БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 30 (634) 2021

WWW.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" – 71852; 70855; 72835;

Главная тема: HR ТРЕНДЫ

Ольга Балашова

«Роскосмос»

HR становится фактически правой рукой первого лица любой компании

Партнёры

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Управление проектами – интересная и важная тема бизнеса.

Обзор книги Федорова в номере – лишь верхушка айсберга.

Сам подход к любому начинанию – искусство невозможного.

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров

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

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редактура — ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

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

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

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

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

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

Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 5

Сейчас российское HR-сообщество шагнуло далеко вперед в этой теме, и у нас появляются интересные подходы, системы…

Ольга Балашова,
«РОСКОСМОС»

стр.13

Многие компании берут обязательства с кандидатов удалить свои профили из соцсетей и не размещать свое резюме на работных сайтах, пока они работают в компании…

Ирина Щавинская,
CONSORT GROUP

стр. 17

Но никто не готов, оставаясь в онлайн 24/7, еще и приходить в офис и работать офлайн…

Светлана Ланда,
SLACADEMY

По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU

стр.29

Выглядит как кусочек сердечной мышцы, но внизу ткань роговицы глаза!...

Святослав Альбирео,
«АЛЬБИРЕО МКГ»

стр. 39

Сохранять подтверждающие документы, видео- и аудиозаписи, историю переписки, электронный обмен и прочее...

Павел Хлебников

стр.47

Чтобы людьми управлять, нужно четко понимать, кто они и чего они хотят (и чего не хотят)...

Федор Афанасьев
«УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В СТИЛЕ ДРАЙВ»

По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№30 (634)

Издается с 1996 г. 2021 г.

Содержание

5 HR ТРЕНДЫ
Современные HR тренды
Ольга Балашова, «Роскосмос»

13 ES
Как поймать черную кошку в темной комнате? С черной кошкой и лучем фонарика
Ирина Щавинская, CONSORT Group

17 НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В HR
Diversity – уже реальность
Светлана Ланда, SLAcademy

23 ИМИДЖ КОМПАНИИ
Строим имидж компании шаг за шагом
Мария Кабакчи, MKPR

29 ИИ
ИИ и его шансы решить проблемы бизнеса
Святослав Альбирео, «Альбирео МКГ»

33 ФОРУМ
AMP: эксперты держат руку на пульсе бизнеса

39 НАЛОГИ И ПЕРСОНАЛ
Возможные риски работы с предпринимателями
Павел Хлебников

47 ОБЗОР КНИГИ
Управление проектами
Ольга Сагун, Автор УП

51 КОММЕНТАРИИ
Сводка негативных черт класса номенклатуры по С.Д. Хайтуну
Анатолий Зазулин, INTELLECT
Андрей Князев, «Князев и партнеры»

59 DIVERSITY
Refinitiv insight: diversity and inclusion in the postcovid world
Кристина Кузнецова, Автор УП

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7

Подписано в печать 19.10.2021 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

9 785956 300077 >

Объединенная редакция
ИД УП

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

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП

Тахир Базаров

Михаил Богданов

Дмитрий Жирнов

Дмитрий Карманов

Татьяна Кожевникова

Дарья Крячкова

Михаил Молоканов

Марина Олешек

Виктория Петрова

Сергей Пронин

Подписные индексы
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

Современные HR тренды

В крупном промышленном производстве роль HR – это, в первую очередь, роль прогнозиста и стратега, который должен на основе HR аналитики делать достоверный прогноз о потребности персонала в перспективе 3–5–7 лет минимум

Ольга Балашова
заместитель генерального директора, директор по обучению и развитию Корпоративной академии «Роскосмоса», член жюри премии WOW PRO

Сегодня мы говорим о новых темах в HR–тематике: чему учиться у передовых коллег и компаний в сфере управления персоналом. В каком ключе, на Ваш взгляд, ее стоит обсудить?

Во-первых, эта тематика очень важна, поскольку HR-функция сейчас очень сильно трансформируется: появляются не просто новые инструменты, которыми оперирует HR-подразделение или HR-директор, появляются новые роли, которых раньше у HR не было. Я имею в виду, что кроме чисто утилитарных вещей, таких как управление кадровым делопроизводством, подбор персонала, управление его численностью,

обучение, компенсация, льготы, у HR появляются стратегические функции, связанные с работой с большими данными, с аналитикой, с прогнозированием.

И, на мой взгляд, меняется роль HR в системе управления предприятием.

Как можно охарактеризовать эту роль?

— Как стратегическую. На основе той HR-аналитики, которую HR-подразделение сейчас собирает, уже можно сделать достоверный прогноз для принятия управленческих решений: куда в соответствии со стратегией производства компания планирует дальше развиваться, какие появляются новые виды деятельности, какой персонал потребуется и с какими компетенциями.

В современных условиях меняется содержание деятельности для многих профессий. Несколько лет назад на производстве токарь или фрезеровщик изготавливал деталь: закреплял заготовку, включал станок, начинал вытачивать. Сегодня есть профессии, название которых осталось прежним, но само содержание труда уже поменялось кардинально, в связи с чем кардинально поменялись и требования к их знаниям, умениям и навыкам.

Например, что сейчас делает токарь или фрезеровщик. Еще недавно он обрабатывал на станке деталь, а сейчас он программирует станок. Изменилось само содержание его труда, соответственно, требуется совершенно иной набор компетенций, а это другие каналы поиска специалиста, другие инструменты удержания.

Если опираться на собранную HR-ом аналитику о том, как каждый год у нас реализуются те или иные тренды, связанные с тем, что одни профессии трансформируются, а другие вообще исчезают, можно дать достоверный прогноз, что будет через 3-5-10 лет.

До какого года сейчас компании пишут стратегии? До 2030 года.

Если компания крупная и занимается выпуском высокотехнологичной продукции с очень длинным жизненным циклом от момента разработки до момента утилизации, конечно, она не может себе позволить планировать лишь на год вперед.

На год вперед может планировать рынок розницы, продуктов питания, где жизненный цикл продукта намного короче, и сама продуктовая линейка может меняться несколько раз в год в соответствии с потребительскими предпочтениями. Но если речь идет о машиностроении, например, о предприятиях, которые занимаются стро-

ительством кораблей, ракет, атомных станций, то это намного более длинный жизненный цикл изделий и, соответственно, персонала.

Поэтому в крупном промышленном производстве роль HR — это, в первую очередь, роль прогнозиста и стратега, который должен на основе HR аналитики делать достоверный прогноз о потребности персонала в перспективе 3-5-7 лет минимум.

Как это может влиять на политику компании?

— Я считаю, что HR становится фактически правой рукой первого лица любой компании. На его прогнозах держится и выстраивается достижение стратегии развития компании, ведь любая стратегия достигается руками людей.

Мы сейчас говорим о крупных и технологичных компаниях, у которых длинный цикл. Но и крупный бизнес, вероятно, различается в разных сегментах?

