

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по теме: "Успехи" - 71952, 71955, 72026

№ 21
(665)

2022

РЖД



Сергей Саратов
ОАО «РЖД»

**Благодаря IT мы снижаем
свои трудозатраты, уходя от
рутинных операционных вещей**

Главная тема: IT

Партнёры УП



Ростелеком



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Цифровизация РЖД в части работы с 700 000 сотрудниками — позитивный пример для бизнеса.

Масштабы компании стали катализатором эффективности и многих моральных плюсов.

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД
Александр Гончаров



Номер готовили:



Алена
Верещагина



Алия
Верисова



Полина
Гальченко



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Игорь
Жуковский



Павел
Кочетков



Анастасия
Кочетова



Кристина
Кузнецова



Вероника
Курилова



Оксана
Логвинова



Наталья
Понятова



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Анна
Соснина



Ольга
Филиппова



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Алена
Юрова

стр. 5

Мы создали мощнейшую систему дистанционного обучения, где всё находится в одном месте...



Сергей Саратов
ОАО «РЖД»

стр. 18

Предельно вежливо ему отказываем, потому что настроение в группе нам важнее...



Анастасия Умовская
«Ключи-Ключи»

стр. 24

Если он будет инвестировать в здоровье сотрудника, то в конечном счете ему это вернется в виде большой экономии денежных средств от сокращения затрат из-за пропусков по болезни и компенсационных расходов...



Альбина Мингазова
Межрегиональная ассоциация
охраны труда

стр. 32

Энергию человека, «горящие» глаза, жизненные ценности и приоритеты — IT-системы проанализировать пока не в силах...



Дмитрий Махлин
HRlink

стр. 43

С пятью людьми нам пришлось просто попрощаться, потому что они пришли на завод просто посидеть, а нам нужен был результат...



Вероника Шубина
«Эма»

стр. 48

Выстраивать систему защиты персональных данных пользователей, данных об операциях и обо всем остальном. Здесь все банки одинаково проваливаются. И «Сбербанк», и «Тинькофф» — примерно одинаково всех хакеры атакуют...



Мария Сигова,
Международный банковский институт



Сергей Саратов

ОАО «РЖД»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Благодаря «цифре» мы предлагаем новые возможности руководителям и работникам

Пять лет назад РЖД обладали массивом информации обо всех своих сотрудниках (почти миллион человек) — и это было большое достижение.

Сегодня этого уже недостаточно, компании нужны проактивные сервисы, которые используют эти данные и на их основании предлагают конкретные решения.

И В чем практический смысл цифровизации, IT на примере такого гиганта, как РЖД?

В ОАО «РЖД» реализуется Стратегия цифровой трансформации, новые IT-системы внедряются как в производственном блоке, так и в других подразделениях. Благодаря «цифре» HR-блок получает, во-первых, новые сервисы и возможности, которые мы можем предоставлять и руководителям, и работникам.

И, во-вторых, благодаря IT мы снижаем свои трудозатраты, уходя от ру-

тинных операционных вещей. У специалистов по управлению персоналом освобождается время, которое можем более эффективно использовать, — решать проблемы работников, предлагать им новые услуги.

И Проверка резюме кандидата и его опыта сегодня и вчера отличается?

— В рекрутинге мы сейчас осваиваем работу с большими массивами данных. Цифровая платформа, которую мы создали для рекрутеров, позволяет использовать видеointervью и дистанционные тесты, это значит,



что уже на первом этапе мы можем отсеивать тех кандидатов, кто нам уже точно не подходит.

Если говорить о том, на что мы больше обращаем внимание при приеме, все зависит от категории персонала — для рабочих кадров ис-

Например, раньше работодатель большое внимание уделял стажу работы на определенной должности. Если человек часто менял работу, то это вызывало некое подозрение. Сейчас же для молодых работников частая смена позиции и компании — это обычное явление. И работодате-

БЛАГОДАРЯ IT МЫ СНИЖАЕМ СВОИ ТРУДОЗАТРАТЫ, УХОДЯ ОТ РУТИННЫХ ОПЕРАЦИОННЫХ ВЕЩЕЙ

пользуем один алгоритм, для «белых воротничков» другой. При приеме на рабочие должности больших изменений не произошло: для нас важны, например, опыт, стаж. Оценочные процедуры для рабочих профессий кардинальных изменений не претерпели, кандидаты на рабочие должности обязательно проходят компьютерное тестирование — это два теста на понимание инструкций и основ механики, а также опросник стилей рабочего поведения.

При отборе кандидатов на позиции топ-менеджеров и работников интеллектуального труда, конечно, произошли изменения, и здесь каждая компания предъявляет свои индикаторы, по которым проходит отбор.

ли по-другому стали смотреть на такие резюме, это стало сигналом, что нужно сфокусироваться на глубоком интервью, чтобы выяснить детальную информацию о потенциальном работнике.

Сегодня дипломы, статусы, уровень образования важны, но это не определяющий фактор для нас. Самое ценное сейчас — это опыт реализации проектов. Если человек от начала до конца понимает процесс и находился при реализации внутри проекта, то это очень большое преимущество при приеме в РЖД. Также мы обращаем внимание на рекомендательные письма, это тоже помогает понять, как кандидат проявлял себя на прежнем рабочем месте. Кроме того, сейчас появилось много различных

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

конкурсов, например, «Лидеры России», где сотрудники могут себя проявить. На это мы тоже обращаем внимание и смотрим информацию по участию в подобных проектах.

Также при оценке молодого кандидата мы анализируем его социальную активность. Смотрим, во-первых, социальные сети, даже при поверхностном анализе мы получаем много фактов, которые могут стать как плюсом для соискателя, так и минусом. Также обращаем внимание на его волонтерскую деятельность, участие в общественно значимых проектах — это тоже часть социальной активности. Поскольку РЖД — социально ориентированная компания, которая поддерживает, в частности, волонтерство, нам это тоже важно.

