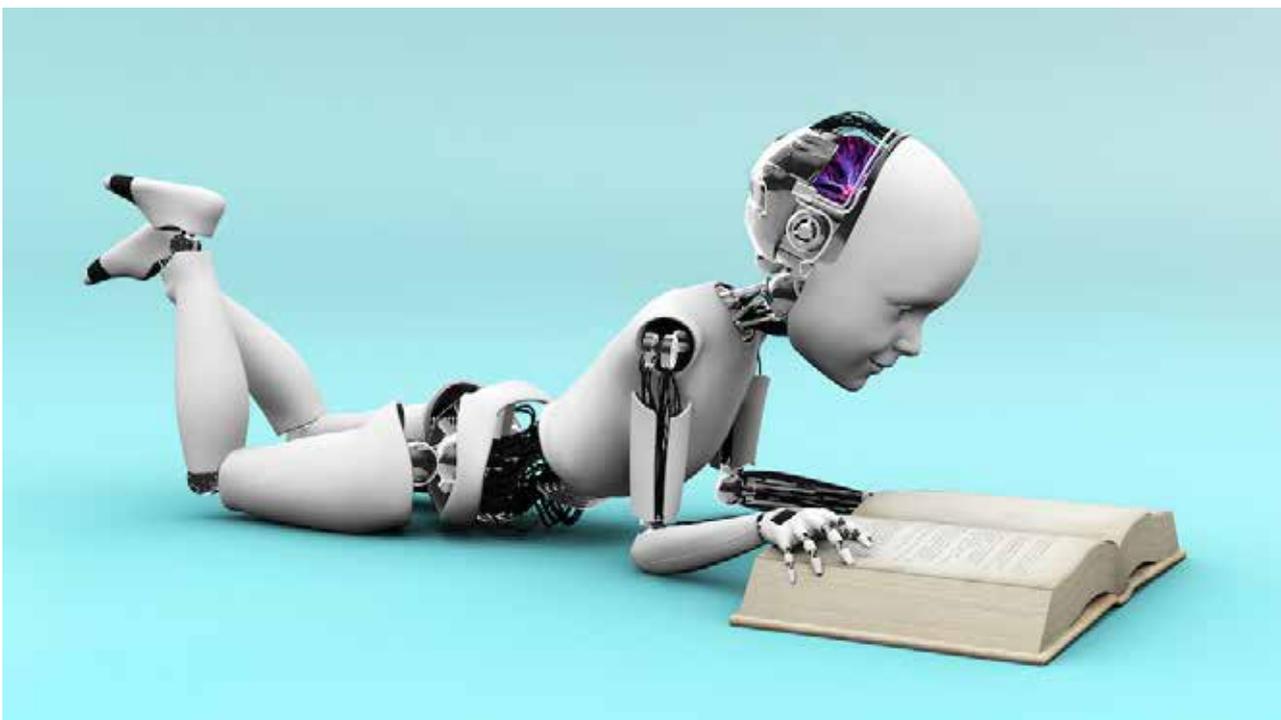
Машинное обучение это технология, которая позволяет машинам учиться и делать прогнозы на основе данных. Корни машинного обучения заложены в распознавании образов и концепций. Например, алгоритм, который должен идентифицировать лица людей, будет опираться на изо-

Deep-learning же является продвинутой формой машинного обучения, которая позволяет обучить ПК и вычислительные системы самостоятельному изучению больших объемов данных с помощью архитектуры нейронной сети, используя маркеры в виде параметров данных и шабло-

ПОЗВОЛЯЕТ СПЕЦИАЛЬНЫМ МАШИНЫМ АЛГОРИТМАМ ПРИДАТЬ ПРИНЦИПЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

бражения других людей, чтобы научиться себя, как собственно выглядит сам человек. То есть конечная цель алгоритма – идентифицировать человека, но шаги для достижения цели изучаются самой машиной путем анализа данных.

нов распознавания. Принимая во внимание ту же аналогию с человеком, описанную выше, алгоритм так называемого глубокого обучения может различать девочку, мальчика, мужчину, женщину, приблизительный их возраст, выявляя взаимосвязи между



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



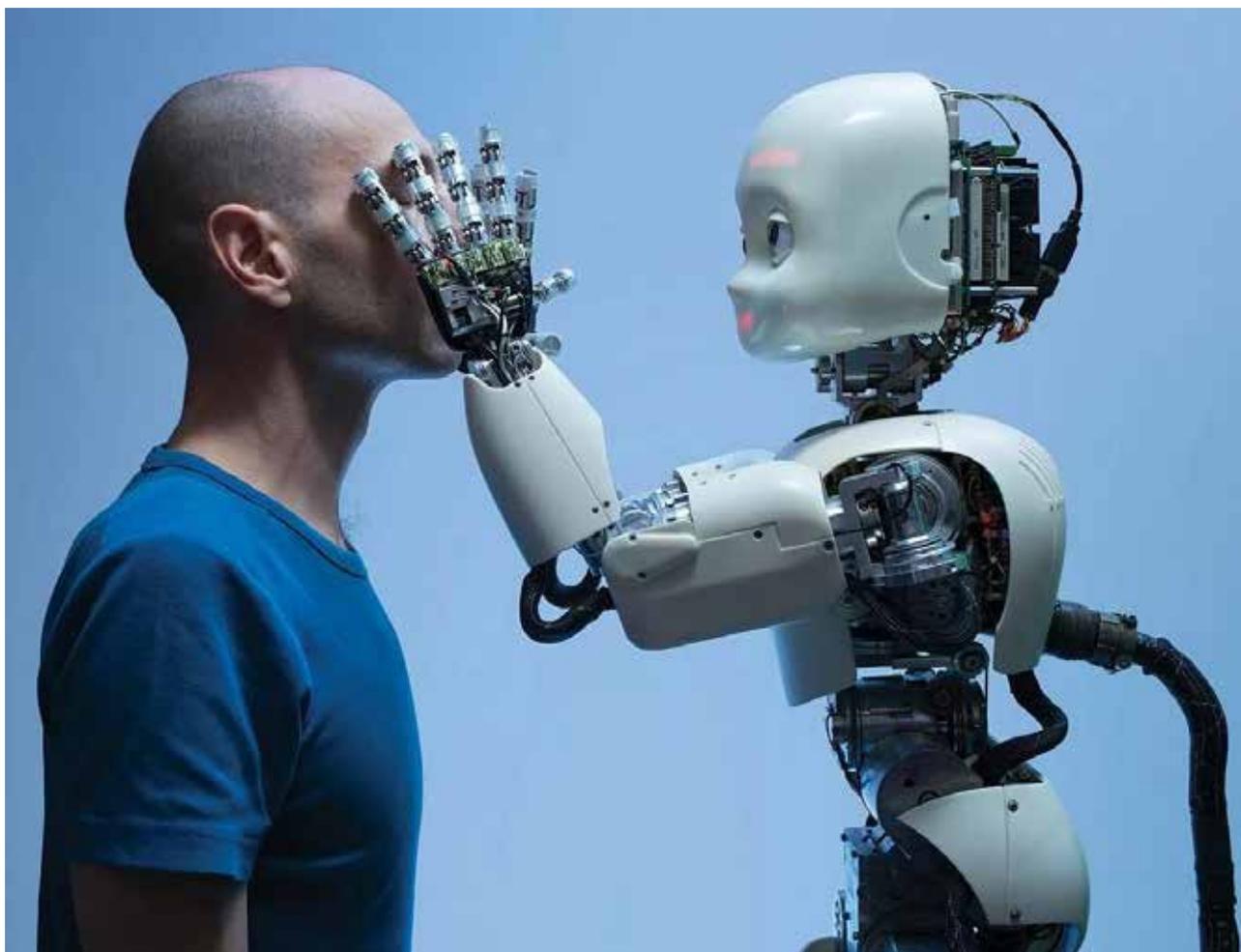
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ЧТОБЫ НАУЧИТЬ СЕБЯ, КАК СОБСТВЕННО ВЫГЛЯДИТ САМ ЧЕЛОВЕК

основными элементами лица человека (наличие бороды, усов, морщин, размеров носа, скул, формы подбородка и т.п.). После достаточного обучения алгоритмы глубокого обучения могут начать делать предсказания или интерпретации очень сложных данных.

Какие же можно выделить ключевые критерии при помощи дан-

ных технологий в контекста HR-management'a? Т.к. я занимаюсь в большей части рекрутментом, наймом и адаптацией, то я выделю моменты, которые будут интересны в рамках моей деятельности (а далее приведу более конкретные случаи применения, как говорится, от общего к частному). Хотя если говорить объективно, то все эти части можно ти-

ражировать на любой из участков HR'а:

Обнаружение несоответствий: определение критериев в данных, которые не соответствуют ожидаемой картине.

Персонализация обучения и развития сотрудников, а также механизмы

Распознавание изображений и видео: алгоритмы глубокого обучения превосходят людей в классификации объектов, и благодаря таким механизмам глубокого обучения видеointerview выйдет на абсолютно новый уровень.

Распознавание речи: несмотря на то, что разнообразие языков и акцен-

В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ПРОБОВАЛИ АКТИВНО ПРИМЕНЯТЬ ЧАТБОТЫ

рекомендаций: на основе предиктивной аналитики машинное обучение и глубокое обучение может создавать рекомендательную базу для программ профессионального развития и соответственно персонализированные рекомендации по обучению, связанные с уровнем квалификации и профессиональными интересами.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

тов затрудняет объективную оценку машиной голоса, то есть возможность разработки виртуальных помощников для восприятия человеческого голоса и на основе этого возможность дать необходимую реакцию и действия (например системы голосового управления на складских помещениях).

тут, наверное, нужно отметить, что это удобно скорее для масс.подбора, чем для точечных сложных вакансий. Плюс у нас еще менталитет не перестроился до такой степени, чтобы разговаривать с «роботами», воспринимая их как данность, а не оскорбление личности и чувств Homo Sapiens'a.

