

Главная тема: **ГЕРОИ HR**



Марина Олешек



Михаил Богданов
Консорт Групп

Михаил Богданов

НУЖЕН HR ВСЕЯ РУСИ?

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Искусственный интеллект создал подобное, но УМНЕЕ себя... эта новость мало кого удивила...

УП скоро вернется к теме ИИ проведя беседы с экспертами...

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров



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

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
 ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

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

Дизайн и верстка — Наталия Риль

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

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

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

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

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

Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 29

Если все аргументы «за», но интуиция шепчет, что с человеком что-то не так – хорошенько подумайте...

Борис Белоцерковский,
UVENCO



стр. 37

Вовлечение происходит намного эффективней, потому что иначе нужна ручка, бумага, удобное место, сесть, заполнить, написать...

Сергей Моровщик,
«СкайТрейд»



стр. 45

Внедрение ИИ сделает процесс поиска более технологичным и исключит из него человеческий фактор....

Элина Шакирова,
ЭКСПЕРТ УП



ГЕРОИ HR

Эйчар – это прежде всего драйв

Михаил Богданов, Консорт Групп

МАСШТАБИРОВАНИЕ

Масштабирование – успех кроется в работе с людьми

Маргарита Прудникова

ЛОЯЛЬНОСТЬ

Лояльность нельзя купить

Борис Белоцерковский, Uvenco

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

Чем больше власти сконцентрировано на отделе, тем больше у меня, как собственника, будет проблем

Сергей Морозчик, «СкайТрейд»

ИИ

Мир hr на пороге цифровой трансформации

Элина Шакирова, эксперт УП

ИИ

О топах пока ИИ стоит подождать

Дмитрий Мартасов, эксперт УП

ИИ

На сленге это «ХАЙП» и я бы не спешил ликовать...

Антон Мерцалов, ВИЗАВИ Консалт

ОБНАЛИЧКА

Фиктивный персонал и обналичка

Александра Шишкина

5

17

29

37

45

54

57

59

№ 36
(544)

Издается с 1996 г. 2019 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 28.10.2019 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

Эйчар – это прежде всего драйв

Даже среди самых уважаемых обитателей российского «HR-Олимпа» едва ли найдутся люди с таким богатым и разносторонним опытом управления человеческими ресурсами, как у **Марины Олешек**.

Представленный ниже материал родился из интересных бесед и дискуссий с Мариной о настоящем, прошлом и будущем профессии.



Марина Олешек



Михаил Богданов

Консорт Групп

Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



 лавный секрет Марины в том, что ей не попадалось неинтересных мест работы.

Удивительным образом она всегда оказывалась в инновационных проектах, которые возглавляли яркие, творческие и увлеченные люди. Вероятно, везение это было не случайным: как известно, «подобное притягивает подобное».

Все началось с ИТ-холдинга IBS – первого в России системного интегратора, где Марина создавала одну из первых в России HR-служб.

В дальнейшем этот опыт помог в развитии HR-функции в компании «Ист-Лайн», известной россиянам позднее как аэропорт Домодедово, и ее превращении в многопрофильный холдинг. Хотя это было уже нечто иное: иная специфика, совершенно другая команда во главе с целеустремленным лидером Дмитрием Каменщиком. Чтобы обеспечить процессы подбора, обучения персонала компании и организационное развитие, пришлось углубиться во все детали того, как функционирует огромное аэропортовое хозяйство – сложнейший механизм взаимодействия огромного количества специальных служб, где пассажир видит только десятую, если не сотую часть айсберга... Обслуживание пассажиров и гостей аэропорта, питание на борту, заправка и ремонт самолетов, гостиницы для экипажей и гостей, прием, выдача и обработка грузов... и все это должно

слаженно работать в круглосуточном режиме.

Затем была реструктуризация «Билайна», который непросто прожил кризис 1998–1999 годов, не останавливаясь ни в работе, ни в развитии, и вышел из кризиса безусловным лидером отрасли. И здесь Марине опять повезло с командой и ее энергичным, мудрым Президентом-стратегом – основоположником мобильной связи в России Дмитрием Борисовичем Зиминым. Именно в «Билайне» был создан первый отечественный корпоративный университет, давший карьерный старт большому количеству топ-менеджеров этой высокотехнологической отрасли.

Серьезным вызовом для молодой амбициозной телеком-команды стала трансформация и реструктуризация в масштабах страны такой огромной структуры, как «Ростелеком», со всеми присущими постсоветской госкорпорации – монополисту в области дальней связи проблемами. Чтобы вытащить РТК из долгов, сделать прибыльным и поднять капитализацию, команде пришлось пару лет работать почти круглосуточно. При этом оптимизация огромной филиальной сети, полная перестройка оргструктуры, сокращение персонала, одновременно техническое перевооружение компании были равносильны операции на открытом сердце, так как сердце телекома страны не может остановиться даже на миллисекун-

ду. И эта цель была достигнута, а команда победителей дружит уже многие годы.

Стремление к развитию в профессиональной области в других сегментах рынка привело Марину в пищевую промышленность, где команде управленцев удалось собрать «созвездие» молочных заводов, приведя его к единой системе управления, в том числе издержками. Хотя бизнес-процессы в этой отрасли оказались проще, чем в высокотехнологичных бизнесах, подвиг удалось совершить и здесь: уменьшить затраты на персонал до 6-8% от общих затрат. Многим и сегодня это может показаться фантастикой.

Дальше последовал очередной резкий поворот — в банковскую сферу. ВТБ в течение несколько бурных лет развития разросся до 22 банков в 19 странах мира. В непрерывном процессе приобретения и трансформации дочерних банков, создании финансовых компаний, реструктуризации собственной филиальной сети, модернизации оргструктуры нужно было выстроить современную систему управления высокоинтеллектуальным банковским человеческим ресурсом. И формировалась новая корпоративная культура, запустился Корпоративный университет — кузница новых кадров и новой культуры, заработала новая система компенсаций, модернизировался программный HR-комплекс. При формиро-

вании принципов и логики управления персоналом Группы ВТБ приходилось учитывать особенности ментальности и культур разных стран, специфику банков в разных странах мира, разбираться и в огромном разнообразии финансовых инструментов. И вновь — яркая команда управленцев на трех континентах, возглавляемая безусловным лидером — Андреем Леонидовичем Костиным. За десять лет в группе ВТБ у Марины ни разу не возникало ощущения, что она «засиделась» и пора менять сферу деятельности. Она сравнивает ВТБ с устьем Амазонки, где полноводная река ВТБ превращается в огромную речную систему, со своими особенностями, фарватерами, стремнинами и водопадами. Чего стоил только проект трансформации «Банка Москвы» в команде под руководством Михаила Валерьевича Кузовлева.

Последовавший за этим отдых, когда можно было увидеть солнечный свет не только через окно офиса и обнаружить, что в этом мире есть еще что-то кроме работы, оказался не очень продолжительным. Следующие три года «на банковском субботнике» были посвящены тому, чтобы вернуть в рынок безуспешно saniруемый лет много лет банк «Российский капитал». Это был вызов. У банка не было ни денег, ни команды, ни клиентов, ни продуктовой линейки, ни имени на рынке... А через несколько месяцев после старта проекта Банк еще и принял на себя

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

обязательство достроить дома для обманутых дольщиков печально известной строительной компании СУ-155. И, не успев начать банковский проект, банкиры стали и строителями. Однако уникальная по своим личным и ярким профессиональным качествам команда Михаила Кузовлева с этой почти нереализуемой задачей успешно справилась. Выходцы из команды сейчас возглавляют проекты, отдельные функции, банки... Но этот проект остается одним из самых непростых и запомнившихся...

Состояние души или профессия?

Мы с Мариной вспоминаем, с чего начинался отечественный эйчар четверть века назад и рассуждаем, какие качества нужны, чтобы стать HR-Профессионалом с большой буквы.

Вначале, как известно из Библии, было слово. В управлении персоналом это было слово «эйчар», и мало кто понимал в 1990-1995 годах, кто это и зачем он нужен, поэтому первопроходцам пришлось многому учиться у европейских коллег, адаптировать западные технологии, разрабатывать свой, российский инструментарий, многие аксиомы превращались в теоремы, их приходилось доказывать менеджменту на пилотных проектах внутри компаний, и не достичь результата было просто нельзя.

Управление человеческими ресурсами подразумевает постоянное развитие сотрудников компании, а это требует и постоянного развития самого HR-директора и его команды. И, конечно, без вот такого динамичного, сумасшедшего драйва и не менее сумасшедшей работоспособности, которые есть у всех профессионалов этой сферы, чего-то начинает в «супе не хватать».

Главное – это, наверное, личные качества: без интереса и уважения, любви к людям в этой профессии Профессионалом, Мастером не станешь. Так же как без внутренней мудрости, и без умения держать баланс: между человеком и организацией, между функциями внутри организации, между руководителями и подчиненными, между социальными аспектами и материальными выплатами, между обучением, подбором и развитием и... между жизнью и работой, но это не точно. То есть эйчар – это человек, который умеет находить и подбирать для компании инструменты, необходимые для достижения результата. Затем, конечно, искреннее, позитивное, интеллектуальное любопытство – стремление понять окружающий мир и его тренды в целом, ценности и приоритеты поколений, проблемы отдельных людей. Без этого любопытства, желания помочь компании, людям, без знания рынка труда, новых технологий, без понимания того, куда движется организация, ее сегмент

рынка, экономика, страна и мир, невозможно увидеть, что нужно делать эйчару в компании сегодня, завтра и послезавтра. А системы в HR строятся, имплементируются и работают годами. Надо понимать, как меняются люди, ведь эйчар сегодня работает как минимум с тремя совершенно разными поколениями – «иксами» и «игреками», «зетами», а на входе в компании – невероятные «альфы».

ПРОЕКТ «ЛИДЕРЫ РОССИИ» СОСТОЯЛСЯ И МОЖЕТ И ДОЛЖЕН РАЗВИВАТЬСЯ ДАЛЬШЕ

Поэтому эйчару сначала нужно, наверное, подняться на орбиту в космос и посмотреть на Землю сверху, а потом спикировать до своей организации, по дороге замечая и систематизируя информацию. Вот тогда он будет и эйчар-стратегом, и эйчар-операционистом, будет разбираться в кадровом админе и развитии, в системах компенсаций, уметь делать праздники и проводить масштабные оптимизации; он будет понимать, кого, как, зачем и почему развивать, кому, каких и зачем людей подбирать в команды и т. д., но при этом оставаться живым и интересным для окружающих человеком, а HR-подразделение не превратится в дирекцию по борьбе с персоналом.

Думаем и размышляем вместе: за что мы бы присваивали учрежденную «Управлением персонала» премию

«Капитаны российского бизнеса»? Вероятно, только за способность своими действиями обеспечить бизнесу *результат и качественную поддержку*, поскольку основной составляющей бизнеса является человеческий капитал, а это сфера ответственности эйчара.

А сам результат из чего складывается? Прежде всего, из системной

диагностики текущего состояния организации и HR-функции, затем выстраивание стратегии и логики HR-работы исходя из задач организации и обеспечение нужной динамики движения к результату. И, конечно, качественная расстановка ключевых людей на нужных местах, обеспечение условий для эффективной работы, развития и роста персонала. В конечном итоге, главное, чтобы команда согласованно выдавала нужный результат в заданное время, который должен обязательно быть посчитан и оцифрован.

Одним из основных показателей, на которые стоит ориентироваться, является соотношение «цена – качество», т. е. затраты на персонал, отнесенные на результат или на общие затраты. Можем всегда проверить себя бенчмарками по отрасли. Количество со-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

трудников должно быть оптимальным для решения определенных задач – ни больше, ни меньше. Если меньше, задача эйчара – быстро добрать команду. Сегодня это сделать значительно легче, чем несколько лет назад, т. к. сейчас у нас рынок работодателя, а не работника. При этом нужно следить и за текучестью кадров. Если неправильно выстроена система корпоративных ценностей, неверно поставлены задачи, некорректно рассчитана численность, то мы загоняем сотрудников, и наиболее качественные и ответственные выгорают – теряют интерес к работе/проекту – усиливается отток ключевого персонала. Система компенсаций должна быть гибкой, постоянно развивающейся, отвечающей на вызовы времени и компании, соответствующей разным поколениям, и в то же время понятной и прозрачной. Порой эти системы бывают настолько искусственно усложненными, что человек подчас не понимает, «как мой труд вливается в труд моей республики». И тогда мотивация к достижению результата резко падает.

Возможен и другой вариант: «перегретые» окладами и стабильно выплачиваемыми премиями, привыкшие к весомому соцпакету сотрудники теряют интерес и к результату, и к процессу, коллектив превращается в теплое уютное «болото». Организации очень редко остаются эффективными и повышают уровень своей капитализации,

если средний менеджмент и сотрудники теряют темп, не стремятся повышать эффективность и прибыльность. Текучесть кадров в период стабильного развития организации или процессного управления должна соответствовать оптимальным для данного сегмента рынка значениям – не выше и не ниже. HR-систему нужно выстраивать так, чтобы в компанию хотели прийти и «звезды», и молодежь, и эксперты высокого уровня.

Начинаем спускаться, не дойдя до вершины

Если сравнивать профессиональную карьеру Марины в управлении персоналом с восхождением на Эверест, то можно утверждать, что ей удалось подняться от подножия до самой вершины системы управления человеческим капиталом. Однако многим ее коллегам пришлось прервать восхождение в полной альпинистской выкладке с тяжелым рюкзаком знаний и опыта за плечами и начать неспешную прогулку вниз по склону.