❗ Что дает вам искусственный интеллект при работе с персоналом?

— Для искусственного интеллекта, чтобы он действительно был полезен, нужна качественная сегментированная база данных, на которой он будет учиться. Учитывая численность компании и ее масштаб, у нас есть огромное количество данных, на которых искусственный интеллект может эффективно работать. Мы взяли этот массив и попытались научить искусственный интеллект прогнозировать увольнение сотрудников, чтобы

заблаговременно влиять на этот процесс и сохранять команду.

Мы давали ему выборку более чем 10-летнего периода по всем работникам компании, учитывались такие параметры, как стаж, опыт работы, образование, размер зарплаты, премии, количество членов семьи, командировки и т.д.

Далее система прогнозировала, кто в ближайший год может уйти, и мы сопоставляли этот прогноз с фактическим событием. По каким-то видам деятельности это было очень релевантно, по каким-то не срабатывало. Понимаем, что нам не доставало значимых данных, влияющих на алгоритм прогнозирования, и продолжаем эту работу, думаю, нам нужно еще какое-то время, для того чтобы эта система была эффективна.

❗ Что важного и нового появилось у вас в зоне ответственности?

— В РЖД появился ряд новых направлений работы, например квантовые коммуникации, высокоскоростное движение, проектирование нового подвижного состава, новые финансовые инструменты. Они требуют специалистов не только железнодорожного профиля.

Конкуренция на рынке труда, в силу демографических особенностей,

усиливается, мы должны становиться более открытыми и целенаправленно работаем над брендом работодателя, чтобы продвигать преимущества работы в компании по всей стране в едином ключе. Два года назад приняли решение о создании центров рекрутинга по всей стране, на текущий момент у нас 8 таких центров, и до конца года мы планируем наладить работу рекрутеров по всей территории России, где присутствует компания (РЖД

работника в командировку, специалисту по управлению персоналом нужно было напечатать приказ. Сейчас работник сообщает системе данные о командировке (количество дней, место и цель), система сама выдает приказ на подпись руководителю в электронном виде — в том формате, в котором он определен в компании. В HR выстраивается сервисная модель, когда система сама готовит кадровые документы. Соответственно, эти трудозатраты, ко-

МЫ СОЗДАЛИ МОЩНЕЙШУЮ СИСТЕМУ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ, ГДЕ ВСЁ НАХОДИТСЯ В ОДНОМ МЕСТЕ

работает в 77 регионах РФ — прим.). Сейчас поставлена задача — собрать самую большую базу данных по кандидатам в стране. Только за последний год работы мы собрали 200 000 кандидатов в базе, думаю, не так много времени займет увеличение этого числа до миллиона. И уже на этом количестве данных можно будет делать большие исследования и подключать искусственный интеллект.

Важно, что сегодня все рутинные операции в кадровом делопроизводстве автоматизируются и роботизируются, это ключевое направление для HR. Еще недавно, чтобы отправить

торые высвобождаются у специалиста по управлению персоналом, будут направлены на создание новых сервисов для работы с людьми, которые несут добавленную ценность: это работа с мотивацией, развитием, наставничеством и т.д.

■ Это все ваши выгоды и новации? А что получили сотрудники?

— Для наших сотрудников создан Сервисный портал. Это платформа, которая позволяет работнику взаимодействовать с работодателем, оформлять с любого гаджета кадровые документы и справки, получать

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

корпоративные льготы, а также быть в курсе новостей компании и общаться с коллегами. Платформа объединяет более 80 различных функций.

На платформе реализована адресная книга на 700 000 человек, она позволяет видеть контактные данные и статусы каждого работника (в отпуске, в командировке, на удаленной работе и т.д.). Здесь же, в своем личном профиле, работник видит, когда у него запланирован отпуск, сколько дней отпуска осталось в этом году, и когда твои коллеги планируют брать отпуск — это удобно, ты можешь планировать свою работу с учетом этих деталей.

Чтобы поддержать внутреннюю клиентоориентированность работника, мы запустили сервис «Спасибо». Теперь каждый сотрудник может поблагодарить коллегу за какую-либо оказанную услугу в рабочем процессе. В один клик ты находишь профиль другого сотрудника в адресной книге и ставишь лайк. Лайки накапливаются, система подводит итоги за определенный период, и те, кто набрал наиболее большее количество благодарностей, получают памятные сувениры. За 1,5 года работы сервиса мы собрали один миллион двести тысяч «спасибо». Это очень интересно и очень важно для людей и компании — в этом сервисе нет проигравших, люди получают удовлетворение и от

процесса выражения признательности коллеги, и от полученных цифровых спасибо, а компания продвигает культуру благодарности в командах.

Здесь же на цифровой платформе есть раздел, связанный с заработной платой, расчетные листки приходят на сервисный портал в личный кабинет — их можно увидеть на любом девайсе и в том виде, в котором они утверждены законодательством. Также работнику доступна вся финансовая аналитика по начислениям ежемесячно в сравнении с прошлым годом.

На Сервисном портале есть лента новостей, этот раздел позволяет отслеживать, чем живет компания. Это также уникальная система, ограждающая работника от информационного хаоса, мы сегментированно даем новости, актуальные для определенных профессий или регионов, чтобы работники получали только ту информацию, которая касается их.

