БИЗНЕС ИДЕИ | БИЗНЕС РЕШЕНИЯ | БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ | БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№23 (667) 2022

WWW.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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

Главная тема: ТРИБУНА ДИРЕКТОРА

Гоар Ананян

WOW GROUP

Если у меня есть нерешенная задача, я работаю даже во сне

Партнёры УП

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Когда человек ни во что не верит, он очень близок к тому, чтобы поверить во все.

Франсуа Рене Де Шатобриан

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

Наталия Риль

Ольга Сагун

Анна Соснина

Ольга Филиппова

Анна Чернова

Андрей Чепайкин

Елена Чечикова

Александр Чечиков

Алена Юрова

● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ●

ТРИБУНА ДИРЕКТОРА

ТРИБУНА ДИРЕКТОРА

СТРАТЕГИЯ

СТРАТЕГИЯ

Нужно быть реалистами: на рынке будет только хуже

Поэтому выживут не те компании, которые смогут больше инвестировать и снизить издержки, а именно те, кто будет зарабатывать деньги умнее. И те, кто понимает, к чему стремятся. Стратегия – это как раз то, что помогает зарабатывать деньги умнее. Это общий случай, поэтому сама рекомендация общая.

Что Вы посоветуете в сложившихся условиях крупным компаниям? Резать кости? Они их уже порезали, что дальше?

Роман Пустовойт
Human Code

В том то и дело, что в первую очередь нужно думать не о том, как резать кости или увеличивать операционную эффективность (об этом, конечно же, нужно думать). Главное — понять, зачем вы существуете на рынке. Даже если ваша компания уже 20 лет на этом рынке, нужно задуматься о том, почему клиенты пойдут к вам, а не к вашим конкурентам. Что является вашей сильной стороной, за что вас покупают? Определив это, нужно наметить пути, как еще больше увеличить свое преимущество и сделать так, чтобы у людей, которые до этого колебались, не осталось никаких сомнений относительно того, что именно вы та самая компания, которая им нужна.

Полезным инструментом в этом случае является сегментация, причем не только потребителей, но и персонала. Когда вы нанимаете сотрудников исходя из того,

СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Открытость, искренность и будут здесь ключом

Мы не в силах диктовать рынку условия, но мы можем подстраиваться под них.

Насколько актуальна в настоящее время тема переговоров со сложными клиентами?

Ирина Зубарева
Основатель компании Империя кадров

Наверное, это одна из главных вещей, необходимых современному бизнесмену в настоящее время. В условиях непрерывного кризиса российской экономики, когда приходится менять множество планов, нарушаются договоренности и ты не в силах на это повлиять, тебе необходимо уметь договариваться. В последние годы мы постоянно видим, что в сфере услуг, например, требования клиентов становятся все выше, контракты все объемнее, а ценник при этом все ниже, — и мы работаем только на объемах. Ценен каждый клиент. Мы не в силах диктовать рынку условия, но мы можем подстраиваться под них. Поэтому переговоры со сложными клиентами — это однозначно необходимый элемент успеха в любом бизнесе.

Чему вас научили кризисы?

— Кризисы научили нас быть готовыми к любому изменению ситуации.

СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Люди охотнее занимают себя негативной информацией

Не упустите время – заниматься корпоративной культурой важно нон-стоп

Что могло бы быть в медицинских компаниях при игнорировании руководства вырощивания КК?

Ирина Шикунова
«ИНТАН»

Я не стала бы делать акцент на сфере деятельности компании. Любая организация, которая не занимается целенаправленно формированием своей корпоративной культуры, забывает, что свято место пусто не бывает.

Если вы не работаете со своей корпоративной культурой, то ваши сотрудники сделают это самостоятельно.

В коллективе обязательно найдется неформальный лидер, который будет оказывать определенное влияние на остальных сотрудников, и всем очень повезет, если это будет человек, лояльный компании. Свои взгляды он будет транслировать на остальных сотрудников, формируя у них положительный образ вашей компании как работодателя. Представьте себе, что произойдет, если неформальный лидер настроен скептически или даже оппозиционно?

Как минимум вам гарантированы низкие показатели в работе и высокий уровень текучести. Как максимум – все что угодно, вплоть до прямого материального ущерба.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ●

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

IT

Пластилин-Арт – мы строим будущее!!!

Веб-студия полного цикла, в наши услуги входит разработка сайтов с нуля или на готовых решениях, продолжая их дальнейшей полной поддержкой: технической поддержкой, поддержкой поисковых систем, рекламой в поисковых системах и в интернете.

ТТ Что было в бизнесе до «БОЛЬШОГО ВЗРЫВА» IT?

Юрий Осипов
Пластилин-арт

Двадцать лет назад, можно сказать, что не было вообще ничего – ни YouTube, ни «ВКонтакте» и сайты выглядели очень примитивно. Если же взять период за последние десять лет, то это также слишком большой период. Самым оптимальным вариантом будет рассмотреть срок в течение пяти лет, так как именно за этот срок были довольно-таки сильные изменения.

За последние пять лет появилось много конструкторов сайта, сервисов для бесплатного создания сайта, таких как «Tilda», или где можно взять сайт в аренду, таких как inSales. Появилось достаточно много сервисов, позволяющих довольно быстро запустить относительно приметивные сайты. Несколько лет назад люди четко понимали различие между готовым сайтом или сайтом на конструкторе и уникальным сайтом, который разрабатывается и собирается с нуля в течение нескольких месяцев.

Большинство сайтов были именно такими. Изначально их нужно было нарисовать, потом сверстать, закодировать и выполнить другие действия. Сейчас же,

IT

ВУЗЫ

Задача руководителя – не мешать хорошим людям работать

РосНОУ реализует 99 образовательных программ.

Мы первые, кто стал заниматься и сегодня продолжает онлайн-образование.

В вузе обучаются более 10 тысяч студентов, основное направление – информационные технологии.

С экспертом беседовал гл.редактор ТТ
А. Гончаров

ТТ Какие принципы лежат в основе Вашей работы и работы Вашей команды?

Владимир Зернов
РосНОУ

Принцип простой: задача руководителя – не мешать хорошим людям работать.

Его четко сформулировал Сергей Петрович Капица. Лучше не скажешь. Мне близок его принцип.

Ставишь цель, понимаешь, как её достичь, присматриваешься к работе – и вмешиваешься только в том случае, если это полностью противоречит твоему видению.

Когда перед человеком стоит трудная задача, и он понимает, что должен её решить, то и сам становится другим – соответствующим такой задаче. Яркий пример – Игорь Васильевич Курчатов. Все были удивлены, когда его поставили во главе Атомного проекта, но он оказался достоин великой цели, как и его команда.

Принципы работы нашей команды примерно такие, какие были на Физтехе. Первое: мы должны во всем сомневаться.

ВУЗЫ

ОБЗОР КНИГИ

Обзор книги «Искусственный интеллект в образовании. Перспективы и проблемы для преподавания и обучения.» Уэйн Холмс, Майя Бялик, Чарльз Фейдл

Введение. Контекст.

Полина Галеченко
автор ТТ

Искусственный интеллект (ИИ) – важнейшая технология первой половины XXI века, способная преобразовать буквально каждую отрасль индустрии, если не весь человеческий труд в целом.» (стр.11)

Чему нужно учиться? Влияние ИИ на учебную программу.

Цель образования.

«Образование – это и способ сформировать учащихся таким образом, чтобы они удовлетворяли общественные потребности, и средство, с помощью которого учащиеся могут удовлетворить свои собственные потребности.» (стр.20)

Базовые знания: чему необходимо учиться?

«Знания, которые дают в школах, необходимо реорганизовать так, чтобы они стали актуальными для всех и чтобы при этом все смогли углубленно изучать на-

ОБЗОР КНИГИ

ПРЕМИИ

Премии – анализ судебных споров за 2021-2022 г.

Евгений Кудрявцев

Выплата премий в законодательстве определяется лишь общими понятиями, такими как, что такое премия, какова ее роль в оплате труда и какие документы обосновывают включение премии в эту оплату. Обязанность разработки детальных правил премирования и установления порядка выплаты премиальных ТК РФ закрепляет за работодателем. Полагаю, что отсутствие четкого законодательного регулирования – причина для бесчисленного количества манипуляций и судебных споров.

Предлагаю рассмотреть интересные судебные споры по вопросам начисления премии.

Начнем по порядку. Премия – выплата стимулирующего характера, входящая в структуру применяемой системы оплаты труда (ст. 57, 129, 135, 191 ТК РФ). Разработать структуру системы оплаты труда и установить правила ее применения работодатель должен сам.

Для работника.

Внимательно изучайте документы, особенно локальные нормативные акты. В отсутствие положения о премировании или описания системы премирования в

ПРЕМИИ

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

№23 (667)

Издается с 1996 г. 2021 г.

Содержание

5 ТРИБУНА ДИРЕКТОРА
Секрет популярности WOW! HR – в ее лидере ГОАР АНАНЯН
Гоар Ананян, WOW GROUP

14 СТРАТЕГИЯ
Нужно быть реалистами: на рынке будет только хуже
Роман Пустовойт, Human Code

21 СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ
Открытость, искренность и будут здесь ключом
Ирина Зубарева, Империя кадров

29 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
Люди охотнее занимают себя негативной информацией
Ирина Шикунова, «ИНТАН»

35 IT
Пластилин-Арт – мы строим будущее!!!
Юрий Осипов, Пластилин-арт

41 ТРИБУНА ЛИДЕРА
Сеть растет, и стадии роста компании генерируют новые направления
Денис Четиков

45 ВУЗЫ
Задача руководителя – не мешать хорошим людям работать
Владимир Зернов, РосНОУ

47 ОБЗОР КНИГИ
Уэйн Холмс, Майя Бялик, Чарльз Фейдл «Искусственный интеллект в образовании. Перспективы и проблемы для преподавания и обучения.»
Полина Гальченко, автор УП

51 КОММЕНТАРИИ
Запад – это всего 10% потребителей мира
Николай Жданкин, ООО «Регул-Консалт»

55 ПРЕМИИ
Премии – анализ судебных споров за 2021-2022 г.
Евгений Кудрявцев

60 НОВОСТИ
Премия «Кейтеринг года»

61 КОММЕНТАРИИ
Борис Лямин
Константин Бочарски
Анна Уткина

64 КОММЕНТАРИИ
Михаил Комаров, коуч

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 08.08.2022 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 директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7

9 785956 300077 >

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

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

Секрет популярности WOW! HR – в ее лидере ГОАР АНАНЯН

ТРИБУНА ДИРЕКТОРА

WOW GROUP как синергичная экосистема

Все начиналось очень прозаично: мы ходили на рынки крупных и известных премий, которых было не очень много, выступали как информплощадка и предлагали: «Давайте мы будем публиковать кейсы». В ответ слышали: «Нет-нет, что вы? Все эти кейсы — секрет». Ну как может быть секретом то, что выдвигают на премию? Тогда мы организовали конференцию, хотя не были ориентированы на ивент. Однако, получив первый опыт, поняли, что классные проекты и кейсы, которые мы собираем и о которых пишем, нужно показывать вживую.

У нас есть разные проекты, через которые мы это делаем.

Портал HR-tv.ru — крупнейший информационный ресурс в сфере управления персоналом, где мы рассказываем о лучших практиках в текстовом и видеоформатах.

Есть у нас практико-ориентированная Академия HR-tv.ru, которая обучает эйчаров. Во-первых, в рамках Клуба развития HR-компетенций, где эйчары обмениваются опытом и знаниями, а также в разных форматах решают текущие задачи своих компаний.

Второе направление — это модульные и краткосрочные программы. Так, в рамках курса стратегического HR-менеджмента за 14 недель эйчары формируют структурное понимание всего направления HR, восполняют пробелы в знаниях. Среди наших выпускников — сотрудники Росатома, «Норникеля», «Билайн Казахстан». Также есть краткосрочные практико-ориентированные программы, например, практикум «Инструменты работы со стрессом руководителя».

Третье направление — это бизнес-туры для топ-менеджеров, собственников бизнеса, эйчаров в определенную страну, регион, компанию, где они знакомятся с коллегами и обмениваются лучшими практиками. До пандемии мы организовывали такие туры в 16 стран мира.

В 2015 году была учреждена бизнес-премия и конференция WOW!HR, одна из крупнейших в России, самая крупная в Казахстане и единственная в Армении. В этом году мы планировали выйти в Европу. До пандемии конференции проводились в 12 городах России на базе кейсов тех номинантов, которые участвовали в WOW!HR в Москве. Сейчас мы возобновляем региональный WOW!HR и думаем, в какие страны развивать его дальше.

У нас был список из 25 стран, которые мы хотели объединить в WOW!HR-

сообщество, но обстоятельства все время корректируют нашу траекторию движения. В период пандемии у нас родилась WOW!HR GLOBAL CONFERENCE — онлайн-конференция с выступлениями уникальнейших представителей сферы HR, которую

Наш последний продукт — проект по осознанной профориентации WOW PROFI. Это большая библиотека профессий, где школьники и студенты могут глубже познакомиться с атмосферой в компаниях, изучить возможные траектории развития в той или иной

СЕЙЧАС О БЛАГОПОЛУЧИИ ПЕРСОНАЛА СТАЛИ ДУМАТЬ НЕ ТОЛЬКО КРУПНЫЕ, НО И СРЕДНИЕ КОМПАНИИ

смотрели люди в 50 странах разных континентов. Четвертое такое мероприятие мы собираемся провести онлайн в конце года.

Еще один продукт в портфеле WOW GROUP — это премия, бизнес-конференция WOW PRO, своеобразная версия WOW!HR для рынка провайдеров HR-услуг. Этот проект стал ответом на запрос провайдеров, которым есть, что показать. Это интересный формат с открытым голосованием, где заказчики выставляют оценки и дают прямую объективную обратную связь. В рамках WOW PRO мы первыми в России провели масштабное исследование провайдеров. Теперь есть «карта рынка», которую мы ежегодно обновляем, публикуя свежие результаты. Я полагаю, что она будет востребована, поскольку идет сильнейшее импортозамещение и нужно знать игроков рынка в лицо.

сфере и осознанно выбрать себе профессию. В 2019 году на нашем форуме #СделайШагвБудущее в Москве побывали 2500 студентов и школьников. После окончания пандемии проект активно развивается. У нас большие планы стать центром притяжения экспертизы и людей, которым важно понять, как правильно развиваться и выстраивать свои профессиональные траектории. Этот проект в течение двух лет может сравниться и со Skillbox, и со Skyeng и по численности персонала, и по оборотам бизнеса.

Это и есть WOW GROUP — экосистема, фабрика по сбору и структурированию лучших практик в сфере управления персоналом и донесению их до нашей аудитории через разные продукты и разные каналы. Все продукты очень логично между собой взаимосвязаны. Каждый отдельный продукт самодостаточен, но в связке они дают еще больший эффект для нас и

для аудитории, плавно перетекая один в другой.

Два секрета популярности WOW!HR

Когда мы начинали проект, для нас это была некая авантюра: взлетит – не взлетит. Взлетело. Фишкой WOW!HR стало то, что мы реально создали площадку, которая полностью прозрачна с точки зрения выбора победителя. Ни организаторы, ни спонсоры, ни номинанты — никто не может вмешаться в этот процесс или повлиять на него. Выбор победителей осуществляется сообществом. Это сделало нас популярными уже после первой премии. Каждый год мы увеличивали количество кейсов на 50%, хотя постоянно ужесточаем критерии отбора.

Работа над проектом осуществляется весь год, для этого у нас есть отдельная команда. В номинацию допускается ограниченное количество проектов, поэтому мы очень въедливо их оцениваем. Только после этого этапа номинант оплачивает свое участие в премии. Мы скрупулезно собираем обратную связь, анализируем, составляем список того, что нужно улучшить в продукте и от чего избавиться.

И второй компонент успеха: WOW!HR — это не просто премия, это ещё и конференция, открытая защита проектов. Мы очень тщательно готовим спикеров, работаем с презентациями. По количеству участников это самая крупная конференция в сфере HR не только в России. В разные годы количество выступлений на площадке достигало ста. В этом году их должно было быть 107, но в связи с определенными событиями ряд иностранных компаний не смогли выступить.

Я тоже допускаю ошибки, и у меня в команде бывают токсичные люди

И все-таки было представлено более восьмидесяти суперструктурированных кейсов. Человек, который попадает на площадку WOW!HR, если вслушается хотя бы в 30% того, что там представлено, может считать себя выпускником MBA, потому что это лучшие практики в сфере управления персоналом в стране.

Мы очень хорошо чувствуем темы, потому что мы — центр притяжения HR-сообщества благодаря разнообразию наших продуктов. И центр компетенций, который сформировался у нас в команде, — это неизбежный результат тех проектов, которые мы реализуем. Мы кончиками пальцев чувствуем, что происходит с HR, и не только в России.