БЛАГОДАря МАШИННОМУ АНАЛИЗУ ЗНАЧИТЕЛЬНО И ПОЗВОЛЯЕТ ПОЛУЧИТЬ «ЧИСТЫЕ» ДАННЫЕ

Чатботы: обработка естественного языка (NLP) обучает чатботов и аналогичные системы понимать человеческий язык, тон и контекст. В отечественных организациях пробова-ли активно применять чатботы, но

Конечно же данные технологии не-дешевые и довольно сложны в раз-работке, но я попытаюсь привести несколько обоснований для исполь-зования AI в HR: В рамках трудовой деятельности рано или поздно нужно



обучаться или переходить на другую ступень развития. Сплав предиктивной аналитики и данных технологий может быть эффективно вплетен в весь жизненный цикл сотрудника организации, начиная с найма и адаптации, заканчивая предоставлением кадровых услуг и карьерным ростом, чтобы обеспечить индивидуальный опыт сотрудников. Ничто не делает бизнес, как люди и личности.

вести еще к одному немаловажному аспекту, а именно к интеллектуальной автоматизации.

Представьте себе на секунду, что вся ваша рутинная деятельность будет оптимизироваться без необходимости отслеживания этих процессов и может быть развернута во всех повторяющихся ручных процессах – это же идеальная работа, сидеть смотреть как бегут циферки, а ты только попи-

В РАМКАХ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАНО ИЛИ ПОЗДНО НУЖНО ОБУЧАТЬСЯ ИЛИ ПЕРЕХОДИТЬ НА ДРУГУЮ СТУПЕНЬ РАЗВИТИЯ

К слову о предиктивной аналитике, ведь те же механизмы позволят принимать решения на основе данных, а не гадать на кофейной гуще «предполагая» или «высказывая субъективное мнение», также выявлять и отсеивать, к примеру, нерелевантные под вакансию резюме. Т.е. искусственный интеллект позволит устранять многие из общих человеческих ошибок и несоответствий в функционале – и все бизнес-процессы, и деятельность могут стать более последовательными и беспристрастными.

Тем более что все решения благодаря машинному анализу значительно и позволяет получить «чистые» данные, которые могут сразу же при-

ваешь кофе и смотришь как повышается эффективность и производительность; а все высвобожденное время можно посвятить новым разработкам, инновациям и изобретательству.

Исходя из всего вышеизложенного ИИ в HR открывает двери для безграничных возможностей – эффективность бизнеса становится центром всех долгосрочных кадровых стратегий, т.е. дает возможность сосредоточиться на перспективах и развитии в очень широком горизонте.

Возвращаясь к использованию ИИ в HR, вот какие я вижу моменты применения в рекрутменте:

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

- поиск кандидатов по ключевым критериям, оценка «веса» резюме, анализ и прогноз на успешность кандидата по необходимой работодателю карте компетенций, оценка soft-skills на основе персонализированных тестирований (в зависимости от успешности, неуспешности ответов – систе-

- системы обратной связи и системы дозвона кандидатов.

В целом, применение ИИ очень благотворно влияет на бизнес-процессы, облагораживая их, давая возможность автоматизировать повышение эффективности по всей организации и осво-

ИИ В HR ОТКРЫВАЕТ ДВЕРИ ДЛЯ БЕЗГРАНИЧНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

ма автоматически подбирает другой ряд вопросов) etc

бодить время для глобальных и стратегических решений.

- онбординг и адаптация, а впоследствии обучение и развитие;

Спасибо за внимание!

- непосредственно первичный отбор кандидатов и собеседования (это может быть и система тестирования с чат-ботом, и система видеointerview, отслеживающая изменения мимики в процессе, и система анализа голоса);

*Антон Мерцалов, Консультант IT-практики

Эксклюзивно для 

Справка. Опыт в рекрутменте более 6-ти лет. Образование в сферах: социальная психология, conflict management, управление IT-проектами, профдиагностика (д.п.н., проф. Л.Н.Собчик)



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
АНТОНУ МЕРЦАЛОВУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Вовлеченность – это не синоним лояльности, а что и как не дать ей погаснуть?

Далеко не все руководители вполне осознают, что им может дать управление этим непонятным состоянием «вовлеченность»

*Екатерина
Сорокина*

ТЕХНОНИКОЛЬ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

 вовлеченность персонала – это сравнительно молодой тренд в сфере управления персоналом. Первые попытки осознанно управлять этим состоянием в российских компаниях начались 5-10 лет назад. Но и сейчас, несмотря на то, что тема эта популярна и у всех на слуху, сравнительно небольшое число компаний проводят аналитические исследования вовлеченности. И далеко не все руководители вполне осознают, что им может дать управление этим непонятным состоянием «вовлеченность».

Многие путают вовлеченность и удовлетворённость или лояльность, а некоторые скептически настроенные боссы даже уверены, что вовлеченность равна бескорыстной любви к компании.

Все далеко не так просто. Вовлеченность – это определённое физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудника выполнять свою работу как можно лучше. При этом, если рассматривать понятия удовлетворённость, лояльность и вовлеченность в некой иерархии, то

можно их расположить следующим образом:

Сначала идет удовлетворённость, под этим подразумевается, что человека в целом устраивает компания, в которой он работает. Он доволен определёнными факторами, например, условиями труда или зарплатой, и будет продолжать работать в этой компании, но не прикладывая особых усилий.

Лояльность значит, что сотруднику нравится компания, и он готов трудиться здесь ещё долгое время, оставаясь преданным работником, но по-прежнему не прилагая лишних усилий.

Вовлеченность же считается наивысшим уровнем, когда человек радует за свою компанию, выкладывается и старается работать как можно лучше.

Еще ниже в этой пирамиде находятся нелояльность, неудовлетворённость, саботаж и вредительство. Даже исходя из логики и житейского опыта, можно с уверенностью сказать, что сотрудник находящийся на уровне «вредительство или неудовлетворённость» будет работать с меньшим усердием и отдачей, чем сотрудники, находящиеся на «позитивных» уровнях. Но помимо житейского опыта есть статистика, которая утверждает, что компании, в которых высокий уро-



**НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ ОГРАНИЧИВАЮТСЯ
НЕБОЛЬШИМИ ЛОКАЛЬНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ
(«КОСМЕТИЧЕСКИМ РЕМОНТОМ»), ДРУГИЕ – НАЧИНАЮТ
ГЛОБАЛЬНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ОРГСТРУКТУР И
МОДЕЛЕЙ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПЕРСОНАЛОМ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

вень вовлеченности, по сравнению с аутсайдерами по этому показателю:

- имеют стоимость акций на 12% выше;
- объем продаж в расчете на одного сотрудника на 27000 USD в год выше;
- на 3800 USD выше размер прибыли;
- на 5-10% выше уровень удовлетворенности клиентов.

Лдна Российская компания по результатам своего исследования крупного промышленного холдинга, установила корреляцию в 82% между индексом вовлеченности и производительностью труда (чем выше вовлеченность – тем выше производительность труда).

Все это делает понятие «вовлеченность» очень интересным для работодателя и заставляет интересоваться, какая в компании вовлеченность.

На сегодняшний день есть несколько подходов к исследованию (оценке) вовлеченности, которые применяются в прикладных исследованиях для бизнеса. Один из самых известных и широко распространенных как в мире, так и в России, он же используется и в компании Тхнониколь, – это подход

Hewitt Associates. В нем рассматривается три индикатора вовлеченности:

- «Говорит» – сотрудник позитивно отзывается о компании в общении с коллегами, потенциальными сотрудниками и клиентами;
- «Остаётся» – сотрудник хочет остаться в компании на длительное время, быть частью компании;
- «Стремится» – сотрудник прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху бизнеса.

По словам экспертов из Hewitt, эти индикаторы были определены при анализе всех массивов собранной ими информации, результатов опросов в тысячах компаний по всему миру.

В своей модели компания Aon Hewitt использует достаточно широкий набор факторов вовлеченности: бренд компании, высшее руководство, непосредственный руководитель, управление эффективностью, вознаграждение и признание, карьерные возможности, обучение и развитие, взаимодействие, баланс работы и личной жизни и другие. Каждый из факторов вовлеченности получает во время исследования оценку и для каждого из факторов вовлеченности

определяется его приоритетность с точки зрения влияния на вовлеченность сотрудников конкретной организации. Таким образом, по результатам исследования компания получает аналитический отчет с указанием, на какие факторы вовлеченности следует воздействовать в первую очередь, чтобы повысить общую вовлеченность.

Как действовать дальше, имея результаты исследования – выбор и решение каждого руководителя.

Некоторые компании ограничиваются небольшими локальными изменениями («косметическим ремонтом»), другие – начинают глобальные преобразования оргструктур и моделей взаимоотношений с персоналом.

Самое главное, что нужно уяснить, работа с вовлеченностью и ее повы-

шение не является самоцелью. Основная задача – это создать такую атмосферу в компании, такую культуру, которая будет поощрять вклад сотрудника в работу, развитие, постоянные улучшения процессов.

***Екатерина Сорокина,**
директор по персоналу направления
«Минеральная изоляция»
ТЕХНИКОЛЬ

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для 



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ЕКАТЕРИНЕ СОРОКИНОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**

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

Бренд работодателя глазами кандидата

Валерия Дворцевая, Управляющий партнер Кадрового агентства «ВИЗАВИ Консалт» на конференции  «HR brand» о бренде работодателя глазами кандидата

В каждое представительство федеральной рекрутинговой сети, которое возглавляет ВИЗАВИ Консалт, ежедневно приходят кандидаты. Они так или иначе делятся своими впечатлениями от компаний-работодателей, рассказывают, как они видят рынок труда, что для них важно и что отталкивает.

Накопленную информацию о видении кандидатов можно сравнить с результатами исследования методом «таинственный покупатель», где объектом изучения выступают работодатели.

Валерия поделилась реальными историями, что видит кандидат, когда ему рассказывают про ту или иную вакансию.



Валерия Дворцевая

ВИЗАВИ Консалт

Кейс №1

« буду называть имен, но думаю, что в зале присутствуют люди, которые также были участником этой истории.

Одна из крупных кондитерских компаний собрала ведущие кадровые агентства. Эта компания столкнулась с тем, что им нужны были сильные специалисты, но привлечь их не удалось. Это было больше 10 лет назад. Понятия HR-бренд еще в таком виде, как сейчас, не существовало, но у нашего героя явно была испорчена репутация», – говорит спикер.