— Тут надо понимать, каким конкретно бизнесом занимается предприятие или компания. Если это высокотехнологичный бизнес, то у него всегда длинный жизненный цикл. Если это продукты и услуги в сегменте FMCG, то жизненный цикл намного короче. И эти компании могут гибко менять стратегию практически раз в полгода, ориентируясь на рынок потребителей их продукта и услуг, потому что им не нужно вести ни научно-исследовательских работ, ни опытно-конструкторских разработок, не нужно строить больших предприятий, чтобы изделие собрать, испытать, оттестировать, не нужны полигоны, им не приходится решать какие-то сложные сверхзадачи, чтобы запустить космический аппарат или подводную лодку. Все зависит от характера бизнеса. В бизнесе с коротким жизненным циклом продукта и конечного результата может быть целесообразной и краткосрочная стратегия, с длинным, как и раньше, на 5-10-15 лет вперед.

ПОЯВЛЯЮТСЯ НОВЫЕ РОЛИ, КОТОРЫХ РАНЬШЕ У HR НЕ БЫЛО

То есть, поскольку роль HR зависит от типа бизнеса, она является столь же гибкой: где-то меняется очень сильно, где-то, может быть, нет?

— Мне кажется, что роль она и есть роль. И здесь, и там нужен руководи-

тель службы управления персоналом, который понимает тренды в той отрасли, в которой работаем компания, куда бизнес должен дальше развиваться. Генеральный директор отвечает непосредственно за саму бизнес-составляющую, HR-директор — за то, чтобы у бизнес-составляющей были руки.

И вместе они разрабатывают карту достижения стратегических целей – один понимает, как зарабатывать деньги, а другой понимает, какие и где люди нужны, как их привлечь и удержать.

Мне кажется, меняется не роль, меняться будут инструменты по управлению персоналом. Если раньше HR достаточно было пройтись по известным каналам и рекрутировать людей, то сейчас он должен понимать, что он не всегда даже и знает, где нужные специалисты водятся. Приходится искать какие-то новые каналы для их поиска и привлечения.

НЕ ВСЕГДА ДАЖЕ И ЗНАЕТ, ГДЕ НУЖНЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ ВОДЯТСЯ

УП А где же этим трендам учатся сами HR, и где таких HR–ов находят?

— Сейчас таким трендам нигде не готовят, и это тоже тренд – в условиях быстро изменяющейся среды HR-ы помогают себе сами, поэтому у нас последнее время особенно усиливается роль HR-сообществ. Много профессионалов в области HR стали общаться на разных профессиональных площадках, больше и охотнее делиться практикой, находками.

Совсем скоро у нас будет проходить одно из самых крупных HR-событий года – саммит директоров по персоналу, на котором будут озвучены лауреаты HR-премии 2021 года. Они не просто получат награды за свои новые интересные проекты, а будут подробно рассказывать, почему был реализован именно такой проект, как он зародился, какова была ситуация в бизнесе, почему необходимо искать новые решения вопросов в сфере управления персоналом, кому пришла в голову идея решать их таким образом.

Таких площадок в течение года по Москве уже сейчас собирается до-

статочное количество, и формируется профессиональная среда, куда можно прийти, задать вопросы коллегам, познакомиться с их опытом, совместно обсудить новые идеи.

И если есть взаимопонимание, если налажены коммуникации, то это хорошая среда для того, чтобы получать энергию, которая необходима, чтобы справляться с задачами.

СЕЙЧАС РОССИЙСКОЕ HR-СООБЩЕСТВО ШАГНУЛО ДАЛЕКО ВПЕРЕД В ЭТОЙ ТЕМЕ, И У НАС ПОЯВЛЯЮТСЯ ИНТЕРЕСНЫЕ ПОДХОДЫ, СИСТЕМЫ

Недавно я была членом жюри премии WOW PRO 2021. Люди пришли туда не просто рассказать, насколько крутые проекты они сделали, а поделиться деталями, инструментами и нюансами, чтобы другие тоже могли этим воспользоваться и применить к своей ситуации.

УП Как вы находите себе опору, поддержку при таких структурных стратегических изменениях? Может быть, внутри компании?

— Внутри компании должны быть тесные связи с руководителями бизнес-подразделений, на ком лежат задачи, связанные с достижением бизнес-результатов. От них можно получить информацию, что и где должно происходить с точки зрения запланированных показателей, узнать о качествах и компетенциях сотрудников, которые нужны компании.

Это очень важно, чтобы HR-директор и генеральный директор на постоянной основе обсуждали стратегии и планы, проекты по их реализации, совместно планировали развитие бизнеса компании. Это и дает опору для дальнейшей эффективной работы.

УП Так как роль HR становится в большей степени стратегической, то меняется и мотивация самого человека? Люди с какими качествами подходят для этой роли, как создается мотивация HR как лидера внутри компании?

— Это желание принести компании, в которой ты работаешь, результат, потому что у HR нет сомнений в том, что любые организационные цели достигаются людьми. В зависимости от того, какие это люди, сколько их, цель организации либо будет достигнута, либо нет. Станками, даже автоматизированными, по-прежнему управляют люди. Понимание того, что ты можешь

принести много пользы, уже само по себе мотивирует. Вопрос только в налаживании коммуникации, чтобы генеральный директор это тоже понимал.

Это комплексный вопрос, здесь все зависит не только от желания HR, а прежде всего от уровня его профессионализма, от того, насколько он действительно способен подсказать правильные решения генеральному директору.

Вопрос в том, насколько он сам обладает необходимой аналитикой, чтобы готовить управленческие решения, идти дальше, чтобы повышать качество персонала, понимать, как и зачем обучать сотрудников.

Он должен доказывать это своим профессионализмом, каждый раз объясняя генеральному директору или первому лицу, что изменится, если поступить именно таким образом, как и насколько улучшится результат. Тогда он станет незаменимым для первого лица.

УП А у кого из коллег стоит учиться?

— Я считаю, сильная команда HR-ов собралась сейчас в «Роскосмосе». Безусловно, большая и эффективная команда HR-ов есть в «Росатоме». На профессиональных форумах и конференциях с большим количеством очень интересных новых кейсов выступает «Газпромнефть». Отличные команды HR-ов сейчас приходят в IT-бизнес. Многого в этом плане достигли компании FMCG отрасли, например «Пятерочка»; традиционно сильные HR-ы есть в банковском секторе.

В целом можно сказать, что высокопрофессиональные команды, где реализуются современные тренды управления персоналом, есть в каждой отрасли. Есть компании, в которых управление персоналом поставлено на высокий технологичный уровень.

УП Российским HR по-прежнему есть чему поучиться на Западе? Или они уже сами могут кого-то поучить?