В Академия HR-tv.ru есть редактор, который каждую неделю читает все материалы англоязычных HR-СМИ и лучшие из них переводит на русский язык. Даже читая этот дайджест, можно понять, что происходит в мире HR. Наше уникальное чутье рынка связано именно с тем, что мы видим его с разных сторон. Наши основные клиенты — ТОП-100 компаний страны, мы общаемся с аудиторией и онлайн, и офлайн, всё время генерируем образовательные продукты и делаем это в диалоге с рынком.

В ПАНДЕМИЮ У НАС НЕ БЫЛО АБСОЛЮТНО НИКАКОЙ ПАНИКИ

Когда компании приглашают меня в качестве спикера на внутренние мероприятия сделать обзор HR, то часто спрашивают: «Как вы так объемно видите эту картинку?»

Я отвечаю: «Вашими глазами. Просто у меня 700 тысяч пар глаз, которые читают и используют наши продукты. Мы видим все, что видите вы, только мы видим весь пазл, а вы – лишь его часть».

«Вишенка на торте»

Well-being — это тема, которую я продвигаю уже пять лет. Я билась всеми силами с командой, чтобы у нас была номинация SAVE, хотя до пандемии она была непопулярна. Найти 3-4 кейса, которые могли стать номинантами, стоило нереальных усилий. Мне говорили, что надо избавиться от этой номинации, чтобы не тратить впустую ресурсы, но я отвечала: «Нет, это наша миссия. Мы должны продвигать well-being — благополучие персонала». Как показала практика, я не ошиблась: наступил 2020 год, когда эти практики стали крайне востребованными. Если посмотреть статистику переходов за март-июнь по теме well-being, то можно удивиться, насколько она популярна. Сейчас о благополучии персонала стали думать не только крупные, но и средние компании.

Как появилась эта идея? Как результат широкого видения рынка: мы видим рынок не только в России, но и за ее пределами, и еще до пандемии представляли очень много российских кейсов на международных площадках. Например, за пару месяцев до пандемии HR-tv.ru вывез ряд российских спикеров на Unleash в Париж, где они выступали с кейсами, а дальше мы должны были ехать в Сингапур на HR Asia.

Мы видим свою миссию как популяризацию лучших российских практик,

У МЕНЯ В КОМАНДЕ НЕ ВЫЖИВАЮТ НЕГИБКИЕ ЛЮДИ, Я ДАЖЕ НЕ НАНИМАЮ ИХ НА РАБОТУ, В ЭТОМ НЕТ НИКАКОГО СМЫСЛА

в том числе за пределами нашей страны. Делать это не просто, потому что в мире имеет место искаженное восприятие России. Однако я уверена, что с точки зрения HR Россия сейчас более развита, чем Европа. При общении с международным HR-сообществом мы понимаем, куда идет мир HR, и исходя из этого формируем повестки на нашем рынке.

На этой основе и строится PR-кампания, которая длится 7,5 месяцев. У нас несколько PR-волн, и все они основаны на месседже, который мы хотим донести в этом году. Мы работаем и с крупными федеральными СМИ, которые с удовольствием становятся генеральными информпартнерами, и с нашими друзьями-коллегами в нишевых СМИ. Где стоит размещать-

ДО ПАНДЕМИИ У МЕНЯ ЗА НЕДЕЛЮ МОГЛО БЫТЬ 5 КОМАНДИРОВОК. СЕЙЧАС ЭТОТ ГРАФИК ВОЗОБНОВЛЯЕТСЯ, И Я БУДУ ЖИТЬ И РАБОТАТЬ ГДЕ-ТО В САМОЛЕТАХ.

Основа PR — «кейсы про кейсы»

У нас большой штат пиарщиков, огромнейший медиаплан и PR-стратегия «360», то есть мы работаем по всем каналам. Прежде всего, мы анализируем результаты каждого года, у каждого WOW!HR своя тема, и каждый год меняется фон проекта. Это большой философский процесс, месяца три мы ругаемся, кричим, дружим и делаем еще что-то, пока не выработаем фон, концепцию и идеологию, которую мы транслируем. Затем мы прописываем стратегию крупными мазками, потом определяем тему на каждый месяц и каждую неделю, адаптируем под эту тему материал.

ся, зависит от задач. Если у нас задачи охватов, мы идем во все крупные СМИ, если у нас задача получения лидов, например, «продаем» конференцию, — в узконишевые.

При планировании PR-кампании мы четко анализируем, откуда пришли люди, какие действия совершали на сайте и так далее.

75% аудитории WOW!HR — это читатели и подписчики HR-tv.ru. Команда PR работает ради остальных 25%.

Почему HR-tv.ru генерирует такое огромное количество лидов для WOW!HR? Потому что это кейсы про кейсы — люди изучают кейсы и при-

ходят с кейсами. Многие, кто не знаком с командой, на своем уровне восприятия сравнивая WOW!HR с другими продуктами, думают, что это такая конференция: собрались, поболтали и разошлись. Нет, это продукт, который живет очень долго.

Кейсы 2016 года до сих пор пользуются спросом, они очень актуальны для региональных компаний, которые только доросли до автоматизации, систематизации HR и так далее.

Последние 3-4 года WOW!HR дает очень сильный вирусный эффект: вокруг проекта появилось сообщество амбассадоров, которые рассказывают о нем, делятся впечатлениями, делают публикации, рекомендуют номинантов. Еще не начался прием заявок на следующий год, а в очереди на оценку стоят уже около 20 кейсов. Это происходит потому, что компании, готовя проект, уже знают, что пойдут с ним на WOW!HR. Иногда они начинают с нами консультироваться, «как лучше сделать, чтобы прийти с этим в WOW!HR», еще на стадии его планирования. Такая информволна, конечно, результат работы не столько нашей PR-команды, сколько нашего сообщества.

Основные ценности — профессионализм, ответственность, качество

WOW GROUP — очень гибкая структура, и мы очень быстро перераспределяемся. У нас матричная оргструктура: у каждого продукта и у каждой функции, кроме PR, есть руководитель, над каждым продуктом трудятся представители всех функций. Плюс бухгалтерия, АХО, большое количество внештатных IT-специалистов, с которыми мы уже лет десять работаем как со своими сотрудниками. Я управляю руководителями функций и руководителями продуктов.

Качество работы определяется результатом, который достигнут к назначенному сроку при запланированном количестве ресурсов, неважно каких — человеческих, временных, финансовых, — без надрыва и «мозготряски» всей команды. Мы говорим: «Мы живем и работаем, чтобы был прок».

Профессионализм, ответственность, качество — это основные ценности, на которые я ориентируюсь при подборе команды. В каждой роли у нас по одному-два человека, и очень мало функций, которые могут быть взаимозаменяемыми, поэтому каждый должен делать свою часть работы качественно и синхронно с командой. Если человек работает в синхроне и вовремя дает обратную связь, получает результат, не требуя незапланированных ресурсов, работа является качественной. А если он отвлекает всю команду, у всех запрашивает ресурсы и при этом не делает того, что должен, то он работает некачественно.

Не могу сказать, что я идеальный руководитель. Я тоже допускаю ошибки, и у меня в команде бывают токсичные люди. В позапрошлом году, например, мне пришлось за неделю избавиться фактически от всего отдела продаж. Я понимаю, что это случилось на фоне пандемии, стрессов и так далее, но они реально начали изнутри разрушать важные вещи, и не из-за того, что саботировали процессы, а из-за негатива, который пропитывал всю команду. Всю пандемию мы очень слаженно работали на удаленке с шикарнейшим результатом, но началось «капание на мозги», что «мы сейчас обанкротимся», хотя мы поднимали зарплату, нанимали новых сотрудников. Творить такое в команде, конечно, непозволительно. Когда я выявляю таких людей, то сначала начинаю с ними общаться, даю обратную связь, объясняю, что не надо так делать, но, если уж с этим никак не справиться, приходится расставаться.

Сейчас у нас идет расширение штата, и мы сконцентрированы как раз на том, чтобы все работали в зоне суперкомфорта, когда всем психологически друг с другом комфортно и ты идешь к большому результату без надрыва. Несколько лет назад мы были на заводе BMW в Потсдаме, где собирают мотоциклы. Когда эйчар сказал нам: «KPI выполнения задачи — 90 секунд», мы думали, что на заводе будет такой хаос, как в муравейнике. Заходим в производственное помещение — а там люди с чаем, в тапочках, в расслабленном режиме — и при этом выполняют KPI в 90 секунд, выдают мотоциклы лучшего качества сборки. Весь фокус в том, насколько правильно подобраны люди и как организованы пространство и процесс. Это то, к чему я стремлюсь в команде.

У меня в команде не выживают негибкие люди, я даже не нанимаю их на работу, в этом нет никакого смысла. Я очень быстрая, гибкая, и, если правила игры поменялись, значит мы тоже оперативно меняемся. В пандемию у нас не было абсолютно никакой паники. Мне звонили: «Гоар, как ты там?» — «Слушайте, весна, солнце — радуйтесь жизни. Я мечтала побыть с детьми, уже третий месяц от счастья прыгаю, при этом работаю». — «Ты что? Так нельзя!» — «Понимаю, но сейчас такие условия».

В настоящее время мы планируем выйти на европейский рынок, но вот вчера пытались часа три Skype оплатить и не смогли: Skype не давал. Ну и что, нашли другую систему, которую можно использовать для международных звонков. Я отношусь к этому философски: принимай как данность то, на что не можешь повлиять. Поэтому мы все очень гибкие и быстрые. Это как тест: если человек две недели выжил — значит, он наш. Все, кто с нами работал, вам это подтвердят.

Работа — круглосуточный поиск решения

Я очень люблю то, что делаю. Если у меня есть нерешенная задача, я работаю даже во сне. Последние два года я много нахожусь в офисе: вчера у меня было 12 встреч, рабочий день закончился в 22:40, и сегодня — встреча, встреча, встреча... У меня абсолютно ненормированный график, но я жестко пытаюсь защитить от любых встреч выходные дни. При этом успеваю и детей рожать (их у меня трое), и учиться, и спортом заниматься. И путешествовать успеваю, но о работе думаю круглосуточно. До пандемии у меня за неделю могло быть 5 командировок. Сейчас этот график возобновляется, и я буду жить и работать где-то в самолетах.

Для меня работа — решение определенных задач, и их я решаю все время. Я думаю о них, когда играю с детьми, когда занимаюсь спортом. Если у меня есть нерешенная задача или какой-то челлендж, который я сама себе придумала, мозг постоянно ищет пути решения. Это как ребенок: где бы мои дети ни находились, я всегда помню об их потребностях.

Сейчас у нас в команде небольшая реструктуризация. Я операционно управляю бизнесом: первое — отвечаю за стратегическое развитие, второе — управляю финансовыми потоками, третье — управляю PR. Но есть мысль понемногу уходить из операционного управления, и некоторые проекты уже полностью делегированы. Сейчас моя задача — отдать PR, но это очень сложно: у нас много продуктов, а людей, готовых эти ресурсы эффективно использовать, я пока не нашла и очень хочу вырастить их внутри команды.

Я лично знаю многих топ-менеджеров и владельцев бизнеса. Они являются нашими клиентами, и это часть сообщества, в котором я живу. На разных этапах у меня были разные запросы, сейчас я перехожу в новую роль как менеджер и обращаюсь к коллегам: «Поделитесь опытом, как вы это сделали». У каждого я чему-то учусь даже при мимолетном общении, но сказать, что у меня есть ролевая модель и я хочу стать именно таким человеком, — нет.

***Гоар Ананян,**
Основатель и руководитель
WOW GROUP

WOW GROUP

Справка:

WOW GROUP как синергичная экосистема

Все начиналось очень прозаично: мы ходили на рынки крупных и известных премий, которых было не очень много, выступали как информплощадка и предлагали: «Давайте мы будем публиковать кейсы». В ответ слышали: «Нет-нет, что вы? Все эти кейсы – секрет». Ну как может быть секретом то, что выдвигают на премию? И тогда мы организовали конференцию, хотя не были ориентированы на ивент. Однако, получив первый опыт, поняли, что классные проекты и кейсы, которые мы собираем и о которых пишем, нужно показывать вживую.

У нас есть разные проекты, через которые мы это делаем. HR-TV – крупнейший информационный ресурс в сфере управления персоналом, где мы рассказываем о лучших практиках в текстовом и видео форматах. Есть у нас практико-ориентированная Академия HR-TV, которая обучает эйчаров по двум направлениям. Первое – это Клуб развития HR-компетенций, где эйчары обмениваются опытом и знаниями, а также в разных форматах решают текущие задачи своих компаний. Второе направление – это модульные и краткосрочные программы. Так, в рамках курса стратегического HR-менеджмента продолжительностью 14 недель эйчары погружаются в структурное понимание всего HR, восполняют пробелы в своих знаниях. Среди наших выпускников – сотрудники Росатома, «Норникеля», «Билайн Казахстан». Есть краткосрочные практико-ориентированные программы, например практикум «Инструменты работы со стрессом руководителя». Третье направление – это бизнес-туры для топ-менеджеров, собственников бизнеса, эйчаров в определенную страну, регион, компанию, где они знакомятся с коллегами и обмениваются лучшими практиками. До пандемии мы организовывали такие туры в 16 стран мира.

В 2015 году была учреждена бизнес-премия и конференция WOW!HR, одна из крупнейших в России, самая крупная в Казахстане и единственная в Армении. В этом году мы планировали выйти в Европу. До пандемии конференции проводились в 12 городах России на базе кейсов тех номинантов, которые участвовали в WOW!HR в Москве. Сейчас мы возобновляем региональный WOW!HR и думаем, в какие страны развивать его дальше. У нас был список из 25 стран, которые мы хотели объединить в WOW!HR сообщество, но обстоятельства все время корректируют нашу траекторию движения. В период пандемии у нас родилась WOW!HR GLOBAL CONFERENCE – онлайн-конференция с выступлениями уникальнейших представителей сферы HR, которую смотрели люди в 50 странах разных континентов. Четвертое такое мероприятие мы собираемся провести онлайн в конце года.

Еще один продукт в портфеле WOW-GROUP – это премия, бизнес-конференция WOW PRO, своеобразная версия WOW!HR для рынка провайдеров HR-услуг. Этот проект стал ответом на запрос провайдеров, которым есть что показать. Дальше уже включается креатив, опыт и все остальное. Это интересный формат с открытым голосованием, где заказчики выставляют оценки и дают прямую объективную обратную связь. В рамках WOW PRO мы первыми в России провели масштабное исследование провайдеров, и теперь есть «карта рынка» Исследование будет ежегодным, результаты опубликуем, и я полагаю, что оно будет достаточно востребовано, поскольку идет сильнейшее импортозамещение и нужно знать игроков рынка в лицо.

Наш последний продукт – проект по осознанной профориентации WOW PROFI. Это большая библиотека профессий, где школьники и студенты могут глубже познакомиться с профессиями, с атмосферой в компаниях, изучить возможные траектории развития в той или иной сфере и осознанно выбрать себе профессию. В 2019 году на нашем форуме в Москве побывали 2500 студентов и школьников. После окончания пандемии проект активно развивается. У нас большие планы стать центром притяжения экспертизы и людей, которым важно понять, как правильно развиваться и выстраивать свои профессиональные траектории. Этот проект в течение двух лет может сравниться и со Skillbox, и со Skyeng и по численности персонала, и по оборотам бизнеса.

Это и есть WOW GROUP – экосистема, фабрика по сбору и структурированию лучших практик в сфере управления персонала и донесению их практик до нашей аудитории через разные продукты и разные каналы. Все продукты очень логично между собой взаимосвязаны. Каждый отдельный продукт самодостаточен, но в связке они дают еще больший эффект для нас и для аудитории, плавно перетекая один в другой.

Нужно быть реалистами: на рынке будет только хуже

Поэтому выживут не те компании, которые смогут больше инвестировать и снизить издержки, а именно те, кто будет зарабатывать деньги умнее. И те, кто понимает, к чему стремятся. Стратегия — это как раз то, что помогает зарабатывать деньги умнее. Это общий случай, поэтому сама рекомендация общая.

Роман Пустовойт
Human Code

УП Что Вы посоветуете в сложившихся условиях крупным компаниям? Резать косты? Они их уже порезали, что дальше?

В том то и дело, что в первую очередь нужно думать не о том, как резать косты или увеличивать операционную эффективность (об этом, конечно же, нужно думать).Главное — понять, зачем вы существуете на рынке. Даже если ваша компания уже 20 лет на этом рынке, нужно задуматься о том, почему клиенты пойдут к вам, а не к вашим конкурентам. Что является вашей сильной стороной, за что вас покупают? Определив это, нужно наметить пути, как еще больше увеличить свое преимущество и сделать так, чтобы у людей, которые до этого колебались, не осталось никаких сомнений относительно того, что именно вы та самая компания, которая им нужна.

Полезным инструментом в этом случае является сегментация, причем не только потребителей, но и персонала. Когда вы нанимаете сотрудников исходя из того,

насколько они соответствуют определенным формальным характеристикам, это хорошо. Но когда вы подбираете людей исходя из своих ценностей, то в ситуации неопределенности, когда вы обсуждаете эту неопределенность и говорите о том, кто мы такие и в каком направлении будем двигаться, вы находитесь в более выгодном положении и, соответственно, можете выиграть.