ИМИДЖ ЭТОЙ КОМПАНИИ БЫЛ ТАКОЙ, ЧТО НИ ЗА КАКИЕ ДЕНЬГИ ТУДА НЕ ХОТЕЛИ ИДТИ

«Как только сотрудники ВИЗАВИ поднимали трубку и звонили приличному кандидату, этот приличный кандидат спрашивал: это случайно не в компанию X?

А далее следовала фраза: «Большое спасибо, приятно было с вами познакомиться, до свидания».

И вот так бренд работодателя перекрыл кислород компании. Почему?

Потому что компания была несколько пыльная, потому что там очень тяжело принимались решения, потому что имидж этой компании был такой, что ни за какие деньги туда не хотели идти специалисты», – откровенно говорит Валерия.

Что сделал герой кейса? Он собрал ведущие кадровые агентства, свой топ-менеджмент и представил им изменения, рассказал, почему они будут меняться, какие у них планы, показал презентацию, и все в это поверили.

«Теперь наши консультанты начинали разговор с соискателями следующим образом: «Мы сейчас вам

расскажем про одну вакансию. И прежде, чем вы нас пошлете, и мы даже знаем куда, позвольте вам рассказать, почему мы всё-таки это делаем. Потому мы видели этих людей и понимаем, о ком идёт речь, потому что мы им поверили и предлагаем вам проверить лично. И все это на самом деле очень резко изменило воронку подбора», – продолжила спикер.

К сожалению, закончилось все не очень хорошо. Замах был сильный,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



но пыль осела, и компания вернулась к предыдущей воронке. Но попытка изменений была, по мнению Валерии, очень красивой.

Кейс №2

Крупная западная компания, один из лидеров в агросекторе. ВИЗАВИ Консалт много лет с работает данным клиентом в Москве. Имеет прекрасный бренд работодателя. Появилась новая задача: поиск кандидатов в Краснодаре.

«И вдруг затык: мы ничего не можем сделать и не укладываемся ни в

Специалисты ВИЗАВИ Консалт предоставили эту информацию Клиенту. Он принял решение провести исследование ситуации, после чего поменял руководителя в Краснодаре. Не смотря на это, к сожалению, краснодарские соискатели в изменения быстро не поверили. Тогда кадровому агентству пришлось релоцировать людей из других регионов.

Кейс №3

«Свежий пример. Сейчас мы работаем над проектом, который находится в Сочи. Собираем айтишную лабораторию. Компания окологосу-

ЗАМАХ БЫЛ СИЛЬНЫЙ, НО ПЫЛЬ ОСЕЛА

бюджет, ни в сроки. Начинаем разбираться, и выясняется, что бренд работодателя – это вовсе не монолит, не единая картинка, и что на самом деле роль личности в истории ничуть не преувеличена. Оказалось, что руководство, которое находится непосредственно в Краснодаре, определяет восприятие краснодарскими соискателя имидж компании», – эмоционально раскрывает сюжет Валерия.

Вот почему в Москве все прекрасно, а в Краснодаре были такие сложности в подборе. И решение, конечно, нашлось.

дарственная, зарплаты в целом невысоки, а закрывать IT-вакансии надо в короткие сроки», – услышали участники начало следующей истории.

Ни для кого не секрет, что особенность подбора IT-персонала состоит в том, что они не ищут работу, а выбирают из уже полученных офферов. Поэтому мотиваторы должны быть представлены очень четко.

В процессе работы над проектом выяснилось, что заказчик не имеет ясного представления, как надо позиционироваться на рынке труда и не используют огромное количество

преимуществ: климат, перспектива развития проекта, возможность для кандидатов участвовать при создании важного и значимого.

Консультанты ВИЗАВИ Консалт начали работу с HR-брендом и стали позиционировать вакансии, как климатическую миграцию, сконцентрировавшись на холодных регионах России.

Плодотворной подгруппой целевой аудитории стали молодые семьи, которые живут с родителями. Также интересно, что оказалось, горы при-

повесить объявление, что мы ищем персонал в дом, где будет жить президент», – делится Валерия.

Что делать, если клиент требует людей из пяти звезд, а работодателя называть нельзя? Решение нашлось: кадровое агентство использует свой HR-бренд. ВИЗАВИ Консалт – известная компания, не будет сотрудничать с нечестными работодателями, ей можно доверять.

«Что такое бренд работодателя глазами кандидата? Откройте браузер, вбейте название своей компании.

ВАШ БРЕНД В ГЛАЗАХ КАНДИДАТА, И ЭТО ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ЭКОНОМИКА

влекают намного больше людей, чем море.

Кейс №4

Эта история про то, что делать, если работодатель не может предъявить свой бренд.

«У нас есть клиент, мультипрофильный инвестор, который вкладывается, в том числе, в предприятия, которые нельзя рекламировать. Например: правительственные резиденции в разных странах. Грубо говоря, я не могу

Первая десятка выдачи и есть ваш бренд в глазах кандидата, и это исключительно экономика. Ваш бренд сильно влияет на поток кандидатов: либо они сами к вам стучатся, хотят работать, либо их нужно на каждом этапе собеседований мотивировать, придумывать миллион разных причин за.

От этого зависит и стоимость привлечения кандидатов и длительность закрытия вакансии. Полагаю, для вас не секрет, что когда мы спрашиваем кандидатов об их финансовых ожи-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

даниях, они сразу уточняют, о какой компании речь. А диапазон может отличаться процентов на 30. Ведь если им нравится работодатель, они будут падать в деньгах, потому что они понимают, они будут там развиваться, это повысит их капитализацию на рынке в дальнейшем, там есть связи, стабильность, интерес, обучение и так далее. С другой стороны, кандидат может поднять свои зарплатные ожидания раза в полтора, мотивируя это тем, что если уж в ту компанию,

доверием, то будет дольше входить в должность и строже оценивать окружающее пространство. Если кандидат желает работать в этой компании, то соответственно, приживаемость значительно выше.

Следите за своим HR-брендом. Даже маленькие движения в сторону его усиления будут хорошо отзываться на всей компании!

ЕСЛИ ИМ НРАВИТСЯ РАБОТОДАТЕЛЬ, ОНИ БУДУТ ПАДАТЬ В ДЕНЬГАХ

то только на таких условиях. И на это все влияет исключительно бренд работодателя», – подытоживает Валерия Дворцевая.

Очевидно, что инновационные компании привлекают инновационных кандидатов, не очень современные собирают не очень современных кандидатов. Адаптация и приживаемость кандидатов также разная: когда кандидат устраивается на работу с не-

*Александр Гончаров, главный редактор

ИД «Управление Персоналом»
по материалам выступления
В. Дворцевой на конференции
29 мая

Эксклюзивно для

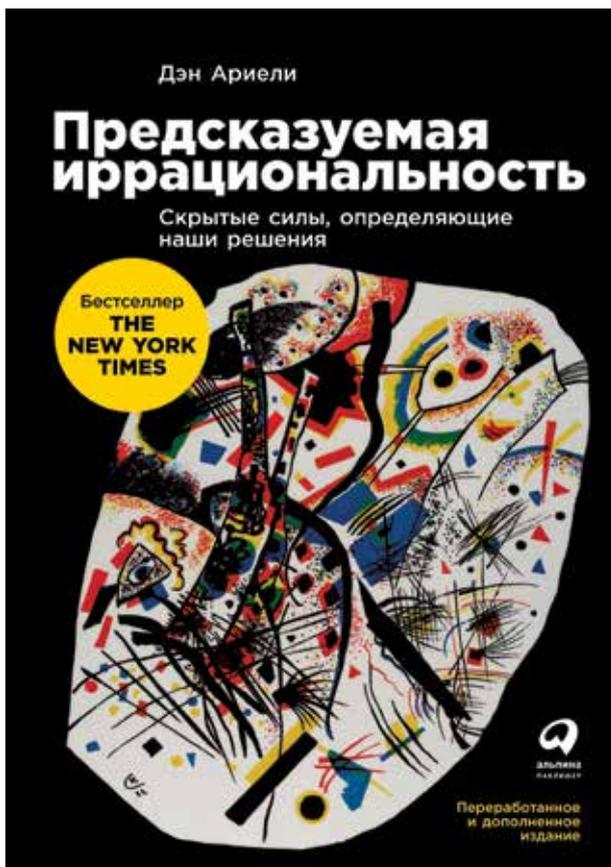




**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ВАЛЕРИИ ДВОРЦЕВОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Предсказуемая иррациональность: Скрытые силы, определяющие наши решения



ГЛАВА 2

НЕДОСТАТКИ МОДЕЛИ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

*Почему растет цена на жемчуг
– и на все остальное?*

В самом начале Второй мировой войны итальянский торговец алмазами Джеймс Ассаэль покинул Европу и переселился на Кубу. Там он нашел новый источник заработка: американская армия нуждалась в водонепроницаемых часах, а Ассаэль с помощью своих контактов в Швейцарии мог полностью удовлетворить существовавший спрос.



Когда же война закончилась, американское правительство перестало заказывать у него часы, и Ассаэль остался с тысячами нераспроданных швейцарских часов на складе. Разумеется, часы оказались нужны и японцам. Но у японцев не было денег. Зато у них был жемчуг — много тысяч жемчужин. Вскоре Ассаэль научил своего сына, как организовать бартерные сделки: обменивать швейцарские часы на японский жемчуг. Бизнес процветал, и вскоре сын, Сальвадор Ассаэль, получил прозвище Король жемчуга.

В 1973 году, пришвартовав свою яхту в порту Сен-Тропе, он случайно встретился с молодым и лихим французом по имени ЖанКлод Бруйе, который также прибыл в порт на своей яхте. Бруйе незадолго до этого продал свою компанию, занимавшуюся авиа-перевозками, и купил на вырученные деньги атолл во Французской Полинезии — настоящий рай с прекрасной лагуной, в котором и поселился вместе со своей молодой женой-таитяжкой. Бруйе рассказал, что в бирюзовых водах лагуны в изобилии водились черногубые устрицы *Pinctada margaritifera*, служившие колыбелью порази тельных черных жемчужин.