— Сложно сказать однозначно. Есть много западных компаний, которые ведут свой бизнес в России и в них по-прежнему работают хорошие, сильные, профессиональные команды, которые используют очень интересные технологии. Что-то новое сейчас рождается везде почти одновременно. Раньше мы учились у западных коллег самому понятию HR, пониманию того, что это не только кадровое делопроизводство. Сейчас российское HR-сообщество шагнуло далеко вперед в этой теме, и у нас появляются интересные подходы, системы. Мне кажется, сейчас идет процесс активного взаимообмена идеями, это всегда нужно и полезно, но я не могу

сказать, что на чьей-то стороне есть перевес.

У наших зарубежных коллег есть чему поучиться, однако и им уже есть чему поучиться у нас.

Постковидный мир подтолкнул к развитию многих HR-процессов. Это и то, как дистанционно управлять командами и решать задачи, как удаленно находить сотрудников, принимать на работу, мотивировать, увольнять. Здесь мы можем дать иностранным коллегам большую фору.

У вас есть какие-то любимые подходы, инструменты, особая любовь к чему-то?

— Да, у меня есть особая любовь к целесообразности. Я считаю, что если я понимаю, что в этом году компания решает задачу, связанную с какими-то конкретными технологиями, либо проектами, либо внедрением новых продуктов, то вот на это и должны быть нацелены все ресурсы по разработке и HR-технологий, и не имеет смысла тратить время и финансы компании просто на какие-то новинки, все нужно применять для решения конкретных задач.

С экспертом беседовала:

Надежда Гончарова
бизнес коуч

Организация, сопровождение и согласование: А. Верещагина

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Справка о спикере:

Опыт работы в системах корпоративного обучения более 20 лет, в том числе, в таких компаниях как: Госкорпорация Ростех, Госкорпорация Роскосмос, ПАО «Сбербанк» (Московский территориальный банк), ОАО «РОСНО»/Allianz и др.

Подтвержденный, успешный опыт подбора, развития и оценки персонала.

Является членом конкурсной комиссии Совета по профессиональным квалификациям Ракетно-космической отрасли.

Большой собственный опыт разработки и проведения бизнес-тренингов, специализация – управленческие и лидерские программы, программы по повышению операционной эффективности и оптимизации процессов, фасилитация стратегический сессий для топ-менеджеров, модерация конференций на аудиторию до 2500 человек.

Как поймать черную кошку в темной комнате? С черной кошкой и лучем фонарика

С экспертом беседовал гл.редактор УП
А. Гончаров

Ирина Щавинская
CONSORT Group

УП Есть немало ценных и дорогих специалистов в разных сферах, которые не выходят на рынок труда через сайты, вакансий или соцсети. Почему они так поступают (исходя из Вашего глубокого опыта и практики)?

Действительно, ситуация не уникальная. Причин здесь несколько, и не все они исходят от кандидатов.

Во-первых, распространено мнение, что «достойные» кандидаты не размещают свои резюме на работных

сайтах. Тебя должны найти другие компании или хедхантеры и «переманить».

в интернете. И прежде, чем консультант сформирует длинный список потенциальных кандидатов, он должен сформировать длинный список компа-

ПОЧТИ КАЖДЫЙ ДЕНЬ И К КОНСУЛЬТАНТАМ, И К РУКОВОДСТВУ КОМПАНИИ ПРИСЫЛАЮТ СВОИ РЕЗЮМЕ ТОПЫ, ПРЕДЛАГАЮЩИЕ «ВСТРЕТИТЬСЯ, ЧТОБЫ ОБСУДИТЬ ПЕРСПЕКТИВЫ ДАЛЬНЕЙШЕГО КАРЬЕРНОГО РАЗВИТИЯ» В ПАРТНЕРСТВЕ С НАШЕЙ КОМПАНИЕЙ

Во-вторых, многие кандидаты вполне довольны своим текущим положением и не считают нужным сообщать о себе в публичном пространстве.

В-третьих, в условиях жесткой конкуренции многие компании берут обязательства с кандидатов удалить свои профили из соцсетей и не размещать свое резюме на работных сайтах, пока они работают в компании.

УП Как консультанты Консорт находят таких кандидатов и высоко их могут оценить (без собеседования)?

— Конечно, такое положение дел осложняет жизнь хедхантера и увеличивает время поиска и трудозатраты. Львиная часть времени и сил тратится на аналитику и поиск информации

ний-участников рынка, в которых такие кандидаты могут быть.

Консультант предварительно оценивает успехи компании, а уже потом выходит на менеджера, под чьим руководством эти успехи были достигнуты.

УП А как можно понять, что такой кандидат рассмотрит интересное предложение серьезных и перспективных фирм?

— Заранее никак. Нужно выстроить правильный диалог, в ходе которого суметь определить ключевые ценности кандидата и предложить ему именно то, чего ему так не хватает в его текущей ситуации.

Как «продать» таким особым кандидатам потенциального работодателя? Чем их можно зацепить? Деньгами вряд ли?

— Деньги – только один из стимулов, хотя и немаловажный. Но топ-менеджеры никогда не переходят в другую компанию из-за мотивации денег.

Главная мотивация таких кандидатов – получение нового опыта, масштаб поставленных задач, бОльшая ответственность принятия решений и уникальность проекта.

Консорту почти 30 лет. Имидж и известность кадровых агентств, как ваше, вызовет больше доверия у таких людей, и они пойдут на переговоры?

— Несомненно, репутация Консорт на рынке вызывает уважение и доверие у топ-менеджеров. Почти каждый день и к консультантам, и к руководству компании присылают свои резюме топы, предлагающие «встретиться, чтобы обсудить перспективы дальнейшего карьерного развития» в партнерстве с нашей компанией.

Это означает, что они о нас либо слышали, либо уже сотрудничали как клиенты или кандидаты, либо кто-то посоветовал нас как достойное доверие агентство.

МНОГИЕ КОМПАНИИ БЕРУТ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА С КАНДИДАТОВ УДАЛИТЬ СВОИ ПРОФИЛИ ИЗ СОЦСЕТЕЙ И НЕ РАЗМЕЩАТЬ СВОЕ РЕЗЮМЕ НА РАБОТНЫХ САЙТАХ, ПОКА ОНИ РАБОТАЮТ В КОМПАНИИ

Ваши советы о том, как лучше собирать отзывы о «прячущихся» кандидатах у коллег и экс–работодателей?

— В соответствии с нашим этическим кодексом мы берем рекомендации только с ведома и разрешения потенциального кандидата.

