

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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

№ 21

(665)

2022

РЖД



Сергей Саратов  
ОАО «РЖД»

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

IT

Главная тема:

Партнёры УП



Ростелеком



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

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

**Масштабы компании стали катализатором эффективности и многих моральных плюсов.**

*Успехов в бизнесе!*

*Главный редактор ИД*  
*Александр Гончаров*



Номер готовили:



Алена  
Верещагина



Алия  
Верисова



Полина  
Гальченко



Александр  
Гончаров



Надежда  
Гончарова



Оксана  
Дегнер



Александр  
Жильцов



Дмитрий  
Жирнов



Игорь  
Жуковский



Павел  
Кочетков



Анастасия  
Кочетова



Кристина  
Кузнецова



Вероника  
Курилова



Оксана  
Логвинова



Наталья  
Понятова



Наталья  
Риль



Ольга  
Сагун



Анна  
Соснина



Ольга  
Филиппова



Анна  
Чернова



Андрей  
Чепайкин



Елена  
Чечикова



Александр  
Чечиков



Алена  
Юрова

стр. 5

**М**ы создали мощнейшую систему дистанционного обучения, где всё находится в одном месте...



Сергей Саратов  
ОАО «РЖД»

стр. 18

**П**редельно вежливо ему отказываем, потому что настроение в группе нам важнее...



Анастасия Умовская  
«Ключи-Ключи»

стр. 24

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



Альбина Мингазова  
Межрегиональная ассоциация  
охраны труда

стр. 32

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



Дмитрий Махлин  
HRlink

стр. 43

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



Вероника Шубина  
«Эма»

стр. 48

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



Мария Сигова,  
Международный банковский институт

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU



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

5

**Благодаря «цифре» мы предлагаем новые руководителям и работникам**  
Сергей Саратов

Трибуна HRD

15

**Сбер вывел собственную HR-платформу «Пульс» на внешний рынок**  
Айта Лузгина

Комментарии эксперта

18

**С Ириной Хакамадой в бизнес-тур готовы многие**  
Анастасия Умовская

БИЗНЕС-ТУРИЗМ

24

**Неделя без перекуров — уже здорово**  
Альбина Мингазова

WELL-BEING

32

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

РЕКРУТМЕНТ

39

**Зарплата каждый день теперь не только в Японии**  
Павел Гужиков

ЗАРПЛАТА

43

**Мы сами внедрили технологии SCRUM**  
Вероника Шубина

SCRUM

48

**Нужно создать систему контроля качества высшего образования**  
Мария Сигова

БАНКИ

53

**Организационная устойчивость**  
Обзор Полины Гальченко

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 06.06.2022 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 поделить свой опыт управления: [7447273@bk.ru](mailto: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 >



*Сергей Саратов*

ОАО «РЖД»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# Благодаря «цифре» мы предлагаем новые возможности руководителям и работникам

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

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

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

**❗ Что дает вам искусственный ин-теллект при работе с персоналом?**

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

заблаговременно влиять на этот процесс и сохранять команду.

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

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

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

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

Конкуренция на рынке труда, в силу демографических особенностей,

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

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

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

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

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

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

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

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

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

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

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

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

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

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

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

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

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

Также на Сервисном портале представлен блок обратной связи — можно общаться с коллегами в встроенном чате, завести свой экспертный блог или напрямую обратиться к своему непосредственному руководителю через сервис «Онлайн-приемная руко-

водителя». Я считаю, что IT дает нам уникальные возможности для создания полезных сервисов, а также позволяет создать базу данных, которую мы можем использовать для принятия управленческих решений. Например, благодаря Сервисному portalу мы получили возможность проводить регулярные опросы, в которых вовлечены десятки и сотни тысяч работников, и видим, что реально интересует людей. Ежегодно мы проводим исследование по удовлетворенности работой в компании, опрашиваем работников по 14 параметрам и получаем огромную выборку по всей стране, по каждому предприятию — все это анализируется, оформляется в инфографике



Фото: rbk.ru

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для



Фото: ria.ru

и доводится до руководителей предприятий, чтобы каждый руководитель видел «красные зоны» и принимал конкретные шаги по исправлению ситуации, где это требуется.

Этим летом мы запускаем на Портале новый функционал, это оцифрованный бонусный пакет работника. Теперь работник за определенные активности сможет получать баллы. Их можно будет потратить на обучение, на корпоративную сувенирку, на бизнес-завтрак с руководителем и т.д. Речь идет об участии в корпоративном волонтерстве, наставничестве, рационализаторской и новаторской деятельности, участии в корпоративных молодежных проектах, за активный образ жизни — например, организацию стационарных культурных и спор-

тивных мероприятий для работников и так далее. Доступно будет более 50 различных видов активностей. Кстати, за счет баллов можно будет уменьшить процент по корпоративной ипотеке. У нас уникальная система по ипотеке — компания компенсирует выплаты банку, так что молодые специалисты выплачивают всего 2%, а остальные работники 4,5%, Мы удерживаем это обязательство даже в такой непростой ситуации, как сейчас.

**Сервисный портал — это помощник для работников. А какие инструменты в компании созданы для руководителей?**

— Сервисный портал — это в том числе инструмент и для руководителя. Руководитель имеет возможность

использовать Сервисный портал как серьезный канал информирования с новостными рассылками и уведомлениями. Кроме того, весь электронный кадровый документооборот привязан к portalу, именно сюда руководителю приходят на ознакомление все документы, которые в дальнейшем подписываются работником.

При этом, конечно, руководители должны обладать информацией о том, что происходит с коллективом, решать проблемы людей с точки зрения инструментов управления персоналом, поэтому у нас разработано «Рабочее место руководителя по HR вопросам». Здесь собрана аналитика по всем HR-метрикам, необходимым для принятия решения. Это кадровый портрет твоего предприятия — данные по укомплектованности, движению персонала, обучению, по возрасту, образованию, гендерному признаку, стажу и т.д. Собрана вся информация по каждому человеку из 700 000 тысяч сотрудников, которую можно получить за несколько кликов.

Отдельный блок на рабочем столе руководителя — онлайн-приемная, куда поступают вопросы от работников. У нас каждый сотрудник может написать непосредственно своему руководителю любое обращение, обратиться с любым вопросом. И в течение 10 дней руководитель должен ответить на этот вопрос. Если же он

не отвечает, либо работник не удовлетворен ответом, то автоматически это обращение поднимается на уровень управления выше. И там действуют такие же правила. Если все уровни управления не удовлетворили этого работника, то вопрос поступает уже генеральному директору. И тогда обращение рассматривается коллегиально, если работник действительно поднял вопрос уровня центра, и для его решения нужно выделить дополнительные ресурсы или изменить регламенты.

Здесь же, на своем электронном рабочем месте, руководитель подписывает документы. Все документы, которые подписываются со стороны компании, имеют усиленную квалифицированную подпись. Мы пошли на это осознанно, это дорогая история, но она точно гарантирует защищенность.