Полноценная система управления персоналом – серьезный подбор, адаптация, развитие, обучение и т. д. – осталась в очень малом количестве компаний. Многие организации возвращаются к тому, с чего все начиналось – к кадровому администрированию и оптимизации численности персонала. По мнению Марины, этот спуск про-

должается и может привести к полному непониманию, зачем в организации нужен эйчар, а не кадровый администратор. В этих условиях многим ее высококвалифицированным коллегам места просто не находится – кто-то уходит в обучение, кто-то в коучинг. Однако успешных, впечатляющих историй в сфере бизнес-образования гораздо меньше, чем тех, кто туда приходит. То же самое можно наблюдать в сфере хантинга и рекрутинга. Этот звездный в 2000-е годы бизнес, когда днем с огнем искали ярких, талантливых менеджеров и экспертов, в современных условиях теряет свою актуальность.

Означает ли это, что сокращается потребность в хорошо знающих свое дело специалистах? Не обязательно. По мнению самих эйчаров, нынешнее положение в основном обусловлено отсутствием возможностей развития человеческого капитала по причине сложной экономической ситуации. Проще говоря, компаниям не хватает денег, сужаются возможности и площадки для бизнеса.

А пока «денег нет», отечественный HR идет по синусоиде вниз, и хочется надеяться, что за спуском вновь начнется подъем. В 2000-х годах лучшие российские эйчары за год-полтора реализовывали программы, на выполнение которых у их европейских коллег уходило по 5-7 лет. На международных HR-конференциях спикеров из России

выносили в отдельный блок несистемных кейсов. Слушатели не верили, что поставленные задачи можно решить так быстро и с такими ограниченными временными и человеческими ресурсами.

Яркий пример. В то время в России остро стояла проблема отсутствия среднего менеджмента. Гуру европейского эйчара советовали участникам конференций из стран постсоветского пространства «потерпеть 5-7 лет, пока из вузовских стен не начнут выходить выпускники с этой специализацией – управленцы среднего звена». Однако, как говорится, «что немцу здорово», то российскому работодателю смерть, а российскому эйчару — гарантированное скорое увольнение. Им уже в то время приходилось становиться мичуринцами и возвращать этот самый средний менеджмент внутри компаний на корпоративной грядке: находить способных хантеров и рекрутеров, чтобы они подобрали подходящую «рассаду», отбирать «звездочек» внутри и доращивать их в корпоративных университетах, стажировать внутри компании. Причем программы «от рассады до супермаркета» среднего менеджмента были рассчитаны максимум на год (для топов — на полтора-два года), что считалось в принципе невозможным в мировом HR. В результате продуманной системы обучения делали из ребят, внутренних или внешних, сильный средний менеджмент. Так что некор-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ректно было бы говорить, что мы всегда плелись в хвосте мировых трендов – были в короткой истории российского HR моменты, когда в поисках собственного пути он эти мировые тренды опережал!

Кадровые агентства и бизнес-тренеры: бедные родственники в семье HR или...

Ответ на этот вопрос следует искать в соотношении «цена-качество» работы кадровых агентств и их способности эффективно удовлетворять запросы клиентов. На пике активности внешних рекрутеров появилось огромное количество недостаточно профессионально работающих агентств, взаимодействие с которыми давало нужный результат. Рекрутеры и хантеры стремились набирать однотипные заказы, кандидатов пускали по кругу, «авось где-нибудь и осядет». Агентствам не хватало времени и профессионализма для качественной работы по проекту. Заказчик, страдающий от кадрового голода, хотел дать максимум информации для успешного поиска, а представитель кадрового провайдера мог уделить ему минут 40, т. к. в графике стоял следующий клиент. Естественно, часто бывало, что рекрутеры не могли выдать «кандидата мечты». Как следствие, компании создавали свои подразделения подбора, не найдя качественного аутсорсинга услуги.

Сейчас, в результате «естественного отбора», спровоцированного «низким рынком», в профессии остались в основном звезды – те агентства, кто умеет и может, и качество работы внешних провайдеров резко возросло. В книге «Физики шутят» есть замечательная фраза: «целесообразно сжигать в год по одному ученому, тогда в науке уменьшится приток карьеристов». За несколько лет с рынка ушли «случайно зашедшие на огонек», и сейчас профессия вновь обретает высокие стандарты и профессионализм.

Во всем опять-таки необходим баланс. В специализированные кадровые компании следует обращаться за артефактами: если нужны яркие звезды и нестандартный функционал, не свойственный организации, или же при массовом подборе (10, 20, или 40 вакансий с однотипным функционалом), поскольку агентства прекрасно справляются не только с хантингом, но и с задачей селекции кандидатов.

На средние, стандартно отработанные позиции, в компании с уникальной корпоративной культурой, разумнее использовать внутренний подбор: он учитывает и людей внутри организации, и внешних кандидатов, а собственные рекрутеры хорошо разбираются в ситуации внутри компании и, как правило, лучше знают, что ей надо, быстрее и качественнее выполняют проект.

Что касается корпоративного обучения, то на аутсорсинг можно и нужно отдавать развивающее обучение, т. е. обучение тем навыкам и soft skills, которые для организации являются новыми, потому что внутренний тренер, специализирующийся, как правило, на hard skills, не имеет подобного наработанного и апробированного рыночным опытом. Кроме того, в этом случае появляется возможность выбора из лучших специалистов в данном направлении.

HR в государственном управлении: хорошо забытое старое

Марина Олешек входит в Экспертный совет конкурса «Лидеры России», и, по ее мнению, одно из главных его достоинств заключается в том, что он заставляет человека задуматься: хочет ли он в это время, в этом месте участвовать в изменениях, которые могут происходить в системе государственного управления в стране. Этот глобальный, уже вышедший за рамки России, многоступенчатый, сложный проект технически устроен так, что на его результаты нельзя повлиять. Это всероссийский конкурс, созданный в рекордно короткие сроки, постоянно развивается и учится, в чем-то усложняется, а где-то упрощается. Методики тестирования, очные задания и т. д. – от года к году развиваются, адаптируются к меняющимся условиям, продолжая искать для страны людей, которые хотят и могут.

Однако дальше перед организаторами конкурса встает более сложная задача. Выявив людей с высоким потенциалом, нужно определить, какие позиции с какими компетенциями, с каким необходимым опытом будут или уже вакантны. После этого посмотреть на финалистов и создать для них почти индивидуальный трек обучения и развития, который способен будет развить имеющийся у победителей потенциал до уровня компетенций, требующихся на той или иной позиции. И плюс ко всему – каждому выделить опытного коуча именно по этому набору компетенций, чтобы кандидат был готов занять вакансию. Если при дальнейшем развитии Проекта удастся провести скрининг вакансий, дать четкое описание профессиональных компетенций и ожидаемого результата и под это смотреть победивших в конкурсе кандидатов, тогда следующая вершина будет взята и правильные кандидаты займут правильные позиции.

Предельно важны не только качественный отбор и не менее качественное обучение, но и время на адаптацию в новом качестве. В крупных компаниях человеку дают полгода-год на освоение огромного объема новой для него информации, корпоративной культуры. Важно, чтобы и на государственных позициях эта классическая схема работала эффективно, а у лидеров был запас времени, в течение которого они смогут освоить и осознать поступающую

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

информацию, выработать программу трансформации, которую от них ждут. Вероятно, это будет легче сделать кандидатам с большим жизненным и управленческим опытом.

По мнению Марины, проект «Лидеры России» состоялся и может и должен развиваться дальше. Кандидаты и победители должны подниматься по государственной и/или корпоративной карьерной лестнице, постепенно приобретая hard и soft навыки. У каждого из них должны быть наставники, которые своего «воспитанника» растят, регулярно оценивают, дают обратную связь, помогают составить и реализовать программу развития, отрекомендуют на следующую позицию, настроят на результат.

Подобная система работала еще в советские времена. Были высшая комсомольская и партийная школы, и человек должен был сначала проявить лидерские качества в молодежной среде, получить рекомендацию и закончить Высшую комсомольскую школу (аналог современного MBA), стать профессиональным управленцем среднего звена. Дальше шло направление на работу на производство, в сельское хозяйство, и там «закалялась сталь». Затем лучшие поступали в Высшую партийную школу (аналог DBA – второго высшего менеджера образования) и, наконец, становились управленцами государственного уровня. В 90-ые годы эту систему

серьезно изучали и адаптировали под себя многие западные транснациональные корпорации.

Действительно, было что изучать! Специализированные детские сады и школы, интернаты... поступление отобранных и одаренных детей в профильные институты, целевые аспирантуры, и дальше два пути: либо у тебя способности к организаторской работе — и ты становишься управленцем, либо углубляешься в производство, науку и т. д. Двойная карьерная лестница в действии. Система управления кадровым потенциалом страны, создателем которой был Александр Яковлев, продемонстрировала свою эффективность на всем советском пространстве как во времена СССР, так и после его распада и, кроме того, в значительной мере была позаимствована западным HR.

Нужен «эйчар всея Руси»

Вспоминая кризис 2008-2009 гг., Марина Олешек говорит, что проблемы, стоявшие тогда перед крупнейшими компаниями, по мнению многих ее коллег, могли быть более эффективно решены при наличии консолидированной антикризисной HR-стратегии в масштабах государства. Россию, по сути, можно уподобить гигантской многопрофильной корпорации, только отягощенной огромной социальной составляющей. Следовательно, для нее можно построить многопараметровую

систему, координирующую и усиливающую образовательный, социальный, карьерный потенциал. Частично можно использовать HR-технологии крупнейших компаний... Ведь для страны, как и для любой компании, очень важно и удержание талантливых специалистов и разработчиков, ученых (языком компаний-экспертов и R&D), и поиск и развитие среднего и высшего менеджмента, создание среды для новых бизнесов

и перезапустить такую систему... Этот опыт у страны уже был... Цифровизация, оперирование огромными массивами статистических данных, активное взаимодействие с искусственным интеллектом значительно облегчают процесс консолидации усилий огромного количества различных институтов и организаций, экспертов, профессионалов. Это гигантская по масштабам задача, но совершенно реально реали-

ГОСУДАРСТВО ДОЛЖНО РАЗВИВАТЬ И ПРЕУМНОЖАТЬ ОГРОМНЫЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ И РАЗВИВАТЬСЯ БЛАГОДАРЯ ЕМУ ТАК ЖЕ, КАК ЛЮБАЯ КОМПАНИЯ

и ярких предпринимателей (языком компаний – создание бизнес-инкубаторов), и построение системы двойной карьерной лестницы, профессиональной профориентации и отбора... Очень важно вписать в эту систему и систему постоянного преемственного обучения от школы, колледжа, вуза, дальнейшей поствузовской системы повышения квалификации, переобучения под актуальные задачи... Создание единой ценностной системы (корпоративной/страновой культуры)... Мы на сегодня уже разработали профессиональные стандарты для многих профессий. В прошлом, кстати, такой справочник существовал и назывался ЕТКС – единый тарифно-квалификационный справочник)... Нам с вами проще обгредить

зубная (кстати, над HR-стратегиями и их реализацией на страновом уровне сегодня уже активно работают на постсоветском пространстве).

Если продолжить сравнение страны с крупной корпорацией, то, возможно, в стране зреет необходимость появления не глобального HRD, а скорее Координационного HR-комитета, обладающего в совокупности базовыми компетенциями, схожими с расширенным функционалом HRD, но обогащенными огромным государственным опытом, с четко поставленными целями и сроками. Координация усилий в этой области даст огромные преимущества и стране в целом, и уже сегодняшней молодежи, и следующим поколениям,


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

начиная с «альфа». Государство должно развивать и преумножать огромный человеческий потенциал и развиваться благодаря ему так же, как любая компания. Мы уже говорили об отдельных проектах в этой области. Можем продолжить: созданы яркие программы для государственных чиновников, которые реализуют лидирующие вузы страны, активно развиваются проекты «АНО-Страна возможностей», «Лидеры России», «Территория смыслов», работает с молодежной и прогрессивной аудиторией АСИ, конкурс World skills набирает сторонников, участников и обороты, волонтерские движения объединяют все больше людей, создано Федеральное агентство по делам молодежи... А представляете, какую динамику и результаты дала бы консолидация и систематизация этих усилий?! В медицине мы давно пришли к тому, что нельзя лечить один орган, человек – это целостная система, и такой подход более результативен... А вот на уровне работы с человеческими ресурсами такая взаимосвязь многих функционалов и отдельных проектов – пока из области потенциальных национальных программ. Возможно, мы несколько опережаем время, но хотя бы поразмышлять об этом стоит уже сегодня. Мысли материальны. «Будущее не придет само, если мы не примем мер...» – писал В. Маяковский.

Конечно, стоит огромных интеллектуальных, временных, ресурсных

затрат создать и реализовать HR-стратегию использования и развития человеческих ресурсов страны: куда мы идем, на чем фокусируемся, как и что делаем, как отвечаем на неожиданные вызовы и как хеджируем риски. Но для этого у нас в стране есть все необходимое: огромный человеческий потенциал, массивы накопленной, но не консолидированной в этой области статистики, опыт прошлых периодов, экспертное сообщество, аналитический аппарат, выстроенная исполнительская вертикаль. Очень важно и то, что в последнее время по этой теме высказывается все большее число представителей высшего эшелона власти. Значит, эта тема входит в актуальную повестку, а это значит, что у этого процесса появится и заказчик, и найдутся ресурсы, и создастся команда из стратегов, экспертов, аналитиков, исполнителей. А значит есть куда расти и стремиться HR-сообществу, несмотря на все синусоиды. Мы можем изменить мир, в котором мы живем!

***Михаил Богданов,**
генеральный директор
Консорт Групп, эксперт премии
«Капитаны Российского Бизнеса»,
главный эксперт  по вопросам
поиска и подбора персонала

Эксклюзивно для 

Масштабирование – успех кроется в работе с людьми

Выбор масштабироваться или нет напрямую связан с амбициями собственника

УТ Как выбрать вид бизнеса, который можно масштабировать?

А мой взгляд, масштабировать можно любой вид бизнеса. Выбор масштабироваться или нет напрямую связан с амбициями собственника. Неважно, работает ли он в индустрии FMCG, в услугах, в HoReCa, или на рынке B2B, где угодно. Это все можно и нужно масштабировать. Если собственник хочет завоевать весь мир, то ему просто необходимо масштабировать свой бизнес.