В то время таитянские черные жемчужины были неизвестны рынку, и на них практически не было спроса. Однако Бруйе убедил Ассаэля

начать совместный бизнес. Объединив усилия, они могли бы заняться сбором черных жемчужин и их продажей по всему миру. Поначалу маркетинговые усилия Ассаэля были безуспешными. Жемчужины стального цвета размером с мушкетную пулю казались не нужными никому, и он вернулся в Полинезию, не продав ни одной. Ассаэль мог бы выбросить жемчужины в океан или продать их со значительной скидкой в магазин уцененных товаров. Он мог бы попытаться подсунуть их потребителям, сделав украшения, в которых кроме черных жемчужин присутствовали бы и традиционные белые. Но вместо этого Ассаэль подождал год, пока ему не удалось собрать более качественные образцы, а затем показал их своему старому другу Гарри Уинстону, легендарному торговцу драгоценностями. Уинстон согласился поставить черные жемчужины на витрину своего магазина на Пятой авеню и назначить за них небывало высокую цену.

Тем временем Ассаэль организовал размещение рекламных объявлений (на целую полосу) в самых модных журналах. Объявления представляли собой картинку, на которой ожерелье из таитянского жемчуга сверкало между россыпями алмазов, рубинов и изумрудов.

Жемчужины, которые не так давно были всего лишь продуктом жизне-



деятельности нескольких полинезийских черногубых устриц, вскоре красовались на шеях самых знаменитых див Манхэттена.

Ассаэль взял что-то, представлявшее сомнительную ценность, и превратил в нечто прекрасное. Как сказал однажды Марк Твен о своем герое Томе Сойере: «Том смог открыть великий закон, управляющий поступками людей: для того чтобы человек страстно захотел обладать какой-либо вещью, эта вещь должна достаться ему как можно труднее».

* * *

Каким образом это удалось Королю жемчуга? Как он смог заставить сливки общества столь страстно полюбить таитянский жемчуг и платить за него крайне высокую цену? Чтобы ответить на этот вопрос, я должен рассказать вам кое-что о гусятах.

Несколько десятков лет назад зоолог по имени Конрад Лоренц обнаружил, что только что вылупившиеся из яйца гусята привязываются к первому движущемуся объекту, попавшему им на глаза (обычно это их собственная мать). Лоренц понял это, когда в ходе одного из экспериментов сам оказался в роли такого объекта, и гуси с тех пор испытывали к нему привязанность с рождения и до момента взросления. С помощью

своих экспериментов Лоренц показал, что гусята не только принимают решения, основываясь на состоянии окружающей среды, но и придерживаются однажды принятых решений. Лоренц назвал это природное явление импринтингом.

Но строится ли мышление человека по тем же принципам, что и мышление гуся? Подвергаются ли наши первые впечатления и решения такому же импринтингу? А если да, то какую роль играет подобный импринтинг в нашей жизни? Например, когда мы видим совершенно новый продукт, соглашаемся ли мы с первой ценой, которая появляется в поле нашего зрения? И, что еще более важно, оказывает ли эта цена (называемая на научном языке якорной) какой-либо долгосрочный эффект на нашу готовность платить за этот продукт?

По всей видимости, то, что работает у гусей, работает и у людей. И привязывание к якорю в том числе. Например, в самом начале своей деятельности Ассаэль «привязал» свои жемчужины к красивейшим драгоценным камням в мире — и за счет этого жемчужины стали обладать высочайшей ценностью. Аналогичным образом, когда мы покупаем некий новый продукт по определенной цене, эта цена становится для нас якорной. Но как же работает этот механизм? Почему мы с готовностью



создаем для себя якоря? Давайте рассмотрим один пример. Я спрошу у вас две последние цифры номера вашей карточки социального страхования (мои цифры — 79). Затем я спрошу у вас, готовы ли вы заплатить сумму в долларах, равную этому номеру (в моем случае 79 долларов) за бутылку вина Côtés du Rhône урожая 1998 года. Как вы считаете, повлияет ли то, какие именно последние цифры указаны в вашем номере социального страхования, на ваше желание купить эту бутылку вина? Звучит нелепо, правда? А теперь посмотрим, что произошло с группой студентов программы MBA в MIT несколько лет назад.

* * *

«Итак, перед нами прекрасная бутылка Côtés du Rhône Jaboulet Parallel, — сказал Дражен Прелич, преподаватель Школы менеджмента Слоуна, высоко подняв бутылку над головой. — Вино урожая 1998 года».

В это время перед ним сидели 55 студентов, изучавших под его руководством курс маркетинговых исследований. В тот день мы с Драженом и Джорджем Ловенстейном (преподавателем Университета Карнеги-Меллон) намеревались обратиться к этим будущим маркетологам с необычной просьбой. Мы хотели по-

просить их выписать на листе бумаги две последние цифры своих номеров социального страхования, а также сообщить нам, готовы ли они заплатить сумму, выраженную этими двумя цифрами, за те или иные продукты — например, за бутылку вина. А затем мы собирались предложить им принять участие в настоящем аукционе за те же самые предметы.

Что мы пытались доказать? Существование того, что мы назвали *произвольной согласованностью*. Основная идея произвольной согласованности такова: хотя первоначальная цена (такая как цена жемчужин Ассаэля) является «произвольной», как только эта цена «устанавливается» в нашем мышлении, она начинает означать гораздо большее и влиять на будущие цены (что делает их «согласованными»).

Неужели двух цифр из номера социального страхования может быть достаточно для создания якоря? И если так, то насколько длительным может быть влияние такого якоря? Это мы и хотели понять.

«Для тех из вас, кто не очень хорошо разбирается в винах, — продолжил Дражен, — скажу, что эта бутылка получила 86 баллов по оценке Wine Spectator. В этом красном вине заметны ноты красных ягод, кофе мокко и черного шоколада; вино обладает средней плотностью, средней интенсивностью, хорошо сбаланси-



ровано и доставляет истинное удовольствие при употреблении».

Дражен поднял еще одну бутылку. Это было Hermitage Jaboulet La Chapelle 1996 года, получившее 92 балла от журнала *Wine Advocate*.

«Это лучшее La Chapelle с 1990 года, — произнес Дражен речитативом, а студенты посмотрели на бутылку с удовольствием. — Было изготовлено всего 8100 ящиков...»

Далее Дражен по очереди продемонстрировал четыре других предмета: беспроводной трекбол (TrackMan Marble FX производства Logitech); беспроводную клавиатуру и мышь (iTouch производства Logitech); книгу по дизайну («Идеальная упаковка: Как графический дизайн может добавить ценности продукту» (The Perfect Package: How to Add Value through Graphic Design)); 300-граммовую коробку бельгийского шоколада Neuhaus.

Дражен раздал студентам листы, на которых были перечислены все лоты аукциона. «А теперь я хочу, чтобы вы написали на своих листах две последние цифры своего номера социального страхования, — проинструктировал он студентов. — Теперь поставьте их рядом с каждым лотом в форме цены, которую вы готовы заплатить за него. Иными словами, если ваши две последние цифры — это двойка и тройка, напишите цену 23 доллара».

«Если вы закончили с этим, — продолжил он, — я хочу, чтобы вы указали на своих листах — написав просто “да” или “нет”, — готовы ли вы заплатить эту сумму за каждый из лотов».

Когда студенты закончили и это упражнение, Дражен попросил их написать максимальную цену, которую они были бы готовы заплатить за каждый из продуктов (то есть свою максимальную ставку). Как только студенты написали свои ставки, они передали свои листки мне, а я ввел их ответы в компьютер, после чего объявил победителей. Победители один за другим подходили к нам, платили за свой лот и забирали его себе¹.

Это упражнение понравилось студентам, однако, когда я спросил, повлиял ли их номер социального страхования на финальные ставки, они дружно отметили мое предположение. Не может быть!

Первым делом, вернувшись в офис, я проанализировал данные. Действительно ли цифры номера социального страхования могли вы-

¹ Цена, которую платил победитель аукциона, была основана не на его собственной ставке, а на ставке предыдущего участника. Такой вид аукциона называется аукционом по второй цене. Уильям Викри получил Нобелевскую премию по экономике за демонстрацию того, что такой тип аукциона стимулирует участников ставить именно ту максимальную сумму, которую они готовы заплатить за каждый лот (такая же логика лежит в основе системы аукционов на eBay).



ступать в качестве якорей? Удивительно, но да: студенты с самыми высокими номерами (от 80 до 99) делали самые высокие ставки, а самые низкие ставки были у студентов с самыми низкими номерами (от 1 до 20). К примеру, 20% студентов с самыми высокими номерами были готовы заплатить в среднем 56 долларов за беспроводную клавиатуру; 20% с самыми низкими номерами в среднем писали ставку 16 долларов. В конце концов оказалось, что студенты, чьи номера социально-

го страхования попадали в верхние 20%, делали ставки, превосходившие ставки студентов с номерами из нижних 20%, на 216–346% (см. таблицу ниже).

Если случилось так, что две последние цифры вашего номера социального страхования представляют собой большое число, вы можете подумать: «Я переплачиваю за то, что покупаю, причем всю свою жизнь!» Нет, к вам это не относится. Номера социального страхования стали в нашем эксперименте якорем лишь

Средняя цена в долларах, заплаченная за различные товары для каждой из пяти групп, сформированных по последним двум цифрам номеров социального страхования, и данные о корреляции* между этими цифрами и ставками, сделанными в ходе аукциона

Товары	Диапазон последних двух цифр в номерах социального страхования					Корреляция
	00–19	20–39	40–59	60–79	80–99	
Беспроводная мышь	\$8,64	\$11,82	\$13,45	\$21,18	\$26,18	0,42
Беспроводная клавиатура	\$16,09	\$26,82	\$29,27	\$34,55	\$55,64	0,52
Книга по дизайну	\$12,82	\$16,18	\$15,82	\$19,27	\$30,00	0,32
Шоколад Neuhaus	\$9,55	\$10,64	\$12,45	\$13,27	\$20,64	0,42
Вино Côtes du Rhône 1998	\$8,64	\$14,45	\$12,55	\$15,45	\$27,91	0,33
Вино Hermitage 1996	\$11,73	\$22,45	\$18,09	\$24,55	\$37,55	0,33

* Корреляция — это статистический показатель, демонстрирующий глубину связи двух переменных, меняющих свои значения. Диапазон возможных корреляций находится между значениями -1 и $+1$. Корреляция на уровне 0 означает, что изменение значения одной переменной не влияет на изменение значения другой.