Мы постепенно расширяем функционал рабочего места руководителя, до конца этого года появится возможность решать уже конкретные задачи по управлению персоналом, например, оформлять заявки в рекрутинговый центр на укомплектование вакансий. Если появилась вакансия, и руководитель хочет, чтобы подбором занялся центр рекрутинга, а не специалист по управлению персоналом на его предприятии, он оформляет заявку. И здесь же, на своем цифровом

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

рабочем месте, он может видеть кандидатов, отобранных рекрутинговым центром. Здесь же у него будет весь кадровый резерв на конкретную позицию. Список будет выводиться со всеми данными на каждого резервиста (почему он туда попал, какие оценки имеет, в каких проектах участвовал, что из обучения прошел и т.д.). Вместе с HR-аналитикой по предприятию это вторая мощнейшая система для руководителя.

### У HR-специалистов тоже есть свои сервисы?

— Да, HR-специалисты — это третья группа, на кого мы работаем. У них также должны быть удобные сервисы, для того чтобы управлять процессами. Они тоже видят всю аналитическую историю по компании и по людям, потому что вопросы руководитель будет задавать именно им. У

них есть приложения со всем набором HR-программ, в том числе рекрутинговых, это позволяет понимать, кто, где и на каком этапе приема на работу находится прямо сейчас: кто проходит согласование, кто проходит медкомиссию и т.д., а также другие данные, которые могут потребоваться HR-специалисту.

\* Сергей Саратов, начальник департамента управления персоналом ОАО «РЖД».



Беседовала  
А. Бутова

Журнал 

2022 г.



**АУДИТОРИЯ:**

 — 5 МЛН. В ГОД

 — 2,5 МЛН. В ГОД  
(ОТКРЫТАЯ СТАТИСТИКА)

**150 000 ПРОСМОТРОВ СТРАНИЦ В ДЕНЬ**

**10 000 ВИП-ИНТЕРВЬЮ ТОПОВ ВЕДУЩИХ ФИРМ РОССИИ ЗА 25 ЛЕТ – КРУПНЕЙШАЯ В РФ БАЗА ПРАКТИКИ БИЗНЕСА**

# Сбер вывел собственную HR-платформу «Пuls» на внешний рынок

Сбер вывел собственную HR-платформу «Пuls» на внешний рынок. Особой ценностью «Пулса» для компаний является автоматизация полного цикла ключевых HR-процессов: привлечение, оформление, адаптация, обучение, целеполагание, обратная связь, оценка персонала, карьера и развитие, электронные кадровые сервисы, сквозная HR-аналитика, отчетность, внутренние коммуникации и другое.

«Пuls» — на 100 процентов отечественное ПО, аттестованное ФСТЭК на соответствие требованиям приказа о защите персональных данных №21 от 18 февраля 2013 года, аттестат получен 15 апреля 2022 года.

Платформа награждена многочисленными российскими и международными премиями в области HR и UX/UI: Хрустальная пирамида 2021, Red Dot Design Award 2021, Best For Life Design Award 2021, Digital Leaders Award 2021, IF Design Award 2022.

Продукт адаптирован для работы с любого устройства, включая смартфоны и планшеты, доступен пользователям в режиме 24/7. В «Пулсе» используются технологии искусственного интеллекта и рекомендательные модели, благодаря которым она становится эффективным персональным ассистентом для руководителей, HR-специалистов и каждого сотрудника компании.

К созданию собственной HR-платформы Сбер подтолкнуло отсутствие на рынке современного инструмента, соответствующего актуальным требованиям крупных компаний: бесшовная автоматизация кадровых процессов, применение искусственного интеллекта для аналитики и принятие решений на основе данных.

Целью разработки «Пулса» стало создание передового продукта, который будет решать кадровые задачи в рамках одной платформы. Сегодня «Пулсом» пользуются более 230 тысяч сотрудников экосистемы Сбера.

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



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



*Айта Лузгина*

**проектный директор  
digital-агентства  
«Интеримум»**

**В**нутрикорпоративное ПО, как правило, нацелено на решение определенных проблем компании, однако со временем такие приложения обрастают дополнительным функционалом, превращаясь в своеобразный «комбайн» для более широкого пула задач.

«Пuls» Сбера — хороший пример одного из таких «комбайнов», которому стало тесно во внутрикорпоративной среде, поскольку аналогов «Пulsу» на внешнем рынке так и не появилось.

К сожалению, немногие компании выводят свое внутрикорпоративное ПО на внешние рынки, причин этому может быть несколько: ограниченный функционал приложений, строгая политика конфиденциальности, либо отсутствие бюджета на вывод продукта на рынок.

К слову, если бы Марк Цукерберг в свое время не стал расширять функционал и аудиторию своего сайта Thefacebook\*, мир так бы и не увидел социальные сети, тоже самое можно сказать и про Павла Дурова, ведь ВКонтакте изначально задумывался как закрытый сайт-приложение к форуму студентов СПбГУ, который впоследствии разросся до одной из самых известных российских социальных сетей.

На сегодняшний день многим крупным компаниям не хватает тех решений, что предлагает рынок ПО. К примеру, СИБУР запустил собственную деловую соцсеть КЛИК и активно занимается переводом сотрудников на неё, поскольку многие деловые задачи гораздо быстрее решаются именно через чаты КЛИКа, к тому же через приложение можно взаимодействовать со многими департаментами внутри СИБУРа. Стоит также отметить, что у КЛИКа есть собственное мобильное приложение, что позволяет сотрудникам работать с любого устройства, будь то смартфон, планшет или ноутбук.

Возможно, в будущем мы увидим еще множество решений, которые выйдут из «тени внутрикорпоративной среды», и будут на порядок лучше того ПО, что нам предлагает рынок сейчас.

\*Meta Platforms, Facebook, Instagram запрещены в РФ

\* Айта Лузгина, проектный директор digital-агентства «Интериум».

Журнал



2022 г.

**АУДИТОРИЯ:**

- 5 МЛН. В ГОД
- 2,5 МЛН. В ГОД

(ОТКРЫТАЯ СТАТИСТИКА)

**150 000 ПРОСМОТРОВ СТРАНИЦ В ДЕНЬ**

**10 000 ВИП-ИНТЕРВЬЮ ТОПОВ ВЕДУЩИХ ФИРМ РОССИИ ЗА 25 ЛЕТ – КРУПНЕЙШАЯ В РФ БАЗА ПРАКТИКИ БИЗНЕСА**

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

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



**Анастасия  
Умовская**

**«Ключи-Ключи»**

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

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

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

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

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

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

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

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

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

У нас было несколько ситуаций не самых приятных.

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

## У НАС БЫЛО НЕСКОЛЬКО СИТУАЦИЙ НЕ САМЫХ ПРИЯТНЫХ



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

Менеджер по продажам это определяет.

### А что является для него токсичным в поведении человека?

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

К сожалению, у нас было несколько прецедентов. Мы изолировали людей от группы, но неприятный осадок все равно был. Он в любом случае нам остается, потому что не все люди с одинаковым воспитанием. Это нормально. Не все люди с одинаковым образованием. Но теперь это наша задача отсеивать людей и понимать, что мы все-таки собираем наши группы и мы этим очень гордимся. Это

интеллигентные люди, примерно одного круга общения, которые не только едут в путешествие, но еще и находят в группе единомышленников. Зачастую после путешествия все общаются. Не хочется портить людям отдых.

### Какой у вас процент постоянных клиентов в группах?

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

У нас абсолютно разные люди. И сейчас, в связи с ситуацией, не много все изменилось. С Хакамада была интересная история. Когда только запустились «Ключи-ключи», мы связались с её коммерческим директором, который сказал нам моментально сразу, что это не интересно. Но, как говорится, видим цель — не видим препятствий. Это наш лозунг. И мы нашли другой её контакт и связались уже с её помощником, там уже появился интерес и сразу заинтересовались, и буквально сразу мы поехали в тур. Это была Африка. Мы находим этих людей по открытым контактам, но, наверное, нас отличает настойчивость.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**И** А как Вы выбираете? К примеру, почему именно Хакамада? Почему не кто-то другой?

— Скажу честно. В нашем с Аней бизнесе такая философия. Мы считаем, что этот бизнес принадлежит не нам двоим, а принадлежит всем, кто в нем работает. Потому что команда у нас старая, сплоченная. Мы с самого начала все вместе. И выбор в буквальном смысле происходит так. Мы предлагаем ряд людей на наших собраниях и дальше мы говорим личное мнение: «Я бы с ним поехал по тем или иным причинам». Если большинство голосов за поездку с этим человеком, а у нас достаточно образованные и интересные люди в команде, то мы пытаемся найти эти контакты. Другой вопрос, что не всегда люди, с которыми «я бы поехал», готовы ехать по тем или иным причинам. У нас сейчас достаточно много туров перенеслось из-за 24 февраля. И они стоят с открытой датой, или мы пока сняли и ждем, когда наши наставники будут готовы ехать. Была объективная причина. В ковид было проще. Но выбираем мы исключительно из позиции «я бы поехал и почему», к примеру, потому что это человек интересный, образованный, потому что он может что-то интересное дать группе. Дима Зицер просто невероятно подготовил нам программу для тура по отношению с подростками. Ирина Хакамада проводит мастер-классы, дает вопрос-ответ, исходя из личного опыта, это тоже безумно ин-

тересно. При этом рассказывает свою историю (я лично была с ней в одном из туров). Это было безумно интересно. Это что-то, что дает людям и интересно нашим путешественникам. Время от времени мы спрашиваем у наших путешественников, кто ездит с нами. С кем бы они хотели поехать в тур, кто им интересен. Естественно, мы интересуемся у них. Исходя из их мнения, мы также идем к нашим потенциальным наставникам.

**И** Есть ли у вас ошибки, которые сделали вас сильнее?

— Ошибки, которые сделали нас сильнее. Смешно будет звучать, но, это правда. Это то, над чем мы работаем, это попытка угодить ценой. Мы действительно предоставляем уникальные вещи, уникальный сервис, и у нас была наша ошибка, когда практически в ущерб себе мы не повышали цены. И это была большая ошибка, которая отразилась на нас в связи со всеми последними событиями. Второе, я не могу сказать, что это ошибка, это, наверное, недалёковидность — изначально нужно было предусмотреть все возможные сценарии, но кто же знал... У нас очень много путешественников не из России, русскоязычных, но не из России, у которых сейчас возникают проблемы с оплатой. Это большой урок, мы его вынесли. Мы оперативно решили этот вопрос.

### Открыли компанию за рубежом?

— Да, это единственный выход. Это единственный выход, чтобы не потерять путешественников и их не расстраивать.

### Опишите один Ваш типичный рабочий день? Во сколько начинаете работать, распределение, что и когда делаете?

— Мой рабочий день достаточно многогранен и не только в «Ключах-ключах». У нас, благо, достаточно автономная команда. Во-первых, мы все на удаленке, мы все в разных городах и странах, и команда работает достаточно сплоченно. Единственное, что я точно могу сказать про свой рабочий день, где-то с 8:30 утра до 22:00 вечера это привязанный к руке телефон, потому что есть ряд вопросов, на которые нужно постоянно отвечать, связанных с путешествиями, с путешественниками, которые обсуждаются с нашими сотрудниками, с нашей командой. Это единственный нюанс. У нас уже все достаточно, автономно не считая командных звонков, которые у нас есть еженедельно.

### Когда Вы думаете о новых турах?

— Постоянно. Постоянно, вот буквально сегодня с утра я утверждала несколько новых европейских туров. Сейчас мы заканчиваем полностью лето, и мы уже начали утверждать туры на Новый год. Соответственно, это постоянный процесс. Как только сдается один тур, и он публикуется, мы сразу переходим к следующему.

\* Анастасия Умовская. «Ключи-Ключи» – это авторские путешествия. Мы возим наших путешественников в самые потаенные уголки мира. Зачастую их сопровождает кто-то из интересных наставников, таких как Ирина Хакамада, Дмитрий Зецер и т. д. Их уже достаточно много в нашем списке. Кто-то проводит свои мастер-классы либо собеседования, всяческие интересные мероприятия среди наших путешественников. Мы объединяем приятное с приятным и полезным.

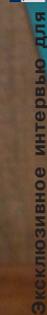


Беседовала  
Анна Соснина

Журнал ,  
2022 г.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

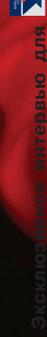
Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

## Альбина Мингазова

Руководитель в области охраны труда, член Межрегиональной ассоциации охраны труда

# Неделя без перекуров — уже здорово

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

**УП** Что же есть well-being, на ваш взгляд?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— Экологическая ситуация заставляет задуматься, есть исследования, что эти все выбросы очень сильно влияют на здоровье работников и вообще населения. Состояние экологии сейчас находится не на очень хорошем уровне. В этом плане, если вернуться в охрану труда, у работников, которые взаимодействуют с вредными факторами производства, повышается риск

профессиональных заболеваний, повышается чувствительность организма к воздействию радиации, сокращается продолжительность активной трудоспособной жизни, появляется хроническая усталость, обострение психических и физических заболеваний. Что можно сделать?! Разработанная мною программа управления здоровьем на рабочем месте, которую внедрили на одном из крупных нефтегазовых предприятий России ПАО «Татнефть», показала высокие результаты. Смотрели состояние здоровья работников, занятых во вредных факторах производства, через витаминную обеспеченность. Такой подход в России является уникальным. Взяли контрольную группу, разделили их. Одна группа получала продукт, обогащенный витаминами, другая группа получала плацебо. До начала исследования вся группа была проверена на обеспеченность витаминами. Была выявлена колоссальная недостаточность витаминов. Была 100% недостаточность витамина д, это витамин, который отвечает за настроение, за хорошее самочувствие, за утомляемость. Далее витамин а, витамин е, это антиоксиданты, которые выводят токсичные вещества из организма. Если неблагоприятная экология, плюс работник работает на вредном производстве, а у него еще и недостаточное количество витаминов, то о каком здоровье может идти речь? То есть была выявлена тотальная недо-

статочность витаминов. Далее, в течение определенного периода времени, контрольная группа и подконтрольная группа употребляли плацебо и продукт обеспеченный витаминами. В конце исследование показало, что группа принимавшая витамины у них также оценивалось по результатам крови, у них показало, что повысилось обеспечение витаминами, то есть пришли в норму. А вот группа, которая принимала плацебо, у них показатели стали еще ниже исходных. Почему акцент был сделан именно на витаминах? Витамины имеют свойство защищать организм от воздействия экологических факторов, от воздействия вредных факторов производства. Здесь был сделан такой шаг, что через витамины можно повысить здоровье, можно защитить от экологических и производственных факторов. Плюс идут соответствующие улучшения. Улучшения показателей давления, профилактика сердечно-сосудистых заболеваний, инфекционных заболеваний, если углубляться в эту тему витаминов, то затрагивается очень много факторов. Также это снижение утомляемости и повышение работоспособности. Вовремя, когда проводили это исследование, я проводила лекции, обучающие рациональному питанию, как нужно правильно питаться, чтобы улучшить свое самочувствие, здоровье. После обучающих лекций и по завершению исследования, а также по опросу анкетирования выявили,

что у работников занятых во вредных условия труда, улучшилось состояние, уменьшилась утомляемость, они стали меньше употреблять жирных продуктов, стали употреблять больше свежих фруктов и овощей. Это внедрение сработало, работники, во-первых, услышали, что нужно заботиться о своем здоровье. Во-вторых, они увидели, что компания заботится об их здоровье и в процессе дали обратную связь о том, что они хотят работать в такой компании, хотят посвящать свое время. И они знают, что компания позаботится об их здоровье, несмотря на то, что они работают во вредных факторах производства. То есть, таким образом, программа управления здоровьем может помочь бороться именно с такими экологическими факторами и вредными факторами производства, а также строить культуру охраны труда. Далее моя программы управления здоровьем на рабочем месте была внедрена по всей структуре организации. Теперь она работает и на многих предприятиях.

**УП** А, куда будет двигаться well-being? В плане охраны труда, где все-таки еще есть проблемы?

— Я считаю, что охрана труда будет развиваться, прежде всего, через лидеров, потому что лидеры имеют тенденцию вести за собой. В моей программе управление здоровьем, говорится о том, что трансформацион-

ное лидерство — это основная задача. В охране труда должен быть лидер, наставник, который будет следить за всем процессом well-being. Например, лидер по здоровью, лидер, который воспитывает лидерство, лидер, который будет следить за созданием комфортных условий труда. Это все будет двигаться, развиваться, и не остановится в том плане, что охрана труда и well-being это неотъемлемые части друг друга. Что касается текущей ситуации, то нужно правильно доносить до руководителей, почему все это важно совмещать и почему на все это нужно выделять средства. Можно также отметить цифровизацию. Так как цифровизация приходит нам на помощь во всех аспектах, охрана труда — это не исключение, в этом направлении нужно развиваться, так как уже существуют различные умные технологии, которые помогают контролировать состояние здоровья. Например,

умные часы, которые измеряют пульс, давление. Вот такие технологии нужно развивать и внедрять не только в охрану труда, но и на все предприятия. Этого не хватает.

### Большое спасибо.

\* Альбина Мингазова, руководитель в области охраны труда, член Межрегиональной ассоциации охраны труда



Беседовала  
Алёна Верещагина

Журнал 

2022 г.



P. S.

*Хусаенов Файруз Фаритович, заместитель начальника отдела охраны труда «ПАО» Татнефть: «Альбина Мингазова яркий, уникальный руководитель в области охраны труда. Она внесла значимый вклад в нашу охрану труда, особенно в профилактике профессиональных заболеваний, повысила эффективность трудового потенциала. Ее внедренная авторская программа управления здоровьем на рабочем месте показала высокую эффективность и принесла значимые результаты для компании.»*

ПАО «Татнефть» — одна из крупнейших российских нефтяных компаний, в составе которой динамично развиваются нефтегазодобыча, нефтепереработка, нефтегазохимия, сеть АЗС, композитный кластер, электроэнергетика, разработка и производство оборудования для нефтегазовой отрасли и блок сервисных структур.

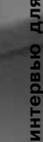
Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

*Дмитрий Махлин*

**КЭДО-платформа  
HRlink**

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

*Эксперт делится своим опытом по наиболее востребованным на практике вопросам.*

*Соцсети при поиске ценных кандидатов — уже реальность.*

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

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

Рекрутмент состоит из множества рутинных операций и отлично подда-

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

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

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## **❗ Что желают еще от HR клиенты — HR?**

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

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

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

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

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

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

## **❗ Оценка персонала — насколько она проработана IT-фирмами?**

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

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

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для



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



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

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

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

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

Для измерения вовлеченности каждого члена команды чаще всего используют качественные методы: интервью или фокус-группы. Но автоматизировать их очень сложно. Поэтому в качестве альтернативы несколько лет назад на рынке появились инструменты анализа цифрового следа сотрудника в корпоративных средствах коммуникаций и облачных инструментах. Они задействуют технологии машинного обучения

и искусственного интеллекта, чтобы оценить работу сотрудника по таким критериям, как скорость реакции на письма, время начала и окончания рабочего дня, количество выполненных задач и многим другим. Иногда учитывается даже тональность рабочих сообщений. Все это позволяет на ранней стадии выявлять выгорание сотрудников и желание сменить рабочее место. Впрочем, вопрос об этичности такого метода остается открытым.

### Agile — как помочь с ним HRD с помощью софта?

— Сейчас есть множество программ, которые позволяют эффективно управлять проектной работой. HRD в таких IT-продуктах может оценивать эффективность сотрудников и команд, видеть слабые места и нехватку тех или иных компетенций. Проблема в том, что ключевые из них — такие как Trello, Jira и Asana — больше недоступны в России. Пользователи не могут купить новые лицензии или продлить поддержку, а нередко и находятся под угрозой отключения личного кабинета и потери данных: списков задач, идей, ответственных менеджеров и многих других.

Поэтому в текущих условиях нужно искать отечественные импортонезависимые аналоги, которые по функциональности не уступают зарубежным

продуктам. Так, для команд, привыкших к Jira, аналогом может стать «Яндекс.Трекер».

**УИ Сбер вовсю на миддл позиции применяет чат-боты собеседования. Почему другие не спешат развить это?**

— Чат-боты отлично подходят для решения рутинных задач в сфере подбора кадров: привлечения кандидатов, проведения первичных собеседований, сбора аналитики. Однако основное собеседование, особенно на позицию топ-менеджера, — задача более сложная, чем современные технологии могут решить.

К примеру, я в процессе отбора сотрудников обращаю внимание на ряд факторов. Некоторые из них, такие как перекладывание ответственности на других, которое идентифицируется по использованию местоимения «мы» вместо «я», можно автоматизировать.

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

Только человек может понять, насколько тот или иной кандидат впишется в команду. Не по формальным критериям, а по ментальным характеристикам.

**УИ Фотонаблюдение на работе стало нормой. Что уже может IT с анализом и контролем фото-видео?**

— Пока фото- и видеонаблюдение нередко является темой для трудовых споров, поэтому разработчики не спешат осваивать эту область. С помощью таких данных можно анализировать рабочую активность и производительность команды и отдельных сотрудников. Но вопрос об этических и юридических границах съемки остается открытым.

**УИ Соцсети занимают долю сайтов вакансий и дают уже почти 50% кандидатов (по мнению HRD, дающих интервью для УП). Почему HR активно ими пользуются, и куда все катится?**

— Социальные сети — один из самых эффективных инструментов поиска кандидатов на рынке труда. Я, к примеру, активно развиваю свой личный бренд на таких площадках: веду страницы, размещаю экспертные посты и новости компании. Вокруг моих соцсетей собралось много специалистов и топ-менеджеров, потенциально заинтересованных в сотрудничестве. Они не только комментируют, но и repostят важные материалы — благодаря такому нетворкингу даже небольшой блог может дать серьезный охват в профессиональном сообществе. В свое время, когда мне нужно было

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

срочно найти HR-директора в HRlink, я получил 33 отклика и резюме с одного поста и несколько рекомендаций о том, с кем стоит пообщаться на эту тему. В итоге мне удалось перевербовать человека, уже принявшего оффер одной крупной нефтегазовой компании.

**УИ** **Миракс групп (Полонского) и многие крупные фирмы, создав свой софт для HR, продавали его, и успешно, коллегам. Почему такие платформы куда-то исчезли? (ранее много их рекламы было и в УП)**

— Программы, созданные внутри крупной компании или холдинга, обычно адаптированы к специфике конкретного бизнеса и плохо «приживаются» на рынке. Именно поэтому, например, гиганты финансового рынка создают внутри себя структуры, где идет доработка и кастомизация

IT-продуктов с рынка. Не так много HR-продуктов, которые можно бесшовно внедрить в любой бизнес.

Кроме того, современный продукт — это не только само ПО, а еще и сервис вокруг него. Тот уровень сервиса, который компании готовы создать внутри себя, у них не всегда получается ма-сштабировать вовне.

\* Дмитрий Махлин, директор по развитию КЭДО-платформы HRlink.



Беседовала  
Анна Чернова

Журнал 

2022 г.

Эксклюзивное интервью для 

# Зарплата каждый день теперь не только в Японии

Павел Гужиков

Деньги Вперед

*Pay-on-demand — если переводить дословно, этот термин означает «выплаты по требованию», на практике это гибкая оплата труда вне привычных дат аванса и зарплаты.*

*Исторически люди давно хотели получать деньги за выполненную работу сразу, не дожидаясь даты выплаты зарплаты.*

*Однако раньше эта опция была доступна только в формате краткосрочных займов.*

## **VI Зарплатный рынок России — в чем его особенности?**

**Г**лавная особенность российского рынка — он очень консервативен, а кроме того, здесь крайне высоко неравенство доходов по регионам и по профессиям. Как показывают исследования, каждому третьему не хватает денег до зарплаты, поэтому неудивительно, что, как выяснили Авито Работа, в феврале 2022 года вакансии с ежедневными выплатами вошли в пять самых популярных запросов у соискателей в РФ — больше половины (52%) соискателей хотят получать зарплату чаще двух раз в месяц.

## **VI Зачем работодателю продукты pay-on-demand?**

— Главное, с чем они борются, это текучка и сложности с наймом. Менеджеры по персоналу отмечают снижение текучки кадров на 41%, при этом нанимать становится проще и дешевле — отклики на вакансии с этой функцией органически растут от 2,5 до 9 раз. При этом для работодателя подключение этой функции бесплатно — эффективность инструмента говорит сама за себя.

Гибкие выплаты снижают стресс работников, как говорят нам исследования аналитических компаний, половина работников беспокоится о

своем финансовом состоянии суммарно до 3 часов в неделю. Возможность получить деньги на непредвиденные расходы (лечение, ремонт и пр.) без дополнительных затрат снижает уровень этого стресса.

Крупные компании уже оценили эту нишу. Особенно это касается ритейла, сферы обслуживания, аутсорсинговых компаний.

Уже сегодня курьеры, работники складов, шиномонтажей и других линейных профессий получают зарплату еженедельно или даже ежедневно. Как и для работодателя, для них важно снижение финансового беспокойства — зная, что в любой момент они могут получить заработанные средства, люди чувствуют себя в финансовой безопасности. А это одна из наших базовых потребностей.

Гибкие выплаты важны для специалистов, работающих вахтовым методом. Когда ты приезжаешь в другой город, тебе важно знать, что тебя не обманут и выплатят обещанный гонорар полностью по окончании вахты. Pay-on-demand решения снимают этот вопрос. Начав работать, люди могут получать деньги за каждый отработанный день и в будущем уже более плотно и доверительно сотрудничать с работодателем.

## **УП** Какие перспективы у рынка гибких выплат в России?

— Потенциал у рынка гибких выплат в России огромный. Кризис последних двух лет лишь усиливает разрыв между отраслями и неравенство между оплатой труда в регионах и столицах. Предполагаю, что в перспективе 3-5 лет он вырастет в 3-4 раза. Такой рост обусловлен тем, что, хотя наш рынок во многом консервативен, новое поколение управленцев и менеджеров по персоналу хорошо воспринимают инновации.

Особенно те, которые помогают им повышать эффективность своей работы, не расходуя при этом дополнительные ресурсы.

\* Павел Гужиков, основатель и CEO  
финтех-компании Деньги Вперед.

Беседовала  
Анна Соснина

Журнал ,  
2022 г.



**АУДИТОРИЯ:**

 **–5 МЛН. В ГОД**

 **–2,5 МЛН. В ГОД**

**(ОТКРЫТАЯ СТАТИСТИКА)**

**150 000 ПРОСМОТРОВ СТРАНИЦ В ДЕНЬ**

**10 000 ВИП-ИНТЕРВЬЮ ТОПОВ ВЕДУЩИХ  
ФИРМ РОССИИ ЗА 25 ЛЕТ – КРУПНЕЙШАЯ  
В РФ БАЗА ПРАКТИКИ БИЗНЕСА**

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# Секретарское Дело

[WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU](http://WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU)

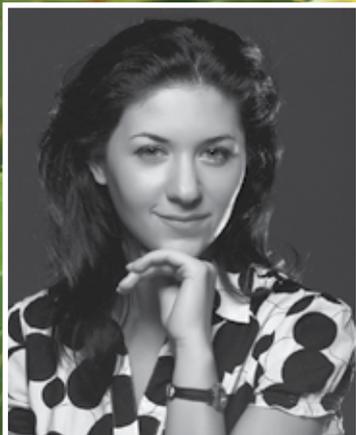


Подписные индексы  
по каталогу «Роспечать»:  
72034, 71851, 80933



Подписные индексы  
по каталогу  
«Почта России»:  
99723, 99591

№ 2 2022



*Галина Хатнашвили*



*Алена Арсенская*



*Елена Казакова*



*Ольга Варянова*



*Иван Лих-Заборовский*



*Айтла Лузина*



*Ольга Дученко*



*Анна Иванова*



*Петр Махевич*



*Игорь Персудов*



*Альбина Позднякова*



*Исмаил Джафаров*

# Мы сами внедрили технологии SCRUM

*Производство медицинских изделий требует высокой ответственности и новых идей.*

*Команда Вероники сумела серьезно улучшить ситуацию*



**Вероника Шубина**

**завод «Эма»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

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

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

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

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

**У** Вы могли бы ответить, с какими проблемами столкнулись?

— У нас было очень много проблем.

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



Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



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

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

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



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

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

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

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



## Что вам дал опыт внедрения?

— Когда «Scrum» начал работать мы поняли, что помимо эффективности «Scrum», было бы не плохо поработать еще и с премиями. Мы разделили всю

часть 5%, 10% за второй этап разработки, 15% за третий, 40% относится к 4 этапу это уже получение регистрационного и настройка производства. Когда у нас есть регистрационное и

## ДО ЭТОГО ОНИ МОГЛИ ПРОСТО НЕ ЗАПИСАТЬ, НЕ ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬ И ЭТИ ЗАДАЧИ ВООБЩЕ МОГЛИ ПРОСТО ПОТЕРЯТЬСЯ

разработку на кадры: опытный, а1, а2, а3. Есть премиальный фонд изделия, он создается непосредственно, когда возникает идея изделия и проект изделия. Этот премиальный фонд зависит от общей доли рынка по этому изделию по России, потом мы измеряем долю рынка, которую мы можем занять этой общей долей рынка. Потому на это все применяется коэффициент сложности разработки, либо изделие сложное, либо нет. И последний это коэффициент собственный, который собственник говорит, что готов от своей прибыли заплатить определенную сумму за это изделие, когда оно будет разработано. И этот премиальный фонд изделия мы уже делим пропорционально в процентах. За первую разработку команда полу-

настроенное производство только тогда получаем большую часть из этого премиального фонда.

\* Вероника Шубина, HR-директор завод «Эма».  
Опыт в управлении персоналом более 15 лет.  
Екатеринбург.



Беседовала  
Вероника Курилова

Журнал  2022 г.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

# Нужно создать систему контроля качества высшего образования



*Мария Сигова*

**Международный  
банковский институт  
имени Анатолия  
Собчака**

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

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

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

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

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

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

### Ваше отношение к хантингу специалистов?

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

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

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

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

## СЛОЖНО ЗАЩИЩАТЬСЯ ОТ ХАКЕРОВ, ВЗЛОМОВ

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

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

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

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

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

Сложно защищаться от хакеров, взломов.

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

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

— Здесь вопрос проверки знаний и реальной квалификации. У онлайн-школ очень легкий вход на рынок: процесс лицензирования упрощен,

рисков никаких нет, лицензий сейчас лишают крайне редко. Далее – сочинил сайт, написал там все, что хочешь, и по большому счету ты уже продаешь. Бесплатные онлайн-курсы работают, скорее всего, в качестве поддержки основного продукта, который стараются продать онлайн-школы. Мы немного неправильно оцениваем онлайн-образование. Онлайн-образование – это тизер, рекламная площадка для того, чтобы привлечь к себе клиентов. А если мы всерьез говорим про онлайн-обучение и подготовку и переподготовку кадров, то это может осуществляться только в рамках образовательной организации, которая работает в штатном режиме. Там есть преподаватели, специалисты, которые оцениваются



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

на уровне квалификации работодателей. К примеру, как это работает в Европе: если вы хотите выдавать диплом инвестора на финансовых рынках, то вы должны аккредитоваться и контролировать результаты вашей деятельности крайне серьезно. А просто поучить всему и ни о чем – это могут все. В России же одни и те же «преподаватели» начинают учить и экономике предпринимательства, и торговле криптовалютой. Что нужно для того, чтобы онлайн-образование было востребовано работодателям именно как квалификация? В первую очередь, нужно создать независимую систему оценки качества онлайн-образования, в Европе и Америке это реализовано через ассоциации работодателей. Вне зависимости от того, где ты учился – в онлайн, в офлайн, главное – что

ты свою квалификацию подтвердил на независимой комиссии. Иначе, онлайн-образование – это «от нечего делать» и «для расширения кругозора».

\* Мария Сигова. Ректор Международного банковского института имени Анатолия Собчака. Международный банковский институт (с 2020 года – Международный банковский институт имени Анатолия Собчака) был основан в 1991 году, в период перехода страны к рыночной экономике, когда появились многочисленные коммерческие банки, биржи, финансовые, страховые и иные компании.

Беседовал  
А. Гончаров

Журнал ,  
2022 г.

Справка о компании: Международный банковский институт был основан в 1991 году, при поддержке тогдашнего мэра Санкт-Петербурга Анатолия Собчака. Тогда появлялись и первые коммерческие банки. Институт успешно справлялся с этой задачей. В течение многих лет банкиры Санкт-Петербурга новой волны и представители финансовых организаций получили образование в банковском институте, многие даже не по одному разу. Были организованы различные курсы для банков, тогда банковская система только устанавливалась, и центральный банк ГО ЦБ по Северо-Западу тогда принимал активное участие в подготовке и развитии программ. На площадке института проводились различные международные мероприятия, для привлечения международных экспертов было открыто много международных совместных программ. Далее с развитием банковского сектора и изменением законодательства в сфере образования фокус немного сместился. Банковский институт остался, с одной стороны, нишевой образовательной организацией, а с другой стороны — мы стали готовить кадры не только в сфере банков и финансов, но и в экономику, для государственных структур, для частного бизнеса. Конечно, наш основной фокус остался на финансовых банках, и мы продолжаем плотно взаимодействовать с банками, но всё-таки мы расширились именно как образовательная организация, и сейчас подготовка кадров идет у нас по многим направлениям, в том числе и по прикладной информатике.

# Организационная устойчивость

Коллектив авторов HBR



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## СЕКРЕТЫ ЖИЗНЕСТОЙКОСТИ

«Жизнестойкость — это качество, о наличии которого узнаешь лишь после того, как пришлось им воспользоваться.» (стр.9)

Для высокой жизнеспособности надо обладать тремя качествами:

Принятие действительности такой, какая она есть — трезво оценивать ситуацию.

## ЖИЗНЕСТОЙКОСТЬ — ЭТО КАЧЕСТВО, О НАЛИЧИИ КОТОРОГО УЗНАЕШЬ ЛИШЬ ПОСЛЕ ТОГО, КАК ПРИШЛОСЬ ИМ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ

Поиск смысла — найти конструктивные элементы в тяжелой ситуации и убедиться, что наша жизнь имеет смысл.

Незаурядная изобретательность, «бриколаж» (bricoleur — отклонения от курса) — умение решать проблемы, обходясь тем, что есть в наличии.

Эти утверждения справедливы и в отношении целых организаций.

## В ПОИСКАХ ИСТОЧНИКОВ УСТОЙЧИВОСТИ

«Мир меняется быстрее, чем компании накапливают запас прочности.» (стр. 25)

«Любая организация, желающая стать устойчивой, должна решить четыре проблемы.

Когнитивную. Компания должна ... должна исключительно серьезно от-

носиться к переменам и постоянно оценивать, как они могут повлиять на ее нынешние успехи.

Стратегическую. Устойчивость требует альтернатив и компетентности.

Политическую. Организация должна быть способна перераспределять ресурсы со вчерашних продуктов и программ на завтрашние.

Идеологическую. Оптимизация бизнес — модели постепенно устаревает,

она не способна обеспечить будущее компании.» (стр.31)

Надо создавать компанию, где революционные изменения становятся следствием быстрых, эволюционных.

1. Определите, какой является технология — подрывной или поддерживающей.

2. Определите стратегическое значение подрывной технологии.

## ПОИСК СМЫСЛА — НАЙТИ КОНСТРУКТИВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ В ТЯЖЕЛОЙ СИТУАЦИИ И УБЕДИТСЯ, ЧТО НАША ЖИЗНЬ ИМЕЕТ СМЫСЛ

### ПОДРЫВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. Поймать волну

Подрывная технология — это инновации, которые создают новый рынок и в результате разрушают существующий, вытесняя его признанных лидеров.

Боясь потерять основных наработанных клиентов компании часто пренебрегают техническими новинками, не сразу находящими отклик у массового клиента.

Чтобы понять насколько будет успешна техническая новинка в недалеком будущем надо воспользоваться «...руководством к действию из четырех этапов.

3. Обозначьте первоначальный рынок для подрывной технологии.

4. Переведите работу над подрывной технологией в независимое подразделение.» (стр. 61)

### ОРГАНИЗАЦИИ, СИЛЬНЫЕ ДУХОМ

«Для поддержания сильной духом культуры в организации необходимы четкое формулирование ценностей со стороны руководства, реализация программ, вознаграждающих за успехи, и продвижение установки на рост, поощряющей постоянное стремление к совершенствованию и способность учиться на своих ошибках.» (стр.83)



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

«Чтобы привлечь сотрудников, создать команды и сформировать организационную культуру (и обеспечить всех сильным духом), лидеры должны воплощать в себе преданность делу и упорство, стать авторитетной ролевой моделью для каждого сотрудника. И в межличностных отношениях они тоже должны проявлять требовательность,

ется и на рабочие места, переполняя всех сотрудников. Как руководитель, вы никак не можете устранить страдание. Но вы можете облегчить общую боль и смятение.

Как? Продемонстрировав собственное сострадание и высвободив сочувственную реакцию всей компании.

## НАДО СОЗДАВАТЬ КОМПАНИЮ, ГДЕ РЕВОЛЮЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ СТАНОВЯТСЯ СЛЕДСТВИЕМ БЫСТРЫХ, ЭВОЛЮЦИОННЫХ

позволяющую обеспечивать высокие стандарты, и быть способными оказать поддержку.» (стр. 94)

### УПРАВЛЕНИЕ В ТРАГИЧЕСКИЙ ПЕРИОД

«Порой случаются очень печальные вещи: умирает всеми любимый руководитель, пожар оставляет десятки людей без крыши над головой, из-за террористического акта гибнут тысячи человек.

Травмирующие события вызывают невыносимую боль у жертв и тех, кому они дороги, которая просачива-

Помогая людям осмыслить ужасные события и поддерживать друг друга, вы повышаете их способность исцелять душевные раны и укрепляете отношения между коллегами и их связь с организацией. Благодаря этому ваша компания может адаптироваться и даже преуспевать в трудные времена.» (стр.99)

### УЧИТЬСЯ У БУДУЩЕГО

«Чтобы создать эффективную стратегию в ситуации неопределенности, лидерам нужно институционализировать стратегическое предвидение, используя силу воображения для

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

создания динамической связи между планированием будущего и деятельностью в настоящем.» (стр.117)

## РУКОВОДСТВО В ЭПОХУ БОРЬБЫ С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА

«Компании должны мобилизовать усилия, чтобы справиться с этой беспрецедентной глобальной проблемой, говорит Эндрю Уинстон. Основывая-

- пересмотреть инвестиционные и бизнес- модели, чтобы упразднить отходы и углекислый газ во всей экономике.» (стр.135)

## ВЫСОКАЯ ЦЕНА ЭФФЕКТИВНОСТИ

«Бизнес, правительство и организации, обучающие специалистов по управлению, должны уделять больше

# БОЯСЬ ПОТЕРЯТЬ ОСНОВНЫХ НАРАБОТАННЫХ КЛИЕНТОВ КОМПАНИИ ЧАСТО ПРЕНЕБРЕГАЮТ ТЕХНИЧЕСКИМИ НОВИНКАМИ, НЕ СРАЗУ НАХОДЯЩИМИ ОТКЛИК У МАССОВОГО КЛИЕНТА

ясь на 20-летнем опыте консультаций глобальных корпораций, он рекомендует три действия:

- используя свое политическое влияние, добиться активизации политики по борьбе с изменением климата во всем мире;
- поддерживать поставщиков, клиентов и сотрудников в продвижении изменений;

внимания обеспечению устойчивости. Это включает в себя ограничение размеров бизнеса, некоторые ограничения для мировой торговли и рынков капитала, усиление влияния долгосрочных инвесторов при принятии стратегических решений, создание рабочих мест с большими возможностями обучения и предложение образовательных программ, уделяющих равное внимание вопросам эффективности и устойчивости.» (стр.175)

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## ПЕРЕЗАПУСТИТЬ ДВИГАТЕЛЬ РОСТА

«Компании, вошедшие в пике, должны радикально снизить сложность и чрезмерные расходы, обновить свою миссию и, изменив структуру организации, сосредоточиться на фронт-офисных операциях — работе с клиентами. Кроме того, им нужно привить мировоззрение собственника, которое избегает бюрократии и приветствует скорость и ответственность за результат.» (стр.205)

## ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК В МИРЕ ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ

«Тщательно изучите свою цепочку поставок, чтобы выявить риски. Для минимизации негативных последствий найдите альтернативные источники ресурсов в разных местах или увеличьте запасы критически важных материалов. Пересмотрите свою то-

варную политику. Изучите новые технологии производства, которые могут повысить гибкость и устойчивость бизнеса.» (стр. 219)

## КАК ВЫРВАТЬСЯ ИЗ РЕЦЕССИИ

«... после кризиса победителями станут компании, которые снижают расходы выборочно, уделяя больше внимания, чем конкуренты, операционной эффективности, а также проводят относительно разностороннюю инвестиционную политику, вкладывая средства в маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР) и новые активы. Их комплексная стратегия... — лучшее противоядие от рецессии.» (стр.231)

Обзор Полины Гальченко

Журнал 

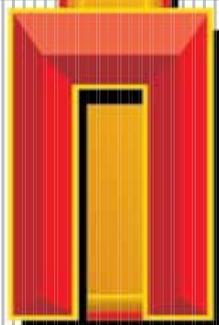
2022 г.

*Благодарим издательство*



*за публикацию отрывка из книги*

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



*Татьяна Кочанова*

**Изменения в трудовом законодательстве  
за июнь 2022 года**

*Евгений Кудравцев*

**Премии — анализ судебных споров за 2021-2022 г.**

*Алла Митрахович*

**Безопасность работников при разъездной работе**

*Ирина Михеева*

**Крупные строительные компании и банки  
запустили программу IT-ипотеки**

*Елена Клюева*

**Как документировать брак в работе  
сотрудников и доказывать в суде**

*Элина Макирова*

**Новые засады и сложные моменты работы  
с больничными: как не повторить ошибки коллег**

*Александра Мишкина*

**Исследование судебной практики по спорам  
с индивидуальными предпринимателями  
по вопросам исполнения договоров**

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

# Тренды года: Дальнейшая цифровизация бизнеса и разработка новых отечественных IT-продуктов

*Конференция TECH WEEK в Сколково собрала более 3500 представителей российских компаний*

**С**едьмая конференция и выставка инновационных технологий для бизнеса собрала в Сколково более 3500 участников, 259 спикеров и 106 экспонентов и 30 часов полезного контента от экспертов из YouDo, Yandex Cloud, VK, Roistat, Нетологии, Linkage и других

компаний. Центральной темой стала адаптация бизнеса к новым условиям работы — в режиме турбулентности, экономической нестабильности и санкций.

Мы работали над программой события больше полугода — зимой в



Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



центре внимания бизнеса были условия работы в пандемию, сегодня — глобальная перестройка рынка, импортозамещение, работа под санкциями и многие другие факторы. Мы нашли экспертов, готовых поделиться кейсами и личными практиками в решении всех этих задач. Я уверена, что у нас получилось создать качественную и масштабную площадку для коммуникаций предпринимателей в это непростое время. Конференция несколько лет сохраняет статус самого масштабного события, посвященного инновационным решениям для бизнеса в России и Восточной Европе, — прокомментировала продюсер TECH WEEK Наталья Бардина.

В числе экспертов, которые поделились инструментами и установками, выступил основатель и президент сети салонов красоты «Персона» Игорь Стоянов, который рассказал аудитории о мышлении стратега, умении жить и

принимать решения в любых обстоятельствах. Герман Гаврилов, основатель и генеральный директор сервиса сквозной аналитики Roistat поделился механизмами, которые позволяют сотрудникам фокусироваться на результате. Светлана Соколова, соучредитель группы компаний Mushrooms Creative Group, генеральный директор коммуникационного агентства MYGRIBS — инструментами управления покупательским спросом через контент-маркетинг в digital на примере кейса Новотерская. Анетта Орлова, психолог-практик и медиаэксперт рассказала об архетипах, жизненных стратегиях и архетипах бренда. Марианна Снигирева, CEO образовательной платформы «Нетология». Поделилась, как ресурсное лидерство помогает поднять вовлеченность сотрудников и справиться с кризисом.

Также участникам TECH WEEK представили российские IT-разработки.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Коммерческий директор системы управления для внедрения искусственного интеллекта в бизнес-процессы Linkage Андрей Никитин отметил, что для отечественных производителей системного и прикладного программного обеспечения сегодня открываются новые возможности для работы с большими данными, внедрения искусственного интеллекта. На российском рынке западные вендоры присутствовали, но не доминировали — это позволило компании разработать решение, которое успешно используют крупнейшие игроки в сфере финансов, ритейла, телекома и других, в том числе, муниципальные предприятия страны.

Мы разработали СТЭК технологических решений системного и прикладного уровней продуктов Linkage, которые позволяют решать широкий круг задач по развитию и цифровизации бизнеса. Система решает про-

блемы, возникающие при работе с большими данными, цифровизирует процессы компании любого масштаба. Мы сотрудничаем с ведущими российскими вендорами, интегрируем лучшие отечественные решения. На TECH WEEK мы продемонстрировали решения Linkage, которые при интеграции в экосистему заказчика позволяют существенно повысить эффективность работы персонала любого уровня с использованием элементов искусственного интеллекта. Портфель решений включает: системную архитектуру работы с данными, аналитику, цифровизацию бизнес-процессов и интерактивная визуализация любых данных. Эти три слоя системы фактически закрывают функциональность западных BI-систем и позволяют это сделать на базе российского софта. Наша экосистема — яркий пример импортозамещения в сфере высоких технологий, разработка уже входит в «Единый ре-



есть российских программ для ЭВМ и баз данных» Минцифры России и имеет все необходимые сертификаты, — рассказал в рамках выступления Андрей Никитин.

Программу мультимедийной конференции составили 13 тематических секций, специальные мероприятия для предпринимателей («Менторская гостиная», «Карьерные консультации», Мастермайнд, Практикум, Education day, панельная дискуссия Forbes Club с директором по развитию Forbes Russia Дмитрием Озманом), программы нетворкинга для бизнес-знакомств (Speed networking, Random coffee, русская баня на дровах, AfterParty с приглашенным гостем, рок-музыкантом Найком Борзовым). До полуночи за пультом работал DJ BALDIN (Radio Record, Санкт-Петербург).

В этом году впервые в рамках конференции в программ нетворкинга включили спецпроект TECH Баня. Парную площадку расположили в десяти минутах ходьбы от Технопарка «Сколково», что позволило включить сеансы парения в дневную программу. На участие в проекте записались 80 человек. Баня, как способ формирования бизнес-связей, войдет и в программу следующего TECH WEEK, который состоится 15-17 ноября. Общение в нестандартной обстановке способствует продуктивному и доверительному диалогу.

Программа летней конференции стала одной из самых насыщенных за 7 лет проведения события. TECH WEEK, как и в предыдущие годы, выступил площадкой для презентации самых последних в России IT-разработок для бизнеса.

**FinTech-партнер:** Система быстрых платежей (СБП) — сервис, с помощью которого можно совершать межбанковские переводы по номеру мобильного телефона и оплачивать покупки по QR-коду, в том числе онлайн. <https://sbp.nspk.ru/>

**Официальный партнер мобильного приложения мероприятия:** В мобильном приложении TECH WEEK участники конференции смогут назначить встречи и пообщаться. Программа создана на платформе Event Rocks, которая эффективна для мероприятий любого формата: онлайн, офлайн и гибридного. А ещё команда разработчиков Event Rocks специально для задач корпоративного обучения подготовила приложение Talent Rocks. Talent Rocks позволяет комбинировать различные форматы обучения — онлайн и офлайн, синхронное и асинхронное, самостоятельное и с тренером, а также объединять их общей digital-платформой.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



**Спонсор потока HRtech:** HeadHunter — крупнейшая платформа онлайн-рекрутинга в России, клиентами которой являются свыше 450 тысяч компаний. Цель HeadHunter – помогать компаниям находить сотрудников, а людям – работу, и делать так, чтобы процесс поиска сотрудников и работы был быстрым и доставлял обеим сторонам только положительные впечатления. <https://hh.ru>

Абсолют Банк специализируется на бизнесе в сегментах с высоким уровнем экспертизы и уникальными ИТ-решениями, в том числе, онлайн обслуживании в сфере госзакупок и транспортно-логистической отрасли. <https://absolutbank.ru/>

**Событие проходит при поддержке:** Capsula, Geecko, Paygine, Wanted, FriendWork, RYAZANTSEV & PARTNERS, Kvint, Spectrumdata, Мастерская цифровых решений, Yandex. Cloud, IW Group, VidAc.ru, Умскул, Only Studio, Inside, Модульбанк, Битрикс + Hooper IT, Platforma, Юkassa, Тинькофф Бизнес, Pix Robotics, Аналитика Инсайт, Life Pay, VK Цифровые технологии, EILab — разработчик платформы WAY2WEI, IPLS, SENSTEC LAB, Swedbyte, Ирвуд, Skillaz, Самозанятые.рф, Jump Finance, LIMITED LIABILITY COMPANY «LABORATORY OF CONSTRUCTION SOLUTIONS», Garantex, Нанософт разработка, Кадвайс-Н, Neuro.net, AppRaise, Umbrella IT, Сибур диджитал, АМЛКрипто, Linkage

**Стать партнером конференции: [partners@technokrat.moscow](mailto:partners@technokrat.moscow)**

Журнал 

2022 г.



**STICKPEEK**  
CREATIVE YOU

## СТИЛЬНАЯ ОДЕЖДА со сменными стикерами

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

[В каталог](#)



## Корпоративная одежда и брендинговые стикеры

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

[Подробнее](#)



### Без клея и без швов!

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

Но все же будьте аккуратнее :)

### Но на нашу одежду :)

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

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

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 22  
(666)

2022

Ведущие эксперты по управлению персоналом – 71052, 70656, 72035

Главная тема: **ВКУСВИЛЛ: УПРАВЛЕНИЕ**



**Валерий Разгуляев**

**ВкусВилл**

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

## Секрет популярности WOW! HR – в ее лидере ГОАР АНАНЯН

**С**ейчас о благополучии персонала стали думать не только крупные, но и средние компании...



Гоар Ананян  
WOW GROUP

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

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

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