Еще один индикатор готовности бизнеса к масштабированию, – ваш товар или услуга востребованы. У вас высокий трафик посещаемости, к вам очереди и невозможно вместить в одном помещении всех желающих купить услугу, то-



Маргарита Прудникова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вар, продукт. Тогда создавайте стандарт и открывайте вторую точку.

УП Какие ошибки обычно совершают компании, пытающиеся масштабировать свой бизнес?

— Когда вы решили, что готовы к масштабированию, важно понимать, как вы

НАПИСАНИЕ ПРАВИЛ – ТЯЖЕЛЫЙ РУТИННЫЙ ТРУД, НО БЕЗ ЭТОГО НЕВОЗМОЖНО СОВЕРШИТЬ МАСШТАБИРОВАНИЕ

это будете делать, чтобы избежать ошибок.

Прежде всего необходимо четко спланировать свои шаги. Понять, что вы хотите, и как должен выглядеть ваш бизнес. Составить алгоритм масштабирования и разработать систему управления удаленной командой.

Самый первый шаг: составить бюджет своих амбиций. Определите количество удаленных подразделений, сформируйте план доходов и расходов. Сразу делайте прототип консолидированной формы бюджета, которая будет легко дублировать модель расчетов на каждое новое подразделение.

Следующий шаг на пути масштабирования: нужно определить, кто будет играть в вашей команде. Людей с какими

качествами вы хотите видеть рядом с собой? Какими навыками и квалификацией они должны обладать? Создайте профиль должности и пропишите подробно все эти аспекты.

Еще одна ступень – описание должностных инструкций и функционала сотрудников. Вам необходимо отчетливо

понимать, кто и за что будет отвечать, какие критерии оценки результативности у каждого сотрудника, которые будут работать удаленно.

Что из себя представляют должностные инструкции. Это четко прописанные функциональные обязанности. То есть, сотрудник совершает определенное действие, и вы от этого действия получаете финансовый результат.

Когда у вас таким образом оформлена должностная инструкция, на ее базе легко создается система оплаты труда. Сотрудник делает шаг – вы получаете от этого вот такую прибыль, сотрудник за это получает вот такую часть своего дохода.

Следующий этап – сформулировать правила. Правила – это и есть стан-

дарты, регламенты, понятные инструкции по каждому шагу каждого работника. Они должны быть четко привязаны к тому результату, который вы хотите получать. Если вы хотите миллиарды, соответственно, при планировании, вы должны сузить их до самого первого шага, который вас со временем приведет к этим деньгам. Но если вы не спланировались таким образом, не нареза-

в понятной форме – видеоконтент. По сути, система обучения в компании – это видеоконтент к должностной инструкции.

Еще один этап – создание системы оплаты труда. Она тоже должна быть унифицирована для всех подразделений. Не должно быть так, чтобы в одном филиале у вас одна система оплаты, в

ПОСТРОЙТЕ СИСТЕМУ ОТЧЕТНОСТИ, КОТОРАЯ В РЕЖИМЕ РЕАЛЬНОГО ВРЕМЕНИ БУДЕТ ПОКАЗЫВАТЬ ЛЮБОЕ ОТКЛОНЕНИЕ ОТ НОРМЫ

ли мелкие этапы к своему миллиарду, вам будет сложно управлять бизнесом. Написание правил – тяжелый рутинный труд, но без этого невозможно совершить масштабирование. Если у вас их нет, или они не унифицированы, вы со временем придете к местечковым княжествам. Каждый из филиалов будет работать так, как он считает нужным. Весь ваш бизнес будет зависеть от лидеров, которые начнут вместо вас управлять вашими удаленными подразделениями. Это будет крупнейшая ошибка.

другом – другая. Как бы нам не казалось, что чем дальше сотрудники находятся от центрального офиса, тем меньше они знают, это не так. Они очень хорошо общаются друг с другом и прекрасно осведомлены, кто, где и сколько получает. Ваша система оплаты труда должна стимулировать ожидаемый результат абсолютно одинаково для каждого сотрудника. Тогда сотрудники будут работать эффективнее.

Одно из важных правил для эффективного масштабирования – наличие тотальной системы контроля. У вас должна быть возможность в любой момент времени видеть происходящее в каждом удаленном подразделении. Это должна быть система видеонаблюдения и система, обрабатывающая результат этого видеонаблюдения. То есть – есть

Создав правила, стандарты, должностные инструкции, алгоритмы, вы должны показать сотруднику, как он должен выполнять свои действия, чтобы они приводили к результату. То есть разработать систему обучения. Самый лучший способ донести информацию

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

стандарт, есть чек-лист к нему, и есть сотрудники, которые контролируют исполнение этого чек-листа в режиме онлайн. Постройте систему отчетности, которая в режиме реального времени будет показывать любое отклонение от нормы: в плановом доходе, в исполнении стандарта, в дисциплине. Это все будет указывать на то, где в системе пробел. Если много отклонений, ищите, где сбоят, и переделывайте, тестируя

неадекватное поведение, неразвитые личностные характеристики – ему сложно будет масштабировать бизнес. Здесь подходит поговорка – есть амбиции, но нет амуниции. Вся история бизнеса показывает, что крупные предприятия имели основателями адекватных, развитых и интересных людей. Они ставили невыполнимые задачи и выполняли их со своей командой. За такими лидерами шли люди.

МЫ В КОМПАНИИ ПИШЕМ СТАНДАРТЫ ДЕСЯТЫЙ ГОД

нововведение на малом участке. При успехе теста, интегрируйте на остальные филиалы.

Необходима система обратной связи от гостей, потребителей, покупателей, от тех, кто формирует ваш доход. Ваши клиенты должны иметь возможность высказать свое мнение, а вы – его получить и обработать. Ваш бизнес построен во имя клиентов, они приносят деньги. Система обратной связи – это тоже система контроля исполнения стандартов, поставленных задач, кадровой дисциплины. Чтобы не было ситуаций, когда вы ожидаете одного, а по факту клиент говорит, что в вашем удаленном подразделении с ним произошло что-то иное.

И еще один важный критерий – это масштаб личности руководителя, собственника, человека, который создает бизнес. Если он имеет огромные амбиции, но при этом низкий интеллект,

Вывод. Ошибки – это прежде всего:

- несформированные критерии подбора сотрудников – индивидуальные характеристики, специализация, опыт и компетенция сотрудников, которые будут работать в вашей команде и приносить результат,
- несформированные должностные инструкции – не формальный продукт из интернета, а конкретный алгоритм действия любого сотрудника, который приводит к результату,
- несформированный ожидаемый результат – чего вы хотите от бизнеса, подразделения: прописанные цифры и путь. Это смарт-задача.


- несформированная единая система оплаты труда, которая должна стимулировать сотрудника выполнять действия из должностных инструкций,

ции и стандарты необходимо видоизменить таким образом, чтобы еще больше их унифицировать. Чтобы то, что понятно и очевидно нам, было понятно любому линейному сотруднику. А наш клиент в

ЧТОБЫ ТО, ЧТО ПОНЯТНО И ОЧЕВИДНО НАМ, БЫЛО ПОНЯТНО ЛЮБОМУ ЛИНЕЙНОМУ СОТРУДНИКУ

- несформированная система обучения персонала – те самые правила, стандарты, должностные инструкции, алгоритмы, которые должны выполнять ваши сотрудники,
- несформированная система контроля, которая в режиме реального времени показывает любое отклонение от нормы, стандарта, который задаете вы как руководитель,
- несформированная система аудитов, личных проверок и обратной связи от покупателя вашего продукта, без которой у вас будут происходить странные вещи в подразделениях,
- неготовность менять, то, что создали тяжелым непосильным трудом. Мы в компании пишем стандарты десятый год. В этом году снова приходим к выводу о том, что наши должностные инструк-

любой точке России имел одинаково качественный сервис, желание совершить повторную покупку и рекомендовать нас своим друзьям, близким и знакомым.

 **Может ли старая команда реализовать идею масштабирования или лучше набрать новых специалистов?**

— Здесь все относительно. Ваша команда будет способна реализовать идею масштабирования, если:


- вы изначально формировали свой бизнес с идеей, что будете его масштабировать,
- собирали команду, заряженную этой же идеей, и готовую с первого дня начать прописывать регламенты, стандарты, унифицировать процессы.

Если же вы начинали бизнес с друзьями, то здесь все по классике. У вас теплые отношения, вы все горите одной

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

идеей, и сотрудников подбираете такого же склада. Все что-то творят и создают. И когда вы, как собственник, придете к решению, что необходимо масштабироваться и унифицировать процессы, можете столкнуться с мощным сопротивлением. Потому что квалификации сотрудников для перехода на этот этап просто не хватает. Тогда вам придется менять команду. Кто-то может быть останется, включится в новое направление, а кто-то не справится, и вам придется прощаться.

Моя рекомендация такая. Когда вы создаете бизнес, помните, что это не семья. Нужно сразу выстраивать субординацию, четко ставить задачи, понимать, чего вы ожидаете от сотрудников. При этом держите в голове мысли о том, что вы хотите иметь не одно маленькое подразделение, а сеть филиалов, представительств в своем городе, в стране, в мире. И тогда, понимая собственные амбиции, вы правильно будете относиться к подбору персонала, формировать ему задачи и прорабатывать стратегию масштабирования.

 **Топов, не тянущих новый темп и масштаб, лучше сразу “выбрасывать за борт шхуны” или стоит пристроить их или переобучить?**

— Здесь все зависит от бизнеса и квалификации сотрудника, который отвечает за отдельно взятое специализированное направление или филиал.

Представьте, ваш бизнес состоит из уникальных бизнес-процессов. Внутри предприятия вырос топ-менеджер, ваша правая рука, который работает со дня основания компании. Он вместе с вами создавал все процессы, участвовал в разработке всех решений и их интеграции в бизнес, он знает все детали вашего предприятия. Вы друзья. Но что-то пошло не так, и вы расстаетесь. Он создает компанию – конкурента, имея мощную экспертизу и знание всех деталей вашего бизнеса. Очень важно буквально с первого дня создания бизнеса не играть в семью, не создавать дружеских отношений, нужна субординация и дистанция. Тогда вы снизите риск того, что топ, который с вами шел бок о бок на этапе создания бизнеса, уйдет и открывает конкурирующий бизнес.

Что касается топов, которые не тянут новый масштаб. Я за то, чтобы их убирать. Не привязывайтесь к личности, привязывайтесь к квалификации сотрудника. Ищите квалифицированных специалистов, готовых выполнять ваши задачи. Эксперт всегда сделает прорыв в определенном бизнес-процессе. Суть в том, что многие остерегаются их брать, потому что не знают, как ими управлять, или боятся показаться глупыми, поэтому выбирают посредственных. И получают от этого очень посредственный результат. Не бойтесь брать специалистов. Взаимодействуя с ними, вы будете развиваться как личность и как лидер бизнеса.

УП Где искать нужных членов новой команды?

— Чтобы сделать прорыв в собственной компании, вам нужен квалифицированный специалист на определенном бизнес-участке. Квалифицированные специалисты живут в компаниях-лидерах рынка. Там им, чаще всего, платят достойные деньги. Соответственно, вам

буде, находите в профессиональных сообществах. Чаще всего они открыты к общению. Задавайте им вопросы, интересуйтесь, можете договориться о встрече, сказав, что вы заинтересованы в обмене опытом.

Если у вас очень узкая ниша, и таких квалифицированных специалистов напечет или они подписывали документ о

ВЫ МОЖЕТЕ ПРИГЛАСИТЬ ИНТЕРИМ-МЕНЕДЖЕРА: ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННОГО СПЕЦИАЛИСТА В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

нужно перекупать этого специалиста и мотивировать его на то, чтобы он создал подобный бизнес-процесс в вашей структуре. Здесь очень важно не списывать то, что он вам принесет, потому что любая система уникальна. Это живой организм. Если вы берете специалиста и стандарты, которые он принес с собой, накладываете на свою компанию, вы можете ее просто уничтожить. Дьявол кроется в деталях. Будут такие нюансы, которые вы на входе не заметите. Даже если 100 компаний работает в одной индустрии, каждая будет отличаться.


Специалистов не обязательно сразу перекупать. Я рекомендую проводить маркетинговые интервью с такими специалистами. Ищите способы знакомиться с этими людьми – пишите в фейс-


конфиденциальности, тогда вряд ли они будут с вами встречаться. Тогда смотрите на подобные бизнесы или индустрии совершенно не похожие на вашу. У них есть технологии, которые вам нужны для масштабирования. Ищите специалистов там, знакомьтесь лично и выясняйте, как у них все устроено. Потом думайте, как полученную информацию интегрировать в вашу компанию.