потому, что мы попросили студентов их назвать. Мы могли точно так же использовать для этой цели температуру на улице в тот день или розничную цену, рекомендованную производителем. На самом деле в качестве якоря может выступать совершенно любой вопрос. Кажется ли это рациональным? Разумеется, нет. Но, как вы можете видеть, мы, по сути, те же гусыня².

У этих данных есть еще одна интересная сторона. Хотя готовность платить за предложенные товары была произвольной, в ней также прослеживалась закономерность. Когда мы изучали заявки на пары двух родственных предметов (например, две бутылки вина или два компьютерных девайса), их относительные цены выглядели совершенно логичными. Каждый участник желал заплатить за клавиатуру больше, чем за мышь. Каждый участник был также готов заплатить за бутылку Hermitage урожая 1996 года больше, чем за бутылку Côtes du Rhône 1998 года. Важно то, что как только участники соглашались заплатить определенную цену за некий продукт, то их готовность платить за другие предметы из той

же категории продуктов определенным образом привязывалась к первой цене (якорю).

Именно это мы и называем произвольной согласованностью. Начальные цены являются чаще всего произвольными, и они могут сформироваться вследствие нашего ответа на любой случайный вопрос. Однако, как только эти цены установились в нашем сознании, они начинают определять не только сумму, которую мы готовы заплатить за конкретный предмет, но и сумму, которую мы готовы заплатить за сопутствующие ему продукты (что и делает эти продукты согласованными).

Теперь мне нужно сделать одно важное пояснение к истории, которую я только что рассказал. Каждый день мы подвергаемся ценовой бомбардировке. Мы постоянно видим цены, рекомендованные производителями, — на автомобилях, газонокосилках и кофеварках. Агент по недвижимости делится с нами своими мыслями относительно цен в том или ином районе. Однако ценники сами по себе необязательно являются якорями. Они становятся ими только тогда, когда мы начинаем размышлять о покупке товара или услуги по данной конкретной цене. Вот тогда и возникает импринтинг.

С этого момента мы готовы принять самые различные цены, но, как и в случае с пружинящим банджи-

² В ряде экспериментов с участием руководителей высшего и среднего звена (программы MIT Executive Education) мне удалось успешно использовать их номера социального страхования для влияния на цену, которую они были готовы платить за шоколадки, книги и другие продукты.



тросом, мы всегда возвращаемся к первоначально установленному якорю. Таким образом, первый якорь станет влиять не только на решения, связанные непосредственно с покупкой, но и на многие другие последующие решения.

Например, мы можем увидеть в продаже жидкокристаллический телевизор с диагональю 57 дюймов за 3000 долларов. Сам по себе ценник пока еще не является якорем. Однако если мы решаем купить телевизор по этой цене (или хотя бы серьезно рассматриваем такую возможность), то решение становится нашим якорем с точки зрения цены на жидкокристаллические телевизоры. Это своего рода колышек, который мы вбиваем в землю. С этого момента — в процессе обдумывания покупки или просто болтая о телевизорах на вечеринке — мы начинаем оценивать остальные телевизоры с учетом этой запомнившейся нам цены.

Якоря оказывают влияние на любые покупки. К примеру, Ури Симонсон (преподаватель в Университете Пенсильвании) и Джордж Ловенстайн обнаружили, что люди, переезжающие в другой город, обычно сохраняют привязку к цене, которую они платили за жилье на предыдущем месте жительства.

В ходе исследования было выявлено, что люди, переезжающие из сравнительно недорогих мест (ска-

жем, из города Лаббок, штат Техас) в город с умеренно высокими ценами (скажем, в Питтсбург), не склонны увеличивать сумму своих жилищных расходов³. Они тратят примерно такую же сумму, как и на прежнем месте, даже если ради этого им приходится жить в меньших по площади домах или в менее комфортных условиях. Аналогично люди, переезжающие из городов с более высокими ценами, готовы платить за жилье ту же сумму, которую они тратили раньше. Иными словами, люди, переехавшие из Лос-Анджелеса в Питтсбург, не сокращают своих расходов, поселившись в Пенсильвании: они платят ту же сумму, что и в Лос-Анджелесе.

По всей видимости, мы привыкаем к особенностям того или иного рынка жилья и не готовы быстро менять свои привычки.

Единственный способ выхода из этой ситуации заключается в аренде дома в другом городе на период не менее года. Поступая таким образом, мы адаптируемся к новой среде — и через некоторое время становимся способными сделать покупку, соответствующую условиям нового рынка.

³ Результат не был связан с уровнем благосостояния и налогов или другими финансовыми причинами.



* * *

Итак, мы привязываем себя к первоначальной цене, которая становится нашим якорем. Но способны ли мы скакать от одной якорной цены к другой, постоянно изменяя нашу готовность заплатить ту или иную цену? Или первый полученный нами якорь действует на протяжении длительного времени и определяет многие из наших решений? Для ответа на этот вопрос мы решили провести еще один эксперимент, в ходе которого попытались переключить участников с одного якоря на другой.

Для него мы привлекли студентов, а также нескольких инвестиционных банкиров, которые пришли в университет, чтобы найти среди студентов новых сотрудников для своих компаний. В самом начале эксперимента мы дали участникам прослушать три различных звука продолжительностью 30 секунд и после каждого спрашивали, готовы ли они прослушать его еще раз, чтобы получить за это определенную сумму (служившую ценовым якорем). Один из звуков был высокочастотный (3000 Гц) и походил на визгливый крик. Вторым был звук полной спектральной мощности (известный также под названием «белый шум»), подобный шуму, который издает не настроенный на программу телевизор. Третьим было колебание между высокочастотным

и низкочастотным звуками. (Я не уверен, понимали ли банкиры, что именно им предстояло испытать, но не исключено, что наши достаточно раздражающие звуки раздражали их меньше, чем разговоры о работе инвестиционных банков.)

Мы использовали неприятные звуки, потому что для них нет сформировавшегося рынка (следовательно, участники не могли опираться на какую-либо рыночную цену для понимания сравнительной ценности того или иного звука). Кроме того, мы решили использовать их еще и потому, что такие звуки никто не любит (если бы мы предпочли классическую музыку, то кому-то она понравилась бы больше, а кому-то — меньше). Что касается самих звуков, то я отобрал их после прослушивания почти сотни других, потому что именно они, как мне показалось, звучали одинаково раздражающе.

Мы посадили наших участников перед экранами компьютеров в лаборатории и надели им наушники.

Когда все успокоились, первая группа увидела, что на мониторах появилась надпись: «Через несколько секунд мы проиграем в ваших наушниках неприятный звук. Нам интересно, насколько раздражающим вы его находите. Сразу же после того, как вы прослушаете звук, мы зададим вам вопрос — хотели бы вы (гипотетически) повторить этот опыт и



получить за него 10 центов?» Вторая группа получила то же самое сообщение, однако вместо 10 им предлагалось 90 центов.

Приведет ли различная якорная цена к различному поведению? Чтобы выяснить это, мы включили первый звук — назойливый 30-секундный однотонный фрагмент с частотой 3000 Гц. Лица некоторых из наших участников скривились в гримасе. Кто-то закатил глаза.

Когда визг смолк, каждому участнику был задан якорный вопрос, выстроенный вокруг гипотетического выбора: хотел бы они еще раз услышать этот же звук и получить за это деньги (10 центов для первой группы и 90 центов для второй)? После того как участники ответили на якорный вопрос, мы предложили им указать на экране компьютера наименьшую цену, за которую они были бы готовы прослушать этот звук снова. Кстати, это решение являлось подлинным, оно в самом деле определяло, кому из них придется прослушать звук еще раз — и получить вознаграждение.

Вскоре после того, как участники ввели в компьютер свои цены, они

узнали результаты. Участники, цена которых была достаточно низкой, «выиграли» звук, точнее — неприятную возможность прослушать его еще раз, заработав немного денег. Участники, чьи цены были слишком высокими, не слушали звук снова и не получили оплату за эту часть эксперимента.

В чем заключался смысл этого этапа? Мы хотели выяснить, будет ли первая предложенная нами цена (10 центов и 90 центов) служить якорем. Так и произошло. Члены группы «10 центов» были готовы получить значительно меньше денег в качестве компенсации за прослушивание неприятного звука еще раз (в среднем 33 цента), чем участники из группы «90 центов». Представители второй группы потребовали за то же самое компенсацию почти вдвое большую (в среднем 73 цента). Видите, к каким разным последствиям привела изначально названная цена?

Журнал



2019 г.

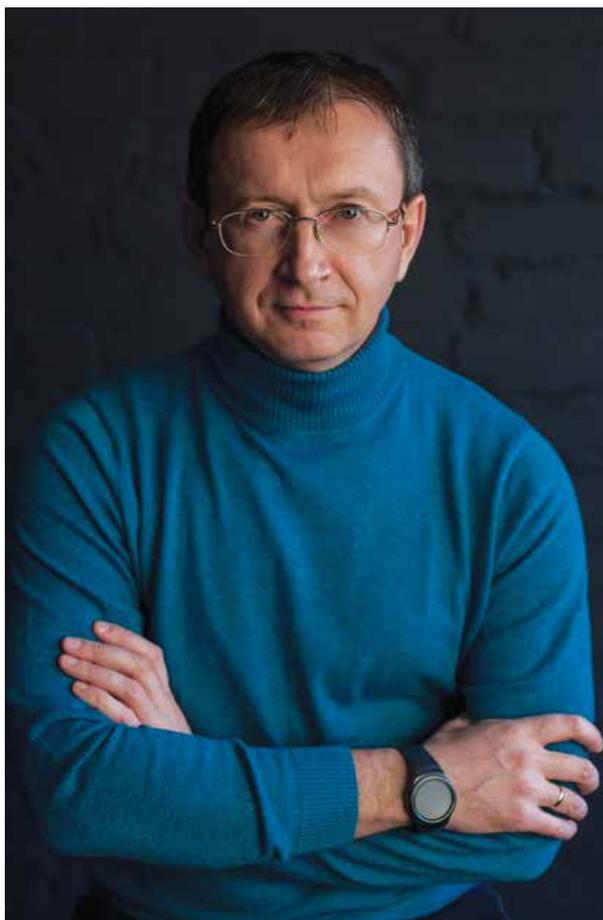
Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»

за право публикации отрывка из книги

+7 (495) 120-07-04

www.alpinabook.ru

Почему крупные и успешные компании нередко запаздывают в использовании новых практик рекрутмента



*Владимир
Кожухарь*

бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Какие новые методы рекрутмента Вы заметили в передовых компаниях?