С Сервисным порталом интегрирована наша система дистанционного обучения, сейчас работникам доступны более 800 различных видео курсов, подкастов и других обучающих форматов. Каждый сотрудник за прохождение курса получает баллы, которые у нас называются «КМ», что означает «Километр мастерства». Процесс обучения визуализирован, это путешествие от Калининграда до

Владивостока, и свой индивидуальный результат каждый может видеть на карте. Из системы дистанционного обучения есть переход в онлайн-библиотеку бизнес-литературы издательства «Альпина Паблицер», все книги работникам доступны бесплатно. Мы создали мощнейшую систему дистанционного обучения, где всё находится в одном месте.

Также на Сервисном портале представлен блок обратной связи — можно

общаться с коллегами во встроенном чате, завести свой экспертный блог или напрямую обратиться к своему непосредственному руководителю через сервис «Онлайн-приемная руководителя». Я считаю, что IT дает нам уникальные возможности для создания полезных сервисов, а также позволяет создать базу данных, которую мы можем использовать для принятия управленческих решений. Например, благодаря Сервисному portalу мы получили возможность проводить ре-

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**



Фото: rbk.ru

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

с Ириной Хакамада поехать в бизнес-тур ГОТОВЫ МНОГИЕ Но цена останавливает...



**Анастасия
Умовская**

«Ключи-Ключи»

«Ключи-Ключи» — это авторские путешествия. Мы возим наших путешественников в самые потаенные уголки мира. Зачастую их сопровождает кто-то из интересных наставников, таких как Ирина Хакамада, Дима Зицер и т.д. Их уже достаточно много в нашем списке. Кто-то проводит свои мастер-классы, встречи в стиле «вопрос-ответ», где каждый сможет ответить на любой волнующий вопрос, с которым он прибыл или просто долго живет; всяческие интересные мероприятия среди наших путешественников. Мы объединяем приятное с приятным и полезным.

И А как Вы располагаете к себе клиентов? Помимо самой услуги потаенных мест, так как ведь туда и без вас могут отправиться.

Я не соглашусь, что и без нас туда могут съездить, потому что, к примеру, в Иордании мы везем к Бедуинам, это боятся делать многие.

Но, тем не менее, безусловно, есть такое понятие «Тон разговора». Оно обозначает под собой тон, которым вы общаетесь со своими клиентами. В данном случае для меня слово «клиент» очень чуждо, потому что мы ни в кое случае не относимся к нашим путешественникам как к клиентам. Они именно путешественники. И вот этот тон, с которым мы с ними общаемся, он является одним из самых главных и ключевых. Потому что наши путешественники знают, что мы с ними дружим. Это всегда дружеский тон, очень расположенный лицом к ним. Наше счастье в том, что, когда люди едут в путешествие и после него, они счастливы. И все, что зависит от нас для этого, мы стараемся сделать. И этот разворот лицом к человеку, я думаю, это ключевое. Это даже не про «относись к человеку так, как ты хочешь, чтобы относились к тебе», это чуть больше, чем это. Это развернуться полностью к потенциальному путешественнику, который, возможно, никогда им не станет, хотя зачастую становятся и

возвращаются. Развернуться и услышать – узнать, что это за человек, что именно ему будет важно. У нас миллион историй, когда приходит девушка и говорит: «Я лечу с мужем, и я полечу только в том случае, если в группе будет еще как минимум 5 человек мужчин, чтобы мужу не было скучно». И если мы это обещаем, то мы действительно этим занимаемся. Так же как каким-то наставникам интереснее, чтобы было больше женщин или, наоборот, мужчин в группе. Это также является нашей задачей. По определенным своим критериям, определенным предубеждениям мы обязаны выполнять. Или кто-то летит и хочет при этом частично индивидуальную программу. Это мы тоже делаем. Потому что мы понимаем, что для нас главное, чтобы человек остался счастлив. При этом мы отдаем себе отчет в том, что цена на наши путешествия выше среднего, поэтому и качество того, что мы предоставляем, должно быть выше среднего. Примерно такая история.

И Хотелось бы затронуть тему токсичных людей. Если кто-то пришел покупать ваш тур, но является токсичным человеком. Вы его возьмете из-за его денег?

— Спасибо за вопрос. Потому что очень долго мы налаживали группу, именно группу на моменте бронирования тура, потому что, когда едет