Здесь можно обойтись малой кровью. Сформулируйте задачи из информации, полученной у лидеров рынка, и поставьте их сотрудникам из вашей команды. И многие справятся с ними. Если ваши работники не способны выполнять эти задачи, возьмите сотрудника «на вырост». То есть, если топ-менеджер либо мидл-менеджер к вам не перейдет, то вы можете взять линейного специалиста, но


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

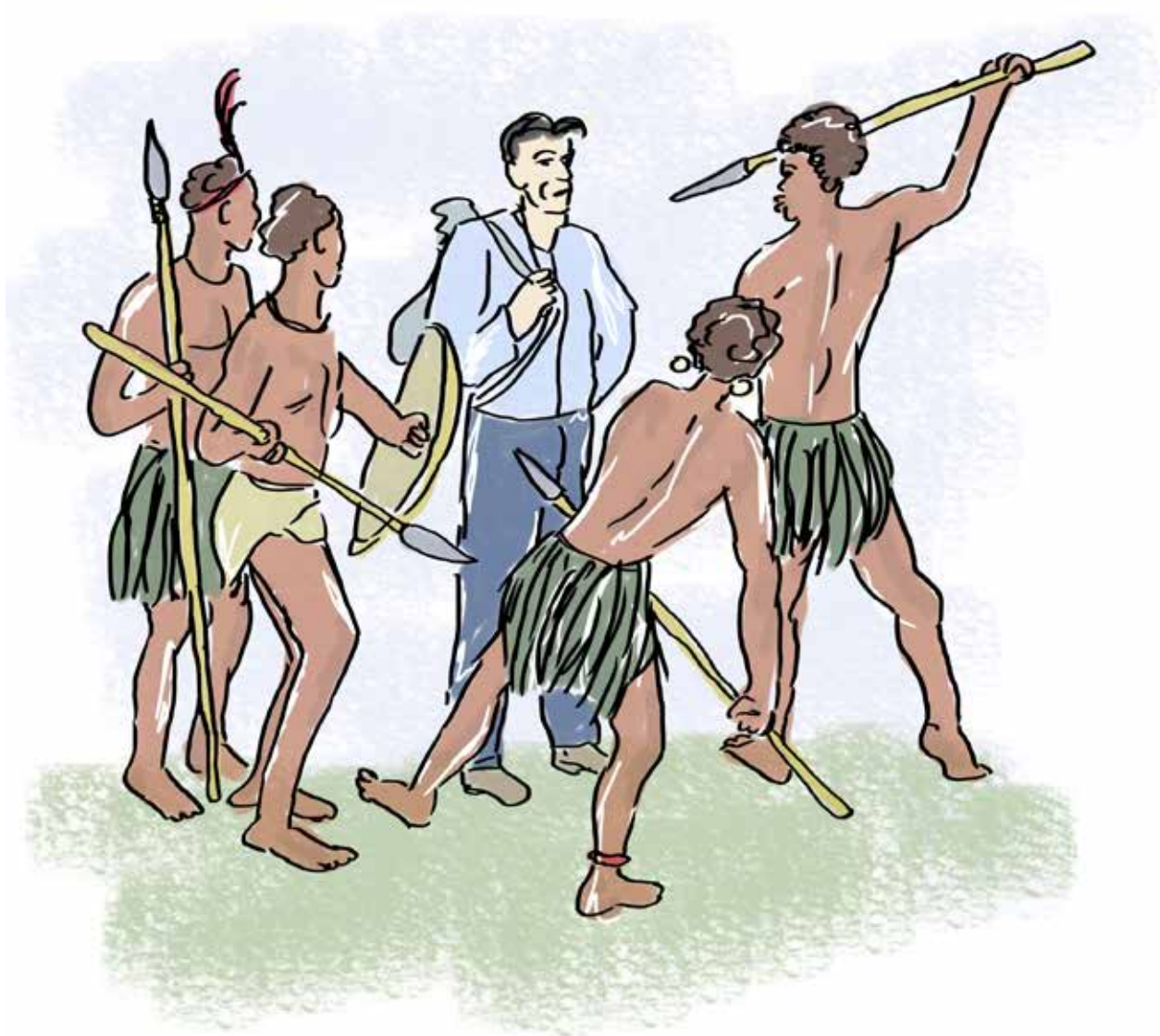
 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для


 Эксклюзивное интервью для



ЧЕМ ЧРЕВАТЫ ПЛЕМЕНА. ЭТО СГОВОР

из лидирующей компании. Амбициозно, с горящими глазами, который хочет построить карьеру.

И еще один путь. Вы можете пригласить интерим-менеджера: высококвалифицированного специалиста в управлении изменениями. Это достаточно дорогой, но очень эффективный способ быстрого прогресса в процессе масштабирования. Интерим-менеджер создаст вместе с вами алгоритм масштабирования, обучит вас и ваших сотрудников способам управления удаленной командой, и выстроит модель, по которой можно будет развиваться несколько лет.


 **Какими качествами и знаниями должны обладать те, кто может полезно трудиться в бурно растущей компании?**

— Это должны быть качества и знания, которые нужны вам. Я против того, чтобы брать со стороны каких-то всесторонне развитых людей, которые много всего знают, теоретически хорошо подкованы. Они будут вносить смуту, блуд, тратить ваш ресурс и деньги. Полезными будут те, кто выучился и развился в рамках компании. Если у вас не конвейерное производство, типичное и автоматизированное, то необходимо растить квалификацию сотрудников внутри предприятия. У вас должна быть собственная система обучения. Берите человека «на вырост» и обучайте тому, что нужно вам. Такие специалисты стоят дешевле, чем эксперты, но через

год-полтора они будут давать ощутимые результаты. Выше я говорила про стандарты, регламенты и алгоритмы. Это и есть контент обучения, те знания, которыми должны обладать ваши сотрудники.

Про качества. Качества должны быть прописаны в профиле должности. Это личностные характеристики сотрудника, его квалификация, знания и навыки, которые дадут результат вашей компании. При поисках специалиста вы должны понимать, с кем хотите работать, и какими качествами он должен обладать на входе. Подбирайте команду, с которой будет комфортно работать – тех, кто слышит, моментально схватывает вашу энергетику, уважает и ценит вас.

Универсального определения, какие знания и навыки дадут результат при масштабировании именно вашего бизнеса, нет. Все очень уникально. Формируйте профиль, должностные инструкции, обучающий контент и базу знаний, которая нужна внутри компании. Исходите из собственных задач и амбиций.

 **Что делать, если в команде образовались некие «племена» по интересам?**

— «Племена» образуются прежде всего от вакуума. Есть такое выражение – любой вакуум заполняется дерьмом. Здесь тоже самое. Если начинают появляться какие-то «племена», значит ваши

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


сотрудники не загружены. У занятого сотрудника просто физически не будет времени вступать в какие-то коалиции и обсуждать вопросы вне рамок своей работы.

«Племена» могут быть индикатором появления неформальных лидеров. Такие серые кардиналы появляются там, где у людей есть возможность проявлять какую-то самостоятельность. Когда у вас четко построен алгоритм, поставлены задачи, есть технология работы и измеримый результат, тогда «племена» не смогут образоваться. Чем чреваты племена. Это сговор. Сотрудники, собираясь в определенную группу и обмениваясь знаниями глобальных процессов компании, очень легко могут организовать конкурирующее предприятие. Это самая большая беда при масштабировании бизнеса. То есть, вы инвестируете в своих сотрудников, обучаете и развиваете их, делитесь с ними всей экспертизой, а они берут и открывают собственную компанию.

Чтобы такого не происходило, лучшей профилактикой образования «племен» является очень узкий профиль работы отделов. То есть, у вас есть небольшое звено топ-менеджмента, которое знает все. Вы их высоко оплачиваете, бережете и подписываете с ними документы о конфиденциальности.

Дальше иерархия делится на отделы. В мелкой нарезке до деталей у вас про-

писан алгоритм действия каждого подразделения. И у его руководителя нет информации о профиле руководителя следующего отдела. Подразделение X не знает, что делает подразделение Y. Такая узкопрофильная нарезка позволяет профилактировать увод бизнеса к конкурентам.

 **А если есть оппозиция масштабированию (топам и всем сотрудникам и так неплохо живется без перемен), то как поступить?**

— Любая оппозиция к масштабированию, к решению руководителя – это саботаж. В оппозицию могут вступать как топ-менеджеры, так и линейные руководители, и рядовые сотрудники. Саботаж на старте масштабирования просто не позволит сдвинуться вперед. Вы как собственник можете выхолостить весь ресурс на убеждение сотрудников, которым это невыгодно. Потому что надо много работать и с большим энтузиазмом выполнять новые задачи, а им не хочется. Они будут сопротивляться решениям и заставят вас сливать свою энергию, силы, рвение. Они не дадут реализовывать ваши идеи, и у вас опустятся руки.

Мое мнение категорично. Только жесткие кадровые решения и ликвидация любой попытки саботажа. Находите лидера оппозиции, отстраняете его, всем остальным показательно объясняете, почему это произошло, почему этот



ЛЮБАЯ ОППОЗИЦИЯ К МАСШТАБИРОВАНИЮ, К РЕШЕНИЮ РУКОВОДИТЕЛЯ – ЭТО САБОТАЖ

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

сотрудник больше не работает в компании, и обозначает, какие перспективы у других, если будут хотя бы малейшие попытки к таким действиям. Если есть оппозиция, прощайтесь с оппозиционерами.

 **Как сегодня в эпоху интернета оценить силу бренда и его потенциал к масштабированию?**

— Я очень люблю легенду про винодела. Во времена великой депрессии один итальянец эмигрировал в Америку, где построил большую алкогольную империю во время сухого закона. По прошествии многих лет у престарелого мэтра спросили: «Как вам удалось без посторонней помощи во время законодательных ограничений выстроить бизнес, который работает по сей день и приносит прибыль?» Итальянец ответил: «Так случилось, что приехав сюда из Италии, я не знал английского языка. И я не понимал, о чем кричат газеты. Я просто ежедневно делал свою работу, и у меня все получилось».

Если вы не знаете, что происходит вокруг, но с большим энтузиазмом инвестируете в собственный бизнес свои знания, умения, постоянно развиваетесь, наблюдаете за лидерами, копируете их, улучшаете квалификацию в своей экспертизе, то вам не страшна ни эпоха интернета, ни другие вещи, происходящие на рынке. Это подтверждает мой опыт. При падающих рынках наша ком-

пания показывает растущую динамику. Концентрируйтесь вглубь предприятия и занимайтесь совершенствованием процессов.

Создать масштабный бизнес способен тот, кто получил квалификацию, учась у Мастера. Он посмотрел, как устроен лидер, у которого работал, проявил себя неординарно и достаточно быстро построил карьеру. Такой человек сможет создать свою компанию, потому что понял технологию и алгоритм масштабирования. Ему неважно, что он будет масштабировать, – тот же бизнес, в котором работал как наемник, или другой. Основа одна. Алгоритмы масштабирования одни и те же. Выходите за рамки своего бизнеса, заходите в другие компании и смотрите, как работают Мастера.

Ключевые признаки наличия потенциала к масштабированию: у вас, как у основателя бизнеса, есть амбиции, и вы хотите завоевать весь мир. У вас есть сила личности и духа.

Вы способны четко структурировать процессы и постоянно учиться.

***Маргарита Прудникова,**
интерим-менеджер

Эксклюзивно для 

Лояльность нельзя купить

О том, на что обращать внимание при формировании команды, о важности доверия сотрудникам и клиентам, о роли технологий и искусственного интеллекта в бизнесе – в интервью с Борисом Белоцерковским, президентом крупнейшей в РФ вендинговой компании Uvenco и сети киосков полноценного питания Self.



Борис
Белоцерковский

Uvenco

Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как вообще возникла идея вендингового бизнеса?

 начала 1990-х у меня был завод по производству игровых автоматов, на котором трудились около 500 человек. После запрета игорного бизнеса, в 2007-м году, мы встали перед необходимостью его реперофиллировать.

СЕЙЧАС У НАС 15 ТЫС. АВТОМАТОВ В 65 ГОРОДАХ РФ

Попробовали выпускать банкоматы – не вышло, рынок был слишком высококонкурентным. Тогда решили переключиться на торговые автоматы. Производственные задачи мы решили успешно, благо была мощная база, технологии, персонал, но покупать наши автоматы было некому – российские вендоры предпочитали оборудование западных производителей, ибо одновременно выступали его дистрибуторами. Поэтому нам пришлось, образно говоря, стать «самими себе клиентами» и создать операционную компанию Uvenso. Время показало, что решение было правильным: сейчас у нас 15 тыс. автоматов в 65 городах РФ.

УП С какими сложностями Вы столкнулись при выходе на новый рынок?

— Я бы сказал, с неизбежными. У нас был большой опыт в производстве и продаже висотехнологичной продукции, но ритейл и оперирование – это совсем другая история. Поначалу мы наделали много ошибок: платили слишком большие для ритейла зарплаты, которые «убивали» доходность; недооценивали важность постоянного контроля в оперировании; выбирали не слишком удачные места для установки

торговых автоматов. А место в вендинге – это самое главное. Если поставить автомат в глухом переулке, он принесёт прибыль 2-5 тысяч рублей. Если на вокзале – 2-5 тысяч долларов. Все это потребовало серьезных усилий, создания и настройки принципиально иной организационной структуры.

УП Вы как-то учитывали опыт той же Америки, где вендинг очень развит?

— На момент, когда мы начинали, в России вендинга практически не было. У нас и сейчас-то на один аппарат 700 человек, а в Америке – один на 70. Тогда разрыв был ещё сильнее, а потенциал рынка огромен. Развивайся – не хочу. Но важно понимать, что у нас

Эксклюзивное интервью для



ниже, чем в тех же Штатах, покупательная способность населения.

Что касается технологий – здесь мы опережаем и США, и Европу. Там вендинг до сих пор строится по схеме «кинь монетку – получи жвачку, или бутылку, или шоколадку». Наши автоматы и программы гораздо прогрессивнее: от возможности платить банковскими

Опыт Штатов пригодился нам скорее в другом нашем проекте – SelfKiosk, который мы запустили в 2017 году. Собственно, именно в Штатах мы и подсмотрели саму идею так называемых микромаркетов, они же селф-киоски, станции питания и т.д., названий существует много. Формат находится на стыке ритейла, вендинга и общепита. Смысл в том, что в офисе,


ДЛЯ МНОГИХ ЛЮДЕЙ, ПЕРЕГРУЖЕННЫХ ОБЩЕНИЕМ И ИНФОРМАЦИЕЙ, ВАЖНО, ЧТО ПРИ ЭТОМ НЕ НУЖНО ВСТУПАТЬ В КОММУНИКАЦИЮ С ПРОДАВЦОМ

картами и через мобильные приложения и получать электронные чеки на покупку до системы дистанционного контроля работы автоматов. Представьте: есть оператор, ответственный за наполнение автомата. Раньше его работа выглядела так: приехал на точку, поднялся или подошёл к автомату, посмотрел, каких шоколадок или напитков не хватает, вернулся к машине, достал нужное количество упаковок и бутылок, понёс их к автомату, загрузил. Сейчас оператор заранее знает, что и в какой конкретно автомат нужно доложить. Времени и усилий требуется в 3-4 раза меньше. За рубежом все гораздо проще, поэтому наши автоматы покупают почти 20 стран. В числе прочего они стоят на французских вокзалах, что не может не радовать.