 Современный рынок труда развивается весьма динамично. Реальность такова, что сегодня крупным компаниям невозможно остаться в стороне от стремительно набирающих обороты HR-технологий.

Социальные сети.

Популярность социальных сетей для поиска персонал стремительно растет. В сетях представлено больше потенциальных кандидатов, чем на любом специальном портале. Особенно хорошо этот метод работает, когда нужно найти узкого специалиста, которых на порталах единицы. Главная особенность поиска через социальные сети заключается в том, что эти ресурсы сразу дают возможность найти человека, заглянуть в его профиль, оценить круг его интересов за пределами работы. В социальных сетях так же можно и обратиться к кандидату, даже в том случае, если он не позиционирует себя как соискатель.

Профессиональные форумы.

Профессиональные форумы – дают возможность выйти на узкоспециализированного специалиста и окунуться в профессиональную среду. Данные сайты часто содержат информацию по трудоустройству и включают в себя форумы специалистов. Единственная проблема может возникнуть с большими затратами времени для выхода на специалиста необходимой квалификации и на поиск его контактов.

Интервью.

Хотя интервью не является новым инструментом, но у него появились новые формы. Классическое интервью – это, прежде всего беседа, дающая представление об опыте и профессиональных качествах претендента. Как метод оценки существует давно, но в последние годы было разработано несколько его разновидностей: skype-интервью – позволяет увидеть кандидата, отслеживать его реакции (мимические, эмоциональные) на высказывания интервьюера; case-интервью, направленное на оценку общей сообразительности и общительности; структурированное интервью в форме вопрос-ответ; «brainteaser» – интервью, подразумевающее решение сложной логической задачи; провокационное интервью – кандидату отказывают в приеме на работу и оценивают его поведение; проектив-

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

ное интервью – показывает индивидуальное видение кандидатом задачи или ситуации и путей ее решения; стрессовое интервью – заключается в ответе на неожиданные вопросы в непредсказуемой обстановке.

Стоит уточнить, что опытные специалисты HR как правило комбинируют несколько подходов в оценке кандидатов, создавая собственную систему отбора персонала.

Кроме того, нельзя не упомянуть такие доступные, но еще набирающие актуальность инструменты как:

вторых, стоимость вакансии оправдывает затраты на проведение живой встречи. Слишком велика цена возможной ошибки для компании, приглашающей руководителя высокого ранга.

УИ Что дают эти методы фирме. Какие незримые и неэкономические выгоды?

— Качественные инструменты и методики обладают неоспоримыми плюсами — они снижают затраты на поиск и подбор персонала. Как пря-

«BRAINTEASER» – ИНТЕРВЬЮ, ПОДРАЗУМЕВАЮЩЕЕ РЕШЕНИЕ СЛОЖНОЙ ЛОГИЧЕСКОЙ ЗАДАЧИ

корпоративные рекрутинговые веб-порталы, мобильный рекрутинг.

Но, говоря о использовании современных технологий, стоит отметить, что если для большинства специалистов и среднего менеджмента инструментов предоставляемых ресурсами Интернета будет достаточно, то говоря о топ-менеджерах, по-прежнему одним из основных методов остаётся «живое» интервью.

Во-первых, топ-менеджеры редко ищут работу сами, чаще ищут их. Во-

мые затраты, так и сопутствующие. Стоимость решения — это прямые затраты, скорость решения — это уменьшение сопутствующих затрат.

УИ Почему крупные и успешные гиганты часто не спешат применять на практике инновации в рекрументе?

— По моему мнению главным препятствием для внедрения инноваций у крупных и успешных гигантов является сама их форма бизнеса – крупная и успешная. Исторически сложилось

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

что размер компании как правило отражается на количестве бюрократических звеньев участвующих в подготовке и согласовании решений, и это первое препятствие. Провести такое согласование оперативно по всем звеньям – задача непростая и небыстрая. Вторым препятствием является их успешность. Одним из неписанных законов менеджмента является правило – «ЕСЛИ РАБОТАЕТ – НЕ ТРО-

рекутера, и возможно, процесс подбора и адаптации персонала изменится коренным образом.

 **Каких навыков сегодня не хватает HR-специалисту?**

— Несмотря на множество методик и технологий HR-менеджмента, функции специалистов по подбору пер-

ВТОРЫМ ПРЕПЯТВИЕМ ЯВЛЯЕТСЯ ИХ УСПЕШНОСТЬ

ГАЙ!» То есть если ранее использованные инструменты дают результат, возникает вопрос целесообразности использования новых инструментов.

Налицо диссонанс — каждый отдельный руководитель и специалист компании верит в успешность инноваций, но не спешат использовать соответствующие инструменты здесь и сейчас. Думаю, что эти препятствия носят характер отлагательный, то есть рано или поздно будут преодолены, и через определенное количество лет все новации приживутся.

Могу допустить, что в соответствии с последними трендами, существенное место и в этой области займет искусственный интеллект. Именно он, возможно, и станет инструментом-помощником HR-специалиста и работа

сонала остаются прежними: найти и отобрать среди лучших специалистов тех, кто оптимально подходит для работы в конкретной должности в конкретной компании. В процессе подбора необходимо дать объективную и квалифицированную оценку профессиональному и личностному потенциалу кандидатов. Буквально десять лет назад направления в работе HR-специалистов легко укладывались в несколько профессиональных блоков: подбор персонала, обучение, адаптация и оценка персонала, системы мотивации персонала, а также развитие корпоративной культуры и этики.

В настоящее время эта структура стала куда сложнее. HR-специалисты решают не только привычные задачи, но и активно подключаются к работе над бизнес-стратегией компании,

взаимодействуют с IT-командой, фокусируются на продажах, включаются в маркетинговые коммуникации. Иными словами, специалисты в области управления персоналом сегодня стали вовлеченными почти во все ключевые бизнес – процессы компании.

Это превращение означает, что, с одной стороны, они должны думать, как повысить вовлеченность сотрудников и развить их компетенции, а с другой – совершенствовать собственные навыки, исходя из требований рынка и бизнеса.

Думаю, что будущее за специалистами HR с широким кругозором. Специалистами, которые постоянно учат-

ся, открыты новым задачам, активно сами используют и внедряют в работу компании новые технологии и инструменты, ставя во главу угла управление продуктивностью.

***Владимир Кожухарь,**
бизнес-тренер

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для 

Справка о спикере: Бизнес-спикер, бизнес-тренер, консультант по финансам и управлению, член Института Внутренних Аудиторов, член Ассоциации судебных экспертов, сертифицированный судебный эксперт финансово-экономического состояния и финансово-экономической деятельности, автор книги «Руководство по управлению финансами».



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ВЛАДИМИРУ КОЖУХАРЬ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Деревья могут расти "до неба"



Интересный вывод о том, что это все, что надо знать про тренинги личностного роста, напоминает мне анекдот.

Бабушка поспорила с Семой, что он не съест 25 ее пельменей на то, что он уберет в квартире... И вот Сема доедает 24-й пельмень, а 25-го в тарелке нет... Это все, что надо знать о составлении договоров.

Безусловно, значительная часть информации о договорах в этом анекдоте есть, но...

Думаю, что тот, кто искренне поверит, что это исчерпывающее знание о составлении договоров, будет сильно удивлен тем, насколько разнообразные моменты остались за известными ему пределами.

Человечество, по –большому счету, трудно назвать юным, даже его западную часть, а уж тем более восточную.



**Андрей
Устюжанин**

Кадровый Центр Эксперт

Как говорит Джим Рон, американский бизнес-философ, если кто-то скажет, что он нашел «новые основы», это повод ему не поверить, основы уже давно известны и отработаны.

Сколько бы открытий не делалось в сфере здорового образа жизни, никто не откроет закона о том, что надо как можно меньше двигаться, больше передать и меньше спать, чтобы быть здоровым.

Существует гора и маленькая тележка различных «фенечек», посвященных здоровому образу жизни, но если Вы прочтаете, например, книгу Амосова «Раздумья о здоровье», Вы получите 80% знаний о необходимом для здорового образа жизни, если не 95.

Возможно, сферы счастливо образа жизни, воспитания детей, счастливой семейной жизни не являются столь же однозначно ясными.

Вместе с тем, понятно, что и в них есть свои фундаментальные законы, найденные и эмпирически, и переданные людям через великих учителей человечества.

Мы не знаем всей подоплеки приведенных примеров печальных ситуаций, сложившихся с этими людьми. Все ли правда, так ли было на самом деле, мы не знаем, жили ли сами люди по тем тезисам, которые они пытались пропове-

довать, что их сподвигло на те или иные действия...

Знать какой-либо принцип и следовать ему, воплощать его в жизнь – это очень разные вещи.

Носитель верной информации и ее проповедник -проводник в массы, зачастую, мягко говоря, не является образцом ее применения. Иначе мы бы любовались великолепным здоровьем наших врачей, образцовой ездой по дорогам сотрудников ГИБДД, скромностью образа жизни наших политиков.

Стоит ли нам знать и соблюдать самим правила здорового образа жизни, правила дорожного движения, законы страны? Можно попробовать системно жить вопреки, но скорее всего, это будет очень дорогой опыт...

А стоит ли знать правила удачной и долгой семейной жизни, воспитания замечательных детей, счастливой взаимодействия с миром?

Законы бытия в разных его проявлениях, безусловно, существуют.

Как их узнать, кто и как преподает нам эти законы?

Может, есть такие люди, которым все эти знания очень удачно преподают в детском саду, в школе, рассказывают мама и папа, в институте, а часть

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



просто сами очень умные от рождения – эти черпают необходимую информацию мешками прямо из космоса... Может быть, есть...