*Ирина Щавинская,
Директор проектов
CONSORT Group

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

MK GROUP
BUSINESS CONFERENCES

Тел.: 8 (495) 142-76-86
E-mail: contact@mk-conference.ru

II ВСЕРОССИЙСКИЙ ФОРУМ
HR в IT

26 ноября 2021 г., Москва

Программа и регистрация

СРЕДИ КЕЙСОВ

Диджиталл ассессмент в ИТ. Как одна ИТ-компания полностью перешла на онлайн-оценку

Карелина Ирина
HC бизнес-партнер
Моторика

Подшаманили немного — реинжиниринг рекрутмента в Лаборатории Касперского

Ширяев Кирилл
Руководитель центра HR экспертизы
«Лаборатории Касперского»

Вкалывают роботы, счастлив человек! Или как в Мир.Platform переложили рутину на чатбота

Карелина Инна
Руководитель по оценке, обучению и развитию персонала
Мир.Platform

Трансформация в ИТ глазами HR

Максимова Марина
Руководитель трансформации
Комус

Компетенции дистанционного работника: как их проверить на интервью?

Русских Елизавета
Менеджер по персоналу
Typeable

Карьера вбок: из HR в программирование

Куликова Александра
QA Automation Engineer
Skyeng

Как мы в HR перешли на работу по Agile

Воропаева Екатерина
HRD
Timepad

Несоответствие корпоративной культуры ожиданиям ИТ-специалиста как фактор эмоционального выгорания

Феденкова Елена
Senior People Partner
Arenadata

HR в российских компаниях как он есть - ожидание & реальность

Капитонова Полина
Head of HR
Wisebits

Diversity – уже реальность

С экспертом беседовал гл.редактор УП
А. Гончаров

Светлана Ланда
Основатель Международного Центра Коучинга SLAcademy, executive коуч, MCC, ментор Global ICF

УП Какие задачи HR сейчас являются первоочередными?

Сейчас HR столкнулись с тем, что начинают работать сразу три поколения в одной компании.

Т. е. то, о чем на Западе говорили про культуру Diversity – культуру, в которой начинают рождаться новые идеи, про культуру, в которой мы можем под разным углом посмотреть на ситуацию для того, чтобы принять наилучшее решение с учетом разницы во мнениях.

Теперь мы видим, что к этому еще и прибавляется необходимость взгля-

Строим имидж компании шаг за шагом

Имидж компании формируется независимо от того, занимается им менеджмент или нет.

Как говорил Стив Джобс: «Сделай шаг, и дорога появится сама собой». Вопрос в том, какая это будет дорога и куда ты придешь?

С экспертом беседовал гл.редактор УП
А. Гончаров

Мария Кабакчи
MKPR

УП Что из себя представляет современный имидж компании?

Современный имидж компании — это не что-то точечное, это не только то, как ты выглядишь или то, как ты представляешь организацию на встрече. Это комплексная история. Ни в коем случае нельзя говорить, что она складывается исключительно из внешней атрибутики. Безусловно, внешние составляющие играют важную роль, но не являются определяющими.

Имидж компании — это образ, который складывается в сознании целевой аудитории бренда: как его воспринимают, какие устойчивые ассоциации он вызывает. По сути, это то, что о бренде говорят ключевые целевые аудитории: сотрудники, клиенты или покупатели/потребители продукта, конкуренты, подрядчики, т. е.

ИИ и его шансы решить проблемы бизнеса

Святослав Альбирео
«Альбирео МКГ»

Чтобы ответить на вопрос, как скоро ИИ сможет делать прогноз по кандидатам, нужно бы уточнить, какой критерий точности прогноза?

Если будут четкие критерии, то ИИ будет с этим справляться вполне хорошо. Ну, например, нужно нам найти специалиста

пунктуального, с профильным образованием и определенным хобби.

Такое машина быстро сможет найти и отфильтровать. А вот оценить человека машина не сможет, я думаю, никогда. Или только тогда, когда живое одержит машину. Если научатся переносить сознание в машину, тогда она сможет оценивать и прогнозировать людей.

Попытка принимать экзамены машинами, чтобы было объективно, предпринималась еще в 60-е годы в СССР. В мединституте преподаватель получил инструкцию вести себя как машина. Тут же стояла и сама машина. Чтобы упростить задачу машине, экзамен был оформлен так: на столах микроскопы, на стекле кусочек человеческого организма, студент должен опознать, что это. Опознал правильно – сдал, не опознал или ошибся – не сдал. Один отличник и умница получил кусочек сердечной мышцы. И вот он смотрит в микроскоп, смотрит, трясет головой и говорит: «Не знаю». Преподаватель удивляется. Он знает этого студента, тот не должен на такой легкий вопрос не ответить. Переволновался, наверное,

подумал преподаватель. «Посмотрите еще», – советует он. Студент снова смотрит. Снова говорит, уже раздраженно, «не знаю». Препод просит еще подумать. Студент смотрит и раздраженно кидает: да не знаю я! Выглядит как кусочек сердечной мышцы, но внизу ткань роговицы глаза! Преподаватель удивлен, смотрит в микроскоп, и действительно. Оказалось, что плохо протерли стекло микроскопа и элемент роговицы с какого-то исследования остался. Машина бы не стала уточнять, и засчитала бы ответ «не знаю». И прошло полвека с того эксперимента, а ничего не изменилось. Я читал эту историю в психологическом советском научпопе, запомнил ее и вижу, что машины не развиваются в человечную сторону. Да что там, люди-то в человечную сторону перестали развиваться, что уж говорить о машинах.