бизнес-центре или другом закрытом пространстве устанавливается многофункциональный модуль: холодильник с готовыми блюдами, витрина-стеллаж со снеками, кофе-станция, терминал для самостоятельной оплаты. Сотрудники подходят, выбирают продукты и блюда, затем их оплачивают. Не нужно идти на ланч или за перекусом в кафе или магазин, стоять в очереди. Экономия времени – до 40%. Для многих людей, перегруженных общением и информацией, важно, что при этом не нужно вступать в коммуникацию с продавцом. Кто-то берет готовые блюда домой, чтобы не готовить ужин или завтрак. Для работодателей это решения проблемы питания сотрудников, особенно если те работают по необычному графику или сверхурочно, а офис в отдалении от супермаркетов и точек

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

общепита. В США таких точек было более 23 тыс. ещё в 2017 году. У нас – в сотню раз меньше. Возможности для развития впечатляющие.

 **Что Вы думаете об искусственном интеллекте в бизнесе – как в целом, так и применительно к автоматизированной торговле?**


— Искусственный интеллект – это и фантастические возможности, и

ТАМ, ГДЕ СЕГОДНЯ ЮРИСТЫ БЕРУТ БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ ЗА АНАЛИЗ ЮРИДИЧЕСКИХ ДОКУМЕНТОВ, ЗАВТРА ЭТО БУДЕТ ДЕЛАТЬ РОБОТ, БЫСТРО И, УСЛОВНО, ЗА КОПЕЙКИ

серьезные риски при неправильном управлении. Для меня главным является то, что он способен кардинально улучшить операционные системы. Там, где сегодня юристы берут большие деньги за анализ юридических документов, завтра это будет делать робот, быстро и, условно, за копейки. Сейчас мы имеем дело с гигантским объемом информации, потому что у нас есть накопленные данные о каждой покупке в наших автоматах и селф-киосках: в какое время она сделана, что купили, как оплатили и так далее. Мы жизненно заинтересованы в правильном планировании заполнения аппаратов. Мы не хотим положить больше бутербро-

дов или котлет, чем купят. Для этого, конечно, применяются какие-то зачатки нашей собственной аналитической программы. Но мы понимаем: нужен готовый продукт, который мы могли бы купить и использовать для себя, чтобы грамотно заниматься планированием. Пока такого продукта нет. Но я уверен, что рано или поздно количество салатов и горячих блюд в холодильниках SelfKiosk будет определять искусственный разум, опираясь на массив

собранных данных о покупках, трендах потребления, выборе тех или иных аудиторий с определенными характеристиками и т.д.

 **Наверное, так и будет, ведь в шахматах искусственный интеллект уже победил Каспарова. Как Вы думаете, роботы заменят человека?**

— И наша программа, и шахматы – это тот случай, когда речь идет об обработке и анализе гигантских массивов данных и выстраивании стратегий на их основе. Это про сознательные решения, а не гениальные озарения. Мы отличаемся от роботов тем, что многие

решения принимаем на подсознательном уровне. Наверное, и этот процесс может быть калькирован, но насколько я знаю, для этого пока нет вычислительных мощностей. Думаю, что любые сферы, связанные с творчеством, созданием новых идей, и в том числе бизнесов, останутся за человеком.

УП Я слышал, что одно крупное информационное агентство планирует делать для бизнеса продукты, прогнозирующие будущее на базе анализа большого массива данных. Что Вы об этом думаете?

— Вряд ли меня можно назвать экспертом в этом вопросе. Качественная бизнес-аналитика очень нужна. Но пока

что у нас даже прогнозы погоды не на 100% достоверны, хотя метеорология – вполне конкретная наука, которая базируется на наблюдении за определенными параметрами; существуют и приборы, и программы, и специалисты. Хотелось бы посмотреть, что получится у авторов идеи. Но пока я настроен несколько скептически.

УП У меня есть необычный вопрос, который задают топам на собеседовании в больших компаниях. Что Вы сделаете, если проезжая в ненастную погоду мимо остановки, увидите старого друга, когда-то спасшего Вашу жизнь, немощную старушку и собственную невесту? Вы можете взять в машину только одного человека. Ваши действия?



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




**ЕСЛИ ВСЕ АРГУМЕНТЫ «ЗА», НО ИНТУИЦИЯ ШЕПЧЕТ,
ЧТО С ЧЕЛОВЕКОМ ЧТО-ТО НЕ ТАК – ХОРОШЕНЬКО
ПОДУМАЙТЕ**

— Отличный вопрос, практически классическая загадка про волка, козу и капусту. Много вариантов решений, морально-этическая дилемма... Весь мой жизненный опыт говорит о том, что если решить нужно мгновенно, есть одна-две секунды, выбрать следует невесту. Либо можно думать и придумывать комбинации: отдать ключи от машины другу, попросить его отвезти старушку, а для себя и девушки вызвать такси. В конце концов, такси

личность, его человеческие качества могут оказать губительное влияние на бизнес. Плачевные истории типа Enron – тому доказательство. И чем выше должность, тем серьезнее цена ошибки. Аналитик на четвёртом уровне управления вряд ли дезориентирует команду, вызовет конфликт между акционерами или сорвёт крупную сделку. А вот генеральному директору с великолепными математическими мозгами, прекрасным бизнес-образованием,

В США ТАКИХ ТОЧЕК БЫЛО БОЛЕЕ 23 ТЫС. ЕЩЁ В 2017 ГОДУ

можно заказать для всех, с этим сейчас нет проблем.

 **А какие вопросы задаёте на собеседованиях Вы? На что обращаете внимание? Исходя из Вашего опыта, что Вы можете посоветовать тем, кто только формирует команду?**

— Главное, что я понял за годы в бизнесе: есть вещи, которым нельзя научиться и которые вряд ли придут с опытом. Они либо есть, либо их нет. Это порядочность и лояльность. Эти два параметра очень важны при подборе персонала. Подходить к формированию команды чисто технократически не стоит. Можно получить человека с очень хорошим багажом знаний и умений, но если он находится на недостаточно высоком уровне развития как

впечатляющим опытом, но гнильцой внутри, это абсолютно по силам. Поэтому на этапе поиска очень важна репутация человека, как профессиональная, так и личная. Советую также прислушаться к своему внутреннему голосу. Если все аргументы «за», но интуиция шепчет, что с человеком что-то не так – хорошенько подумайте. Но потом, после начала совместной работы, нужно доверять. Тема доверия кажется мне очень важной на всех уровнях, от макроэкономического, государственного до уровня конкретной компании и даже семьи.

 **Можете об этом рассказать подробнее?**

— Современные исследования свидетельствуют, что в России очень низ-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


кий уровень доверия всех ко всем. Например, в исследовании PWC «Через тернии...к звездам?» есть такие данные: 2/3 опрошенных уверены, что уровень доверия к бизнесу в обществе достаточно низок, а 10% полагают, что он очень низкий. Не лучше ситуа-

ношения сложились именно таким образом. Это действенный инструмент. Могу сказать, что процент воровства в селф-киосках очень низкий, не выше, чем в супермаркете. И это доказывает, что люди не склонны использовать оказанное доверие во вред тому, кто

ПОРЯДОЧНОСТЬ И ЛОЯЛЬНОСТЬ. ЭТИ ДВА ПАРАМЕТРА ОЧЕНЬ ВАЖНЫ ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА

ция с доверием общества государству и людей друг к другу в целом. Результат - бесконечные перестраховки, на которые у всех уходит много времени и ресурсов. Я считаю, что ситуацию нужно менять и сейчас самое время для этого. Я помню, что когда мы начинали в вендинге, у нас умудрялись воровать не только шоколадки или пачки для размешивания кофе, но и сами автоматы. Но времена меняются, меняются и люди. В нашем проекте SelfKiosk ставка сделана именно на доверие, ведь человек подходит к холодильнику, берет сырники или суп, и только после этого оплачивает покупку. Нет ни продавцов, ни кассиров, ни дистанционного контроля с помощью видеокамер. Такая схема – это демонстрация нашего доверия к клиенту, то есть компании, установившей в своём офисе SelfKiosk. Компания, в свою очередь, демонстрирует доверие к своим сотрудникам: мы верим, что вы будете честны, мы не контролируем вас, мы ценим то, что наши от-

открыт и доверяет. Понятно, что в нашем случае речь идёт о неком закрытом комьюнити, конкретном офисе, и определённых социально-демографических характеристиках людей. Но все большое начиналось с малого. Ситуация может и должна меняться, и вклад в это под силу каждому из нас.

 **Борис Григорьевич, спасибо за интересную беседу! Пожелаем Вам успеха и удачи в этом непростом бизнесе.**

— Большое спасибо! В свою очередь, желаю процветания, интересных тем и ярких спикеров – журналу. А всем читателям – красивых HR-решений!

***Борис Белоцерковский,** президент крупнейшей в РФ вендинговой компании **Uvenco** и сети киосков полноценного питания **Self**

Эксклюзивно для 

Чем больше власти сконцентрировано на отделе, тем больше у меня, как собственника, будет проблем

Когда сотрудник начинает писать небольшие и расплывчатые отчеты – это изменение, на которое руководителю рекомендуется обращать внимание



Сергей Моровицк

«СкайТрейд»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ЧЕМ БОЛЬШЕ ВЛАСТИ СКОНЦЕНТРИРОВАНО НА
ОТДЕЛЕ, ТЕМ БОЛЬШЕ У МЕНЯ, КАК СОБСТВЕННИКА,
БУДЕТ ПРОБЛЕМ**



Как все начиналось?



Все началось с Московской школы управления СКОЛКОВО. В школе нам рассказали о кейсе по оценке отделов внутри компании “Живой кофе”, когда каждый отдел дает обратную связь другим отделам. Интересно, что оценивались именно отделы, а не конкретные люди.

Идея мне очень понравилась, так как в тот момент мне не хватало информации по эффективности работы отделов. Как, например, работает бухгалтерия? Субъективно всем кажется, что она как-то работает. Однако непонятно, соответствует деятельность отдела ожиданиям других сотрудников или нет.

С такой позиции отделы не оценивали. Поэтому мы стали проводить опросы по системе Start Stop Keep. После первых результатов стало понятно, что отделы и сотрудники в них не знают функционала других отделов и ожидают от них других результатов. С помощью регулярного сбора обратной связи мы выявили все недопонимания и постепенно разобрали функции каждого отдела. От опроса к опросу, все

ожидания друг от друга синхронизировались, это произошло легко и органически.


Оценка происходила с помощью бумажных анкет. Менеджер по персоналу помогала организовывать процесс, далее делался ежемесячный отчет с оценками отделов. Эта методика оказалась эффективной, были выявлены и разобраны основные конфликты. После получения результатов отделы стремились соответствовать своему функционалу, что сделало всех сотрудников более удовлетворенными. Поэтому мы решили оцифровать инструмент, так как несмотря на хорошие результаты, это занимало много времени, на обработку анкет уходило 1-2 рабочих дня.

Мы нашли партнера, который бы согласился сделать цифровой вариант нашей методики. Основная идея заключалась в том, чтобы сделать оценку удобной, простой и быстрой (2-5 минут). Ссылка на опрос должна была приходиться в привычный канал коммуникации, например мессенджер. В telegram и slack мы практически сразу начали использовать бота, который опрашивал каждого сотрудника, просил дать оценку и комментарий по работе других отделов. Остальным сотрудникам, которые не пользовались этими мессенджерами, автоматически приходили ссылки в WhatsApp, на почту или в смс.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Так мы вышли на первую версию нашего продукта AltSuite и где-то за пять месяцев довели его до стабильной работы. Нам очень понравилось использовать продукт внутри нашей компании, потом подключились партнеры и смежный бизнес. Мы поняли, что продукт приносит выгоду компаниям и востребован, так почему бы не предложить его кому-то еще? Практически сразу у нас появились запросы на другие системы оценки персонала, но в целом мы сохранили первоначальную концепцию, основанную на сборе обратной связи. Сейчас мы решаем три ключевые проблемы:

делей собирать постоянную обратную связь по компании.

 **А дальше, что происходит с ответами, кто их обрабатывает и как?**

— Ранее при бумажных опросах происходило следующее: сотрудник заполнял анкету вручную, на это уходило 10-15 минут. HR должен был вручную перенести данные 50 анкет в Excel, свести матрицу, то есть собрать и агрегировать все данные по отделам. После этого сделать отчет с оценками и комментариями, раздать всем отделам. Занимало это от 8


НЕПОНЯТНО, СООТВЕТСТВУЕТ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОЖИДАНИЯМ ДРУГИХ СОТРУДНИКОВ ИЛИ НЕТ

низкая продуктивность работы отделов, токсичная или низкая корпоративная культура, отсутствие интеграции персонала в компании. У нас есть три ключевых опроса: оценка отделов, оценка своей деятельности (можно настроить разную регулярность) и пульс опрос, когда компания копит данные по вопросам типа: “нравится ли вам офис?”, “как вам стиль руководства?”, “знаете ли вы миссию компании?”. Пульс опрос состоит из 60 вопросов, которые отправляются сотрудникам раз в неделю. Такой опрос благодаря мессенджерам и небольшому формату занимает не более 2 минут, что позволяет неделя за не-

до 12 часов рабочего времени, чтобы проанкетировать, собрать данные и проанализировать их. Кроме того сотрудника тяжело было вовлечь заполнить оценку письменно, люди неохотно соглашались добровольно отвечать на анкету, брать ручку, тратить время, и т.д. В нашей компании 50 сотрудников – это 8-12 часов, а если человек будет 300 или 500, то скорее всего сделать бумажный вариант анкетирования практически невозможно для любой организации.

После создания цифрового инструмента сократилось время на сбор, агрегацию данных и создание отчетов.