Они не нуждаются в тренингах личностного роста, тренерах, коучах и учителях...

Но почему-то масса очень умных, успешных и компетентных в различных областях жизни людей имеет наставников, причем в своей же сфере деятельности. Любой профессиональный спортсмен знает массу вещей о своем виде спорта, тем не менее, тренер у него есть. Про Роберта Де Ниро писали, что он, уже известнейший актер на тот момент времени, мировая знаменитость, посещал курсы актерского мастерства.

Наверное, стоит, при попытках получения информации по какому либо вопросу, проверить, а как у гуру самого обстоит дела в этой сфере, и кто учился у него. Это может явиться некой гарантией подлинности и верности получаемых знаний. А может и ровным счетом ничего не значить, ибо учиться можно у всех, даже у свиньи. Жрет все подряд и превращает в полезнейший продукт – сало.

Лучше учиться у лучших, если вообще, есть желание учиться. Наведите справки... Но, если по тем или иным причинам, на лучших вы не попали, ваш учитель может быть несовершенен и плох сам в реализации того, что сообщает вам. Но какая вам разница, если вы через него получили знания, которые были накоплены задолго до него многими поколениями человечества. Попробовали и это сработало? А если не сработало, сделайте вывод, проверьте новую гипотезу и, наконец, когда познали истину, передайте другим, надо же чтобы истина нашла дорогу...

Да и вообще, как правило, в сфере личностного роста, мы правильно воспринимаем и применяем только те знания, до которых уже более-менее додумались сами, истина бродит где-то рядом, но еще плохо нами сформулирована. Вот за этой четкой формулировкой мы и идем к внешним учителям...

***Андрей Устюжанин,**
Генеральный директор
Кадровый Центр Эксперт

Эксклюзивно для



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
АНДРЕЮ УСТЮЖАНИНУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Лидеры бывают только у людей



УИ Чем для Вас, как тренера, отличается работа в компаниях с сильным hr брендом?

*О*дна работа не особенно чем. А в коммуникации при снятии запроса бывает больше ритуальности и лозунговости.

УИ Как вдохновить группу если люди учатся без мотивации?

— У меня никто без мотивации не учится. Я сразу показываю участникам,



Михаил Молоканов

бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



зачем лично именно им нужно то, что они у меня получают.

УП Что делать если кто то портит картину не желая активно участвовать в тренинге?

— Что значит «не желая активно участвовать в тренинге»? У меня это невозможно. Мозги-то у него не выключаются.

УП Как понять получила ли компания отдачу от вашей работы?

— По повторным приглашениям меня.

УП Стоит ли поднять ваш ценник если фирма хочет повторить заказ?

— А что у кого-то это такая большая редкость? – Повторное приглашение? Ценник нужно поднимать, если есть более выгодные заказы.

УП Чем отличаются успешные лидеры фирм от обычных?

— Ничем. И тех, и других не существует. Лидеры есть только у людей. А успешность, не важно кого, определяется тем, достигает он желаемого им или нет.

УП Почему трансформация тяжело дается крупным фирмам?

— Почему тяжело? Она им просто не дается... Но крупные фирмы могут «даться трансформации» за счет вымывания большей части старых кадров.

УП Какие новые тренинги Вы готовите на завтра?

— Тренинг «Ясное системное критическое мышление» и отшлифовываю сессию Стратегического диагностического согласования STRADIS.

*Михаил Молоканов,
бизнес-тренер

Беседовала И. Галкина

Эксклюзивно для





**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
МИХАИЛУ МОЛОКАНОВУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивное интервью для



«Читать» кандидата надо на всём протяжении времени общения

*У*меть рекрутера при коммуникации – это постараться максимально полно и объективно составить образ кандидата, чтобы потом систематизировать эту информацию и донести её до работодателя в понятном для него виде. Важную роль здесь играет невербальная информация, которую передает соискатель на собеседовании. Уметь читать мимику, интонацию, жесты и позы собеседника – признак высокого мастерства рекрутера.

Бизнес-тренер Джеффри Аллен сказал про собеседование следующее: «Собеседование – это экзамен на наличие сценического мастерства». К сожалению, это так, и часть рекрутеров и собственников бизнеса не могут разглядеть за актерскими



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



навыками токсичного или бесполезного сотрудника. Как правило, на ТОП-позиции приходят кандидаты с хорошим уровнем подготовки и высоким эмоциональным интеллектом. Они держатся открыто и стараются продемонстрировать невербальные «флажки»,

невербальный посыл. Внешний вид соискателя может рассказать о том, интересовался ли кандидат перед собеседованием какой дресс-код в организации, или дать рекрутеру дополнительный аргумент в пользу того интроверт или экстраверт перед ним.

ЗАДАЧА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РЕКРУТЕРА «РАСКАЧИВАТЬ» СОБЕСЕДНИКА

которые, по их мнению, должны соответствовать успешному кандидату на ТОПа. Поэтому задача профессионального рекрутера импровизировать на собеседовании, «раскачивать» собеседника. Первое впечатление о собеседнике создается в первую минуту общения и в дальнейшем оно уже может являться мешающим штампом. Поэтому рекрутер должен научиться абстрагироваться от заложенной природой способности сразу категорировать незнакомца, и пытаться «читать» кандидата на всем протяжении времени общения.

На уровне интуиции, «в крупную клетку», мы с первых секунд встречи понимаем, что за человек перед нами. Изучение языка тела и других невербальных признаков, позволяет нам только точнее и быстрее трансформировать свои внутренние ощущения от общения с незнакомцем в законченную картинку.

***Дмитрий Жирнов**, руководитель
Кадрового агентства **Bridge2HR**
www.bridge2hr.ru

В какой одежде пришел кандидат на собеседование – также ключевой

Эксклюзивно для





**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ДМИТРИЮ ЖИРНОВУ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Иногда и сложные клиенты становятся постоянными и преданными компании

Только практика общения даст вам знания по поведению клиентов и партнеров.

У На переговорах с новыми клиентами: оцениваете ли Вы по позе и мимике клиентов насколько им интересно Ваше предложение? Что это Вам может дать на переговорах?

Предполагается, оценка происходит, но не на экспертном уровне, а на уровне интуиции и опыта общения с клиентами. Расслабленная поза, тело откинута назад, лицо не выражает никаких эмоций – клиент, скорее всего, будет сложный, т.к. не проявляет никакого интереса. Такое поведение говорит о том, что с клиентом не проведена качественная работа по выявлению (или формированию) интереса. Опыт подсказывает, что с такими клиентами



Владимир Цыбенко

АО «ФИНАМ»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



надо действовать без излишнего нажима, но четко структурировано. Необходимо «начать с нуля», и провести качественную работу по выявлению (формированию) потребностей.

УИ Когда не стоит надеяться на покупку Вашего товара или услуги даже если клиент непрерывно улыбается и добродушен? Что может выдать такого несговорчивого парня или даму?

— Основной признак того, что сделка скорее всего не закроется – отсутствие вопросов и возражений на этапе презентации продукта. (Отсутствие вопросов на этапе заключения сделки – признак хорошей работы специалиста) Сфера финансов, в данном случае, наиболее ярко это демонстрирует, т.к. человек склонен очень внимательно подходить к вопросу размещения собственных денег и отсутствие у него вопросов, как правило, означает отсутствие заинтересованности в продукте.

УИ Чем выделяется внешне и мимикой клиент, чреватый в будущем неожиданным и несправедливым недовольством вашим товаром или услугой?

— Опыт подсказывает, что тут выделить какие-то взаимосвязи сложно,

т.к. недовольство может возникнуть совершенно по разным причинам. Совершенно лояльный и рассудительный клиент может, вдруг, начать обвинять компанию в несовершенствах налоговой системы РФ, например (такие случаи не единичны).

Особняком стоят клиенты, открыто показывающие свое пренебрежение к персоналу компании (к администраторам клиентского зала, секретарям, а иногда и к собственным персональным менеджерам). Данные клиенты, в большинстве случаев, становятся достаточно сложными партнерами для взаимодействия. Однако, это не всегда отражается на результативности партнерства. Не редки случаи, когда такие клиенты работают с компанией многие годы и лояльны к ней, не соглашаясь на предложения конкурентов.

УИ Эффективные руководители и топы – чем они отличаются внешне в поведении от остальных?

- уверенность
- вовлеченность в процесс
- открытость в общении
- доброжелательность



**РАССЛАБЛЕННАЯ ПОЗА, ТЕЛО ОТКИНУТО НАЗАД,
ЛИЦО НЕ ВЫРАЖАЕТ НИКАКИХ ЭМОЦИЙ – КЛИЕНТ,
СКОРЕЕ ВСЕГО, БУДЕТ СЛОЖНЫЙ, Т.К. НЕ ПРОЯВЛЯЕТ
НИКАКОГО ИНТЕРЕСА**

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Как можно использовать в вашей работе с персоналом данные знания в поведении людей?

— Психология и знания о поведении людей – один из ключевых навыков

и психологии, как правило, получены опытным путем. Статья систематизировала эти знания, добавив некоторые интересные аспекты, формализовав и структурировав тот опыт, который был наработан.

ОТСУТСТВИЕ У НЕГО ВОПРОСОВ, КАК ПРАВИЛО, ОЗНАЧАЕТ ОТСУТСТВИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ В ПРОДУКТЕ

финансового консультанта. Большое кол-во разных клиентов заставляет подстраиваться под каждого, для наиболее эффективного сотрудничества. Знания в данных областях позволяет переключаться быстро, при этом не расшатывая собственное психологическое состояние, что так же крайне важно для эффективной работы.

***Владимир Цыбенко,**
Руководитель отдела Отдел
инвестиционного консультирования
АО «ФИНАМ»

Беседовала А. Верещагина

Что нового и практически полезного Вас зацепило в статье?

— Как уже было указано выше, знания в области поведения людей

Эксклюзивно для



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ВЛАДИМИРУ ЦЫБЕНКО,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Не спешите делать выводы "по улыбке"

УИ На переговорах с новыми клиентами: оцениваете ли Вы по позе и мимике клиентов насколько им интересно Ваше предложение? Что это Вам может дать на переговорах?