ОЦЕНИТЬ ЧЕЛОВЕКА МАШИНА НЕ СМОЖЕТ, Я ДУМАЮ, НИКОГДА

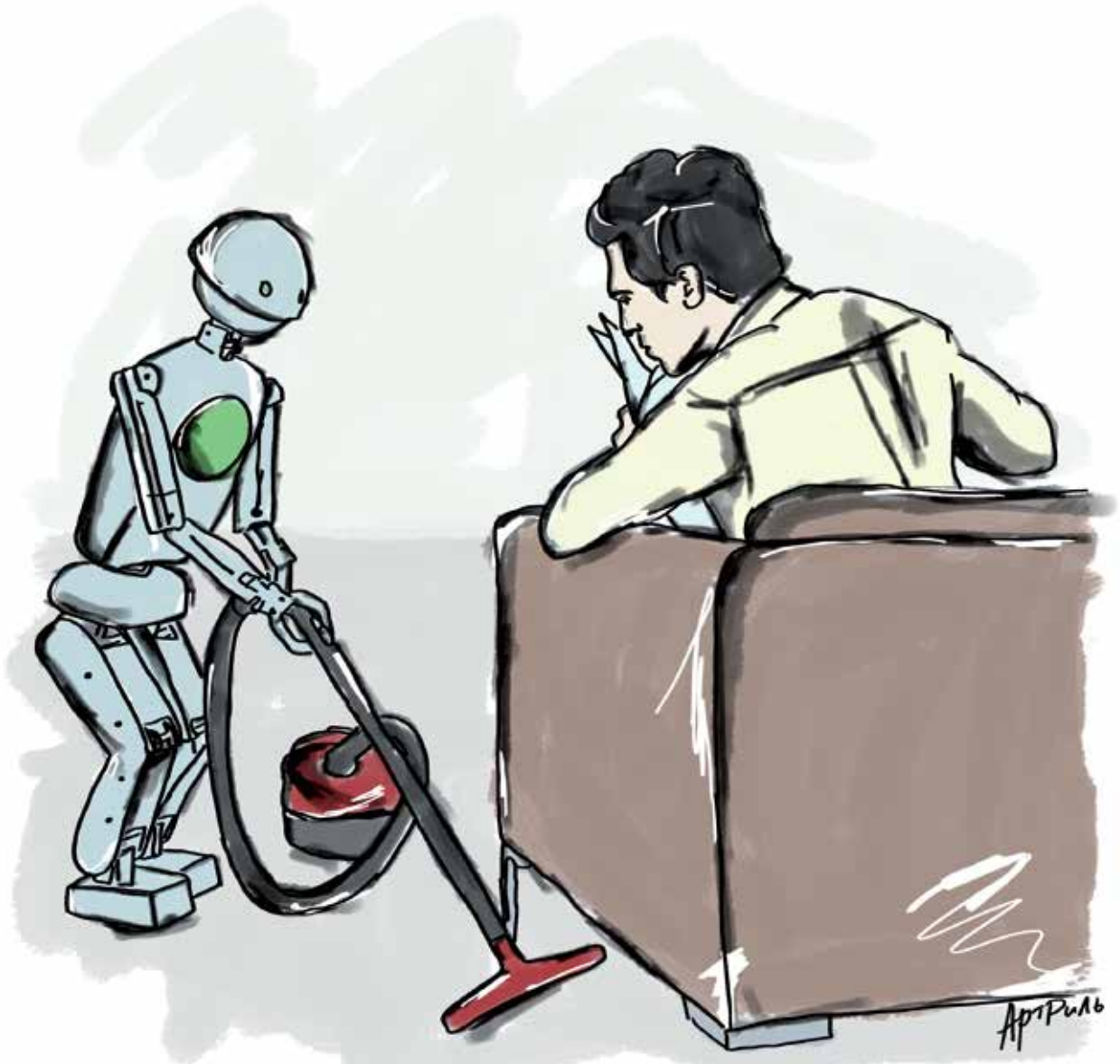
ВЫГЛЯДИТ КАК КУСОЧЕК СЕРДЕЧНОЙ МЫШЦЫ, НО ВНИЗУ ТКАНЬ РОГОВИЦЫ ГЛАЗА!

Поэтому ИИ будет засчитывать ответ «не знаю».

Как можно спрогнозировать поведение кандидата, назначая ему зарплату? И зачем? Вроде, алгоритм и так понятный – больше зарплата, довольнее (и недоверчивее) кандидат. А вот кредит ИИ вполне может взять. Потому что кредиты выдаются на формальных законах. Нелогичных по-человечески, но

кредит – вообще не для людей, так что там два робота вполне смогут друг с другом договориться.

Было бы здорово трансформировать компании, применяя ИИ. Идея-то великолепная. И не новая, конечно. Отдать всю механистическую и формальную работу ИИ, высвободив человеческий ресурс для творческого труда и про-



ИИ МОГ БЫ ДЕЛАТЬ АУДИТ, МОГ БЫ СЧИТАТЬ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТОВ, ИИ МОГУТ ЗАМЕНИТЬ ЦЕЛЫЕ ОТДЕЛЫ КОМПАНИЙ. ЕСЛИ БЫ. ЕСЛИ КТО-ТО ВЫСТУПАЛ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЗА УДОБСТВО ЖИЗНИ

Эксклюзивное интервью для УП Управление персоналом Эксклюзивное интервью для УП Управление персоналом Эксклюзивное интервью для УП Управление персоналом Эксклюзивное интервью для УП Управление персоналом

дуктивной деятельности – это просто светлая коммунистическая мечта. Которой нет места в реальности. Даже в IT-компаниях творится такая дичь, что за голову хватаешься. Отчеты, созвоны, следилки, рутина, какие-то формальные бесконечные ритуалы превращают ИИ в очередную палку в колесах компании, дающее иллюзорное чувство безопасности и контроля. Например, пусть не ИИ еще, но около.

МАШИНЫ НЕ РАЗВИВАЮТСЯ В ЧЕЛОВЕЧНУЮ СТОРОНУ

ДАЖЕ В IT-КОМПАНИЯХ ТВОРИТСЯ ТАКАЯ ДИЧЬ, ЧТО ЗА ГОЛОВУ ХВАТАЕШЬСЯ

Все мы знаем автоматы с номерками для очереди. Удобно? Не надо кричать кто последний, не надо ругаться, не может быть никаких «я тут с утра стояла», «я вот за девушкой была, просто за яйцами отошла». И знаете, что часто делают? Например, в почтовых отделениях в Москве? Отключают эти терминалы. Пикают раздражающе. А то, что люди снова там собачатся – да кто этих людей учитывает, чай, не социализм, социум учитывать. Но у меня вопрос не к несчастным тетенькам на почте, а к программистам: а обязательно нужно было, чтобы пикало, нервируя работников?

А так, возможности открываются великолепные. Например, проводятся же эксперименты по замене продавцов терминалами (пример Ашана это антипример, они просто пробили дно алгоритмом использования терминалов самообслуживания, а вот сеть Аллея в Красноярске – отличный пример применения), и всех тетенек на почтах, в госучреждениях и прочих бюрократических местах стоит заменить ИИ. ИИ мог бы делать аудит, мог бы считать экономическую эффективность проектов, ИИ могут заменить целые отделы компаний. Если бы. Если кто-то выступал действительно за удобство жизни.

***Святослав Альбирео,**
директор творческой студии
«Альбирео МКГ»

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

АМР: эксперты держат руку на пульсе бизнеса

(обзор выступлений на форуме 27.09.)

Подготовила Юлия Фоменко

Президент Ассоциации менеджеров Дмитрий ЗЕЛЕНИН отметил, что в опубликованном сегодня рейтинге топ-1000 российских менеджеров всего 37 % новых имен. Это очень мало. Наверняка это следствие пандемии.

Его удивило то, что ушел Анатолий Чубайс, пришел Виталий Мутко.

Еще одно новшество – это введение функционала директора по закупкам. Эта профессия вычленяется и становится востребованной.

Ускорение цифровой трансформации — это то, что видно, то, что ощущается уже много лет, но тем не менее, как это влияет на управленцев, предстоит еще изучать.

Креативные индустрии возмужали. Видно, что большая пятерка (Фейсбук, Амазон, Эппл, Майкрософт, Гугл) значительно укрепляет свои позиции несмотря на то, что многие крупные страны их поджимают. Но изменений особых нет и поэтому в бизнесе должны опираться на ту информацию, которую они дают.

Следующая тенденция – это развитие сетей 5G. Она, конечно, пока не затрагивает Россию, к сожалению, но тем не менее мы как крупные компании по всей стране этим пользуемся. То есть основа не в том, где находятся компании, а какими IT-технологиями она пользуется.