тов. Как только сотрудники заполняют опрос, формируется отчет. Соответственно, менеджер по персоналу не тратит свое рабочее время на сбор и обработку данных. Вовлечение происходит намного эффективней, потому что иначе нужна ручка, бумага, удобное место, сесть, заполнить, написать. Когда же это приходит в WhatsApp, Telegram или через почту, то все становится проще. Смартфон сейчас как продолжение руки, поэтому людям намного комфортнее отвечать на во-

 **Что вы добавили уже на следующем этапе в эту работу\программу?**

— Сейчас мы работаем над эффективностью вовлечения сотрудников в опросы. Чтобы процесс не был повинностью и руководитель не говорил “Вы обязаны пройти опрос, ждем от вас ответа”. Ключевой пункт в данной задаче – каналы коммуникации. Поэтому для опросов мы используем мессенджеры, на них сотрудники реагируют хорошо.

ТАКОЙ ОПРОС БЛАГОДАря МЕССЕНДЖЕРАМ И НЕБОЛЬШОМУ ФОРМАТУ ЗАНИМАЕТ НЕ БОЛЕЕ 2 МИНУТ, ЧТО ПОЗВОЛЯЕТ НЕДЕЛЯ ЗА НЕДЕЛЕЙ СОБИРАТЬ ПОСТОЯННУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ ПО КОМПАНИИ

просы в смартфоне или, например, на компьютере на рабочем месте. Также для нас было важно добавить гибридность в опросник. Если вопросов много (больше 20), они делятся на части, и система задает не более 5-7 вопросов в неделю, сам опрос длится 2-3 минуты. Это сделано чтобы сотрудник отвечал на них максимально валидно, то есть с максимальной честностью и открытостью. Потому что при длинном списке вопросов теряется мотивация и в конце уже просто ставятся галочки, человек “исписывается”.

Практически у всех есть WhatsApp, Telegram – это ненавязчиво, удобно, когда захотелось, выделяешь минуту и отвечаешь. Напоминания приходят там же. Второе – это разделение опросов на несколько частей, чтобы не более 5 минут уходило на заполнение. Как я уже говорил в пульс опросе может быть 60 вопросов, затрагивающих разные аспекты и разных сотрудников. Если отвечать на них сразу, то вовлечение к концу опроса упадет до нуля. Поэтому нужно сделать так, чтобы опрос делился на части и приходил в разное время.

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Например, каждую среду с утра приходит опрос, сотрудник отвечает на 5-7 вопросов за 5 минут. Люди с удовольствием вовлекаются в такие короткие операции. Тяжело держать внимание очень долго. Третий важный момент – это анализ данных с по-

Второй момент – это сравнение данных между разными компаниями. При создании отчета у наших клиентов, платформа, не раскрывая данные другой компании, будет отправлять следующее сообщение – “в других компаниях средняя оценка ниже чем у

ВОВЛЕЧЕНИЕ ПРОИСХОДИТ НАМНОГО ЭФФЕКТИВНЕЙ, ПОТОМУ ЧТО ИНАЧЕ НУЖНА РУЧКА, БУМАГА, УДОБНОЕ МЕСТО, СЕСТЬ, ЗАПОЛНИТЬ, НАПИСАТЬ

следующими рекомендациями. Чтобы платформа могла не только диагностировать проблемы, но и давать готовые решения, рекомендации.

Движение в сторону Big Data. Думаете ли вы о том, чтобы полностью автоматизировать оценку ответов?

— Да. У нас уже есть возможность собирать статистику по ежедневным отчетам и мы замечаем интересные моменты. Если сотрудники пишут подробный отчет, чаще всего они продуктивны. Если начинают писать мало, значит что-то с их мотивацией не так. Поэтому сейчас мы работаем над тем, чтобы встроить различные индикаторы по анализу данных. Когда сотрудник начинает писать больше или меньше символов – это изменение, на которое руководителю рекомендуется обращать внимание.

вас”. Эти данные станут бенчмарком, некой опорой для компании, которая проводит опрос. Это позволит понять насколько развита корпоративная культура или нет.


Спасибо. Перейдем к Вашей компании – как распределена работа, контроль, вот чем вы занимаетесь?

— Моя компания Скайтрейд – производственная, мы производим строительную химию, работаем через консалтинговые продажи. В штате – 50 человек, есть отдел логистики, бухгалтерия, IT, отдел продаж, управленческий отдел, отдел разработки продуктов, фин отдел, отдел персонала и т. д. В каком-то отделе много сотрудников, есть отделы из одного человека. Уже второй год мы проводим автоматизированные опросы, они добровольные, то есть отвечать не обя-

зательно. 30%-50% сотрудников проходят опросы постоянно и видно, что отделы которые поначалу игнорировали процесс, постепенно становятся все более заинтересованными.

Обычно это происходит после получения отзывов о своей работе от других отделов. Им дают обратную связь, они пересматривают свое отношение и понимают, что ничего сложного объективно нет. Конфликты в компании решаются быстро. Раз в месяц, если есть конфликт, анонимно сотрудник

работу, результаты которой замечает вся компания.

 **Дмитрий Медведев как то задавал такой вопрос: почему у нас в 5 раз больше бухгалтеров чем в США? У нас 5 миллионов, у них – 1. Как вы думаете, почему?**


— Почему у нас много бухгалтеров? Потому что у нас низкая производительность труда и много бюрократии. Однако сейчас в нашей стране идет процесс автоматизации, и многие компании, в

БУХГАЛТЕРИЯ ВЫПОЛНЯЕТ, МЯГКО ГОВОРЯ, ФИСКАЛЬНУЮ РОЛЬ ГОСУДАРСТВА ВНУТРИ КОМПАНИИ


пишет: “у меня есть нерешенный вопрос с отделом”. После этого можно спокойно разобраться, узнать почему вопрос не решен, и вообще кто его должен решать. С таким подходом производительность внутри компании выросла, понятно, кто от кого и чего ждет. В целом мы видим динамику и что у нас нет отделов которые не соответствуют ожиданиям других. Постоянно меняются только лидеры – отделы, которые превосходят других, потому что они действительно хорошо делают свою работу. Смотря на график лидерства, сотрудники часто делают больше, чем от них ждут. Это добавляет соревновательный дух и мотивирует, так как приятно делать

том числе наша, вместо того, чтобы нанимать сотрудников, автоматизируем определенный процесс. Для расчета зарплаты, например, мы написали в 1С модуль, который стоил как полугодовая зарплата гипотетического сотрудника. Так как мы его не наняли, нам не надо платить зарплату, налоги, не надо коммуницировать, выдавать больничные, отправлять в отпуск. Фактически сейчас из-за бюрократии бухгалтерия выполняет, мягко говоря, фискальную роль государства внутри компании. Для самой компании, бухгалтерия не всегда успевает создать ценность, в основном она создает ценность для контролирующих органов, передавая своевременно отчеты и баланс для уплаты налогов.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Как вы боретесь с тем, с законом Паркинсона, что каждый отдел, каждый департамент стремится расширить роль, полномочия, функции и соответственно финансирование?**

— Вопрос конечно, философский. Зачем? Наверное, чем больше зон влияния, тем менее заметна эффективность в ответственной зоне, где я должен быть профессионалом. Это один из вариантов. Ну а второй – это захват власти, некая военная стратегия. В современном бизнесе, я, если честно замечаю, что, скорее происходит наоборот. Если бизнес-модель эффективная, то она не строится путем расширения власти и полномочий, это немного непродуктивный подход. Когда идет работа над продуктом, над прибылью, над эффективностью, чем больше власти сконцентрировано на отделе, тем больше у меня, как собственника, будет проблем.

 **Рейган задал Паркинсону вопрос: «Почему раньше маляры, красящие Оклендский мост, раньше красили его за 1 месяц кистями и их было 25 человек, а теперь они пользуются пульверизаторами, их стало 50, а мост выкрашен за 2 месяца?» Ваше мнение?**

— Я не знаю ответа на эту загадку и что ответил Паркинсон, но думаю, что это связано с тем, что красить-то все умели, а пульверизаторами пользоваться их никто не научил.

Мы за развитие культуры и обратной связи как понятного и простого инструмента. Поэтому предлагаем читателям попробовать платформу бесплатно (команды не более 20 человек, на неограниченный срок).

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

Эксклюзивно для 

Мир hr на пороге цифровой трансформации

УП Насколько **практически**
важно такое новшество **Сбербанка?**

«...Если кто-то сможет обеспечить монополию в сфере искусственного интеллекта, ну последствия нам всем понятны – тот станет властелином мира». На совещании по искусственному интеллекту 30 мая 2019, Москва, Владимир Путин, Президент России.

Довольно скоро рекрутинг будет выглядеть скорее как увлекатель-



Элина Шакирова

эксперт УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ный квест, нежели как привычная нам всем процедура с собеседованием и оффером в конце. Сегодня на «гребне волны» технологии, которые позволяют автоматизировать HR-процессы и убрать человека из рекрутинга: роботы, чат-боты, искусственный интеллект. В перспективе ближайших пяти лет на первый план выйдут технологии, которые значительно изменят требования к HR-специалистам.

18 октября 2019 года стало известно о том, что Сбербанк начал использовать искусственный интеллект для оценки вероятности увольнений во время приема на работу сотрудников. Другими словами, в пилотном режиме запустили программу, которая предугадывает, как быстро может уволиться соискатель на вакантную должность в банке. При помощи новой технологии Сбербанк рассчитывает снизить расходы и текучку кадров. По словам



ФОТО: ЕКАТЕРИНА ЛЫЗЛОВА / РИА НОВОСТИ

Герман Оскарлович Греф — российский государственный деятель, занимает пост президента и председателя правления Сбербанка России с осени 2007 года, бывший министр экономического развития и торговли Российской Федерации, является одним из самых известных и высокооплачиваемых топ-менеджеров России. Со-председатель попечительского совета Мариинского театра, член попечительского совета Российского совета по международным делам. Председатель совета Центра стратегических разработок. Член совета директоров «Яндекса». Председатель Попечительского совета НИУ ВШЭ. Председатель Попечительского совета фонда поддержки слепоглухих «Со-единение». Странник глобализации в России.



ФОТО: СЕРГЕЙ БОБЫЛЕВ / ТАСС

Публичное акционерное общество Сбербанк — российский финансовый конгломерат, крупнейший транснациональный и универсальный банк России, Центральной и Восточной Европы. Контролируется Центральным банком Российской Федерации, которому принадлежит 50 % уставного капитала плюс одна голосующая акция. Сбербанком была разработана дорожная карта развития искусственного интеллекта в отдельный федеральный проект. По его оценкам, на проект потребуется до 90 млрд руб. в течение шести лет.

управляющего директора Центра развития компетенций по исследованию данных госбанка Андрея Чертока, новый подход позволит кадровым специалистам корректнее принимать решения по найму.

Ранее, 30 мая 2019 года на совещании по искусственному интеллекту глава Сбербанка Греф заявил, что искусственному интеллекту нужен испытательный полигон, в роли которого может выступить Москва, и предложил наделить Москву специальным статусом, чтобы экспериментировать с технологией, а решения бесплатно передавать регионам. Мэр Москвы Сергей Собянин присутствовал на совещании и назвал идею Грефа хорошей.

Думаю, что бояться захвата искусственного интеллекта не стоит. Такое понятие, как искусственный интеллект, в масштабах страны уже не в новинку для многих HR-специалистов. Сотрудники HR-департаментов работают с огромными массивами данных, анализ и оценка которых может принести заметную пользу бизнесу — как нематериальную, выраженную в повышении вовлеченности и лояльности сотрудников, так и материальную, выраженную в реальных деньгах. К слову, плюсов использования рекрутинга на основе технологий искусственного интеллекта много — это и снижение времени, расходов, текучки кадров. Вместе с тем, ИИ уберет рутину и сэкономит время для разработки и реализации

программ по мотивации, адаптации и обучению сотрудников.

СИ Что бы Вы добавили в память программ ИИ для прогноза увольнения?

— По словам Грефа, заменить людей позволяет «Интеллектуальная система управления» — основанная на самообучающемся ИИ система. С помощью системы банк присваивает скоринг-балл кандидату и вычисляет, как скоро он решит уволиться. Система анализирует резюме соискателей и другие параметры, суть которых создатели не раскрывают. Банком ис-

ключит из него человеческий фактор. Профиль конкретной вакансии будет оцифрован, в нее будут загружаться размеченные данные — массив информации на основе оценочных параметров. Для исходных данных аналитик может использовать как резюме текущих сотрудников, так и из открытых источников. Процесс разметки данных не требует описания. Все резюме условно имеют метку: подходит человек на эту должность или нет. Метод экспертных оценок исключает из HR-процессов человеческий фактор и снижает субъективизм. Алгоритмы не пропускают по невнимательности кон-

ВНЕДРЕНИЕ ИИ СДЕЛАЕТ ПРОЦЕСС ПОИСКА БОЛЕЕ ТЕХНОЛОГИЧНЫМ И ИСКЛЮЧИТ ИЗ НЕГО ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

пользуется только открытая информация, которую предоставляет кандидат, например, данные о нём как о клиенте банка. Для оценки соискателей программа использует несколько критериев. Один из них — прошлый опыт работы.

Программа, в частности, считает, что бывшему официанту проще адаптироваться к работе в Сбербанке, чем сотруднику маникюрного салона.

Внедрение ИИ сделает процесс поиска более технологичным и ис-

ключит из него человеческий фактор. Профиль конкретной вакансии будет оцифрован, в нее будут загружаться размеченные данные — массив информации на основе оценочных параметров. Для исходных данных аналитик может использовать как резюме текущих сотрудников, так и из открытых источников. Процесс разметки данных не требует описания. Все резюме условно имеют метку: подходит человек на эту должность или нет. Метод экспертных оценок исключает из HR-процессов человеческий фактор и снижает субъективизм. Алгоритмы не пропускают по невнимательности кон-

Главное, чтобы при обучении система оставалась объективной. К примеру, с этой задачей не получилось справиться у Amazon: недавно компании пришлось закрыть свою программу для поиска персонала, потому что она дискриминировала женщин. Это произошло, потому что искусственный интеллект

сравнивал новые резюме с лучшими за последние десять лет, а большинство из них принадлежали мужчинам. Переучить работа не получилось. Система не учитывала критерий пола и оценивала только профессиональные и личностные качества кандидата.