К осознанию себя придется вложить определенные усилия и, возможно, вложить в какой-то мере даже финансовые средства, однако это даст вам воможность не только сохранить свою долю на рынке, но даже увеличить ее. С этим у нас в настоящее время есть серьезные проблемы, поскольку мы довольно долго росли на растущем рынке, где проблемами АвтоВАЗа. Все технологичные рынки глобальны, и сейчас у всех схожие проблемы. Однако, если посмотреть объективно, неразрешимых проблем с поставками нет, если ты согласен несколько дороже платить и чуть дольше ждать. Главная проблема АвтоВАЗа в том, что мало кто понимает, зачем он нужен.

АвтоВАЗ всегда фокусировался на одной покурательской нише — людях, которые не хотели покупать ничего иностранного. Сейчас у них есть возможность увеличить свой «кусок пирога» за счет тех, кто хотел бы купить что-то иностранное, но не имеет такой возможности. Но, с другой стороны, большой вопрос, как это сделать, выпуская автомобили без автоподъемников, без подушек безопасности. Мы понимаем, что с точки зрения коммуникации это влияет на бренд не лучшим образом. Однако, если представить, что у нас просто нет возможности сделать ничего другого и мы можем выпускать только такие машины, значит, нам нужно очень четко понять, что в этих машинах является ценностью и кому они нужны. Есть и универсальный путь: когда мы не знаем, в чем наща ценность, мы просто сбрасываем цену.

важнее было переиграть конкурентов, чем понять свою ценность.

Могу предположить, что поворот к тому, чтобы начать серьезные стратегии, будет очень длительным.

Если бы Вы были директором АвтоВАЗа, какую стратегию Вы бы предложили?

— Это очень серьезный вопрос, мы довольно много изучаем рынок высокотехнологичных производств, у которых проблемы очень сильно схожи с

ГЛАВНОЕ – ПОНЯТЬ, ЗАЧЕМ ВЫ СУЩЕСТВУЕТЕ НА РЫНКЕ

А если, допустим, компания делает сайты на Tilda… Оказалось, что это очень прибыльный бизнес. Что бы Вы посоветовали тем, кто идет в эту нишу? Стоит ли стратегически вкладываться в этот бизнес?

— Когда все открывали производство сайтов, мы как раз его закрыли. Почему? Мы подумали: а работает ли то, что мы создаем сайты, на нашу стратегию, то есть на то, куда мы хотим прийти? Значительно проще отдать эти сайты на аутсорсинг и просто немного помучаться с поиском подрядчика, чем держать команду внутри компании и пытаться что-то сделать самим, поскольку это никак не усиливает наши сильные стороны, а ресурсы распыляет.

ВСЕ, ЧТО МОЖЕТ БЫТЬ ЗАМЕНЕНО МАШИННЫМ ТРУДОМ, В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ БУДЕТ ЗАМЕНЕНО

У нас есть коллеги, которые неплохо зарабатывают на сайтах. Однако у них немного иначе выстроена система. Они заявляют, что специализируются на одном рынке, например рынке недвижимости или рынке промышленных предприятий, хорошо в этом разбираются, поэтому предлагают полный комплекс услуг, которые необходимы клиенту. Мы же решили отойти от индустрийного позиционирования, потому что, если мы говорим о функциональном позиционировании, то наш основной фокус сосредоточен на разработке стратегий и дальше, соответственно, переход в консалтинговое агентство. Если же мы сконцентрируемся на определенной индустрии, то рынок получится не очень. Если у компании другая стратегия, например стратегия фокусировки на рынке, то она в нашем бизнесе очень хорошо работает. Есть довольно много компаний, которые занимаются одним брендом и хорошо там себя чувствуют. Правда, в дальнейшем при росте возникают некоторые проблемы, потому что при выходе на другой рынок их спрашивают, зачем они это делают. Здесь не очень понятно, как это происходит. Мы основное внимание уделяем функционалу, но стараемся выходить на новые направления, и в этом также проявляется наша стратегия.

Если вы решили открыть агентство или подразделение по разработке сайтов, то поймите, зачем это вам нужно. Ради прибыли? Это не очень хороший ответ, потому что прибыль будет снижаться. Клиент будет резать косты, и тех, кто закажет сайт за 20 миллионов на Tilda, будет все меньше и меньше. Если они не порежут косты, то их просто напросто порежет рынок. Конкуренция будет усиливаться, и, соответственно, все будут обращаться напрямую к под-

рядчикам, фрилансерам и так далее. Мы изучали этот вопрос, цена начинается от 20 тысяч. Это, конечно, низкий уровень, но тем не менее и на этом уровне люди работают. Маржинальность там может быть не такой интересной, но деньги можно зарабатыватьза счет объема. Открывать сейчас какое-то направление, не понимая, чем оно помогает вашему ценностному предложению, весьма проблематично. Или же, если создавать с этой целью какую-то автономную структуру, тогда нужно понять, в чем вы лучшие, чем вы отличаетесь.

УП Недавно Илон Маск решил купить компанию Coca-Cola. Кому бы Вы посоветовали так резко менять свой вид бизнеса? Кто может это сделать? Только те, компании у которых есть кэш и которые хотят его приумножить? В каких еще случаях это возможно?

— Нам рассказывают истории, что Nokia занималась резиновыми сапогами, а потом начала заниматься мобильными телефонами. Я уверен, что в реальности внутри компании шли большие трансформационные процессы. Возможно, что они занялись телефонами как каким-то суперпериферийным бизнесом, и потом он у них взлетел. Nokia — высокотехнологичная компания, которая производит вещи, о которых большинство из нас не знает просто потому, что они не нужны в повседневной жизни. А свой телефонный бизнес они как раз продали.

Мы видим истории успеха, но мы не видим тех компаний, у которых подобные гипотезы либо провалились, либо провалились сами компании, запуская эти гипотезы, в том числе обанкротились. Я уверен, что таких историй довольно-таки много. Нужно понять, что решение закрыть старый бизнес и открыть десятки новых очень революционное. Если мы хотим совершить подобную революцию, на это нужно иметь веские основания. И в идеале желательно иметь запас кэш.

Есть более консервативный путь, но даже он не подразумевает отсутствия каких-либо гипотез в разных направлениях. Очень хороший пример — компания Hewlett-Packard, которая запустила очень много различных инновационных бизнесов. Они начали с одного бизнеса, условно говоря, по измерительным приборам, но сейчас занимаются различным потребительским оборудованием.

Показательно то, что Hewlett-Packard открывала эти бизнесы в том числе и по инициативе сотрудников. То есть какой-то сотрудник хотел проверить гипотезу, договорился с каким-то производством относительно принтеров, и, хотя ставку на это не делали, продажа принтерного оборудования взлетела. (Нужно оговориться, что компания Hewlett-Packard и HP — это разные компании.)

Когда вы меняете бизнес, важно смотреть не только на свое представление ситуации сверху, но и на инициативу снизу. Конечно, видение генерального директора и совета директоров более крупных компаний очень важно. Если обращать внимание на все инициативы сотрудников, может произойти такое, что сегодня мы производим мультики, завтра автошины, послезавтра что-то еще. И движение компании будет хаотичным. Но, с другой стороны, если топ-менеджмент все это подавляет, компания может упустить какие-то периферийные вещи, способные потом стать прибыльным бизнесом. Развитие инновационного бизнеса и успешная трансформация компании — это движение среднего менеджера навстречу инициативе снизу и генерального директора и совета директоров сверху. В момент встречи и могут возникать инновации.

Нужно быть готовым и к тому, что любая гипотеза, которая выходит за рамки текущей деятельности компании может быть не актуальна. Нам казалось, что здесь есть бизнес, а его нет. Это нормально. У нас очень плохо с тем, что, когда мы принимаем какую-то гипотезу, а она не выстреливает, то эта история часто означает и окончание карьеры менеджера. Нужно быть более толерантным к провалам: когда ты что-то пробуешь, у тебя сначала обязательно не получается. У российского бизнеса вместо культуры производства шансов, которая помогает преодолевать провалы, действует так называемая «культура фарта», когда ты должен вложиться на все сто. Мы добиваем остаток в бизнесе и снова вкладываемся в надежде, что он выстрелит. С моей точки зрения, это очень радикальное решение. Это даже не поисковая стратегия, это стратегия «все или ничего».

В ЛЮБОЙ СФЕРЕ МОЖНО НАЙТИ ТАКУЮ НИШУ, ЧТОБЫ БЫТЬ ПРИБЫЛЬНЫМ

УП Как Вы думаете, за счет чего компании Skyeng удалось стать мировым лидером в обучении английскому языку?

— С моей точки зрения, их главное преимущество в том, что это компания, которая не сколько занимается обучением, сколько предоставляет IT-решения. То есть это компания, которая создает продукт. Я очень много общался с продукт-менеджерами, и многие рассказывали мне, что Skyeng стал амбассадором продуктового подхода в бизнесе. Фактически он, конечно, заимствован у западных компаний, но реализован очень хорошо. Когда ты выпускаешь часть своего продук-

та в мир, у него есть менеджер, который отвечает не за функцию, а за весь комплекс, связанный с этим продуктом. Он получает широкие полномочия и делает так, чтобы было удобно пользователям и, соответственно, хорошо продавалось. Просто нужно найти тех людей, которые чего-то хотят, объяснить, что мы хотим сделать, и предоставить им возможности.

Думаю, что и с корпоративным обучением Skyeng тоже все очень хорошо. У них сложилась прекрасная команда, и прежде всего потому, что выстроена такая система, при которой можно меньше заниматься ручным управлением и больше тем, чтобы работать. Если была бы другая команда, была бы другая история.

УП Мир сходит с ума вокруг digital, вокруг IT. Цифровизация сейчас везде все меняет. Директор Toyota говорит, что к 2025 году компания перейдет на электромобили. Что, на Ваш взгляд, станет не нужным стратегически? В какие отрасли бизнеса не стоит совать нос?

— Полагаю, что электромобили как были в премиальном сегменте, так в ближайшие 10-20 лет там и останутся. Такого, что все внезапно пересядут на электромобили, не будет. Возможно, текущая ситуация заставит иначе посмотреть на то, что сейчас реально производится, с точки зрения востребованности продукта. В нашем случае ситуация немного экстроординарная, скорее, не для бизнесменов, а для простых людей.

Все, что может быть заменено машинным трудом, в ближайшее время будет заменено. Если человек перекладывает бумаги из одной стопки в другую, машина может сделать это значительно быстрее. Не нужно быть кем-то особенным, чтобы доставить бензин в отдаленную точку, и человек для этого не нужен. Соответственно, бизнесменам стоит присмотреться к рутинным действиям. Если вы будете развивать бизнесы, которые помогут заменять труд человека в простых операциях, в этом можно найти что-то интересное. Тем более, что сейчас в России идет импортозамещение, которое, скорее всего, никуда не денется. В любой сфере можно найти такую нишу, чтобы быть прибыльным.

***Роман Пустовойт,**
Директор по стратегии
Human Code
humancode.ru

Организация, сопровождение и согласование: В. Курилова
nika.chernyakova92@mail.ru

Открытость, искренность и будут здесь ключом

Мы не в силах диктовать рынку условия, но мы можем подстраиваться под них.

Насколько актуальна в настоящее время тема переговоров со сложными клиентами?

Ирина Зубарева
Основатель компании Империя кадров

Наверное, это одна из главных вещей, необходимых современному бизнесмену в настоящее время. В условиях непрерывного кризиса российской экономики, когда приходится менять множество планов, нарушаются договоренности и ты не в силах на это повлиять, тебе необходимо уметь договариваться. В последние годы мы постоянно видим, что в сфере услуг, например, требования клиентов становятся все выше, контракты все объемнее, а ценник при этом все ниже, — и мы работаем только на объемах. Ценен каждый клиент. Мы не в силах диктовать рынку условия, но мы можем подстраиваться под них. Поэтому переговоры со сложными клиентами — это однозначно необходимый элемент успеха в любом бизнесе.

Чему вас научили кризисы?

— Кризисы научили нас быть готовыми к любому изменению ситуации.

Документально зафиксированные обязательства, в которых ты был уверен три месяца назад, на сегодняшний день могут разрушить и бизнес, и твою деловую репутацию.

Твоими сложными клиентами становятся клиенты, которым ты не можешь вовремя доставить товар или подтвердить цену, оговоренную ранее.

И важно донести до клиента, что сейчас вы в одной лодке и необходимо совместно искать выходы из сложившейся ситуации. Если этот сложный клиент твой покупатель, ему, скорее всего, по-прежнему нужен этот товар, и нужно находить новые точки, в которых ваши позиции совпадут, и отталкиваться уже от них.

УП Как подстраиваться, как обеспечить соблюдение своих интересов в таких ситуациях?

– Нужно ежедневно вести переговоры и готовиться к ним. Это ключ к успеху в любых переговорах. Нужно иметь запасной план и быть «играющим тренером», постоянно совершенствуя свои компетенции.

В кругу моих знакомых очень много людей, которые читают тонны книг, но испытывают очень серьезные проблемы с применением знаний на практике. Поэтому важно участвовать в переговорах и использовать все изученные инструменты. Поскольку навыки могут утрачиваться, их нужно поддерживать, развивать. С этим у нас проблем нет: в бизнесе всегда есть много замечательных возможностей прокачать эти навыки.

Когда ваш оппонент видит, что вы применяете к нему книжные методики, он часто воспринимает это как манипуляцию. Наверное, большинство ваших читателей УП из бизнес-среды не применяют шаблонов и схем, потому что будет чувствоваться, если ты это не присвоил. Когда ты манипулируешь оппонентом, он это чувствует. Надо отталкиваться от прямого и честного диалога со своими клиентами — это и будет ключ к успеху.

УП Есть ли какие-то особенности в переговорах с внутренними клиентами и с сотрудниками?

— С внутренними клиентами сейчас действительно проходит множество сложных переговоров. В текущих условиях они чаще всего связаны с пере-

договариванием об условиях оплаты труда. Сейчас не время для непродуктивного персонала — его не могут себе позволить даже технологические гиганты, все становятся эффективными. Работодатели предлагают работать больше, чтобы сохранить зарплату четырехмесячной давности. Соответственно, даже если человек хороший — но это уже не профессия, — приходится с ним прощаться. У нас в компании внутренние переговоры чаще всего ведут эйчары. Коллеги общаются между собой каждый день, и важно находить точки соприкосновения в решении внутренних, стратегических, тактических и ежедневных задач.

УП Изменился ли при этом характер переговоров?

— Мне кажется, сейчас в бизнесе меняется понятие лидерства. Раньше руководство особо не разговаривало с сотрудниками, руководитель был «с шашкой на коне», воплощал в себе компетентность во всех сферах и был таким «железным Феликсом». Лидеры сегодняшнего дня настолько ценят свой эффективный персонал, что они, скорее, ближе к гуманократии. Они более спокойны, стоят за своими ключевыми сотрудниками, готовы делиться полномочиями, и это очень сильно отражается на переговорах с персоналом.

Я считаю, что на сегодняшний день любой ключевой сотрудник в состоянии добиться очень серьезных преференций в оплате своего труда, потому что работодатели готовы делиться и полномочиями, и деньгами, и вести переговоры в совершенно в другом ключе. Они понимают, что люди работают не только за деньги и твой коллега может развернуться и найти в другой сфере то, что он не получает здесь. Это может быть и признание, и уважение, и внимание к личным интересам, к каким-то важным для человека вещам.

Сейчас у нас повальное увлечение хобби и детьми. У нас в компании есть много примеров, когда коллеги открытым текстом заявляют: «Знаете, у меня запланировано путешествие на Алтай, и я уезжаю». Или: «Мне надо везти ребенка на соревнования. Как только приеду, я полностью ваш, готов к переработкам, но ключевыми в моей картине мира все-таки являются моя семья и мой ребенок». Сейчас это можно услышать в любой организации.

Если раньше компании требовали от людей полной отдачи, то сейчас они готовы слышать их интересы. Происходит взаимный обмен: если человек начал больше ценить свободное время — дать ему больше свободного времени, но при этом требовать от него большей самодисциплины и своевременного выполнения работы, может быть во внеурочное время.

Есть ряд профессий, которые мы перевели в онлайн, и сейчас мы живем в этом. Коллеги действительно стали реже общаться друг с другом лично. Раньше мы встречались хотя бы в корпоративной столовой, сейчас многие годами на удаленке, поэтому мы ищем другие точки соприкосновения — в праздниках, в спорте, в тимбилдинге — там, где мы учимся взаимодействовать друг с другом, учитывать взаимные интересы. И тогда человек, который к вам хорошо относится, в сложных переговорах легче примет вашу позицию, даже если он с вами не согласен. Поэтому в переговорах с внутренними клиентами важна здоровая деловая атмосфера, которая позволит разрешать внутренние ситуации трения, конфликта интересов внутри компании.