Конечно же, нейросети все активнее участвуют в нашей жизни. Но, тем не менее, они не справляются с теми сложными многопараметрическими задачами, которые имеют очень большой охват разных отраслей и поэтому здесь позиция топ-менеджеров усиливается.

В России повышенная потребность в GR, поэтому пандемия дает деньги. Мы считаем, что это мало. В других странах дают больше. Тем не менее, бюджет поддержал многие предприятия. И как он поддержал, это важно, поэтому GR тоже принципиален. Именно создание корпоративной структуры со всеми работниками — это очень важный

вызов, который сейчас существует в мире.

Управленческие профессии меняются и будут меняться. Мы должны ухватить этот тренд и видеть, кто будет более успешен персонально. И те компании, которые имеют в своем составе успешных людей, конечно же, завоюют рынки.

На форуме **«Будущее управленческих профессий: Tech-реальность»** Президент группы компаний **«Русские башни» Александр ЧУБ** сказал, что на сегодняшний день не осталось ни одной задачи, которая была бы решена индивидуально, она решается коллективно. Но у решения должен быть лидер, чтобы сформировать коллектив, выбрать цель, к которой должны прийти. Коллектив – это группа лидеров.

Формировать нужно не коллектив исполнителей, а коллектив лидеров.

Задача становится необычной. Управлять группой лидеров интереснее.

Знания важны и нужны, но знания на сегодняшний день устаревают очень быстро.

Для руководителя имеет большое значение кругозор, обладание адаптивным умом.

Современный лидер принимает решение в первую очередь на основании опыта, интуиции, эмоций. И, конечно, деловая этика имеет большое значение.

Директор Центра научно-технологического прогнозирования ИСИЭЗ НИУ ВШЭ **Александр ЧУЛОК** рассказал о наиболее ярких результатах совместных исследований.

Контуры конкурентоспособности: горизонт 2030 (в электронном виде).

Мы собрали достаточно большое количество направлений, по которым сейчас обсуждается конкурентоспособность будущего. Это и различные новые технологии, и бизнес-модели, построенные на сетевых принципах, и восприятие продуктов и услуг, именно

как комплекса, и безопасность в широком смысле слова.

Драма текущего момента состоит в том, что все эти направления конкурентоспособности надо рассматривать в комплексе. Для того чтобы их объединить, нужны две составляющие: знание глобальных трендов и компетенция.

Мы вышли на сокращенный перечень трендов, который и лег в основу исследования.

История с экосистемами многими исследователями сейчас рассматривается как новая доминирующая бизнес-модель, которая через 10 лет как раз и определит конкурентоспособность бизнеса.

Не надо забывать и об угрозах, которые идут со стороны цифровизации. Важно, что наши компании рассматривают угрозы не с внешней стороны, а те, на которые они могут сами повлиять: и на инновационное развитие, и на кибербезопасность, и на эпидемиологический фактор. Я бы сказал, что наши компании крепко встали на землю и все взяли в свои руки.

Что характерно, у половины компаний вырос спрос в период пандемии. Управленцы считают, что они основа трансформации.

85 млн рабочих мест исчезнет. Сотрудников увольнять не нужно. 10–20 % могут быть заменены ИИ.

Навыки и компетенции, которые будут наиболее значимыми для топ-менеджеров через 5 лет:

- умение видеть возможности

- разработка видения

- способность к обучению

- умение видеть опасности и управлять рисками и т. д.

Вопросы:

Поразила цифра, что каждый 3-й управленец считает, что ИИ никак не повлияет на мою профессию.

- Нам еще нужно повышать уровень владения цифровыми технологиями.

2. Насколько сейчас бизнесы готовы обучать своих сотрудников? Насколько Вы это увидели?

- Запрос имеется. Квалификация заказчиков растет. Спрос на обучение очень большой.

Старший вице-президент, директор Департамента коммуникаций банка «Открытие» Анна КАНТЕР рассказала, что банки объединены коммуникациями: внешними и внутренними. Когда нам звонят, мы не можем говорить: «Не знаю». Чем больше мы работаем, тем больше мы должны знать.

Про эмоции. У сотрудников во время удаленки, пандемии огромный запрос на общение с первыми лицами. И чем быстрее им ответят, тем лучше. Сотрудники узнают информацию на нашем Портале и это уменьшает тревожность.

У людей очень большой запрос на человеческое слово, на теплоту. Не на официальную информацию, а именно на нормальное теплое слово. Это очень нужно людям сегодня.

Старший партнер, председатель Совета директоров консалтинговой компании «Ward Howell» Георгий АБДУШЕЛИШВИЛИ сказал, что его удивило то, что в исследовании, о котором говорил Александр ЧУЛОК, уровень цифровой грамотности в России 3-й снизу в Европе.

Не нужно исследовать только корпорации или только бизнес сегодня, а нужно в объекты исследований включить руководителей городов, областей и других институтов, тогда вдруг выяснится, что уровень грамотности более оптимистичный.

Например, Вымпелком и М.Видео решили устроить поиск новых людей. Победили 2 знакомых человека. Почему-то менеджеры, которые победили, оказались те же.

Менеджеров должно быть гораздо больше. Они должны быть молодыми. Мы должны людям найти формат новых встреч.

Директор Департамента производительности труда, защиты и поощрения капиталовложений Министерства экономического развития Российской Федерации Александр МОЛОДЦОВ рассказал о том, как 2020 год повлиял на производительность труда.

В нацпроекте «Производительность труда» участвовало около 3 000 предприятий.

В 2020 г. численность сотрудников возросла. Порядка 533 предприятий с выручкой около 1,5 трлн руб.

Несмотря на 2020 год предприятия растут.

Генеральный директор компании «Mary Kay» (Россия) Алла СОКОЛОВА сообщила, что несмотря на то, что в исследовании содержится цифра, что пандемия повлияла на торговлю, в компании «Mary Kay» произошел рост. Компания легко перешла в онлайн-пространство. Цифровизация – это то, что отвечает потребностям бизнеса.

Еще один тренд – это персонализация продуктов и услуг.

Все начинается с руководителя. Многие предложения по роботизации пошли от нас. Мы стали лидерами нескольких предложений.

Экспресс-коннект. Мы сделали шаг по автоматизации процесса.

Мы вынуждены были закрыть региональные центры, но сейчас у нас есть виртуальное пространство, куда приходят клиенты.

Мы переходим на облачные технологии, это тоже очень важно.

Для меня при приеме на работу важен логический способ мышления.

Анна Захаренкова, директор по связям с общественностью, Международный аэропорт Шереметьево:

Пандемия в первую очередь коснулась транспортных компаний. Компания применила все виды трансформации и все это повлияло на процессы. Мы упали с точки зрения производственных показателей. Стали оперативнее реализовываться цифровые технологии российского производства: Цифровой аэропорт, Автоматизированное прохождение паспортного контроля с использованием биометрических данных.