УП Возможно ли такое с топами, и как скоро?

— Отрасль HR уже находится под влиянием цифровой трансформации — бизнес-аналитика, искусственный интеллект и другие передовые подходы и технологии проникли в рекрутинг

ДЛЯ ПОИСКА И ОТБОРА ЕДИНИЧНЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ НЕЦЕЛЕСООБРАЗНО РАССЧИТЫВАТЬ МАТЕМАТИЧЕСКУЮ МОДЕЛЬ

и развитие персонала. Ожидается, что наиболее широкое применение эти подходы найдут в рамках проектов по поиску и найму рядовых сотрудников, доля которых в крупных компаниях составляет примерно 80% от всего персонала.

Но для поиска и отбора единичных должностей нецелесообразно рассчитывать математическую модель. Создание и настройка займет времени больше, чем ручной подбор, а редкость запроса не даст необходимого количества данных.

Скорее всего, этого не позволят на данный момент сделать и сами компании, которые уже эксплуатируют или будут эксплуатировать ИИ в HR: компании нацелены на поиск подходящих людей, а не на набор и последующее увольнение. Несомненно, искусственный интеллект в руках HR-службы будет мощным инструментом, но не заменит институт управления людьми. Однако HR-специалисты должны быть готовы к наступлению эры ИИ в рекрутинге и понимать, как может быть «оцифрована» та или иная часть их работы для последующей автоматизации.

Экономическая выгода от использования технологий искусственного интеллекта ощутима. Давно подтверждено, что потери от текучки составляют большие суммы, которые складываются из стоимости подбора, адаптации и обучения нового сотрудника, а также потерянной производительности на вакантной позиции и затрат на замещение отсутствующего работника, если его кто-то временно заменяет. Чем выше уровень должности, тем выше уровень подобных расходов. В частности, для должностей ключевых специалистов и руководителей потери

при уходе сотрудника доходят до нескольких годовых окладов, для рабочих позиций — два-три месячных вознаграждения. Если уровень текучки удастся снизить хотя бы на 1%, то для крупной компании эффект может составить миллионы рублей за год.

Можно ли и надо ли настроить ИИ так, чтобы отсеивать “увольняемых” “кандидатов?”

— Прогнозирование и аналитика с помощью искусственного интеллекта — это та задача, которую пытаются решить много компаний. К примеру, сервис Давида Яна Yva, в том числе

дадам в крупную торговую компанию в модель загружаются резюме эффективных сотрудников. Система проанализирует их, сформулирует ряд критериев эффективных продавцов, а затем выдаст примерно соответствующие критериям эффективности резюме из баз данных топовых «работных» сайтов.

Данные можно будет обогатить, подтянув в модель профили соискателей из популярных соцсетей. Это даст дополнительную информацию, которая важна с точки зрения поиска и последующей адаптации сотрудника в компании. Например, для продавца

СЕЙЧАС ЛЮДИ — ЭТО ОСНОВНОЙ РЕСУРС КОМПАНИИ

предсказывает увольнение и выгорание сотрудников по их электронным письмам.

Делать первые шаги и адаптировать технологии, которые позволят автоматизировать индустрию рекрутинга необходимо. Сейчас люди — это основной ресурс компании, и уход каждого из них требует больших затрат на поиск нового сотрудника. Если совершить ошибку и через несколько месяцев понять, что человека лучше уволить, это принесёт ещё больше потерь.


Как это работает? Скажем, при поиске на вакансию менеджера по про-

такими данными могут стать уровень социальной активности, наличие увлечений, число социальных связей и другие. Очевидно, что человек с большим числом контактов и интересным хобби имеет больше шансов быть интересным для окружающих и обладает более развитым эмоциональным интеллектом, что крайне важно для продавца.

Откалиброванная модель в один клик просмотрит и найдет тысячи резюме по заданным параметрам; рекрутеру на создание аналогичной выборки соискателей потребуется несравненно больше времени. Вместе с тем, рекрутер будет контролировать

работу системы и в некоторой степени «коучить» ее — он будет смотреть отобранные резюме и отсеивать неподходящие. Модель будет самообучаться на примере отвергнутых резюме и постепенно улучшать качество поиска.

После первичного отбора взаимодействие с подходящими кандидатами будет организовано с помощью чат-бота, предварительно «обученного» на реальных сценариях разговоров HR-специалистов с кандидатами. Иногда чат-бот общается настолько хорошо,

 **Стоит ли HH.ru и сайтам-коллегам создать нечто похожее, но для оценки работоспособности компании работодателя в помощь кандидатам (а зачем им тратить время и силы на собеседования в заведомо непроходимые компании)?**

— Личное собеседование, сбор и анализ документов, анкетирование — это этапы, которые отнимают у рекрутеров и кандидатов больше всего времени. По оценкам HeadHunter большинство интервью длятся около

СЕГОДНЯ НА «ГРЕБНЕ ВОЛНЫ» ТЕХНОЛОГИИ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯЮТ АВТОМАТИЗИРОВАТЬ HR-ПРОЦЕССЫ И УБРАТЬ ЧЕЛОВЕКА ИЗ РЕКРУТИНГА

что кандидат не понимает, что общается с искусственным интеллектом.

Бот поговорит с кандидатами: расскажет о вакансии, ответит на типичные вопросы, назначит встречу. Далее система проведет проверку компетенций и психологическое тестирование на соответствие корпоративным ценностям: разошлет задания, проанализирует ответы. По результатам кандидат получит приглашение на следующий этап или отказ.

Все эти подходы и технологии нужны для того, чтобы отфильтровать неподходящих кандидатов.

25–40 минут. Часто уже в первые минуты встречи понятно, что кандидат не подходит на вакансию, но приходится завершить собеседование. Поэтому, однозначно в помощь кандидатам необходимо *создать нечто похожее, но для оценки работоспособности компании работодателя*, которое позволит сэкономить время и ресурсы обеих сторон.

Сегодня самый известный на российском рынке сервис для автоматизации рекрутинга предоставляет компания Stafory. Ее робот Вера

делает выборку подходящих требованиям кандидатов на пяти рекрутинговых сайтах, включая HeadHunter и Superjob, а затем обзванивает людей. В числе клиентов компании – «М. Видео», X5 Retail Group (куда, в том числе, входит сеть магазинов «Пятерочка»), «Альфа-Банк» и «Эконика».

Веру, в первую очередь, используют для первичного отбора заинтересованных кандидатов: робот звонит людям, чье резюме попало в выборку, рассказывает им о вакансии и выясняет, интересно ли кандидату продолжить общение. Человеку достаточно дать ответ «да» или «нет», хотя Вера распознает не только эти слова, но и более сложные реакции, например, «готов», «согласен», «интересно», «ага» и «угу». Робот может совершать тысячу звонков одновременно.



Большее количество функций предлагает ХОРВОТ. В России и СНГ эксклюзивным партнером ХОР Inc. стал HeadHunter, а услугами чат-бота на постоянной основе пользуется X5 Retail Group.

На основе этой технологии HeadHunter запустил семейство работодательских чат-ботов HH Robot. Например, чат-бот «Лидогенерация» позволяет привлекать новых кандидатов из разных источников и проводить их первичный отбор благодаря системе скоринга. А брендированный чат-бот «Кнопка найма» рассказывает о работе в конкретной компании, условиях и перспективах, а также подбирает вакансии.

Чат-боты семейства HH Robot работают с кандидатами в Viber, Telegram, Facebook, Slack или окне браузера. Возможно добавление других каналов по запросу клиента.

Как это работает. Первый сценарий: потенциальный кандидат видит информацию о работе в Интернете, кликает и попадает на чат-бота. Реклама размещается на сайтах по поиску работы, в

соцсетях, а также в рассылках по почте и Viber.

Другой сценарий: когда целевой для потенциального работодателя соискатель получает письмо с предложением о работе, и для ускорения процесса отбора ему предлагается предварительный отбор пройти с чат-ботом.

Для поиска кандидата чат-бот позволяет применять фильтры с указанием гражданства, города проживания, опыта работы, стажа, опыта управления командой и пр.

Как отмечают в HeadHunter, чат-бот умеет вести переписку, задавать аудио- и видеовопросы, а также принимать ответы как письменно, так и в аудио- или видеоформате. Можно настроить смешанный сценарий. Наши клиенты уже применяют чат-ботов для проведения видеоинтервью...

Когда кандидат общается с ботом, его ответы сверяются с заданными работодателем фильтрами. При полном соответствии по всем вопросам

кандидату присваивается “скор” в 100 баллов. Клиент может работать только с теми кандидатами, кто ему на 100% подходит – это существенно экономит время для проектов массового найма.

Что касается дальнейших перспектив, то робот Вера будет использоваться в особенно сложных регионах: например, в приморских городах летом, когда нет достаточного количества соискателей. Чат-бот XOR внедрен и продолжает работать как сервисная функция для соискателей.

Что в итоге? HR-специалисты могут выдохнуть: в ближайшие годы роботы точно не заберут их работу. Тем не менее, новые сервисы с элементами искусственного интеллекта уже сейчас могут избавить рекрутеров от рутинной работы и в короткие сроки найти множество подходящих кандидатов на вакансию. Что тоже совсем неплохо.

***Элина Шакирова,**
эксперт УП.

Эксклюзивно для 



Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

4 декабря
г. Москва, отель SAVOY
почта TP@TOP-PERSONAL.RU
WhatsApp +7(926)350-18-81

Сергей Семенов
10 лет на рынке



ИИ

О топах пока ИИ стоит подождать

ИИ

УП Насколько практически важно такое новшество Сбербанка?

*Б*езусловно данное новшество имеет важное значение для самого Сбербанка как одного из крупнейших работодателей России, позволяет компании сокращать издержки при поиске и подборе персонала.



*Дмитрий
Мартасов*

эксперт УП

Искусственный интеллект анализирует резюме, оценивает квалификацию и профессиональные качества работника. Данная информация будет служить не только источником для принятия решения о найме сотрудника, но и помогает спрогнозировать дальнейшую перспективу сотрудника в компании, позволяет минимизировать риск увольнения ключевых сотрудников компании, выявлять эти причины и вовремя их устранять.

При этом у меня есть некоторое опасение, что решения будут приниматься без учета человеческого фактора и эмоционального интеллекта, что не во всех жизненных ситуациях имеет положительный эффект.

УП Что бы Вы добавили в память программ ИИ для прогноза увольнения?

— Считаю, что добавления информации в память программы искусственного интеллекта будет зависеть от наличия баланса интересов получателя и субъекта персональных данных. Существенное значение имеет получение согласия субъекта персональных данных на обработку персональных данных оператором.

Немаловажным фактором является дальнейшее развитие законодательства Российской Федерации в части защиты информации и персональных данных.

УП Возможно ли такое с топ-менеджерами, и как скоро?

— К сожалению рынок квалифицированных топ-менеджеров, управленцев в Российской Федерации достаточно узок и текучесть кадров достаточно низкая. Поэтому, в ближайшей перспективе данная модель в большинстве случаев будет использоваться на менеджерах низшего и среднего звена.

УП Можно ли, и надо ли настроить ИИ так, чтобы отсеивать «увольняемых» «кандидатов»?

— Наличие фильтров прежде всего выгодно самой компании так, как любая компания заинтересована в качественных трудовых ресурсах.

При этом, считаю излишним настройку искусственного интеллекта в ракурсе отсеивания «увольняемых кандидатов» так, как это может привести к тому, что кандидаты, ранее не подходящие по тем или иным требованиям компании в последующем может быть ограничен доступ к занятию тех или должностей.

В качестве примера можно привести лиц, признанных банкротами. Согласно Федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» в течение трех лет с даты завершения в отно-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



шении гражданина процедуры реализации имущества или прекращения производства по делу о банкротстве в ходе такой процедуры он не вправе занимать должности в органах управления юридического лица, иным образом участвовать в управлении юридическим лицом. В течение десяти лет с даты завершения в отношении гражданина процедуры реализации имущества или прекращения производства по делу о банкротстве в ходе такой процедуры он не вправе занимать должности в органах управления кредитной организации, иным образом участвовать в управлении кредитной организацией. В течение пяти лет с даты завершения в отношении гражданина процедуры реализации имущества или прекращения производства по делу о банкротстве в ходе такой процедуры он не вправе занимать должности в органах управления страховой организации, негосударственного пенсионного фонда, управляющей компании инвестиционного фонда, паевого инвестиционного фонда и негосударственного пенси-

онного фонда или микрофинансовой компании, иным образом участвовать в управлении такими организациями.

УП Стоит ли HH.ru и сайтам-коллегам создать нечто похожее, но для оценки работоспособности компании работодателя в помощь кандидатам (а зачем им тратить время и силы на собеседования в заведомо непроходимые компании)?

— Считаю, что другим направлением развития искусственного интеллекта будет связан именно с оценкой работоспособности компании работодателя в помощь кандидатам.

Нововведение позволит сократить временные издержки кандидатов на поиск подходящего места работы.

***Дмитрий Мартасов,
эксперт УП**

Эксклюзивно для



Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

4 декабря
г. Москва, отель SAVOY
почта TP@TOP-PERSONAL.RU
WhatsApp +7(926)350-18-81

Сергей Семенов
10 лет на рынке



На сленге это "ХАЙП" и я бы не спешил ликовать...