УП Не появилось ли что-то новое в силу сложности переговоров с более крупным бизнесом?

— У нас есть крупные клиенты, с которыми мы работаем годами: Сбербанк, Центробанк, титульные клиенты типа Мариинского театра, которые сами являются брендом. Есть условия, прописанные в контрактах, которые сейчас невозможно соблюдать. Но дело в том, что сейчас все всё понимают и гиганты готовы идти навстречу, потому что сами находятся в ситуации колоссального давления и понимают, что другого пути нет.

Наверное, сейчас действительно время объединения. Сначала мы пребывали в каком-то шоке, но пандемия нас многому научила. Важно понять, можешь ли ты с этим работать, что-то делать с этой проблемой или нет. Но проблемы, с которыми мы сейчас сталкиваемся, лежат вне зоны нашего влияния. Зона нашего влияния только в том, чтобы уметь договориться и найти компромиссный вариант, который будет устраивать обе стороны, какую-то новую действительность, в которой мы будем существовать. Она часто находится в зоне уровня согласованного сервиса, но за рамками действующего контракта. В контракте невозможно предусмотреть всё. Наверное, предприятия с иностранным присутствием преуспели в этом больше других, так как обычно у них самые толстые контракты и самые жесткие условия. Но и для них в нашей стране сейчас тоже тяжелое время.

Сейчас любой контракт мы либо продлеваем, либо делаем на него согласованный уровень сервиса, который меняем каждый день. Сегодня какого-то товара нет, а завтра он появился. Мы в поиске, и когда клиент понимает, что мы хотим работать с ним вечно, то переговоры идут легче. Он понимает, что ты играешь на его поле, на его стороне, что ты его руки, голова, и у вас общие проблемы. Если клиент подумает, что ты его просто используешь и что есть другой, более активный, заин-

тересованный, компетентный подрядчик, то твоей компании будет тяжело сохранить свою клиентуру.

Я не знаю, сколько еще продлится турбулентный период, но умение договариваться на сегодняшний день выходит на первый план. Документы невозможно составить на долгосрочную перспективу. Вчера была одна действительность, сегодня другая. Что будет завтра? Кто может гарантировать нам на завтра какие-то константы, допустим, относительно курса доллара? Соответственно, на первый план выходят договоренности и ежедневный мониторинг ситуации. И понимание того, что мы находимся в одной лодке, является ключевым.

Если мы имеем в виду какие-то разовые переговоры, а не что-то системное и глобальное, то можно прописать маленький маршрут. Первое — попытаться пригласить клиента к себе, если это возможно. Второе — понять сферу его ключевых интересов и попытаться присоединиться к ней. Найти общие точки, прописать план, прописать запасной план, а после переговоров провести сессию по анализу, что получилось, а что нет.

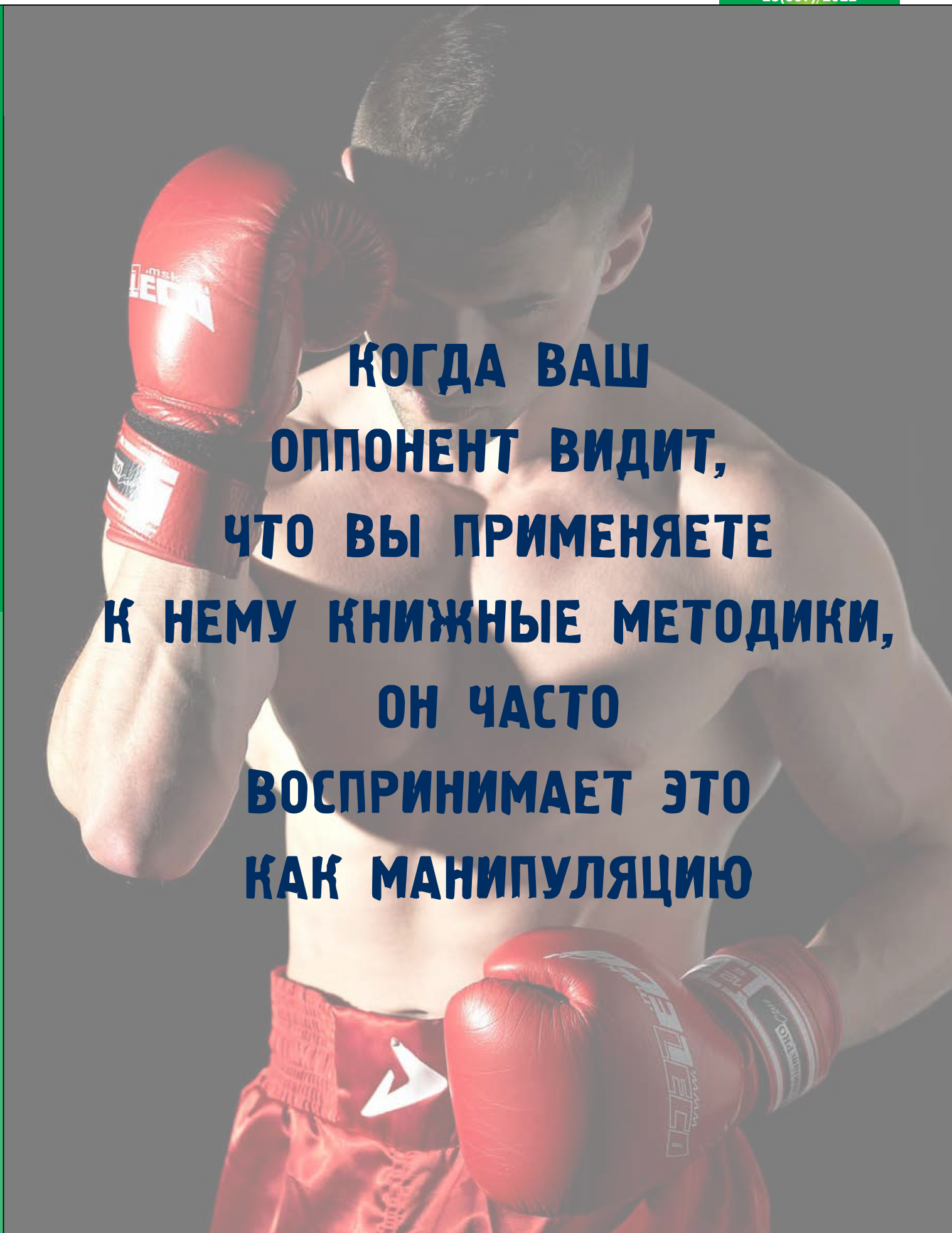
Клиентов сейчас нужно готовить к любому развитию событий и убеждать их, что мы будем совместно искать выход из ситуации, чтобы клиенты понимали, что вы их ресурс.

УП То есть сейчас переговоры чаще похожи на сиюминутное, ежедневное решение?

— У нашей компании есть планы на 28 лет. Те планы, которые ты строишь на годы, могут оставаться твоим вектором. К ним можно вернуться, когда турбулентность закончится. Но на сегодняшний день важнее компетенция короткого планирования, и в переговорах в том числе. Сейчас сложно принять обязательства, которые ты гарантированно будешь выполнять на 100%. Невозможно создать какой-то уникальный договор, по которому ты будешь работать с клиентом и соблюдать все прописанные условия, потому что не все они от тебя зависят. Поэтому технология переговоров из долгосрочной превратилась в краткосрочную, нужно постоянно мониторить ситуацию и учитывать это в переговорах и при подготовке к ним. Если брать за основу те вводные, которые уже перестали работать на рынке, ты можешь навредить и своему бизнесу, и клиентам.

УП Что важнее в переговорах: компетенции или какие–то личные качества человека?

— Наверное, это про модный сейчас эмоциональный интеллект. Как кандидат психологических наук, я соглашусь с тем, что качества, присущие характеру человека, находятся на первом плане, а приобретенные навыки ве-



КОГДА ВАШ ОППОНЕНТ ВИДИТ, ЧТО ВЫ ПРИМЕНЯЕТЕ К НЕМУ КНИЖНЫЕ МЕТОДИКИ, ОН ЧАСТО ВОСПРИНИМАЕТ ЭТО КАК МАНИПУЛЯЦИЮ

дения переговоров — уже на втором. Если говорить житейским языком, то чем выше начальник, тем менее он способен вести качественные переговоры. В российском бизнесе высшее руководство не обладает гибкостью, оно привыкло, что его решения безоговорочно выполняются, поэтому навык ведения переговоров у не развит, не развита сама эта способность. Представители топ-менеджмента, как правило, не умеют договариваться, они привыкли руководить — создавать стратегию и требовать ее выполнения. Линейный персонал — это исполнители, которые привыкли решать какие-то конкретные задачи в рамках своих компетенций, а не вести переговоры.

Самые лучшие переговорщики — это чьи-то заместители, руководители структурных подразделений. Мидл-менеджмент находится в самой сложной ситуации: ему важно договориться с топ-менеджментом о коррекции каких-то правил, условий, планов, которые ставятся сверху. При этом ему важно быть в хороших отношениях с линейным персоналом, взаимодействовать с ним и доносить до него все ключевые ориентиры. К проведению переговоров надо подключать людей с низкой конфликтностью и высоким уровнем эмоционального интеллекта, которые способны подстроиться, слушать, услышать. Это очень важно, и они могут выдать хорошие результаты. Также важно, какие это переговоры: личные, телефонные или они проходят в письменном виде.

УП Кто сейчас, на Ваш взгляд, является самым сложным клиентом?

— Самый сложный клиент — это всегда самый сильный и самый нужный тебе. Это системообразующие клиенты — те, кто сильнее тебя, те, кто в любом случае будет диктовать тебе условия. И, находясь в слабой позиции, важно уметь донести ее и обеспечить соблюдение своих интересов, чтобы этот клиент не разрушил твой бизнес, твою деловую репутацию, чтобы он шел вместе с тобой в будущее, а не переходил к другим исполнителям.

Принцип Парето, когда 20% клиентов приносят тебе 80% денег, действует в любой сфере. С нашими ключевыми клиентами мы хотим работать вечно, вокруг них в основном и крутится наш бизнес. К ним мы прислушиваемся больше, они диктуют нам условия. Например, сейчас во многих офисах пользуются желтой бумагой, но некоторые клиенты категорически отказываются принимать ее в деловой переписке. Для ключевых клиентов у нас есть пачки белой бумаги, к которой они привыкли. Примерно так же обстоит дело и у моих коллег.

Когда мы чувствуем себя маленькими, мы начинаем общаться с крупным клиентом из позиции ребенка: плачем,

жалуемся и говорим, что ничего не можем изменить. И мы находим понимание, потому что они видят, что это правда. При этом мы пишем юридически подкрепленные письма, подтверждающие то, что мы действительно находимся в экономической ситуации, исключающей полное соблюдение контракта, который мы бы выполнили в других условия. У каждого клиента сейчас есть какие-то трудности, поскольку все так или иначе связаны с импортом. Просто какой-то бизнес пострадал очень сильно, а какой-то в меньшей степени, но все мы испытываем потребность в ежедневном ведении переговоров. Наверное, открытость, искренность и будут здесь ключом.

***Империя кадров**
Сайт кадрового холдинга – imperia.ru

С экспертом беседовал
гл.редактор УП
А. Гончаров

Редакторы: П. Кочетов, О. Сагун

Эсклюзивно для Управление персоналом

Организация, сопровождение и согласование: А. Соснина

uprpers2022@mail.ru

Справка:

Империя кадров – (с 1985г) – одно из ведущих кадровых агенств РФ по итогам исследований УП (по итогам опросов, 1200 крупнейших частных фирм РФ).

Люди охотнее занимают себя негативной информацией

Не упустите время – заниматься корпоративной культурой важно нон-стоп

Что могло бы быть в медицинских компаниях при игнорировании руководства выращивания КК?

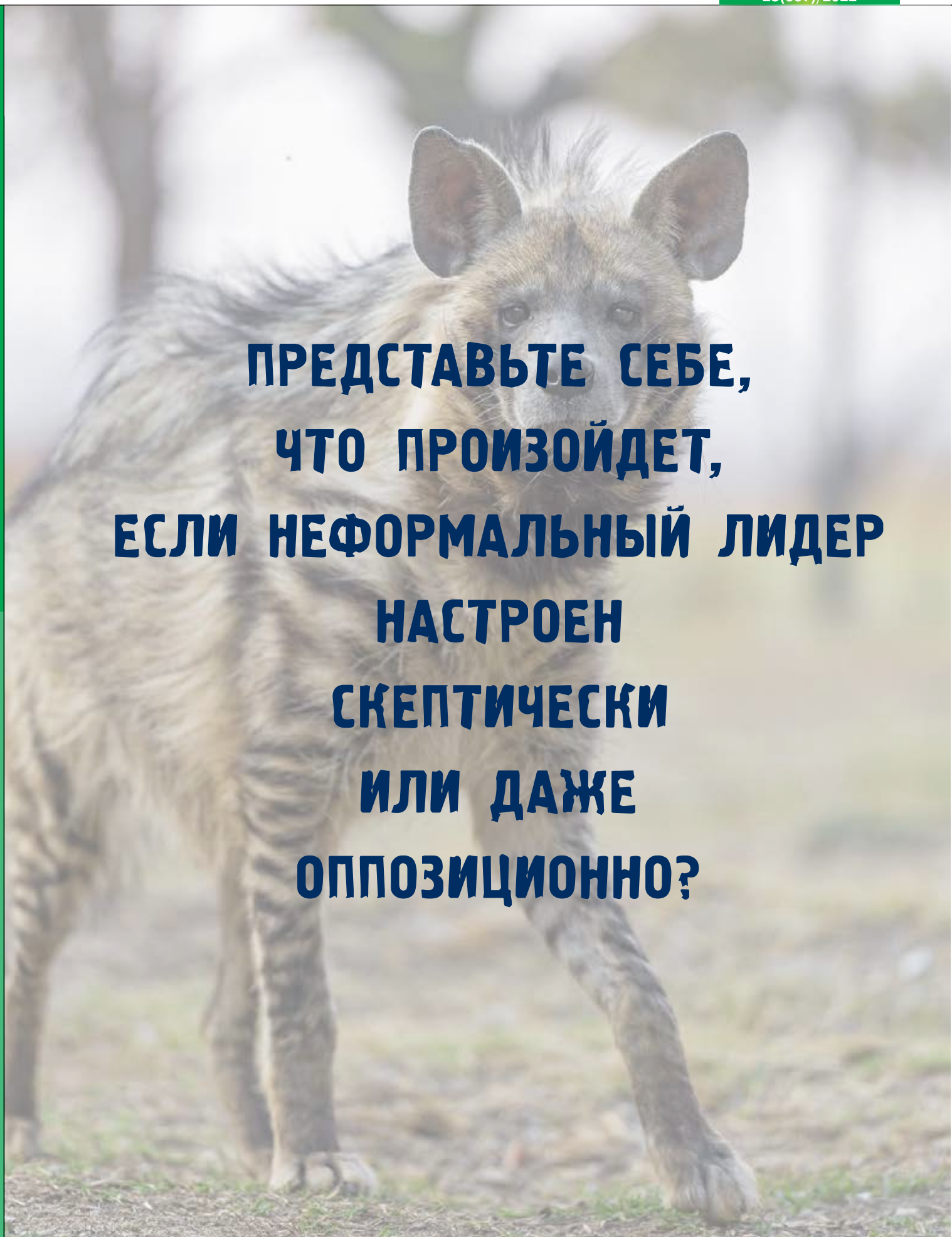
Ирина Шикунова
«ИНТАН»

Я не стала бы делать акцент на сфере деятельности компании. Любая организация, которая не занимается целенаправленно формированием своей корпоративной культуры, забывает, что свято место пусто не бывает.

Если вы не работаете со своей корпоративной культурой, то ваши сотрудники сделают это самостоятельно.

В коллективе обязательно найдется неформальный лидер, который будет оказывать определенное влияние на остальных сотрудников, и всем очень повезет, если это будет человек, лояльный компании. Свои взгляды он будет транслировать на остальных сотрудников, формируя у них положительный образ вашей компании как работодателя. Представьте себе, что произойдет, если неформальный лидер настроен скептически или даже оппозиционно?

Как минимум вам гарантированы низкие показатели в работе и высокий уровень текучести. Как максимум – все что угодно, вплоть до прямого материального ущерба.



ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ, ЧТО ПРОИЗОЙДЕТ, ЕСЛИ НЕФОРМАЛЬНЫЙ ЛИДЕР НАСТРОЕН СКЕПТИЧЕСКИ ИЛИ ДАЖЕ ОППОЗИЦИОННО?

Если ваша компания еще и сеть, то ситуация только усугубится. Каждая точка в сети будет автономно формировать свою внутреннюю корпоративную культуру, и вместо единого информационного поля вам придется иметь дело с несколькими десятками субкультур.

ВАМ ПРИДЕТСЯ ИМЕТЬ ДЕЛО С НЕСКОЛЬКИМИ ДЕСЯТКАМИ СУБКУЛЬТУР

При этом надо помнить, что люди охотнее занимают себя негативной информацией, и чаще ею делятся, так что основа этой самообразовавшейся корпоративной культуры будет по большей части негативной, и негативной по отношению к вашей компании.