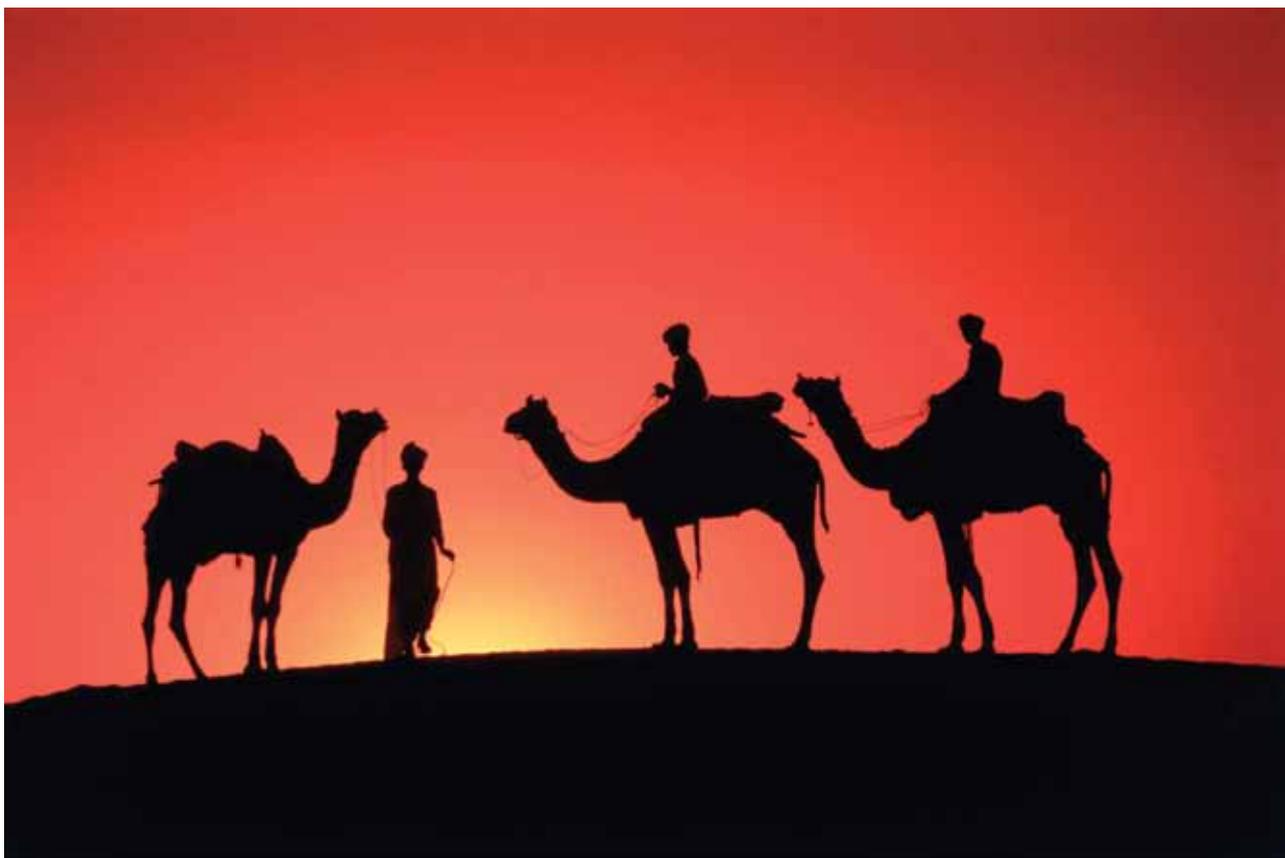
Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

группа от 10 человек, настроение в группе очень важно. Настроение очень важно, как и места, наставник и т. д., потому что если все плохо, то все плохо.

У нас было несколько ситуаций не самых приятных.

После чего мы поняли, что на моменте общения потенциальных путешественников наша менеджер по продажам с большим опытом по общению сразу понимает, что клиент токсичен. Они обычно приходят и говорят: «Есть клиент, но мы понимаем, что в группе будут проблемы». Мы отказываем.

У НАС БЫЛО НЕСКОЛЬКО СИТУАЦИЙ НЕ САМЫХ ПРИЯТНЫХ



Предельно вежливо, не объясняя человеку, что мы считаем, что он не вольется в группу, но мы предельно вежливо ему отказываем, потому что настроение в группе нам важнее. Поэтому ответ — однозначно нет. Не возьмем.

Менеджер по продажам это определяет.

А что является для него токсичным в поведении человека?

— Токсичность — это невоспитанное общение, хамоватое общение, я бы сказала, несоблюдение норм. В первую очередь мы смотрим на нормы общения, вежливость, соблюдение рамок. Отсутствие звонков в 2 часа ночи. Вежливые слова, вежливые обращения. Ни в коем случае «мне должны» и т. д. В первую очередь мы смотрим на простые человеческие вещи.

К сожалению, у нас было несколько прецедентов. Мы изолировали людей от группы, но неприятный осадок все равно был. Он в любом случае нам остается, потому что не все люди с одинаковым воспитанием. Это нор-

мально. Не все люди с одинаковым образованием. Но теперь это наша задача отсеивать людей и понимать, что мы все-таки собираем наши группы и мы этим очень гордимся. Это интеллигентные люди, примерно одного круга общения, которые не только едут в путешествие, но еще и находят в группе единомышленников. Зачастую после путешествия все общаются. Не хочется портить людям отдых.

Какой у вас процент постоянных клиентов в группах?

— Сейчас уже примерно 40%, которые возвращаются несколько раз за год. Они не один раз в год возвращаются, а несколько раз за год и зачастую, очень многие бронируют следующее путешествие, находясь в путешествии в данный, текущий момент.

У нас абсолютно разные люди. И сейчас, в связи с ситуацией, не много все изменилось. С Хакамада была интересная история. Когда только запустились «Ключи-ключи», мы связались с её коммерческим директором, который сказал нам моментально сразу, что это не интересно. Но, как

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

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

Альбина Мингазова

Руководитель в области охраны труда, член Межрегиональной ассоциации охраны труда

Неделя без перекуров — уже здорово

В России мало уделяют внимание трудовому потенциалу, в том числе и охраны труда — считает Альбина Фаридовна Мингазова, неординарный руководитель в области охраны труда, член Межрегиональной ассоциации охраны труда и она начала изучать эту тему углубленно и внесла свой вклад в охрану труда через ее авторские программы управления здоровьем на рабочем месте.

И Что же есть well-being, на ваш взгляд?

 то благополучие человека, все цивилизованные страны стремятся развивать благополучие человека, так как понимают, что это выгодно не только для самого человека, но выгодно и для предприятия, и для государства в це-

лом. Почему well-being рассматривает именно со стороны предприятия? Так как человек посвящает большое количество своего времени именно работе. От этого многое зависит. Его состояние здоровья, счастья, так как well-being составляет физическое состояние хорошее, хорошее ментальное здоровье. Сюда же входит профессиональный рост, комфортная

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

рабочая среда, все это составляет well-being. Почему well-being я связала именно с охраной труда, потому что я увидела, как мы все привыкли видеть охрану труда, это проведение инструктажей, проведение каких-либо обучающих лекций, конечно, это очень важно для предприятия соблюдать безопасность в плане проведения инструктажей, но именно я увидела то, что охрана труда также может заботиться и о благополучии человека. Отдел охраны труда может заниматься и стать частью благополучия человека на предприятии, и мои внедрения это доказали.