Сбербанк неоднократно демонстрировал за последнее время много новшеств в трансформации своего подхода в управлении персоналом. Но, по моему личному мнению, стоило бы сосредоточить свои усилия в создании моделей других типов. Я же назову несколько причин сомнительности этой модели:

- Неполнота модели: не раскрываются конкретные параметры, кроме анализа публичной информации (резюме, активность по поиску etc.); не сказано

Антон Мерцалов

ВИЗАВИ Консалт



также будет ли учитываться ситуация на рынке труда; каким образом будут учитываться «человеческие» факторы, которые можно определить только при наличии EQ; будет ли оцениваться способность соискателя «находить» себе работу (и список этих вопросов можно продолжать и продолжать);

- **Механизм действий:** предположим, что модель имеет высочайшую точность прогнозирования; какие действия будут предприняты при попытке исключения ошибки найма и как это будет соотноситься с ТК РФ (ст.64 – необоснованный отказ в заключении ТД).

Резюмируя, можно сказать, что идея модели прогнозирования увольнения специалиста при его найме звучит несколько утопично, если не брать крайние случаи, где очевидность отказа соискателю будет видна и без продвинутой аналитики, и затрачиваемых на это мощностей внутренних ИС.

Отвечая на закономерный вопрос, а что же можно добавить в модель для ее усовершенствования, убеждаемся, что ничего. Потому что нужно пересматривать свое отношение к выстраиванию процесса масс.подбора в целом и работать с факторами эффективности/производительности сотрудника. Здесь возникает много вариантов для моделей – это та же вовлеченность, эмоциональное и физическое выгора-

ние, удовлетворенность etc. Так как это будет намного полезнее для «оздоровления» бизнеса и конкретного отдела или специалиста в компании.

И понятное дело, что говорить о подобной предиктивной аналитике в отношении топ-менеджмента в разрезе предложенной схемы взаимодействия невозможно. Как и было указано выше, слишком много факторов и «причины-следствия» не учтены, многие из которых сложны для «выделения» в виде специфических критериев анализа.

Что касательно job-бордов, то было бы неплохо иметь аналитику для соискателей рекомендательного характера по результативности успешных плеясментов в компании. Но какие компании или организации будут на безвозмездной основе предоставлять такую информацию, которая может напрямую повлиять на бизнес и затрагивать вопросы коммерческой выгоды? Я думаю, что меньшинство.

Говорить об уникальности ИИ в наше время на сленге – это хайп, но нужно не забывать, что «недостаточно овладеть премудростью, нужно также уметь пользоваться ею» =)

***Антон Мерцалов,**
Консультант IT-практики
ВИЗАВИ Консалт



Фиктивный персонал и обналичка

Фиктивный персонал и обналичка



*Александра
Шишкина*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



последние годы правонарушения, связанные с обналичиванием денежных средств, приобрели крупный масштаб. Разберемся в вопросе подробнее.

Единой схемы легализации (отмывания) доходов не существует. Однако правоохранительная система выработала целый ряд критериев, по которым возможно определить наличие нарушения закона. Зачастую в процесс отмывания денежных средств втянуто несколько хозяйствующих субъектов. Нередко в таких схемах принимают участие и сотрудники банков.

Какой бы идеальной не была схема на первый взгляд, все же определить обналичку и уклонение от уплаты налогов возможно.

Согласно № 115-ФЗ от 07.08.2001 года «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма», банки обязаны создавать в своей структуре службы по выявлению подозрительных финансовых операций по счетам клиентов (управления комплаенс). Далее такая информация передается в Росфинмониторинг. Как правило, подозрение вызывают операции по счетам юридических лиц с переводами на постоянной основе крупных денежных сумм на счета, так называемых,

фирм-однодневок, представители которых затем снимают указанные средства уже в наличной форме через один-два дня с момента поступления, либо переводят на счета третьих лиц с последующей обналичкой. Существует и такая схема, по которой предприятие либо индивидуальный предприниматель перечисляют денежные средства на счета подставных физических лиц. Такими лицами могут выступать родственники либо свойственники руководителей предприятий либо же доверенные лица за определенную плату.

Банки при наличии подозрений по операциям на счетах клиентов затребуют от последних документы, раскрывающих более подробно природу указанных операций. Однако, вне зависимости от такого предоставления, банк обладает достаточным широким спектром полномочий по блокировке движений денежных средств, закрытию счета с требованием о переводе остатка денежных средств на счет в иной банк, внесение лица в «Стоп-Лист» (более подробно – Положение Центрального банка РФ от 02.03.2012 № 375-П «О требованиях к правилам внутреннего контроля кредитной организации в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»). Предоставление соответствующих сведений со стороны банка, при этом, в региональное отделение Росфинмониторинга никто не отменял. Суды в подавляющем большинстве случаев признают действия банков правомерными, так как блокировать счета своих клиентов

им попросту не выгодно, за исключением, пожалуй, преславутого человеческого фактора, ошибки со стороны банковских структур либо вовлечения в преступную деятельность сотрудника банка.

Согласно 115-ФЗ, организации, осуществляющие операции с денежными средствами или иным имуществом в соответствии с правилами внутреннего контроля, обязаны документально фиксировать информацию, полученную в результате реализации указанных правил, и сохранять ее конфиденциальный характер. Основаниями документального фиксирования информации являются: запутанный или необычный характер сделки, не имеющей очевидного экономического смысла или очевидной законной цели; несоответствие сделки целям деятельности организации, установленным учредительными документами этой организации; выявление неоднократного совершения операций или сделок, характер которых дает основание полагать, что целью их осуществления является уклонение от процедур обязательного контроля; отказ клиента от совершения разовой операции, в отношении которой у работников организации возникают подозрения, что указанная операция осуществляется в целях легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, или финансирования терроризма; иные обстоятельства, дающие основания полагать, что сделки осуществляются в целях легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, или финансирования терроризма.

Фирмы-однодневки, дабы прикрыть незаконный характер поступивших денежных средств, заключают фиктивные сделки с основной организацией: договоры подряда, займа, поручения, купли-продажи, поставки, оказания услуг, лизинга, агентские договоры и т.д. В большинстве случаев, затем контрагенты не могут подтвердить данные о наименовании, ассортименте, количестве и (или) цене товара/услуги.

Вместе с тем, чтобы придать таким сделкам законный характер, субъектами ведется формальный документооборот: составляются фиктивные бухгалтерские и иные документы, такие как, ордера, платежные поручения, акты приема-передачи, счета-фактуры, акты выполненных работ, товарные накладные, требования-накладные, универсальные передаточные документы, путевые листы, книги продаж, книги покупок, акты сверок, графики лизинговых платежей, дополнительные соглашения к договорам, заказ-наряд и др. В платежных документах в графе «Назначение платежа» обычно указываются пространные формулировки: по договору подряда, по договору займа и т.д., без добавления конкретных реквизитов. Раскрыть подобные схемы в дальнейшем не составляет труда, так как на проверку каких-либо доказательств реальности совершения указанных сделок у контрагентов попросту нет.

В случае же участия в схемах физических лиц – они также не могут подтвердить реальность получения ими крупных денежных сумм, их природу и характер.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

В налоговые органы указанные фирмы предоставляют заведомо не верные сведения по сделкам, чтобы прикрыть их незаконный характер.

Поговорим подробнее о признаках, которые могут указывать на существование незаконной деятельности по обналичиванию денежных средств в организации:

- отсутствие персонала;
- отсутствие внятного вида деятельности либо наличие таковой только «на бумаге», отсутствие лицензий;
- отсутствие деловой цели;
- сделки заключаются с одним и тем же контрагентом;
- поступление крупных денежных средств на постоянной основе на счета с последующим снятием их в наличной форме;
- расчеты с поставщиками и контрагентами осуществляются в наличной форме через кассу;
- транзитный характер платежей;
- минимальный уставный капитал;
- регистрация организации по «массовому» адресу (обычно по таким адресам регистрируются десятки и сотни организаций);

- наличие «номинального» руководителя;
- наличие «массового» руководителя и «массового» учредителя (договоры заключаются с несколькими фирмами, создателем которых является одного и то же лицо);
- формальное ведение кассы;
- частое переименование организации;
- отсутствие офиса/помещения, в котором организация постоянно либо преимущественно ведет свою деятельность;
- отсутствие расходов, присущих реальной хозяйственной деятельности - коммунальные услуги, услуги связи, охрана;
- отсутствие информации об оплате труда сотрудников;
- отсутствие основных и оборотных средств, финансовых вложений;
- отсутствие недвижимого имущества, транспортных средств, земельных участков;
- отсутствие взносов во внебюджетные фонды;
- отсутствие приобретения товарно-материальных ценностей;
- невозможность установить фактическое местонахождение организации (доказательством, в частности, может служить

протокол осмотра налоговой службы об отсутствии организации по заявленному адресу);

- не сдача отчетности в налоговые органы;
- хозяйственные операции не отвечают признакам реальности;
- первичные документы содержат недостоверные и противоречивые сведения;
- номинальность контрагентов и нереальность их взаимоотношений;
- круговое движение денежных средств между участниками сделки с последующим их возвратом или обналичиванием;
- договоры с контрагентами составлены ранее даты регистрации в качестве юридического лица;
- движение денежных средств на счетах характеризуется несоответствием назначения платежа при зачислении денежных средств на счета, назначению платежа при списании средств со счета;
- перераспределение денежных средств между одними и теми же участниками.

Следует отметить, что физические лица, участвующие в схемах по обналичиванию, часто заявляют об утрате банковских карт, на которые поступили денежные средства, чтобы избежать ответственности. Однако факт такой утраты ими либо не фиксируется в банке и правоохранительных органах либо фиксируется ненадлежаще и уже после снятия денежных средств.

Таким образом, вопрос о раскрытии схемы обналичивания и ухода в связи с этим от налогов упирается лишь во время, необходимое для обнаружения подобных субъектов и сбора необходимых доказательств.

В отношении подозрительных хозяйствующих субъектов налоговая служба может провести проверку, в том числе, выездную. По итогам указанной проверки налоговые органы обязаны составить соответствующие акты о наличии либо отсутствии нарушений. Лицо, в отношении которого проводилась подобная проверка, вправе давать необходимые пояснения по выявленным фактам. В ходе проверок пояснения также отбираются у иных сотрудников, причастных к процессам укрытия от налогов.

*Александра Шишкина,
эксперт Трудовое право

Эксклюзивно для 

Полный текст высылаем по запросу на 7447273@vk.ru

С 1992 ГОДА



CONSORT GROUP

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

ИЩЕТ ТОП МЕНЕДЖЕРОВ
И УНИКАЛЬНЫХ
СПЕЦИАЛИСТОВ



ПОДБИРАЕТ
СРЕДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
И ВРЕМЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ



ОРГАНИЗУЕТ
МАССОВЫЕ НАБОРЫ



ПРЕДОСТАВЛЯЕТ
ПЕРСОНАЛ НА РАБОТУ
В РАМКАХ ФЗ 223



ОСУЩЕСТВЛЯЕТ АУТСОРСИНГ
РЕКРУТМЕНТА (RPO)
И БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ



ПРОВОДИТ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ
ПО ПРОГРАММЕ
АУТПЛЕЙСМЕНТ



ДОПОЛНИТЕЛЬНО МЫ ПРЕДЛАГАЕМ HR РЫНКУ УСЛУГИ:

МЭППИНГ

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

ПРОВЕРКА РЕКОМЕНДАЦИЙ КАНДИДАТОВ-ФИНАЛИСТОВ

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

ОБЗОР КОМПЕНСАЦИЙ ПРЯМЫХ КОНКУРЕНТОВ

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

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Психометрия, кадровый аудит, ассессмент – центр

ТРАДИЦИОННО ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО И РАСШИРЕННЫЕ ГАРАНТИИ

ПО РАСЦЕНКАМ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА

НАШИ КЛИЕНТЫ ОСТАЮТСЯ С НАМИ НАДОЛГО!

СИБУР



NOVARTIS

SONY



WWW.CONSORT.RU

INFO@CONSORT.RU

+7 (495) 970 1203

ТИМ СТЕЙПЛС
и ДЖОШ ЯНГ

ПРОРВАТЬСЯ СКВОЗЬ ШУМ

**КАК ПРИВЛЕЧЬ
ВСЕОБЩЕЕ ВНИМАНИЕ
В СЕТИ**

**9 ПРАВИЛ КОНТЕНТ-
МАРКЕТОЛОГА РИАННЫ
И КРИШТИАНУ РОНАЛДУ**



Подобрать

быстро правильного кандидата

executive search
head hunting
scoring

Развить

компетенции

management competencies
менторинг в HR
soft skills

HR revolution

Открыть

новые горизонты
карьеры

советы директоров
топ-менеджеры

Повысить

качество корпоративного
управления

интерим-менеджмент
команды под задачу

Казарезова Ольга

 HR-REVOLUTION.RU

Павличенко Татьяна

 Okazarezova@hr-revolution.ru  +7(985)130-92-50

 Pavlichenko@hr-revolution.ru  +7(926)530-99-65

Как **УДВОИТЬ** продажи?

с помощью тренинга **Сергея Семенова**

10 лет на рынке



4 декабря
г. Москва,
отель SAVOY

- ✓ Да, это вполне реально узнать на тренинге.
- ✓ Обучение и сопровождение с заменой тех, кто не достигает целей.
- ✓ Ваш отдел продаж работает хорошо? Поставьте задачу удвоить продажи и даже если ваш отдел продаж работает хорошо. Без компромиссов и оправданий.
- ✓ **Конечный итоговый результат:** Повышение объема продаж за счет повышения эффективности работы сотрудников с клиентами: через повышение процента конверсии (способность менеджера превратить первичный контакт в заказ), за счет увеличения среднего размера заказа. Повышение активности сотрудников в работе. Повышение мотивации участников к высоким результатам в работе. Формирование плана достижения достижение целевых показателей в работе. Формирование необходимых знаний и навыков для достижения целевых показателей в продажах



1. Стоимость участия **15000 руб.**
(включая обед, книгу, сопровождение консалтинга, подписку на **УП**)
2. Для подписчиков **УП** участие **БЕСПЛАТНО**



4 декабря, г. Москва, отель SAVOY ,

почта **TP@TOP-PERSONAL.RU** WhatsApp **+7(926)350-18-81**

организатор Журнал