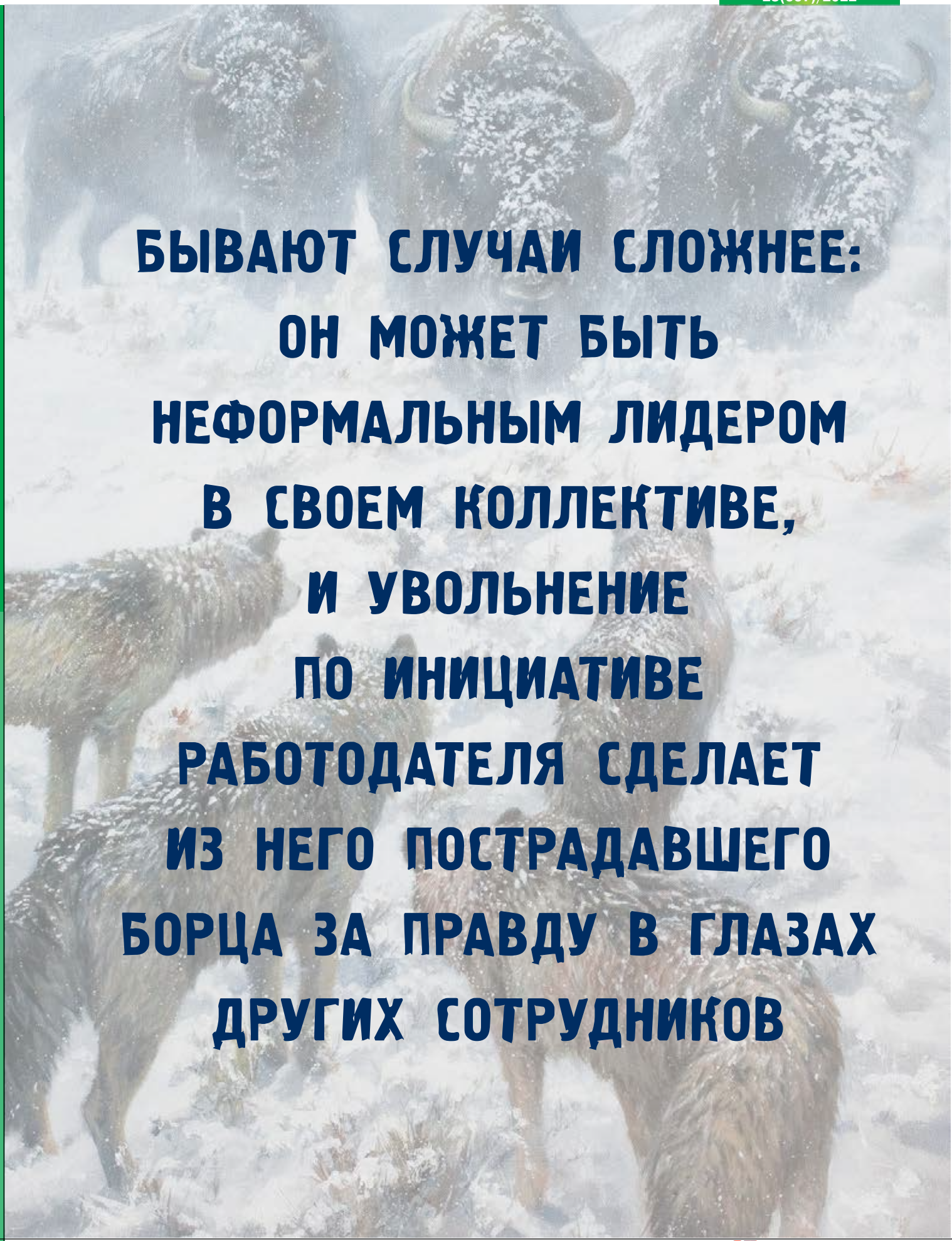
УП Токсичный суперспециалист – иногда такие бывают. Ваш совет – как с ним быть, если он проявил свою токсичность уже работая, и без него сложно работать компании, а он не хочет меняться?

— Тут нет универсального ответа. Мое внутреннее правило – не иметь в компании таких людей, без которых нельзя обойтись, неважно, лояльны они или токсичны.

Если же у вас такой сотрудник появился – увольняйте его. Какой бы это ни был ценный специалист, он принесет больше вреда, чем пользы. Как именно увольнять – решать вам. Я в такой ситуации всегда смотрю на сотрудника и на коллектив, который его окружает. Если он просто сильный специалист, но не имеет особого веса в коллективе, то увольняю максимально быстро.

Бывают случаи сложнее: он может быть неформальным лидером в своем коллективе, и увольнение по инициативе работодателя сделает из него пострадавшего борца за правду в глазах других сотрудников. В таком случае нужно подходить индивидуально, учитывая специфику его характера и степень зависимости от него коллектива, но увольнять его все равно нужно.

У меня в практике был случай, когда мы упустили время, не сразу выявили такого сотрудника. Дело было в удаленном филиале, контроль за его работой осуществлялся преимущественно удаленно, и о наличии проблемы стало понятно только по ухудшающимся экономическим показателям. Мы провели опрос на eNPS, сделали оценку 360 и социометрию и выявили проблему, но решить ее увольнением только одного токсичного человека уже не было возможно. В результате



БЫВАЮТ СЛУЧАИ СЛОЖНЕЕ: ОН МОЖЕТ БЫТЬ НЕФОРМАЛЬНЫМ ЛИДЕРОМ В СВОЕМ КОЛЛЕКТИВЕ, И УВОЛЬНЕНИЕ ПО ИНИЦИАТИВЕ РАБОТОДАТЕЛЯ СДЕЛАЕТ ИЗ НЕГО ПОСТРАДАВШЕГО БОРЦА ЗА ПРАВДУ В ГЛАЗАХ ДРУГИХ СОТРУДНИКОВ

мы меняли коллектив филиала практически в полном составе. Это, конечно, крайность, но с тех пор в таких случаях я колебаний не испытываю.

УП Нематериальная мотивация – как с ее помощью можно формировать КК?

— Нематериальная мотивация – это основной инструмент формирования корпоративной культуры. Собственно, прежде чем формировать систему нематериальной мотивации, необходимо задаться вопросом: к чему мы должны в результате прийти? Как правило, основной задачей системы нематериальной мотивации является снижение текучести персонала через вовлеченность сотрудников во внутренние процессы компании.

При этом нужно учитывать, что внутренняя мотивация у каждого человека своя. Поэтому для вовлечения нужно использовать разные элементы системы нематериальной мотивации. Помимо организации классических корпоративных мероприятий, я выделяю несколько основных направлений: признание профессиональных достижений через систему внутренних рейтингов, участие в реализации корпоративных проектов (или реализация своих предложений), развитие профессиональных навыков через систему внутреннего обучения, участие в социальных проектах компании, участие в творческих конкурсах и / или спортивных мероприятиях. Таким образом, вовлекается максимальное количество сотрудников компании.

Обязательное условие успеха – это регулярность проведения мероприятий внутри каждого блока. То есть, если Вы решили делать профессиональные рейтинги, то их надо делать с определенной периодичностью: раз в месяц или раз в квартал, но не реже. Также очень важно наличие единого информационного поля, в котором будут транслироваться новости и достижения. С этим нет никаких проблем, если у вас все сотрудники работают территориально в одном месте. Если же таких мест несколько, то нужно предусмотреть какой-то единый ресурс для общения. Это может быть внутренний корпоративный портал, или же (что намного проще) Telegram-канал. Когда мы планируем то или иное корпоративные мероприятие, мы уже представляем себе, как будем привлекать к нему людей, как будем подавать информацию, отмечать заслуги, выбирать победителей и так далее. В совокупности это дает нам необходимые информационные поводы, с помощью которых мы формируем у сотрудников необходимое нам представление о компании.

УП Царь не обязан исполнять законы, изданные для подчинённых – как быть с этой известной притчей?

— Все мы противники двойных стандартов. Поэтому, когда сотрудники видят, как им кажется, расхождения

между требованиями к ним и поведением руководителя, это часто провоцирует на различные нарушения. В такой ситуации задача специалиста по работе с персоналом определить, действительно ли в компании существуют те самые двойные стандарты, или просто у сотрудников создается такое впечатление. Скажу сразу: если проблема реальна, то не стоит ждать внутри коллектива позитивного отношения к руководителю. Однако чаще всего мы сталкиваемся с простым непониманием.

Простейший пример: в компании жесткие требования по учету рабочего времени. При этом сотрудники видят, что руководитель приходит на работу с существенными опозданиями и уходит задолго до окончания рабочего дня. Какой вывод напрашивается? С нас требуют, а сами делают, что хотят. В такой ситуации я бы посоветовала обратить внимание сотрудников на то, что рабочее время руководителя не полностью связано с исполнением обязанностей на рабочем месте. Часть своего рабочего времени он проводит в переговорах, которые могут быть проведены только на территории заказчика, например. И то, что он уехал с работы на два часа раньше, не означает, что его рабочий день короче, чем у остальных.

В принципе, для развития здоровой корпоративной культуры HR-специалисту нужно обращать много внимания на формирование положительного образа руководителя. Для этого существует много путей: внутренний PR руководителя как личности, информирование о достижениях компании с акцентом на роль руководителя в этом, организация неформального взаимодействия руководителя и сотрудников.

При хорошем внутреннем бренде руководителя многие вопросы, связанные с формальным несоблюдением каких-то небольших требований, будут менее болезненны для сотрудников

***Ирина Шикунова,**
HR-директор Центров имплантации и стоматологии «ИНТАН» в Санкт-Петербурге

С экспертом беседовал гл.редактор УП А. Гончаров

Организация, сопровождение и согласование: А. Соснина

uprpers2022@mail.ru

Пластилин–Арт – мы строим будущее!!!

Веб-студия полного цикла, в наши услуги входит разработка сайтов с нуля или на готовых решениях, продолжая их дальнейшей полной поддержкой: технической поддержкой, поддержкой поисковых систем, рекламой в поисковых системах и в интернете.

Юрий Осипов
Пластилин-арт

Что было в бизнесе до «БОЛЬШОГО ВЗРЫВА» IT?

Двадцать лет назад, можно сказать, что не было вообще ничего – ни YouTube, ни «ВКонтакте» и сайты выглядели очень примитивно. Если же взять период за последние десять лет, то это также слишком большой период. Самым оптимальным вариантом будет рассмотреть срок в течение пяти лет, так как именно за этот срок были довольно-таки сильные изменения.

За последние пять лет появилось много конструкторов сайта, сервисов для бесплатного создания сайта, таких как «Tilda», или где можно взять сайт в аренду, таких как inSales. Появилось достаточно много сервисов, позволяющих довольно быстро запустить относительно примитивные сайты. Несколько лет назад люди четко понимали различие между готовым сайтом или сайтом на конструкторе и уникальным сайтом, который разрабатывается и собирается с нуля в течение нескольких месяцев.

Большинство сайтов были именно такими. Изначально их нужно было нарисовать, потом сверстать, закодировать и выполнить другие действия. Сейчас же,

в последние года три, встречаются чаще готовые решения, которые запускаются за две-три недели. Готовые решения довольно сильно выросли и позволяют создать довольно функциональный, полноценный интернет-магазин, маркетплейс или корпоративный сайт буквально за несколько недель, соответственно, это дешевле, потому что часть работы убирается. В сайте с готовым решением не нужно выполнять дизайн, нету верстки, мы сразу приступаем к запуску.

Поэтому все чаще люди выбирают готовое решение. Оно дешевле и быстрее. На данный момент эта тенденция наблюдается.

Срок создания сайта Wildberries составит 9 месяцев, а стоимость порядка пяти миллионов долларов? Хотелось бы услышать Ваши комментарии по этому поводу, это соответствует реальности?

— Если говорить про «Wildberries» и полноценный большой маркетплейс, то здесь нужно разобраться. Когда мы делаем стандартный магазин с нуля в обычные сроки, то средний срок разработки у нас примерно 6 месяцев. За этот срок мы разрабатываем полностью уникальный дизайн, верстку, натяжку дополнения и запуск в работу.

Стоимость в данном случае зависит от студии, это как машина, к примеру, есть машина за миллион, а есть за двадцать пять миллионов. Также и со студиями. Они разделяются на низкий, средний и высокий сегмент. У кого-то магазин с похожим функционалом будет стоить до двухсот тысяч, это считается низким сегментом. Средний сегмент — это в основном от двухсот до восьмисот тысяч и далее высокий сегмент, он начинается от восьмисот тысяч и выше. Это относится к разработке стандартного магазина.

Высоконагруженный магазин «Wildberries» для обычного пользователя визуально не имеет разницы со стандартным магазином, но их наполнение существенно различается. В магазине «Wildberries» есть личные кабинеты с высокой нагрузкой, статистикой, внутренней рекламой, автозагрузкой множества товаров и так далее.

Внутренняя система, незаметная обычному пользователю, очень огромная и насыщенная. Большинство пользователей видят просто витрину, и это очень малая часть в трудном, высоконагруженном магазине. Очень важную часть в работе с созданием сайта занимает администрирование. Далее нужно удержать нагрузку сайта. «Wildberries» из обычного магазина стал перерастать в большой маркетплейс, так как этот сайт постоянно дорабатывали. За девять месяцев с нуля и за пять миллионов долларов этот сайт будут делать десятки программистов.

Такое возможно, и с этим будет работать большая команда, это будет действительно очень сложный проект. Нужно также учитывать, что мы говорим не только об управлении товарами и управлении поставщиками, но и о системе, которая анализирует стоимость, рекламу, анализирует склады, нагрузку, управление логистикой, автоматизацией, это стоит очень дорого. Для этого пишется отдельная система, являющаяся дополнением к сайту, которая находится во внутреннем доступе администраторам, менеджерам и логистам, данная система довольно дорогая и постоянно требует поддержки.

Будущее это что?

— Сейчас очень популярны сервисы по доставке еды, и нужно понимать, что в этом сервисе работает множество программистов. Они разрабатывают систему, которая основана на популярных сейчас нейросетях. Разрабатывается система, которая автоматически учитывает пробки, анализирует клиента, который заказывает, вовремя ли он забирает товар. Эта система сделает анализ множества моментов для того, чтобы, когда курьер выезжает, он смог развести больше заказов.

Благодаря CRM-системе при расчете мы можем взять не средний показатель, а индивидуальный, и следовательно курьер сможет увеличить объем заказов. С учетом того, что работает команда курьеров, в день также возрастет объем выполняемой работы. Поэтому, такая маленькая с внешней стороны, но очень трудоемкая с внутренней доработка увеличивает нагрузку и доставку для компании в несколько раз. Именно поэтому у многих компаний, которые не относятся к IT-технологиям в штате, находится команда программистов, которые разрабатывают такие системы и постоянно их дорабатывают. Эти системы напрямую влияют на бизнес и на нагрузку.

Большинству интернет-магазинов нужна автоматизация или CRM-система. К сожалению, многие даже не знают о её существовании, но это действительно удобная система управления заказами, звонками. Своего рода это удобный инструмент для создания контроля и порядка в работе.

Big Data – что с ней?

— Она существует уже очень много лет. Если разобрать на простом примере, то это встроенный модуль, который анализирует лидера. К примеру: вы занимаетесь изготовлением тортов. В вашем ассортименте есть разные тематические торты: Майнкрафт, торт с Красной Шапочкой, с машиной, с футболистом и так далее. Все эти торты у вас есть на сайте. И у вас есть модуль Big Data, который вы поставили и который показывает пользователю на основе его поведения наиболее

интересные товары. У каждого пользователя, который заходит на этот сайт, в блоке будут различные товары.

Мы берем одного пользователя, который до захода на ваш сайт постоянно искал в своем браузере мультфильм «Майнкрафт». Он видит ваш стандартный магазин, но именно в этом блоке с большой долей вероятности он увидит предложение с тортом «Майнкрафт».

Таким образом, мы понимаем, что Big Data собирает о пользователях информацию, имеющуюся в открытом доступе, и если находит связь его интересов у себя на серверах Big Data, то она, анализируя сайт, выставляет ему более интересные для него товары. Big Data представляет собой очень большой объем информации, на основе которой можно сформулировать или понять какой-то профиль пользователя и показать ему наиболее подходящую для него рекламу. Big Data в данный момент является очень сильным инструментом в бизнесе.

Перемены?

— Ввиду последних перемен получилось так, что те каналы, которые остались, очень сильно перегреты. Везде в рекламе аукцион. Соответственно аукционы очень перегреты и стоимость рекламы в «Яндексе», «ВКонтакте» или в «myTarget» очень сильно выросла. А количество обращений осталось примерно на том же уровне.

На текущий момент важно разделять разные источники и использовать несколько. Это не всегда коммерческая реклама, т. е. у нас есть много источников, которые раньше избегались, но именно они сейчас начинают работать.

Это контакт-маркетинг, когда пишутся полезные статьи, потому что люди ищут информацию в интернете и хотят находить полезные профильные материалы, на основе которых они могут научиться чему-то сами или найти специалиста, который может помочь. Сейчас это очень хорошо работает. Второй канал — это СЕО-продвижение, продвижение в поисковых системах. Это также очень важно для услуг, потому что, вложившись в первый год в это направление, можно в дальнейшем получить относительно недорогой поток покупателей на свой сайт.

Очень сильно сейчас развиваются партнерские отношения, а именно партнеры по смежным услугам договариваются о совместном обмене потенциальными клиентами. На данный момент такое продвижение очень сильно работает сейчас в IT-сфере. Например, есть студия, которая занимается интеграцией CRM-систем, но не делает сайты, не делает рекламу, и есть студия, которая занимается этими услугами, она может забирать у первой студии смежные услуги и предлагать своим клиентам за какой-то процент. Это сейчас хорошо действует в абсолютно разных направлениях.

По нашим показателям на контекстную рекламу в «Яндекс» ставки выросли примерно в два раза. В зависимости от ниши. Очень многие ниши сильно перегреты, где нереально рекламироваться, стоимость клика сильно поднялась. Но есть ниши, в которых это повышение отбивается за счет того, что увеличилось количество людей. «ВКонтакте», в «Одноклассники» сейчас реклама работает, они постоянно дорабатывают кабинеты. Работа с блогерами сильно упала, потому что они были на других площадках, но в тех же группах «ВКонтакте» реклама на данный момент хорошо работает. Нативная реклама в «Tik-tok», в соцсетях продолжает работать, но не так эффективно, как раньше. Поэтому я бы посоветовал заниматься контентом, заниматься СЕО. Соцсети вести нужно обязательно, по возможности все. Дублировать контент на 3-4 соцсети.

УТ А в мире?

— Сейчас появляется множество аналогов «TikTok», Instagram. Дело в том, что это всего лишь аналоги. Насчёт того, что соцсетей много, могу сказать: у нас также очень много сервисов.

Все наши крупные IT-сервисы принадлежат большим корпорациям. Тот

же «ВКонтакте» недавно выпустил ВК-чат, который является аналогом Telegram, также есть очень похожее приложение на «Tik-Tok». Это всё копируется и будет копироваться, потому что никто не знает, что выстрелит. Но крупные компании могут себя зарекламировать за счет аудитории и быстро вырасти.

Что касается наших планов, то, конечно, у нас есть разные стратегии. Планируем как минимум на год и стараемся развиваться. Как я уже говорил, мода идет на готовые решения, мы пишем свои готовые решения, если появляются доп. услуги, сервисы и т. д., то мы максимально быстро реагируем.

У нас есть услуга продвижения и поддержки соцсетей. Когда мы узнали, что возможны различные блокировки, мы сразу предупредили всех своих клиентов. Мы предупреждаем заранее и предлагаем продублировать контент в другие соцсети и т. д. Мы стараемся идти на шаг впереди, читая и анализируя новости, и быть всегда в тренде. Если бы мы шли чуть позади, то вряд ли бы остались в этой сфере.

***Юрий Осипов,**
Учредитель и генеральный директор
Пластилин-арт

С экспертом беседовал гл.редактор УП
А. Гончаров

Эксклюзивно для Управление персоналом

Сеть растет, и стадии роста компании генерируют новые направления

Крупнейшая в Европе сеть салонов груминга выросла с одного салона.

О стратегии развития компании эксперт думает в стиле нон-стоп.

Сеть растет, потребностей много. Нужно что-то постоянно дорабатывать.

«Именно таким образом и рождаются все наши направления», – говорит Денис.

«Самые первые ошибки, которые бросались в глаза, — это уровень нашего сервиса, который нас окружает. Он всегда напоминал некий «колхоз», понятно, что это было наследие Советского союза. Когда были первые сравнения с заграничным сервисом, я, конечно, понял, что нам до заграницы нужно сделать очень много всего. Постепенно у нас рос сервис, но до сих пор есть очень много сфер, где «колхоз» процветает. Ниша, в которой я сейчас работаю и развиваюсь, не является исключением, что дает нам преимущество перед конкурентами», – делится мыслями директор сети салонов.

Денис Четиков
«GROOM»

Ошибки были в начале, они связаны с персоналом. Когда бизнес только начинал расти, они начинали с одного салона и не планировали масштабного развития.

Был такой момент, который чуть не надломил бизнес и не закрыл компанию. Тогда был только один салон.

«Ушел основной костяк мастеров, открыв собственный салон в надежде развиться за счет наших знаний, умений и клиентской базы», – рассказал Д. Четиков.

С ними осталось меньшинство, но они взяли себя в руки и смогли не только восстановить утраченное, но значительно нарастить производственный потенциал. В данный момент понятно, что те, кто ушел, допустили большую ошибку, т. к. внутри компании могли добиться гораздо больших успехов, чем по одиночке.

Все, кто ушел – рассорились и разбежались по разным салонам, и ничего особенного они не добились.

«Нас же, наоборот, тот случай сплотил, объединил», – говорит лидер.

лу внутри коллектива. «Мы эту ошибку допустили, и в какой-то момент, в их понимании, они стали гораздо круче, чем люди, основавшие компанию. Но это хорошо, что есть определенные ошибки и проблемы», – считает Денис.

«Если ты эту проблему решил, исправил ошибку, то у тебя есть возможность не повторять ее. Только те люди, которые не делают выводов, наверное, и неуспешны. Из каждой ошибки нужно делать вывод, исправлять и шагать дальше вперед, совершать другие ошибки и исправлять их. Именно из этого и состоит наша жизнь», – заключил спикер.

Ты можешь вводить любые технологии, но если у тебя кадры не соответствуют твоему мировоззрению, то все всегда будет разваливаться.

В дальнейшем эту главную ошибку, неудерживания руки на пульсе, мы больше не допускали. Потому что в нише касаемо сферы услуг очень важно не позволять сотрудникам надевать корону, если приоритетом компании является командное развитие. Либо сотрудник подчиняется политике компании, либо ищет другое место работы. Иначе все может привести к раско-

Поэтому нужно четко осознавать, какой сотрудник и на что способен.

«Если взять наш коллектив сейчас, то он устоявшийся и сформированный. Это люди, которые прошли долгий путь с нами. На данный момент каждый сотрудник находится на своем месте и полностью соответствует критериям компании. Это те люди,

в которых есть уверенность. Для нас очень важно, чтобы не было разделения по кабинетам. У нас один большой кабинет, в котором сидят абсолютно все: начиная от менеджера, заканчивая директорами. И это объединение и команда не просто на словах. Это случай, когда ты сам сидишь рядом с командой и в курсе всех происходящих ситуаций, как и они в курсе того, куда идет организация и как масштабно она растет. Коллектив не просто делает свою работу, а сопереживает за дело каждого сотрудника единой цепи и всячески, при необходимости, помогает друг другу», – делится своим опытом директор сети салонов.

ВАЖНО НЕ ПОЗВОЛЯТЬ СОТРУДНИКАМ НАДЕВАТЬ КОРОНУ, ЕСЛИ ПРИОРИТЕТОМ КОМПАНИИ ЯВЛЯЕТСЯ КОМАНДНОЕ РАЗВИТИЕ. ЛИБО СОТРУДНИК ПОДЧИНЯЕТСЯ ПОЛИТИКЕ КОМПАНИИ, ЛИБО ИЩЕТ ДРУГОЕ МЕСТО РАБОТЫ. ИНАЧЕ ВСЕ МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К РАСКОЛУ ВНУТРИ КОЛЛЕКТИВА

На вопрос от УП: Является ли Вашей ошибкой то, что Вы не делегируете оперативное управление кому-то? – ответ Дениса:

«Конечно, я знаю, что такое делегирование и сам применял и применяю его в определенных ситуациях. Я, конечно же, возлагаю часть работы на своих сотрудников, но и сам могу прийти на подхват. Я всегда был в высшем руководстве и делегирование применял по мере необходимости, четко понимая, что есть моменты, которые ты должен решать сам. В основном это жизненно важные для организации эпизоды. В данный момент я могу лавировать, и у меня есть некое видение того, как быть в той или иной ситуации. Поэтому сейчас я однозначно считаю, что прав, являясь одним из звеньев цепи в команде. Это абсолютно осознанный выбор, от которого я получаю удовольствие. Некоторые вещи я беру на себя, т. к. они могут повлиять на дальнейший ход событий. Понятно, что если у тебя огромная компания под 30 000+ сотрудников, ты вынужден разгружать себя, значительную часть своей работы отдавая управленцам, а если же у тебя 10 человек в Управляющей компании, плюс подрядчики, а твои 73 филиала франчайзинговые, где вместо управленцев, которых всегда нужно контролировать, стоят франчайзи, которые вынуждены контролировать

свои филиалы, в которые они вложили немало средств, значительная часть времени высвобождается. Его необходимо тратить на дальнейшее развитие. В данный момент у нас 5 направлений, закрывающих все потребности нашей сети, тем самым создавая замкнутую экосистему, но не исключено, что будет еще 5. Именно за счет того, что рука на пульсе, а я в роли играющего тренера, мы развиваемся. Не делегировать кому-то, управлять тем, что уже есть, а развиваться самому и делать продукты. Понятно, что пройдет несколько лет, и система делегирования изменится по мере роста компании, но пока в этом нет необходимости, пока я сам получаю удовольствие от того, что руководжу этими процессами».

Компания создала экосистему.

Они создали груминг, и в какой-то момент столкнулись с проблемой косметики.

Они брали готовую косметику, но в определенный момент поняли, что проблема есть и были вынуждены открыть второе направление, чтобы обеспечить себя.

Интернет-магазин с оборудованием, опять же, были вынуждены открыть, чтобы обеспечивать себя и свою сеть. А чтобы избежать выгорания Денис рекомендует Самомотивацию. «Когда-то я научился от одного человека аккумулировать энергию внутри себя. Не поддаваться на влияние внешних факторов, а аккумулировать эту батарею в себе. Этому же я научил своих сотрудников. Поэтому внешнее воздействие мы убираем и делаем себе настроение сами. Это важно понять принять и важно этому следовать. Научившись один раз это делать, становится проще жить, просто не реагируешь на многие факторы, пытающиеся сбить тебя с цели», – резюмировал эксперт.

В ДАЛЬНЕЙШЕМ ЭТУ ГЛАВНУЮ ОШИБКУ, НЕУДЕРЖИВАНИЯ РУКИ НА ПУЛЬСЕ, МЫ БОЛЬШЕ НЕ ДОПУСКАЛИ

***Денис Четиков,**
Директор сети салонов «GROOM»

Организация, сопровождение и согласование: А. Чернова
anna.chernova.pr.top.personal@gmail.com

Задача руководителя – не мешать хорошим людям работать

РосНОУ реализует 99 образовательных программ.

Мы первые, кто стал заниматься и сегодня продолжает онлайн-образование.

В вузе обучаются более 10 тысяч студентов, основное направление – информационные технологии.

С экспертом беседовал гл.редактор УП А. Гончаров

Владимир Зернов
РосНОУ

УП Какие принципы лежат в основе Вашей работы и работы Вашей команды?

Принцип простой: задача руководителя — не мешать хорошим людям работать.

Его четко сформулировал Сергей Петрович Капица. Лучше не скажешь. Мне близок его принцип.

Ставишь цель, понимаешь, как её достичь, присматриваешься к работе – и вмешиваешься только в том случае, если это полностью противоречит твоему видению.

Когда перед человеком стоит трудная задача, и он понимает, что должен её решить, то и сам становится другим — соответствующим такой задаче. Яркий пример — Игорь Васильевич Курчатов. Все были удивлены, когда его поставили во главе Атомного проекта, но он оказался достоин великой цели, как и его команда.

Принципы работы нашей команды примерно такие, какие были на Физтехе. Первое: мы должны во всем сомневаться.

Второе: до принятия решения человек обязан высказаться и выступить в роли оппонента предлагаемой идеи, но конструктивно.

УП Вы по образованию физик, у вас свое дело. Откройте секрет: почему большинство успешных бизнесменов – физики? Каковы слагаемые успеха?

Все сотрудники знают, что со мной не только можно, но и нужно не соглашаться, если у тебя есть своя точка зрения и ты видишь решение вопроса как-то иначе.

Поскольку я работал в КБ Королева, могу сказать, что люди из его команды всегда возражали Сергею Павловичу, он терпеть не мог, чтобы с ним постоянно соглашались. Я тоже жду от сотрудников предложений в процессе работы. И

МЫ ДОЛЖНЫ ВО ВСЕМ СОМНЕВАТЬСЯ

хотя глобальная цель нашего университета ни разу не пересматривалась, тактика менялась много раз (мы попадали в дефолты, были на грани краха и выживали), в зависимости от ситуации. Понимать ситуацию, всё подвергать сомнению, до всего доходить собственным умом, задавать вопросы — всему этому нас научили на Физтехе. Замечательную фразу Петра Леонидовича Капицы я запомнил на всю жизнь: «Глупых вопросов не бывает, бывают не очень умные ответы».

— Подавляющее большинство успешных бизнесменов — физики или математики. Слагаемые успеха: первое — «заточенный» ум, второе — привычка работать по 18-20 часов в сутки. Кроме того, успешному бизнесмену необходимо отменное здоровье, поскольку очень сложно выдержать такую тяжелую нагрузку.

***Владимир Зернов,**
Ректор РосНОУ

Организация, сопровождение и согласование: В. Курилова
nika.chernyakova92@mail.ru

Эксклюзивно для УП Управление персоналом

Справка:

Владимир Зернов - выпускник Физтеха, учился у Петра Леонидовича Капицы, воспитанник школы Сергея Павловича Королева. Работал в МФТИ у Сергея Петровича Капицы. Последние 12 лет жизни он был научным руководителем вуза. Университет содействовал возобновлению выпуска журнала «В мире науки» и научно-популярной телепередачи «Очевидное-невероятное», автором и ведущим которой был Капица

Обзор книги «Искусственный интеллект в образовании. Перспективы и проблемы для преподавания и обучения.» Уэйн Холмс, Майя Бялик, Чарльз Фейдл

Введение. Контекст.

Полина Гальченко
автор

«Искусственный интеллект (ИИ) — важнейшая технология первой половины XXI века, способная преобразовать буквально каждую отрасль индустрии, если не весь человеческий труд в целом.» (стр.11)

Чему нужно учиться? Влияние ИИ на учебную программу.

Цель образования.

«Образование — это и способ сформировать учащихся таким образом, чтобы они удовлетворяли общественные потребности, и средство, с помощью которого учащиеся могут удовлетворить свои собственные потребности.» (стр.20)

Базовые знания: чему необходимо учиться?

«Знания, которые дают в школах, необходимо реорганизовать так, чтобы они стали актуальными для всех и чтобы при этом все смогли углубленно изучать но-

вый материал, когда это понадобится для их будущей профессии. Здесь очень важен точный баланс» (стр.25)

Обзор основных понятий.

Чтобы сделать материал более актуальным в быстро изменяющемся мире и обществе, его необходимо модернизировать в двух направлениях. Во- первых, в учебный план следует добавить важнейшие современные дисциплины, которых раньше в нем не, было и определиться, какие части нынешнего учебного плана ради этого нужно убрать на второй план или удалить. Во-вторых, требуется модернизировать способ преподавания дисциплин.

Создание смысла и роль алгоритмов

«школы должны были заложить в учениках фундаментальные знания, на которые они могли бы полагаться в будущем, чтобы оттачивать свою компетентность. Принцип актуальности, определяющий то, насколько хорошо учащиеся создают смысл, всегда имел важнейшее значение для того, чтобы знания, полученные в учебном заведении, можно было перенести в реальную жизнь.» (стр.30)

Ключевые понятия.

Ключевые понятия включают в себя: что важнее всего; знание и действие; модели фундаментального знания; инвентаризация концепций как инструмент; уровни организации; структуирование материала на основе понятий; структура материала; базовый объем знаний; если все можно найти, зачем что-либо учить; как избежать эффекта Даннинга – Крюгера; скорость, беглость и автоматизм в повседневной жизни; знания как часть общего социального фона; усвоение более сложных понятий; материал как основа для ключевых понятий; знание как основа компетенций; обновление знаний.

Какие материалы необходимо добавить в программу.

Технологии и инженерия; инфо- и медиасфера; предпринимательство и бизнес; личные финансы; здоровый образ жизни; общественные науки.

От какого учебного материала следует избавиться.

«В текущих учебных программах многое безнадежно устарело, а что-то вообще не менялось с древних времен… без удаления лишнего изменения в образовании невозможны.» (стр.77)

ЧАСТЬ 2

Как: Перспективы и проблемы обучения и преподавания.

ИИ в образовании.

AIED включает в себя две основные составляющие, которые дополняют друг друга: разработку инструментов для помощи в обучении, основанных на ИИ, и использование этих инструментов для постижения процесса обучения.

Техники и терминология, применяемые в ИИ.

Основные техники, применяемые в ИИ: алгоритмы; машинное обучение; обучение с учителем; обучение без учителя; обучение с подкреплением; нейронные сети.

Как ИИ работает в образовании.

Адаптивное обучение: Задания адаптируются под конкретного учащегося, непрерывно меняя его вероятностную модель.

Обучение с программой-ассистентом. Программа, охватывающая все аспекты обучения. Системы компьютерного обучения (КСО).

Искусственный интеллект и компьютерное обучение. Адаптация программы компьютерного обучения к потребностям отдельных учеников.

Интеллектуальные системы обучения (ИСО).

Практическое применение ИИ в образовании. Интеллектуальные системы обучения.

ИСО- это индивидуализированные учебные пособия по различным темам, из точных областей знания.

Существуют различные виды ИСО, и обычно они сочетают сразу несколько моделей искусственного интеллекта: модель предметной области; модель педагогики; модель ученика.

Обучающие системы на основе диалога.

Система ведет с учениками беседу по изучаемой теме.

Исследовательские среды.

Это тип образовательных технологий в котором используется принцип осознанного конструирования. Ученики активно создают свои знания, исследуя элементы учебной среды и манипулируя ими.

Автоматическое оценивание письма.

Оно использует обработку семантики и естественного языка для провер-

ки письменных работ, загруженных в систему.

Обучающие сетевые координаторы («оркестранты»): третье пространство обучения и «умный» партнер для обучения –

«...это инструменты и подходы, которые создают и поддерживают объединения людей, участвующих в обучении...» (стр. 149)

«Умный» помощник – это персональный компаньон по обучению.

ИИ может выступать в роли ассистента преподавателя и как исследовательский инструмент в области педагогики.

Социальные последствия применения ИИ в образовании.

Социальные последствия распространения технологий AIED

«Искусственный интеллект, как лупа, увеличивает скрытые детали, незаметные в исходных данных, и фиксирует предпосылки, лежащие в их основе.» (стр.167)

Этика AIED. Этические проблемы, связанные с необъективностью данных и предвзятостью, можно условно назвать «известными неизвестными», а «неизвестными неизвестными» - это этические проблемы, о которых мы пока еще не догадываемся.

Мы должны хорошо понимать этические вопросы, возникающие при сборе данных: какие данные ИИ отбирает, а какие проигнорирует, кому принадлежат данные и как соблюдается наша конфиденциальность. По всему миру появляется все больше инициатив для определения и управления этикой искусственного интеллекта.

*Полина Гальченко,
автор «УП»

Эксклюзивно для Управление персоналом

Запад – это всего 10% потребителей мира

Эксперт считает, что промышленную политику надо нацелить на производство инновационных трваров для 90% населения мира...

Денис Мантуров недавно заявил о необходимости отказаться от рыночной промышленной политики. «Сегодня нужно осуществить поворот от абсолютно рыночной промышленной политики к политике обеспечения технологического суверенитета», – подчеркнул Мантуров. Надо ускорить разработку газовых турбин на 65 и 70 мегаватт, создание всего оборудования для газификации страны, возрождение производства в электронном машиностроении и оперативную сертификацию отечественных самолетов. Глава Минпромторга и новый вице-премьер все же отметил, что российскую обрабатывающую промышленность ждут непростые времена в ближайшей перспективе. Еще в конце мая заместитель председателя Совбеза России Дмитрий Медведев предлагал использовать термин «технологический суверенитет» вместо «импортозамещение».

Можно ли отказаться от того, чего никогда не было? Была ли у нас когда-нибудь абсолютно рыночная промышленная политика? Ответ очевиден: нет. Вся наша промышленная политика представляла собой «лоскутное одеяло» для отдельно взятых отраслей и строилась, как правило, на сырьевом секторе, на добыче и продаже полезных ископаемых, в основном нефти и газа. И денег от продажи

было всегда недостаточно для полноценного развития страны. Ниже поясним, почему было так.

Вначале о том, что такое промышленная политика? В общепринятом смысле под промышленной политикой (ПП) понимаются стратегия, образ действий государства, направленные на развитие и повышение эффективности национального промышленного производства, конкурентоспособности предприятий и продукции, обеспечение занятости и доходов населения. Принято также выделять понятие промышленной политики в широком и узком смысле. Промышленная политика, определяемая в **широком смысле**, включает меры по обеспечению справедливой конкуренции, развитию регионов, расширению кооперации и специализации производства, стимулированию эффективности и содействию внедрению новых технологий. Промышленная политика, определенная в **узком смысле**, нацелена на поддержку конкретных отраслей, производств и отдельных проектов.

Как видим, все эти условия в России вместе никогда не выполнялись. Были какие-то отдельные успехи и прорывы, но *единого комплексного подхода* не было. Неплохо жили газовики и нефтяники, а также те, кто имел отношение к «трубе» и другим природным ресурсам. Но основная масса населения жила достаточно скромно, постоянно нуждалась в более высоких доходах, жила «от зарплаты до зарплаты». Рабочих мест явно не хватало, безработица (особенно скрытая) всегда была на высоком уровне. Медицинское обслуживание было слабое, не говоря уже о пенсионном и социальном обеспечении.

Многие отрасли жили за счет добычи и первичной обработки сырья, которое затем следовало на продажу. Даже если взять достаточно высокотехнологичную металлургию, то и она работала фактически в сырьевом сегменте. Перерабатывала сырье и, сделав всю грязную работу, отправляла за рубеж заготовки для переката, которые составляли более 50% нашего экспорта, позволяя снимать все «сливки» западным компаниям.

И сейчас в заявлениях г-на Мантурова Д. мы наблюдаем аналогичный подход. Опять же упор сделан на «лоскутном» одеяле, где в приоритете то, что «болит» в настоящее время. Это газовые турбины, оборудование для газификации, развитие электронного машиностроения, сертификация отечественных самолетов… А все остальное где? Где развитие внутреннего рынка, развитие машиностроения и станкостроения, широкое развитие вообще перерабатывающего производства и т. д. и т. п. Нельзя ориентироваться только на *технологический суверенитет*. Это само

собой разумеется. Санкции, введенные Западом, не вечны. И Запад составляет всего около 10% населения планеты. А остальные страны - более 90%, на них нам и нужно ориентироваться. И что мы им можем предложить? Только нефть и газ? Этого мало, очень мало. Мы должны развиваться и выходить в лидеры рынка по самым важным отраслям, как мы это имеем сегодня в оборонном секторе, космосе и пр. Это обеспечит только рыночная промышленная политика. Да, это потребует какого-то времени, но без этого не обойтись. Но начинать надо именно сегодня.

Как мне представляется, подход надо кардинально менять. Нужно вести речь о *новой промышленной политике*, дающей старт единому комплексному подходу, охватывающему следующие основные направления:

1. Разработка эффективной стратегии развития России, нацеленной на переход от сырьевой экономики к инновационной, развитие перерабатывающего производства, создание новых рабочих мест и т. д. Не может быть новой ПП без стратегии развития страны. Стратегия будет формировать заказ на политику.

2. Развитие внутреннего рынка, который даст запрос на многие товары, уходящие вчера за рубеж, для внутреннего потребления сегодня. Через развитие инфраструктуры, строительство жилья и промышленных объектов и т. д.

3. Развитие машиностроения (тяжелого, среднего и легкого) и станкостроения, в т. ч. в электронном формате с автоматизацией производства и внедрением робототехники и искусственного интеллекта.

4. Развитие науки, разработка и внедрение новых инновационных технологий, направленных на вытеснение импорта и развитие отечественной промышленности по новым стандартам. Типичный пример – недавняя кампания борьбы с COVID-19.

5. Рост производительности труда во всех отраслях народного хозяйства, направленной на повышение эффективности отечественного производства по сравнению с западными аналогами. Развитие малого и среднего бизнеса.

6. Включение высшей школы в процесс обеспечения новой ПП современными кадрами, обладающими необходимыми компетенциями для решения поставленных задач. Для этого

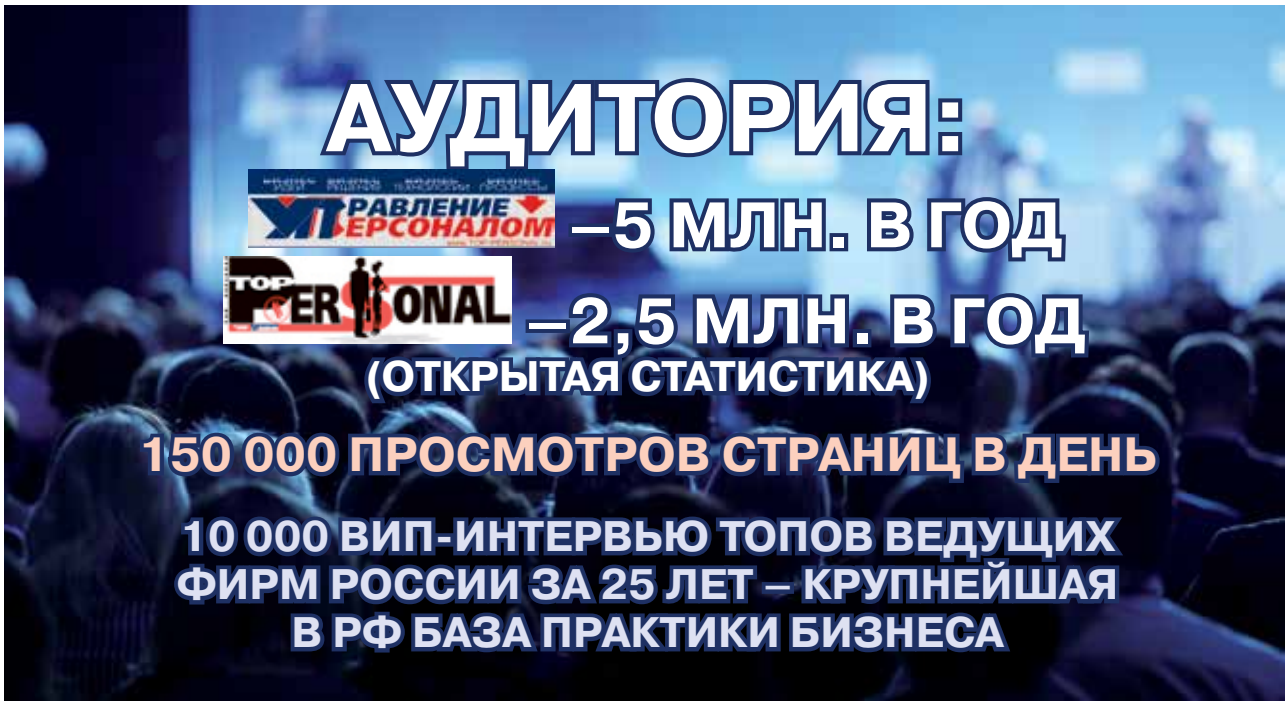
формируется спрос на тех или иных специалистов определенного качества к тому или иному моменту времени в перспективе 15-25 лет.

7. Разработка и создание эффективных систем мотивации персонала на всех уровнях от рабочего, инженера и мастера до генерального директора, министра и президента страны. Все это делается через создание всеобъемлющей системы BSC/KPI, четко указывающей целевые ориентиры и размеры вознаграждения (и наказания) в том или ином виде. И т. д.

Только такой комплексный подход к формированию промышленной политики даст действенный импульс для развития страны, бурного развития производства и промышленности, создания новых рабочих и рост доходов населения.

***Николай Жданкин,**
доктор технических наук, академик РАЕН, профессор НИТУ «МИСиС»,
президент **ООО «Регул-Консалт»**

Эксклюзивно для Управление персоналом



Премии – анализ судебных споров за 2021–2022 г.

Выплата премий в законодательстве определяется лишь общими понятиями, такими как, что такое премия, какова ее роль в оплате труда и какие документы обосновывают включение премии в эту оплату. Обязанность разработки детальных правил премирования и установления порядка выплаты премиальных ТК РФ закрепляет за работодателем. Полагаю, что отсутствие четкого законодательного регулирования – причина для бесчисленного количества манипуляций и судебных споров.

Евгений Кудрявцев

Предлагаю рассмотреть интересные судебные споры по вопросам начисления премии.

Начнем по порядку. Премия – выплата стимулирующего характера, входящая в структуру применяемой системы оплаты труда (ст. 57, 129, 135, 191 ТК РФ). Разработать структуру системы оплаты труда и установить правила ее применения работодатель должен сам.

Для работника.

Внимательно изучайте документы, особенно локальные нормативные акты. В отсутствие положения о премировании или описания системы премирования в

правилах внутреннего трудового распорядка работник рискует остаться без премии.

Для работодателя.

Чем конкретнее показатели успешной работы работников и механизмы начисления премии, тем выше риски.

Поскольку премия является составной частью заработной платы, то сроки для ее взыскания – 1 год с момента, когда работник узнал (должен был узнать), что его права нарушены.

Годовая премия за месяцы, не входящие в расчетный период, не учитывается при расчете среднего заработка.

Документ

Определение Восьмого кассационного суда общей юрисдикции от 26.05.2022 № 88-5785/2022

Фабула дела.

Истец обратился с иском в суд о признании приказов незаконными, восстановлении на работе, взыскании среднего заработка за время вынужденного прогула, признании приказов незаконными, восстановлении на работе, взыскании среднего заработка за время вынужденного прогула.

Истец мотивировал иск тем, что во время работы на ответчика был привлечен последним к дисциплинарной ответственности по нескольким нарушениям и уволен за неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей.

Решение суда.

Решением суда первой инстанции восстановлен на работе, с ответчика взыскана компенсация за вынужденный прогул.

Апелляционная инстанция не согласилась с решением в части расчета компенсации, указала, что не учтены требования к исчислению заработка (со ссылкой на ч. 3 статьи 139 ТК РФ и Положением об особенностях порядка исчисления средней заработной платы, утвержденным Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2007 г. № 922).

Кассационная инстанция

Кассационная инстанция поддержала выводы, изложенные в апелляционном определении, указала, что для расчета среднего заработка учитываются премии и вознаграждения, предусмотренные системой оплаты труда. Следовательно, судам следует учесть, что премии, носящие индивидуальный, разовый характер в этот расчет не учитываются.

Порядок учета премий регламентируется пунктом 15 Положения № 922. Ежемесячные премии учитываются при определении среднего заработка, если они фактически начислены в расчетном периоде, но не более одной выплаты за каждый показатель за каждый месяц расчетного периода. Квартальные, полугодовые премии учитываются, если они начислены в расчетном периоде, и продолжительность периода, за который они начислены, не превышает продолжительности расчетного периода. Если период, за который они начислены, превышает продолжительность расчетного периода, то премии учитываются в размере месячной части за каждый месяц расчетного периода. Если же премия начислена за период, выходящий за пределы расчетного периода, то она не учитывается.

Таким образом, годовая премия за 2018 г. в расчетный спорный период не вошла. Также кассацией отмечено, что не учитываются при расчете среднего заработка вахтовая надбавка за период вахты и время нахождения в пути (это правило установлено и в п. 5.6 постановления Госкомтруда СССР, Секретариата ВЦСПС, Минздрава СССР от 31.12.1987 № 794/33-82).

Суд напомнил, что нужно начислять «северную» надбавку на премии госслужащему за особо важные задания

Документ

Решение Сыктывкарского городского суда Республики Коми от 14 декабря 2021 г. по делу № 2-8669/2021)

Фабула дела

Госслужащий, работавший в местности, приравненной к районам Крайнего Севера, получал в течение года премию за выполнение особо важных и сложных заданий. Однако надбавку за работу в местности с особыми климатическими условиями на эту премию не начисляли

Решение суда

Начисление районных коэффициентов и процентных надбавок производится на всю сумму фактического заработка независимо от его величины. Премии за выполнение особо важных и сложных заданий входят в структуру денежного содержания госслужащего. Значит, на них должны начисляться надбавки за работу в местности с особыми климатическими условиями.

Не торопитесь с выплатой премии, пока не истек расчетный период

Документ

Решение Первомайского районного суда г. Краснодара от 16 декабря 2021 г. по делу № 12-899/2021

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

Фабула дела

Работник учреждения оформил отпуск с последующим увольнением.

В последний рабочий день перед отпуском по приказу руководителя сотруднику начислили ежемесячную премию, но месяц еще не истек.

До конца рабочего дня работнику объявили выговор, но платежный документ уже был исполнен.

По результатам проверки часть премиальных выплат была признана нецелевым расходом.

Проверяющие сослались на Положение об оплате труда, в котором закреплено правило выплаты премии за фактически отработанное время. Расчетный период – неполный месяц. Однако, работнику выплатили премию исходя из полностью отработанного месяца. Вместе с тем, Положение предписывало при наложении дисциплинарного взыскания уменьшить размер премии. Но как мы помним – премию перечислили в полном объеме до оформления выговора.

К ответственности по ст. 15.14 КоАП привлекли руководителя учреждения, подписавшего приказ.

Решение суда

Суд посчитал, что несоблюдение учреждением условий начисления премии (надлежащее исполнение работником должностных обязанностей) является нецелевым расходованием бюджетных средств.

Судом применены районные коэффициенты к премии.

Документ

Определение Восьмого кассационного суда общей юрисдикции от 08.07.2021 N 88-11239/2021

Фабула дела

Истица обратилась в суд с иском о признании незаконными приказов о привлечении к дисциплинарной ответственности, изменении формулировки основания и даты увольнения, взыскании задолженности по заработной плате, компенсации морального вреда.

Требования мотивировала тем, что акты об отсутствии на рабочем месте составлены в день, когда она проходила обязательный медицинский осмотр. Разрешение от работодателя имела на руках.

Решение суда и апелляция

Решением суда первой инстанции увольнение признано незаконным. Апелляционная инстанция изменила

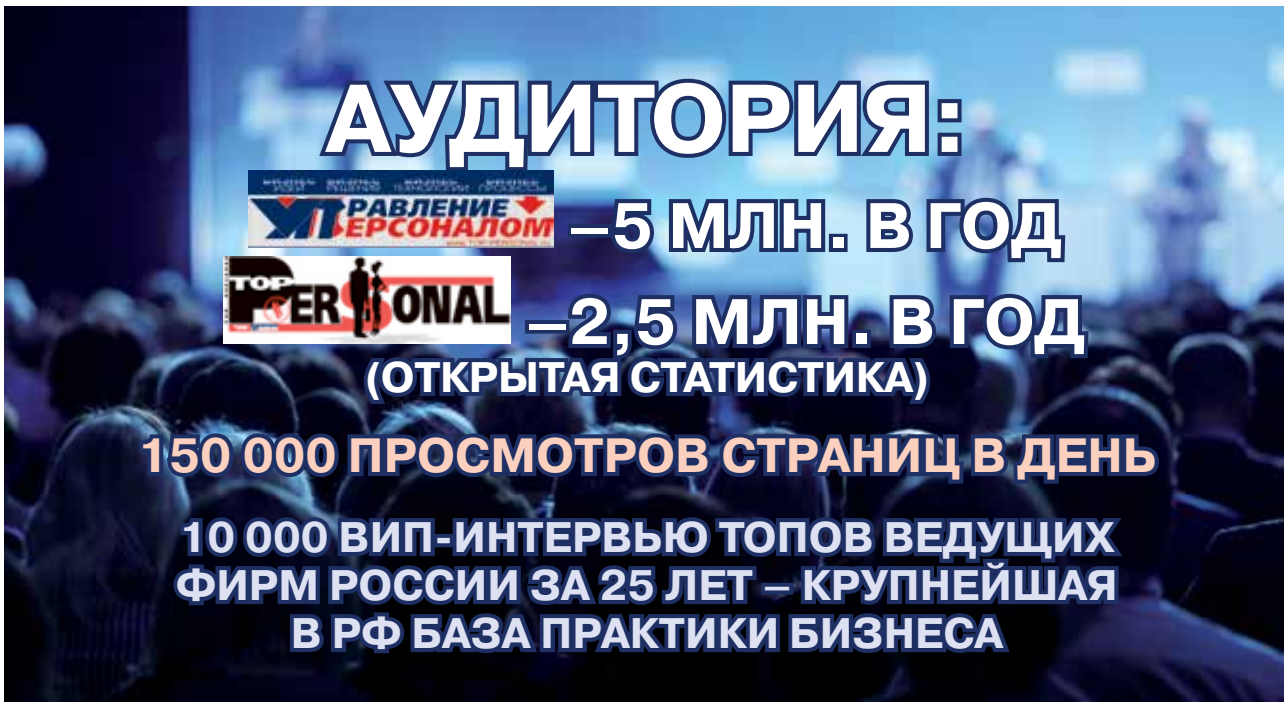
решение суда, взыскала надбавки и ежемесячную премию.

Кассационная инстанция согласилась с определением апелляции. Указала, что, отменяя решение суда в части взыскания премиального вознаграждения, суд апелляционной инстанции исходил из того, что премиальное вознаграждение выплачивалось истице ежемесячно, доказательств того, что сумма премии была необоснованно снижена либо начислена произвольно в ходе судебного разбирательства, не добыто. Суд при расчете премии исходил из того, что премия истице вообще не выплачивалась, однако указанные обстоятельства не подтверждаются материалами дела.

***Евгений Кудрявцев,**
юрист

Эксклюзивно для Управление персоналом

Организация, сопровождение и согласование : А. Верещагина
top-personal2020@mail.ru



Открыта регистрация номинантов на ежегодную премию "Кейтеринг Года"!

Первый профессиональный портал кейтеринг индустрии CateringConsulting.ru объявляет о начале регистрации номинантов на двенадцатую ежегодную премию «Кейтеринг Года». Мероприятие пройдёт 20 сентября в Москве на площадке OMEGA rooftop.

В этот раз мы снова отметим лучшие компании в любимом для отрасли офлайн формате. В 2022 году на церемонии вручения Премия, как всегда, ожидаем присутствие большого количества гостей, традиционно, представителей ведущих event-агентств и компаний-заказчиков. Премия «Кейтеринг года» - это не только возможность узнать лучших из лучших, но и возможность обсудить актуальные вопросы в кругу профессионалов, и главное – приятно провести время с партнерами и коллегами!

Традиционно, целями премии остаются:

- Развитие кейтеринг-индустрии и повышение уровня профессионализма в российском кейтеринге;

- Повышение престижа и авторитета операторов рынка, выявление лидеров рынка;

- Создание условий для конструктивного диалога и профессиональной коммуникации между ключевыми игроками рынка кейтеринга.

Премия «Кейтеринг Года» была учреждена в 2011 году и вручается ежегодно в Москве.

Зарегистрировать свою компанию в качестве номинанта Премии «Кейтеринг года» и получить более подробную информацию можно на сайте Премии CateringAwards.ru.

Комментарий к публикации: «Король Бахрейна прибыл в Дубай со своим телохранителем-роботом. Он может говорить на 6 языках. Он может спасти его, буквально унести его из толпы. Он может физически драться, преследовать, стрелять. Он вооружен электрическим тизером, скрытой системой камеры с обзором на 360 градусов, дополненной набором инфракрасных камер, 3 скрытыми пуоеметами с боеприпасами»

Кто станет копировать такую охрану?

Имидж – как это может повлиять на имидж охраняемого лица?

Команда вип персоны – что она подумает и как среагирует (уволяться или?)

Искусственный интеллект пока не совершенен.

При случайном шаге в сторону персоны что? Огонь на поражение?

Первый сбой робота и старая Охрана на месте.

Смысл Охраны не только в лязгание за ушами.

Это слаженные действия по периметру, постоянный радио-контакт.

Пока это все «показуха».

А как от снайпера защитит?

***Борис Лямин**

Константин Бочарский
«Pressfeed»

История с «роботом-телехранителем короля Бахрейна» – шутка, причем нарочито абсурдная, что вроде бы снимает все вопросы к сюжету. Но в каждой шутке – только доля шутки. И если считать это не просто «розыгрышем» а «пародией» на наше ближайшее будущее или даже уже настоящее, то тогда вполне можно поговорить об этом всерьез.

Роботизированные помощники уже прочно вошли в нашу жизнь. От робота-пылесоса и колонки «Алиса» до беспилотных автомобилей. Искусственный интеллект в телефоне или в больших промышленных системах вполне заменяет человека. Беспилотные и роботизированные системы активно используются военными, что позволяет вывести человека из огневого контакта. А робот-мул от Boston Dinamics создан нести груз для своего подразделения. И если уже есть робот-доставщих пиццы, то совершенно очевидно, что робот-охранник, робот-врач, робот-телохранитель, робот-носильщик, робот-гид и масса других роботов обязательно появятся в нашей жизни. Не факт, что они будут такими харизматичными, как герой этого ролика. Но по крайней мере уже на 30 сентября этого года запланирована демонстрация робота-гуманойда Tesla Bot от Илона Маска. Осталась всего пара месяцев. Скоро увидим.

***Константин Бочарский,**
основатель **«Pressfeed»**

pressfeed

Анна Уткина
ГК АВТОDOM
ГК АвтоСпецЦентр

Если говорить конкретно об этом вирусном видео, снятом в 2019 году во время международной выставки безопасности в Дубае, то позже выяснилось, что короля Бахрейна там не было, как собственно, и робота. Это был экзоскелет, созданный британской компанией и управляемый человеком, который находился внутри. Он экспонируется с начала 2010-х годов и был, в частности, на Олимпиаде в Сочи. Таким образом, говорить здесь именно об имиджевой составляющей для короля Бахрейна не приходится. Тем более, можно заметить на этом «роботе» флаг Объединённых Арабских Эмиратов. Бахрейн состоит в нормальных дипломатических отношениях с ОАЭ, но вряд ли созданного по заказу Абу-Даби робота сделали бы охранником короля дружественного государства. С точки зрения PR-акции компании, создавшей «робота» для развлекательных мероприятий можно признать это хорошим коммерческим проектом. Вероятно, он полностью себя окупил и приносит прибыль. Очевидно, что эта новость была запущена представителями компании, чтобы напомнить всем о своей разработке. Упоминание компании фигурирует во всех ссылках с разоблачением фейка, это повысило ее цитируемость и узнаваемость.

Активное использование соцсетей, ужесточение конкуренции побуждают компании, а также медийных лиц прибегать порой к довольно радикальным способам борьбы за аудиторию. Речь может идти в том числе и о запуске в информационное поле заведомо ложных новостей (фейк-ньюс), как в случае с «роботом» из Дубая. В каждом конкретном случае руководитель или сотрудник организации, отвечающий за продвижение в СМИ, принимает решение о том, как строить PR-кампанию, какие приемы и технологии использовать. Как видим, иногда даже разоблачение «новости» может работать на имидж. Однако, не стоит использовать подобные приемы часто, так как это может сработать только на одном из этапов продвижения фирмы или персоны. СМИ с удовольствием транслируют такие материалы. Но есть риск перенасытить информационное поле и тот, кто вчера привлек внимание за счет скандальной новости, на следующий день может от нее пострадать. Например, аудитория привыкнет к тому, что с каким-то брендом или фигурой ассоциируется фейковая новость. И отныне никто не будет ожидать от них ничего, кроме очередного розыгрыша.

***Анна Уткина**, Директор по коммуникациям
ГК АВТОDOM и ГК АвтоСпецЦентр

Комментарий к публикации: «Попробуйте только один день говорить правду, и уже к вечеру вы будете

– безработный

– бессемейный,

– одинокий,

– всеми проклятый

– и покинутый инвалид, лежащий в реанимации травматологии!»

Актер Евгений Миронов при работе над ролью Мышкина взял за основу образа то, Мышкин-Идиот не умеет врать. Он перенес это в реальную жизнь и переругался со всеми.

***Михаил Комаров,**
коуч

Михаил Комаров
коуч

Эксклюзивно для Управление персоналом

Попробуйте только один день говорить правду, и уже к вечеру вы будете:

- безработный
- бессемейный,
- одинокий,
- всеми проклятый
- и покинутый инвалид,
- лежащий в реанимации травматологии!

Я не соглашусь с таким высказыванием. Скорее всего, такие высказывания подходят к людям – неудачникам по жизни, которые по сути дела мало на что способны, но мнят из себя профессионалов.

Что значит – говорить правду, какую правду и о чем? У каждого своя правда, естественно и отношение к такой правде будет соответствующее. Что касается отношений в работе, то времена подхалимства проходят, ценятся люди профессионалы и со своим видением дела, которое может повлиять на качество выполняемой работы. Да, безусловно, в госструктурах начальство не очень жалует таких людей, но это только то начальство, которое само ведет себя так перед вышестоящим начальством. В коммерческих структурах умеют считать деньги, и таких людей замечают, продвигают по службе.

В остальном же всё очень даже относительно, нужно просто знать, что и когда говорить. Ну скажите вы девушке, что у нее кривые ноги. С одной стороны, вы сказали правду, но очень огорчили её, с другой стороны – а кому нужна такая ваша правда? Скажите вы бабушке, что она красавица, выглядящая лет на 30, вы явно лжете, но вдохновляете человека, и такая ложь – никому не мешает, она только на пользу. Вас вряд ли за это кто-то осудит.

***Вячеслав Москалев,**
Директор международного кадрового агентства **«Интер-Персонал»**

Эксклюзивно для Управление персоналом

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 7 (264)

ИЮЛЬ 2022

Подписные индексы: «Почта России» – 99724, Урал-Пресс: 47489

Татьяна Кочанова

Изменения в трудовом законодательстве за июль 2022 года

Павел Хлебников

Обзор рынка труда за 6 месяцев 2022 года

Ульяна Зеленая

Автосборка — компенсации работникам закрытых производств

Алла Митрахович

Видеонаблюдение на рабочем месте

Евгений Кудрявцев

Запрет на работу после отбывания наказания — анализ ситуаций

Татьяна Новикова

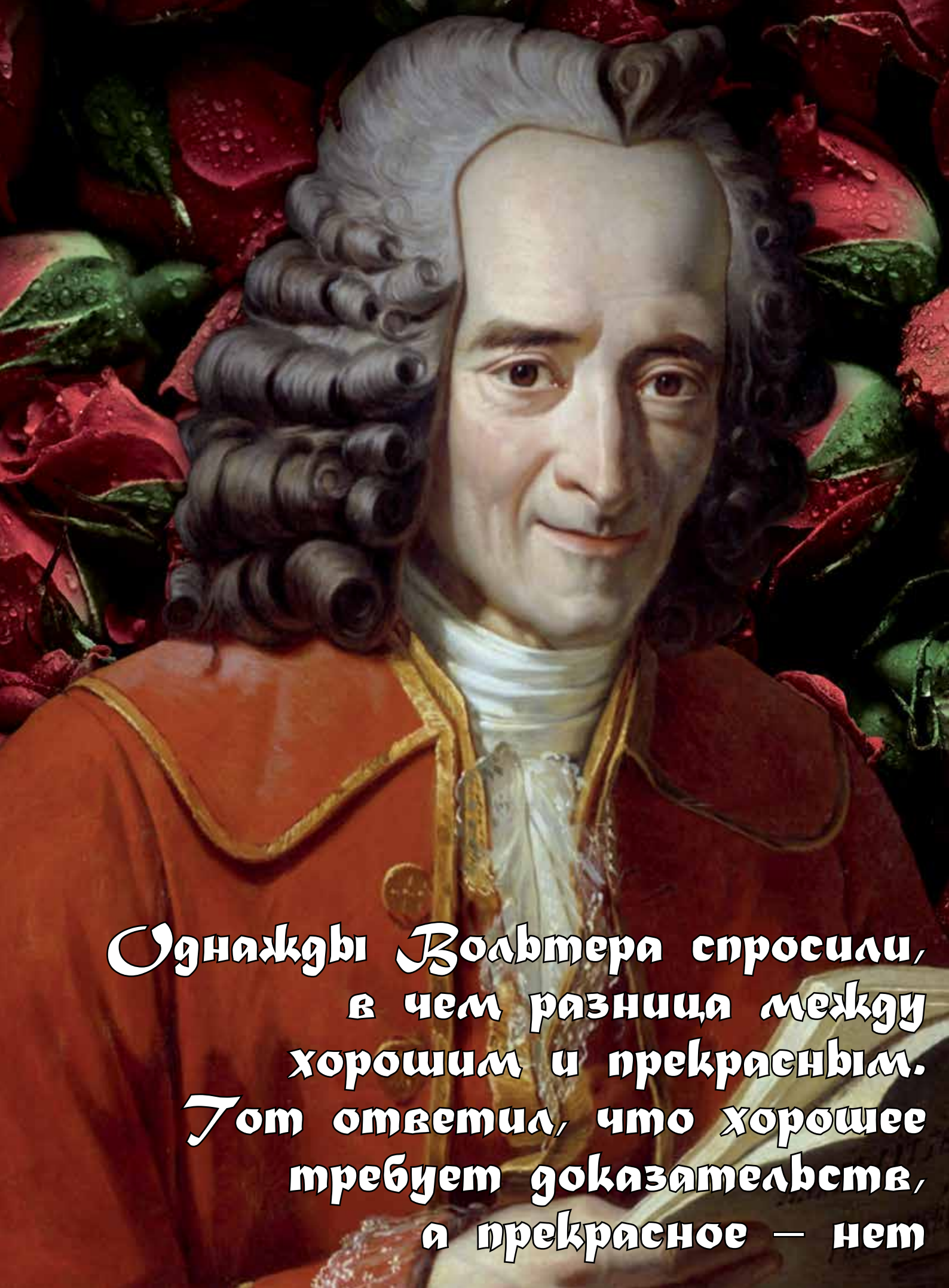
Налоговая служба знает, что творится «на кухне» бизнеса

Дарья Царькова

Зарубежные командировки сегодня в период санкций

Елена Клюева

Льготы для IT-компаний сейчас



Однажды Вольтера спросили,
в чем разница между
хорошим и прекрасным.
Тот ответил, что хорошее
требует доказательств,
а прекрасное — нет