Этот вопрос уже второго-третьего порядка, ответ на который надо начать с общих положений. Хороший результат встречи – это когда вы достигли поставленных целей и вышли на позицию win-win (и вы, и ваш контрагент остались в выигрыше). Это достойная усилий цель, в общем виде ее можно ставить для любых коммуникаций. Есть убедительное теоретическое обоснование из конфликтологии и теории игр, почему это действительно оптимальный



Алексей Астафьев

«Интерiuм»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вариант, но это уже выходит за рамки ответа на вопрос.

Итак, у вас есть цель, которую вы хотите достичь по итогам коммуникации. Вы понимаете что и когда вы будете говорить, и ваш план убедителен для вас, вы в него верите, можете его себе представить в простой и понятной форме. Вот с этим багажом вы приезжаете на встречу, и там может быть вообще что угодно, потому что отвечаете вы только за себя и свою подготовку. Клиент вправе вести себя так, как считает нужным, это его выбор и его ответственность. В общем-то простой тезис, но об этом часто забывают. Большую часть, наверное, 90% – это вы и то, что вы хотите донести до клиента и продать. И только 10% это те неожиданные реакции и события, которые будут при коммуникации.

Переоценивать значимость позы или мимики клиента не надо. Недооценивать тоже, но помните про соотношение 90 и 10 – вы и ваш месседж на первом месте, внешние события на втором, не зацикливайтесь на них. От этой базовой установки перейдем к следующим моментам, которые важно знать.

Важно помнить о следующем:

- не все реакции объясняются происходящим на встрече. Есть

общий настрой собеседника (и это может не иметь к вам отношения), есть то, как он реагирует на происходящее.

- в каждый конкретный момент времени вы можете быть только самим собой. Хорошая новость заключается в том, что навык понимания реакции собеседника вырабатывается практикой.
- реакции делятся на вербальные и невербальные. Вербальные тоже не всегда понятны – к сожалению, не все люди умеют или имеют ресурс, чтобы излагать мысли четко здесь и сейчас, так, чтобы это было понятно. Особенно если встреча затягивается.
- невербальные реакции зачастую контролируются человеком по принципу размера групп мышц – большие группы мышц можно контролировать, все читали и знают про «отзеркаливание», закрытая или открытая поза – это все контролируется в начале встречи, бывает и всю встречу. А вот мелкие группы мышц контролировать трудно – мимика лица, взгляд, мелкая моторика.
- что-то о собеседнике могут подсказать «зажимы» – они есть почти у всех и трудно контролируются.

- интонации голоса без специальных тренингов не контролируются почти никем и это часто верный маркер.
- построение предложений может дать некий фидбэк. Чем дольше встреча, тем больше проявляется этот маркер.
- реакцию визави надо делить на начало встречи, середину, конец. Отдельно – на конкретные события.

му что понимание собеседника – индивидуальный скил, нарабатываемый только практикой.

Когда не стоит надеяться на покупку Вашего товара или услуги даже если клиент непрерывно улыбается и добродушен? Что может выдать такого неговорчивого парня или даму?

— На мой взгляд, улыбка может означать разное в зависимости от контекста. Прямой связи между про-

ПЕРЕОЦЕНИВАТЬ ЗНАЧИМОСТЬ ПОЗЫ ИЛИ МИМИКИ КЛИЕНТА НЕ НАДО. НЕДООЦЕНИВАТЬ ТОЖЕ

Простая но важная вещь: имейте ввиду, что вы видите в собеседнике то, что знаете в себе. Делайте на это скидку, у всех есть шаблонные реакции, но есть и индивидуальное, чему учили с детства. Вы – не ваш собеседник, вы разные люди, и это хорошо.

Вот от этих общих правил можно перейти к чтению специализированной литературы, потом прочитанное надо поделить на 4 и разбавить собственным опытом. У меня примерно такие установки и такой алгоритм, у каждого он должен быть свой, пото-

дажей и улыбкой нет. Лучший способ узнать, что думает собеседник – это задать вопрос, готов ли он совершить покупку, что он думает о презентации. Честно и прямо.

Чем выделяется внешне и мимикой клиент, чреватый в будущем неожиданным и несправедливым недовольством вашим товаром или услугой?

— Как правило, ничем. Если недовольство неожиданное, то его спрогнозировать нельзя.

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



**НАВЫК ПОНИМАНИЯ РЕАКЦИИ СОБЕСЕДНИКА
ВЫРАБАТЫВАЕТСЯ ПРАКТИКОЙ**

Эффективные руководители и топы – чем они отличаются внешне в поведении от остальных?

— Смотря что считать критерием эффективности. И еще важно понимать, где работает руководитель/топ-менеджер и какие задачи перед ним стоят.

На самом общем уровне людей с высоким процентом достижения поставленных целей (а невыполнимые цели себе ставить и не надо) отличает то, что они доводят каждую историю до конца. Доходят до той глубины и до того предела выполнения, когда даже со стороны нельзя придти к выводу, что сделано не все.

Справка о компании: Digital-агентство «Интерiuм» — компания с 10-летним опытом работы в PR и digital-коммуникациях. Сайт компании: <http://interium.pro/>

Справка о спикере: Соучредитель и коммерческий директор Digital-агентства «Интерiuм». Опыт работы в PR с 2011 года. Руководил более 100 проектами в области коммуникаций и связей с общественностью (специализация: политические, социальные проекты и выборы). За плечами Алексея многочисленные публичные выступления, лекции, интервью и экспертные комментарии

Как можно использовать в вашей работе с персоналом данные знания в поведении людей?

— Для эффективной коммуникации. Для достижения ситуации win-win.

***Алексей Астафьев,**
коммерческий директор
digital-агентства **«Интерiuм»**

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
АЛЕКСЕЮ АСТАФЬЕВУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Разведчиков, увы, не учат пониманию жестов, поз и мимики

УИ обратился за комментарием к одному из самых известных экс разведчиков М. Любимову.

Увы... ответил он.

Смею Вас огорчить: ничему этому разведчиков не учат, это зависит от личных качеств, интуиции, обаяния и тп, это все равно что учить писать стихи или учиться любви. Возможно ныне когда развелись в избытке психологи, учат чему то еще, увы сих тайн не знаю. ваш МЛ

Я подтверждаю. И мое поколение разведчиков ничему такому не учили. Разве что читали мы в факультативном порядке известную книгу Дейла Карнеги. Но по сравнению с тем, что есть на данную тему сейчас, Карнеги – детский лепет...



*Михаил Любимов, писатель, ветеран разведки



*Михаил Богданов, генеральный директор Консорт Групп



Яна Алферова
группа компаний
ISS



Елена Ануфриева
Либерти
Страхование



Александр Бер
ГК InfoWatch



Анна Глазкова
IMA Moscow



Дмитрий Глумов
ООО «Телепласт»



Сергей Горбатов
IE Business School
Madrid



**Елизавета
Гурьянова**
НТВ-ПЛЮС



Валери Дворцевая
Визави Консалт



Анна Ермолина
ОПТЭК Цайсс Групп



**Жанна
Завьялова**
бизнес-тренер



**Алексей
Загумёнов**
«Авира»



Ярослав Кабаков
ИК «ФИНАМ»



Алевтина Каипова
Volga Group



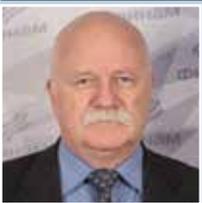
Евгений Капьев
ЭКСМО



**Натэлла
Кобулашвили**
«ВЫБОР»



Иван Комыслянов
АО «ЭР-Телеком
Холдинг»



Алексей Коренев
ГК «ФИНАМ»



**Владимир
Корицкий**
«Авито Работа»



Маргарита Крутова
Финансовая группа
QBF



Наталья Курчкова
Научно-Технический
Центр «Газпром
Нефти»



Кристина Лалская
SuperJob



**Кристина
Леонгарт**
ООО «Абсолют
Страхование»



**Анастасия
Малахова**
«Конекрейнс Демаг
Рус» Центр



Ольга Малашкина
«Швабе»



Исаак Мостов
ГК «РАМАКС»



**Дмитрий
Низковский**
Группа ПСН



Иван Носаков
Сити XXI век



Сергей Озол
бизнес-тренер



Татьяна Павличенко
Ассоциация
«Директориум»



**Александр
Подерёгин**
ООО «НПО «Космос»



**Маргарита
Розанова**
Хегох Евразия



Михаил Рубцов
ООО «МЕТИНВЕСТ-
ПРОМСЕРВИС»



**Светлана
Самолетова**
UCL HOLDING



Ирина Святыцкая
HeadHunter



Варвара Седова
«АгроТерра»



Дмитрий Слинков
Ростелеком



Светлана Стешина
АО
«Международный
аэропорт «Внуково»



Игорь Столяров
группа компаний СР



Алексей Стоянкин
МДД Групп



Алла Третьякова
АО КБ
«Интерпромбанк»



Наталья Трубкина
ПАО «Мечел»



Алексей Урванцев
бизнес-тренер



**Андрей
Усужошин**
Кадровый центр
«Эксперт»



Ольга Филиппова
Eqvanta



Светлана Хамитова
«Althausgroup»



Владимир Химаньч
Райффайзенбанк



Алексей Чунтомов
Rail Cargo Logistics-
RUS



Аяз Шабутдинов
холдинг Like



Елена Эрлих
Московский
Кредитный банк



К.В.Човосёлов

Закон о самозанятых принят с целью их легализации и не надо использовать его для минимизации налоговых платежей!

Ирина Силич

Сколько самозанятых может привлекать компания и как доказывать в суде необходимость именно этой формы трудоустройства?

Анастасия Алексеевская

Социальные аспекты самозанятости. Кто может решиться использовать такую форму и легализоваться?

Павел Хлебников

Самозанятые. Дальнейшие перспективы

Наталья Пластичина

Самозанятые: перспективы или проблемы?

Светлана Маханта

Страхование несчастных случаев для работников: узкие места и споры в судах

В.С. Волкова

Защита прав лиц, работающих по трудовым договорам, в условиях банкротства организации

Дэн Ариели

Предсказуемая иррациональность

Скрытые силы, определяющие
наши решения

Бестселлер
**THE
NEW YORK
TIMES**



альпина
ПАБЛИШЕР

Переработанное
и дополненное
издание