В условиях пандемии мы сохранили коллектив не понижая зарплату.

Нельзя прерывать вертикальную и горизонтальную связь. Мы всегда поддерживали персонал. У нас работают поколениями.

АССОЦИАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ

*Ассоциация Менеджеров России

Источник: https://www.top1000forum.amr.ru/

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Управление проектами

(обзор книги Федора Афанасьева «Управление проектами в стиле ДРАЙВ»)

Автор советует при работе с книгой взять сразу свой реальный проект и проходить курс на базе своего проекта.

Таким образом, к концу работы с книгой «у Вас будет полностью спланированный проект, который можно будет сразу брать и воплощать в жизнь».

Ожидания относительно критериев успешности нужно выравнивать на самом первом этапе, когда еще только обсуждается проект.

«В конце проекта выравнивать их уже поздно» – предупредил автор.

Сводка негативных черт класса номенклатуры по С.Д. Хайтуну

https://zen.yandex.ru/media/vikent_ru/svodka-negativnyh-chert-klassa-nomenklatury-po-sd-haitunu-61571e2c32440070bf1a43c5

привлекла публикация о номенклатуре и ее роли в управлении.

Вашему вниманию анализ от экспертов.

INTELLECT

Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

Номенклатура: бороться нельзя оставить?

Первоначально под номенклатурой понимался всего лишь перечень должностей в той или иной сфере – он служил в качестве основного документа, описывающего структуру персонала организации. Так, например, в качестве номенклатуры служил петровский Табель о рангах. Позднее, во времена Советского Союза, сложилось иное понимание номенклатуры как устоявшегося административного (чиновничьего) класса, которому свойственны отдаленность от народа, коррупция, инертность, непотизм.

Однако номенклатура – это не всегда негативное явление для организации. Так или иначе, такая прослойка работников наблюдается во всех крупных корпорациях или государственных аппаратах. Ее зарождение происходит тогда, когда организация переходит из стадии мелкого предприятия в стадию экстенсивного роста и производственной экспансии: возрастает объем работы, повышается потребность в кадрах, растет число задач и целей. Это приводит к необходимости расширения штата сотрудников, делению задач на более мелкие зада-

чи, усложнению корпоративной структуры. Когда корпорация ориентируется на массы, она становится индустрией – делай больше, типизируй решения, универсализируй практику. За счет этого вклад отдельных сотрудников становится все меньше, а ответственность размывается между ними. В этот момент и зарождается номенклатура – работники или чиновники, умеющие делать типовые задания быстро, лавировать в кружеве подзадач и строго приверженные сложившейся иерархии, так как только она может обеспечить им логичный и определенный карьерный рост.

НОМЕНКЛАТУРА – ЭТО НЕ ВСЕГДА НЕГАТИВНОЕ ЯВЛЕНИЕ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Вырождение номенклатуры

Проблемы начинаются дальше: если ничего не предпринимать, изначально эффективная номенклатура начинает вырождаться, а именно – замыкаться в самой себе. Классический трек карьерного роста здесь начинает негативно воздействовать на менеджмент высшего звена:

ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ ВСЕ РАБОТНИКИ ИЛИ ЧИНОВНИКИ БУДУТ АВТОНОМНЫМИ И ТВОРЧЕСКИМИ ЛЮДЬМИ?

Очевидно, что такая прослойка есть в любой организации – это обычные гражданские или военные служащие, работники цеха или офисный персонал низшего и среднего звена. Их задача заключается в обеспечении стабильности работы предприятия – именно поэтому у них отсутствует (вернее, подавляется) творческий подход. Представьте, что будет, если все работники или чиновники будут автономными и творческими людьми? Организация распадется на конгломерат стартапов и отдельных «творческих» ячеек, не способных потянуть единое массовое производство (или управление – если мы говорим о государстве).

на смену основателям, обладавшим нестандартным и рисковым мышлением, приходят дослужившиеся выходцы из нижестоящих звеньев номенклатуры, привыкшие к отсутствию творческого подхода, не

научившиеся принимать на себя всю ответственность и рисковать при изменении ситуации на рынке или в политике.

В итоге они переносят номенклатурные методы управления на глобальный уровень: постоянные согласования, стремление поставить на должности людей, которых они знают, чтобы снизить риски персональной ответственности, инерционный стиль мышления, желание подчеркнуть свой статус. Это поведение, естественно, копируется всей остальной структурой, превращаясь в «корпоративный стандарт». Этот процесс хорошо проиллюстрирован в знаменитом романе «Атлант расправил плечи».

Поэтому выделенные С. Хайтуном негативные черты номенклатуры – это, скорее, признаки «выродившейся» номенклатуры, а не номенклатуры как класса в целом. Некоторые из выделенных им признаков – например, патернализм и консервативность, – вообще могут объясняться национальными особенностями, как в случае с японскими мега-корпорациями, выросшими из семейных «дзайбацу».

Борьба и предотвращение

Предотвратить вырождение номенклатуры возможно посредством децентрализации и дерегулирования. IT-гигант IBM в начале 1990-х столкнулся с риском полного банкротства, так как номенклатурное руководство компании «профукало» образование рынка персональных компьютеров, инертно веря в непоколебимость выручки от стационарных серверов. Новый управленец Л. Герстнер, привлеченный со стороны, децентрализовал систему персонала, провел массовые увольнения, увеличил автономность отдельных отделов и групп работников. Менеджмент малого и среднего звена был приучен принимать самостоятельные решения и нести за них ответственность. Параллельно были повышены зарплаты оставшимся работникам, усилен контроль расходов и

ИЗНАЧАЛЬНО ЭФФЕКТИВНАЯ НОМЕНКЛАТУРА НАЧИНАЕТ ВЫРОЖДАТЬСЯ, А ИМЕННО – ЗАМЫКАТЬСЯ В САМОЙ СЕБЕ

устранена практика заключения пожизненных трудовых контрактов.

Фактически, компания IBM заставила своих управленцев всех звеньев конкурировать

между собой, открыла возможность набора сотрудников «со стороны», т. е. обеспечила прилив свежей крови, не дающей системе застаиваться.

ровать действия автономных единиц в управленческой структуре. Однако главная задача в этой борьбе остается на плечах человека – найти и поддер-

IT-ГИГАНТ IBM В НАЧАЛЕ 1990-Х СТОЛКНУЛСЯ С РИСКОМ ПОЛНОГО БАНКРОТСТВА, ТАК КАК НОМЕНКЛАТУРНОЕ РУКОВОДСТВО КОМПАНИИ «ПРОФУКАЛО» ОБРАЗОВАНИЕ РЫНКА ПЕРСОНАЛЬНЫХ КОМПЬЮТЕРОВ

Аналогичная политика была предпринята для борьбы с коррупцией и номенклатурой в Сингапуре во время правления Ли Куан Ю: дерегулирование экономики, повышение обеспечения чиновников вкупе со строгими контролем, открытость судебной системы для новых кадров.