У Охрана труда связана с затратами, как увязываются в вашем понимании затраты на охрану труда плюс well-being? Это повышает расходы или они стоят того? Насколько они повышают расходы? И чего здесь больше, материальных затрат или просто смена приоритетов работы?

— Охрана труда — это затраты, есть обязательные затраты, которые прописаны законодательством, к примеру, чтобы работодатель организовал выдачу средств индивидуальной защиты работника, и руководитель не может не выполнить эти затраты. Но и здесь если подходить с точки зрения благополучия, то нужно применять риск-ориентированный подход, то есть разрабатывать и выдавать средства индивидуальной защиты

конкретно под его рабочее место. Что касается благополучия на работе, сохранения здоровья well-being, то это идут дополнительные затраты для работодателя. Вот здесь важно донести до руководителя, что забота о здоровье — это не дополнительные затраты, то есть если он будет инвестировать в здоровье сотрудника, то в конечном счете ему это вернется в виде большой экономии денежных средств от сокращения затрат из-за пропусков по болезни и компенсационных расходов. Предприятие будет более продуктивное, нежели, чем он не будет обращать внимание на well-being. Если взять well-being со стороны вовлеченности, из моей практики на крупном литейном заводе в Приволжском Федеральном округе была текучесть кадров, потому что условия труда очень вредные. Когда внедрили мою программу управления здоровьем на рабочем месте, к примеру, заменили время для курения, снизили число «перекуров» в программе «Неделя без курения», на употребление фруктов. Тем самым работники увидели, что о них заботятся. Что заботятся о их здоровье. Повысилось употребление фруктов и овощей у сотрудников, то есть на такие моменты можно не обращать внимание, а если задуматься, то это работает на вовлеченность. Конечно это не все, еще провели просмотр информации об опасностях, которые присутствуют на конкретном рабочем месте, также сюда привлекли работни-

ков, которые лучше всех понимали условия, создающие опасности, и понимали, как их можно контролировать, и внесли свои идеи по их предотвращению, то есть они стали лидерами и т.д. Таким образом, понизилась текучесть кадров, произошло экономия рабочего времени и повысилась продуктивность труда. Произошло значительно высокое повышение вовлеченности до 93%, от изначального уровня в 31 %. Предприятию также, это выгодно тем, что не нужно обучать новых сотрудников, сотрудник остается в этой же среде, где начинает вырабатывать свой потенциал. Сформировалась культура охраны труда.

УИ Как вы считаете, во сколько бы вы оценили в процентах соотношение моральной доли охраны труда и well-being?

— Если говорить о том на сколько well-being вписывается в процентность охраны труда. Именно в охране труда, на первое место я бы поставила физическое состояние здоровья и на второе место психологическое состояние здоровья. 100% что это нужно в охране труда. Когда руководство искренне и подкреплено действиями, работники знают, что безопасность и здоровье важны для успеха в бизнесе, это означает, что шаги, которые они предпринимают для улучшения безопасности и здоровья, будут оценены бизнесом. Также традиционные

подходы к обнаружению и устранению опасностей на рабочем месте часто являются реактивными. Действия предпринимаются только после того, как работник получил травму или заболел, был опубликован новый стандарт или положение, или в результате внешней инспекции была обнаружена проблема, которую необходимо устранить. Гораздо эффективнее находить и устранять опасности с помощью упреждающего подхода до того, как они приведут к травмам или заболеваниям.

УИ Забота о здоровье членов семьи это также часть well-being. Раньше такого не было. Этого не видно даже по советским фильмам, но иногда это видно в книгах. Я это видел на практике, в советское время, в 80–90-е годы в частных компаниях. Это все избирательно. Well-being предлагает заниматься этим детально для руководства? Психологическое здоровье членов семьи. Какое ваше мнение?

— Что касается, семьи. Здесь все-таки идет отражение на семью. Прямое воздействие идет непосредственно на работника. Косвенный эффект отражается на семье. Если комфортно работнику, он финансово обеспечен, стрессов у него нету, он счастлив, физически он себя чувствует хорошо, когда он приходит домой, у него начинается взаимодействие со своими

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

родными. То, что мы вкладываем в работника, он может психологически своё эмоциональное состояние передавать на своих близких и родных. Это первое. Если это физическое состояние, то он не уставший, он хорошо себя чувствует, ему не нужно переживать за свое здоровье. Это значит, что он может уделять больше времени своей семье. Они могут куда-то выезжать на природу, проводить больше времени со своими детьми. Повышается коэффициент счастья. Вот таким образом well-being именно отражается на родных и близких семьи через работника. Также все свои навыки (здоровый образ жизни, финансовая грамотность и т.д.), полученные им на работе, это все передается в семью. Таким образом происходит взаимодействие через well-being и вклад в благополучие общества.

❗ Возвращаясь к охране труда, как вообще сейчас дела обстоят у Российской экологии и вредными факторами производства?

— Экологическая ситуация заставляет задуматься, есть исследования, что эти все выбросы очень сильно влияют на здоровье работников и вообще населения. Состояние экологии сей-

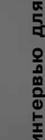
час находится не на очень хорошем уровне. В этом плане, если вернуться в охрану труда, у работников, которые взаимодействуют с вредными факторами производства, повышается риск профессиональных заболеваний, повышается чувствительность организма к воздействию радиации, сокращается продолжительность активной трудоспособной жизни, появляется хроническая усталость, обострение психических и физических заболеваний. Что можно сделать?! Разработанная мною программа управления здоровьем на рабочем месте, которую внедрили на одном из крупных нефтегазовых предприятий России ПАО «Татнефть», показала высокие результаты. Смотрели состояние здоровья работников, занятых во вредных факторах производства, через витаминную обеспеченность. Такой подход в России является уникальным. Взяли контрольную группу, разделили их. Одна группа получала продукт, обогащенный витаминами, другая группа получала плацебо. До начала исследования вся группа была проверена на обеспеченность витаминами. Была выявлена колоссальная недостаточность витаминов. Была 100% недостаточность витамина д, это витамин, который отвечает за настроение, за

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

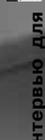
 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

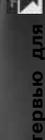
 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



Дмитрий Махлин

КЭДО-платформа
HRlink

«Горящие глаза» у кандидатов пока не может оценить ни один софт

Эксперт делится своим опытом по наиболее востребованным на практике вопросам.

Соцсети при поиске ценных кандидатов — уже реальность.

У **ИИ** и Superjob трансформировались за 20 лет из гусеницы в бабочку. В чем их сильные стороны, позволившие оторваться от сотни конкурентов?

Н eadHunter и Superjob всегда позиционировали себя прежде всего как технологические компании, а потом уже джоб-борды. Они внедряли передовые технологии, чтобы сделать процесс найма более простым и быстрым для HR-специалистов и соискателей.

Рекрутмент состоит из множества рутинных операций и отлично подда-

ется автоматизации. К примеру, команда HeadHunter одной из первых на рынке разработала сервис виртуального рекрутера на базе искусственного интеллекта, который снял с живых людей часть рутинных операций по отсеву кандидатов.

Компании понимают, что будущее — за IT-сервисами, способными уменьшить число простых повседневных задач, отнимающих время HR-специалистов. Именно такие продукты, например, CRM для рекрутинга или инструменты обмена сотрудниками между компаниями, входят в их технологические экосистемы.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

❗ Что желают еще от HR клиенты — HR?

— HR-задачи в сфере найма не ограничиваются поиском подходящих кандидатов. HR-специалистам важно, чтобы весь процесс, от отбора резюме до непосредственного приема на работу и адаптации, был максимально автоматизирован и проходил без задержек.

Поэтому популярность набирает экосистемный подход, когда в едином цифровом прос-транстве можно отсортировать резюме, выбрать подходящих кандидатов, оформить док-ументы онлайн и провести все необходимые процедуры по приему на работу, а в перспективе обмениваться с сотрудниками всеми кадровыми документами.

Это существенно экономит время рекрутеров. За таким подходом — будущее.

❗ Адаптация — на рынке много продуктов для HR, но можно ли ее (адаптацию) оцифровать, автоматизировать?

— С помощью современных HR-сервисов можно провести инструктаж и обучение сотрудника, оформить всю необходимую документацию и ввести его в курс дел. Так, в системах кадро-

вого электронного документооборота (КЭДО) можно проводить автоматическую проверку кандидатов по налоговым и другим федеральным базам, делать предложение о работе, знакомить новых сотрудников с локальными актами и подписывать трудовые договоры в электронном виде с помощью цифровой подписи.

❗ Оценка персонала — насколько она проработана IT-фирмами?

— Современные HRM-системы позволяют автоматизировать ряд рутинных задач в процессе оценки персонала. К примеру, можно проводить онлайн-тестирование сотрудников: в программах доступны тестирование по программе 360°, тест мотивационной структуры Херцберга, тест Квина и Камерона для оценки организационной культуры, различные опросники, формы обратной связи и многие другие инструменты. Благодаря их интеграции с другими корпоративными продуктами, такими как CRM или ERP, можно также измерять продуктивность сотрудников. Автоматизация помогает HR-специалистам избегать ошибок и выстраивать наиболее подходящую для каждого сотрудника стратегию обучения и развития в компании.

❗ Вовлеченность измеряют, но это дорого. Когда будет софт для ее измерения автоматически?

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



ЭНЕРГИЮ ЧЕЛОВЕКА, «ГОРЯЩИЕ» ГЛАЗА, ЖИЗНЕННЫЕ ЦЕННОСТИ И ПРИОРИТЕТЫ – ИТ-СИСТЕМЫ ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ ПОКА НЕ В СИЛАХ



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

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

— Уже сейчас на рынке есть решения, которые помогают измерить вовлеченность сотрудников по eNPS (Employee Net Promoter Score) — количественному методу оценки на основе опросников. Сотрудников просят оценить по балльной шкале или в процентах, насколько они готовы рекомендовать свое рабочее место. После этого система подсчитывает средний показатель лояльности работников в организации.

Однако у этого метода есть два узких места: первое — достоверность ответов. Даже при условии анонимности опросника сотрудники могут давать несправедливые оценки из-за своих опасений: например, они могут бояться наказания за честность и умалчивать проблемы. Второе — такой метод дает возможность оценить настроения в коллективе, но не вовлеченность каждого конкретного сотрудника.

Для измерения вовлеченности каждого члена команды чаще всего используют качественные методы: интервью или фокус-группы. Но автоматизировать их очень сложно. Поэтому в качестве альтернативы несколько лет назад на рынке появи-

лись инструменты анализа цифрового следа сотрудника в корпоративных средствах коммуникаций и облачных инструментах. Они задействуют технологии машинного обучения и искусственного интеллекта, чтобы оценить работу сотрудника по таким критериям, как скорость реакции на письма, время начала и окончания рабочего дня, количество выполненных задач и многим другим. Иногда учитывается даже тональность рабочих сообщений. Все это позволяет на ранней стадии выявлять выгорание сотрудников и желание сменить рабочее место. Впрочем, вопрос об этичности такого метода остается открытым.

Agile — как помочь с ним HRD с помощью софта?

— Сейчас есть множество программ, которые позволяют эффективно управлять проектной работой. HRD в таких IT-продуктах может оценивать эффективность сотрудников и команд, видеть слабые места и нехватку тех или иных компетенций. Проблема в том, что ключевые из них — такие как Trello, Jira и Asana — больше недоступны в России. Пользователи не могут купить новые лицензии или

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

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

Мы сами внедрили технологии SCRUM

Производство медицинских изделий требует высокой ответственности и новых идей.

Команда Вероники сумела серьезно улучшить ситуацию



Вероника Шубина

завод «Эма»

УИ Как вы через игровую методологию внедряли «Scrum»? Какие этапы существуют, какие роли бывают в командах, как это все происходит?

Мы это делали в формате игровых методологий. Вначале стали обучать мастеров, которые потом могут в команде эту методологию поддерживать, функционировать, помогать команде.

И непосредственно сама команда, ребята начали себя проявлять, даже было понятно кто из ребят более активен, кто менее активен. Часть коман-

ды в любом случае изменилась и из 23 человек, 5-6 человек мы потеряли. Двух или трех человек я перетасовала между командами, мы настроились с ними на позитивную работу. А с пятью людьми нам пришлось просто попрощаться, потому что они пришли на завод просто посидеть, а нам нужен был результат.

УИ Вы могли бы ответить, с какими проблемами столкнулись?

— У нас было очень много проблем.

«Scrum» у нас работает только в двух службах из всех. Внедряли мы его и на производстве и в IT, но где-то он переформатировался, где-то он стал другим и остался, а где-то, как на производстве, он сейчас вообще не работает, там работают опять же проекты по улучшениям и там своя методология. Описание проекта, реализация, она не много чем то похожа на «Scrum», но на самом деле она все равно другая. Проблем было очень много. Это и работа с коллективом, и признание вообще методологии, долгие разъяснения для чего нам это нужно, потому что до этого работали и без этого. И уже только практическим путем, когда мы переживали 4 или 5 спринг, спустя 2 или 3 месяца, мы подстраивали продукты под команды чтобы он ставил нужное количество задач, чтобы они синхронно работали, одинаково понимали ре-





зультат который принесет команда и соответственно который ждет сам директор. Пока мы не подружили между собой все эти вещи он работал очень нерезультативно и не эффективно. Только когда мы нашли золотую середину с определенным количеством задач за определенное количество времени, с фиксацией что будет с результатом задач, в скраме этого не предполагается. У нас есть отдельная колонка, где записан результат, чтобы все понимали, что результатом будет документ, передача, получение регистрационного. Что именно будет

результатом этой задачи. Когда мы начинали внедрять там было очень много про то, что ребята говорили «мы сделали 10 бумажек, 20 служебных написали и задача проработана.»

А директор говорил «Нет, я ждал, что вы уже отдадите на регистрацию», тогда они отвечали «Ведь вы не говорили, что мы должны получить регистрационное, значит мы не должны были отдавать на регистрацию». Это был прямо очень сложный процесс сопровождающийся спорами. Почему это не заработало на производстве,



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

наверное, потому что там потоковая работа с постоянной загрузкой и туда вписывать «Scrum» было не очень удобно. Поэтому там мы его просто пока отодвинули, как задачу. В отделе сопровождения конструкторов мы переформатировали его, у них сейчас просто поток задач, который они вы-

полняют. Но это помогает не терять задачи, потому что поток задач, который ежедневно у них бывает, если у кого-то пошло что-то не так это все сыпится. До этого они могли просто не записать, не зарегистрировать и эти задачи вообще могли просто потеряться.

С ПЯТЬЮ ЛЮДЬМИ НАМ ПРИШЛОСЬ ПРОСТО ПОПРОЩАТЬСЯ, ПОТОМУ ЧТО ОНИ ПРИШЛИ НА ЗАВОД ПРОСТО ПОСИДЕТЬ, А НАМ НУЖЕН БЫЛ РЕЗУЛЬТАТ



Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru

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

Нужно создать систему контроля качества высшего образования



Мария Сигова

**Международный
банковский институт
имени Анатолия
Собчака**

И Очень часто HR-директора компаний жалуются на то, что наше образование не дает им полноценных специалистов, и им приходится доучивать студентов, адаптируя их под реалии бизнеса. Речь идет и о юристах, и о других специальностях. В вашей сфере меньше всего претензий. Вопрос такой: почему высшее образование не поворачивается навстречу экономике?



Образование — это не только компетенции и навыки, это более широкое понятие в любой стране, в любом понимании. Задача института (университета) не просто подготовить сотрудника на определенную должность в какую-то компанию, это и социали-

зация, и формирование уровня культуры корпоративного общения и поведения. Нам, как небольшому вузу, гораздо легче адаптировать молодых специалистов к трудовой деятельности, нежели крупным учебным заведениям. Мы напрямую взаимодействуем с работодателями, поэтому готовим студентов под определенные требования. Такое партнерство университетов и работодателей выгодно всем участникам. Сейчас пытаются прийти к системе «заказа» работодателями определенного количества сотрудников. Вуз должен знать, что через 4 года он выпустит в экономику 5 специалистов конкретных профилей. Эту информацию он должен получить от работодателей. Работодатели не должны ждать, что волшебным образом к ним придут выпускники вуза и будут все знать о той должности, которая для них приготовлена. И, безусловно, необходима производственная практика.

Если вы хотите получить специалиста с дипломом, но уже вовлеченного в работу, которого не нужно переучивать, который уже знает, что делать, то его должны сначала взять на стажировку. Обучить, ввести его в курс дела.

Здесь как раз очень хорошее взаимодействие. Студентов в нужный момент необходимо встраивать в ра-

бочий процесс, и тогда вы получите человека с высшим образованием, с определенным уровнем знаний и социализацией. И вы получите прикладного специалиста, который может просто прийти, сесть за компьютер и начать приносить пользу.

Ваше отношение к хантингу специалистов?

— С точки зрения этики, мне сложно дать комментарии. Это происходит во многих компаниях, и такие решения принимаются на уровне руководства. Хантить специалистов – это, в общем-то, конкуренция. С одной стороны, это искусственный рост стоимости специалистов на рынке. Например, разогнали зарплаты программистов до максимумов, теперь любой программист, который умеет что-то делать, уже оценивает себя в 200 000 рублей. Я считаю, что такая ситуация не принесла особого позитива ни тем, кто разгонял эти цены и получил «дорогих» сотрудников не самой высокой квалификации, ни тем, кто терял специалистов и вынужден был все время быть в догоняющей позиции. Здесь палка о двух концах: перекупать можно, но нужно считать экономику. Очень большая конкуренция за IT-специалистов в банковской сфере. В отличие от других компаний, где IT-специалисты могут работать удаленно (и даже совмещать нескольких работодателей), условия

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

работы в банке не позволяют брать к себе дистанционных специалистов из соображений безопасности. Я общаюсь с владельцами банков и знаю, что зачастую уровень квалификации IT-специалистов в банковской сфере не очень высокий: в банках все меняется очень медленно, работа монотонная и скучная, «ребята вынуждены вечно вскапывать огород и

то идентификаций – вот где банки могут сейчас конкурировать. Просто именно «Тинькофф» сделал ставку на IT-решениях в пользовательском интерфейсе раньше других, – это, по сути, маркетинг, а не технологии. Сбербанк, например, пробовал использовать свою историю: у них была своя система быстрых платежей для клиентов внутри банка за счет боль-

СЛОЖНО ЗАЩИЩАТЬСЯ ОТ ХАКЕРОВ, ВЗЛОМОВ

не развиваться профессионально». Поэтому банки зачастую сильно проигрывают именно как работодатели, они вынуждены брать специалистов среднего уровня, но за высокие зарплаты.

И «Тинькофф» оторвался на сколько лет от остальных банков в плане IT-технологий? Можно услышать Ваше мнение по этому поводу?

— Я все-таки больше про образование и про подготовку кадров, а не про IT-технологии банка «Тинькофф». Моё мнение такое: банковская деятельность жестко регламентирована, все наши банки работают в рамках одного законодательства, и «Тинькофф» тоже. Пользовательский интерфейс, удобство личных кабинетов, каких-

шого объема. Я не скажу, что с точки зрения IT в банковской деятельности кто-то ушел на 10 лет вперед. Эти решения довольно-таки простые, они очень быстро перенимаются. И если это разрешено законодательно, то, в общем-то, там ничего сверхсложного нет.

Как только у нас разрешили удаленную идентификацию по голосу, по биометрии, тогда банки стали это использовать, в том числе и в своих приложениях, в банкоматах. Здесь эти решения вводятся всеми банками плюс-минус с разницей в какой-то год или два. Так же, как использование системы быстрых платежей.

Сложно защищаться от хакеров, взломов.

А вот выстраивать систему защиты персональных данных пользователей, данных об операциях – слабое место практически у всех, и «Сбербанк», и «Тинькофф» примерно одинаково атакуют хакеры, и ни у кого нет непробиваемой системы защиты, насколько я знаю. Поэтому и самые крутые IT-специалисты в банках работают как раз в сфере безопасности, их задача охранять данные.

❗ Вопрос к Вам такой: что не так с онлайн-образованием? Почему работодатели его не воспринимают?

— Здесь вопрос проверки знаний и реальной квалификации. У онлайн-школ очень легкий вход на рынок: процесс лицензирования упрощен, рисков никаких нет, лицензий сейчас лишают крайне редко. Далее – сочинил сайт, написал там все, что хочешь, и по большому счету ты уже продаешь. Бесплатные онлайн-курсы работают, скорее всего, в качестве поддержки основного продукта, который стараются продать онлайн-школы. Мы немного неправильно оцениваем онлайн-образование. Онлайн-образование – это тизер, рекламная площадка для того, чтобы

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**



СТИЛЬНАЯ ОДЕЖДА со сменными стикерами

Не зависьте от принтов на одежде, создавайте свое настроение сами, меняйте стикеры моментально!

[В каталог](#)



Корпоративная одежда и брендинговые стикеры

Сделайте необычный подарок своим партнерам или удивите своих сотрудников новым корпоративным мерчем!

[Подробнее](#)



Без клея и без швов!

Вам не нужно будет приклеивать стикеры утюгом или пришивать на швейной машинке. Это похоже на застежку-липучку - прикладываете стикеры и снимаете его сколько вам угодно.

Но все же будьте аккуратнее :)

Но на нашу одежду :)

Увы, мы еще не волшебники, а только учимся, поэтому крепить стикеры на липучке можно НЕ на все ткани.

Клейте их либо на грудь на нашей одежде, либо на зоны липучки у вас на одежде или аксессуарах.

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 22
(666)

2022

Ведущие эксперты по управлению персоналом – 71052, 70656, 72035

Главная тема: **ВКУСВИЛЛ: УПРАВЛЕНИЕ**



Валерий Разгуляев

ВкусВилл

Несмотря на почти 30 000 работающих мы стараемся сохранять не более трёх уровней иерархии в компании

Секрет популярности WOW! HR – в ее лидере ГОАР АНАНЯН

Сейчас о благополучии персонала стали думать не только крупные, но и средние компании...



Гоар Ананян
WOW GROUP

В пандемию у нас не было абсолютно никакой паники...

До пандемии у меня за неделю могло быть 5 командировок. Сейчас этот график возобновляется, и я буду жить и работать где-то в самолетах....

У меня в команде не выживают негибкие люди, я даже не нанимаю их на работу, в этом нет никакого смысла....