Может ли помочь цифровизация?

Цифровизация и ИИ могут помочь предотвратить негативный вариант развития номенклатуры в том случае, если используются как инструменты введения указанных выше мер. Информационные технологии могут обеспечить прозрачность работы персонала, облегчить контроль трат, синхронизиживать идеальный баланс между необходимой номенклатурой и творческим, креативным менеджментом.

*Анатолий Зазулин,
старший юрист юридической фирмы INTELLECT, к.ю.н.

Номенклатурный круг

Эксклюзивное интервью для Управление персоналом Эксклюзивное интервью для Управление персоналом Эксклюзивное интервью для Управление персоналом Эксклюзивное интервью для Управление персоналом

УП Насколько правдоподобно автор описал ситуацию?

В статье достаточно понятно приведены словосочетания, характеризующие наследие советского способа подбора и расстановки кадров, восстановление сталинских образцов. В условиях частной собственности и отсутствия ресурсов для репрессий управленческие кадры неизбежно приобретают черты элиты, чье положение в системе более прочно и не определяется всецело занимаемыми должностями.

Разница со старым лишь в том, что сейчас отсутствует внутренний контроль, который в советской модели осуществлялся с помощью двух противостоявших друг другу подсистем: партократической и чекистской.

Самая свежая модель «царского двора» разделяет глав корпораций, имеющих собственный подконтрольный им ресурс, и «ближних бояр», главный ресурс которых – близость к лидеру.

Внутрисистемная номенклатура порождает себе подобных и закрепляет систему, потому что воспитывает «новое» под себя, а в так называемых «олигархических кланах» воспитанники выходят с уже привитым им взглядом на мир, перенимая все от своих старших, вследствие мы получаем номенклатурный круг, который не имеет конца при существующем социальном строении.

СЕЙЧАС ОТСУТСТВУЕТ ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ, КОТОРЫЙ В СОВЕТСКОЙ МОДЕЛИ ОСУЩЕСТВЛЯЛСЯ С ПОМОЩЬЮ ДВУХ ПРОТИВОСТОЯВШИХ ДРУГ ДРУГУ ПОДСИСТЕМ: ПАРТОКРАТИЧЕСКОЙ И ЧЕКИСТСКОЙ

УП Как частные компании борются со своей «номенклатурой» или сами ее создают?

— Почти все компании имеют иерархическую систему как формально, так и неформально. При этом некоторые компании ведут партнерские отношения без системы рычага давления «сверху», дают возможно карьерного роста вплоть до партнерства «на ровне», сотрудники могут оказывать друг на друга влияние, имеют «право голоса» не только фор-

мально, явные передвижения в компании говорят о ее открытости и чистоты изнутри.

УП Удалось ли Сингапуру при известном лидере преодолеть эти проблемы?

— За несколько десятилетий лидер вывел Сингапур на позицию одной из самой развивающихся стран, до его прихода номенклатура была очень распространена, так как было около 150 тысяч государственных работников. Власть решила пойти по пути децентрализации, чтобы номенклатура не была зависима от лидера и было четкое разделение.

МЫ ПОЛУЧАЕМ НОМЕНКЛАТУРНЫЙ КРУГ, КОТОРЫЙ НЕ ИМЕЕТ КОНЦА ПРИ СУЩЕСТВУЮЩЕМ СОЦИАЛЬНОМ СТРОЕНИИ

Один из премьеров сказал, что парламент будет оценивать министров по обширной компетенции, а не только по узкой, по которой они работают, правительство вкладывало в обучение и развитие работников, часто выбирало одаренных студентов и предлагало обучение заграницей, чтобы они работали потом в государственной сфере. Иногда специально могут назначить внешних экспертов, чтобы они давали советы и следили за номенклатурой, они очень «прозрачные», назначают также независимых консультантов в государственные органы чтобы давали советы.

Также экономический рост и политическая стабильность Сингапура поддерживались под руководством руководящей партии PAP. Таким образом, Сингапур не управляется ни политиками, ни чиновниками, находясь в меритократии, где власть приходит через мастерство и опытность, а также производительность и верность нации и ее политике.

Кроме того, Сингапур имеет многорасовый склад населения с разнообразными религиозными конфессиями, где происходит справедливое обращение ко всем расам в области образования, жилья и здравоохранения, это считается очень важным фактором для страны.

Существует преобладание компаний, контролируемых правительством, в местной экономике. Но, несмотря на свое мощное положение, правительство Сингапура поддерживает образ чистой, свободной от коррупции страны. Разногласия в руководстве Сингапура являются крайне редкими.

ИИ и Цифровизация поможет справиться с номенклатурой или, наоборот, усилит ее позиции?

СИНГАПУР НЕ УПРАВЛЯЕТСЯ НИ ПОЛИТИКАМИ, НИ ЧИНОВНИКАМИ, НАХОДЯСЬ В МЕРИТОКРАТИИ, ГДЕ ВЛАСТЬ ПРИХОДИТ ЧЕРЕЗ МАСТЕРСТВО И ОПЫТНОСТЬ, А ТАКЖЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И ВЕРНОСТЬ НАЦИИ И ЕЕ ПОЛИТИКЕ

— Цифровизация будет представлять из себя создание национальной, независимой цифровой государственной облачной платформы. Можно ли будет контролировать большей частью работников платформу или нет – вопрос, то есть если каждому сотруднику будет подконтрольно это облако – значит и доступ к информации, такой же вопрос возникает к кибербезопасности, все вышеуказанное будет усиливать доступ к системе и в следствие к возможности управлять системой для своих благ. С другой стороны, если система создаст наличие парочки мест для людей, имеющих доступ к сервису, то они смогут контролировать чистоту работы, если при этом они сами не будут заинтересованы в том, чтобы все «блага» направить на себя.

Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

***Андрей Князев,**
Председатель Московской коллегии адвокатов
«Князев и партнеры»

Организация, сопровождение и согласование: А. Верещагина
Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Refinitiv insight: diversity and inclusion in the postcovid world

Главной темой 2020-ого года было выживание, так как многие секторы экономики пострадали из-за глобальной пандемии. Ещё до COVID-19 в мире остро стоял вопрос расового равенства в обществе. Сейчас же этот вопрос занимает лидирующее место как в социуме, так и в бизнесе. За это время многие перешли на работу в режиме онлайн. Компании пытаются вернуть многих сотрудников к привычному ритму жизни и работе в офисах. В то же время деловой мир осознаёт, что политика разнообразия и инклюзивности (D&I) важнее, чем когда либо. Расовое разнообразие сотрудников гарантирует бизнесу разнообразие и в принятии решений. Любое современное решение принимается только в интеграции с расовым, культурным и гендерным разнообразием. Рассмотрим подробнее, кто добивает-

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ТП И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»
Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru