

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

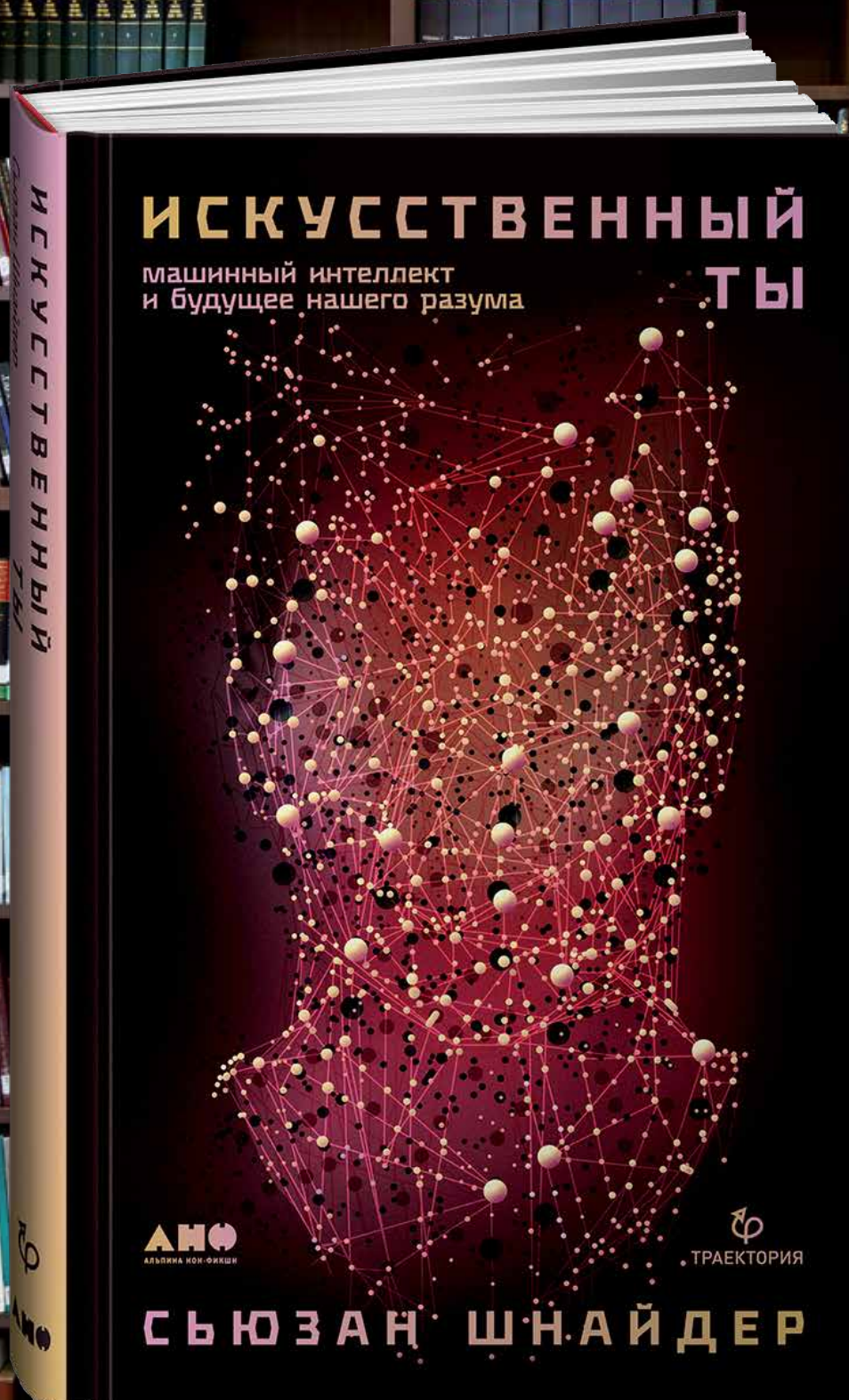
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Всероссийский конкурс на знание "Персонал" – 71852, 70555, 72835

№ 03
(647)

2022

Главная тема: **ИСКУССТВЕННЫЙ ТЫ**



Партнёры УП



Ростелеком



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Будущее нашего разума – чип в мозг человека уже скоро (а может уже и есть), чат-боты как реальность, биг дата – как понятная штука айтишникам, но непонятная нам...

читайте книгу номера... и она расширит горизонты вашего мышления...

Александр Гончаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Алия
Верисова



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Игорь
Жуковский



Олеся
Костив



Павел
Кочетков



Кристина
Кузнецова



Виолетта
Павлова



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Андрей
Устюжанин



Ольга
Филиппова



Чечикова
Елена



Чечикова
Александр



Алена
Юрова

стр. 5

Кто готов внедрить чип в свой мозг?



Андрей
Ермошкин
«Интериум»

стр. 7

Профсоюзы – как они себя чувствуют себя сегодня: права на бумаге или на деле?



Елена Ключева

стр. 16

Актуальны ли сегодня в бизнесе идеи Макаренко о детях?



Оксана Набок
Train your brain

стр. 19

Миром движет неудовлетворенность



Владимир
Хмелев
бизнес-тренер

стр. 25

Звезды бывают разные



Ольга
Котова
Смарт
Персонал

стр. 31

Вначале было слово



Анастасия
Тализина

стр. 31

Управление временем. Главное и второстепенное в работе лидера компании.



Ольга
Чижевская
ООО
«Подиастр»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

- 5 **КОММЕНТАРИИ**
Кто готов внедрить чип в свой мозг?
Андрей Ермошкин, «Интернум»
- 7 **ПРОФСОЮЗЫ**
Профсоюзы – как они себя чувствуют себя сегодня: права на бумаге или на деле?
Елена Ключева
- 16 **ОБУЧЕНИЕ**
Актуальны ли сегодня в бизнесе идеи Макаренко о воспитании?
Оксана Набок, Train your brain
- 19 **ВАКАНСИИ**
Миром движет недовольство
Владимир Хмелев, бизнес-тренер
- 25 **ES**
Звезды бывают разные
Ольга Котова, Smart Персонал
- 31 **КОММУНИКАЦИИ**
Вначале было слово
Анастасия Талызина
- 43 **ЭКСПЕРТЫ**
Управление временем. Главное и второстепенное в работе лидера компании.
Ольга Чижевская, ООО «Подиастр»
- 47 **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**
Сюзан Шнайдер «Искусственный ты: машинный интеллект и будущее нашего разума»
Айта Лузгина, «Интернум»
- 55 **ОТЗЫВ**
Отзыв о книге «Искусственный ты» Сюзан Шнайдер
Айта Лузгина, «Интернум»
- 58 **ОТЗЫВ**
Отзыв на книгу С. Белова «Как получать то, что хочется? Записки бизнес-тренера»
Анастасия Аксенова, Бизнес-тренер
- 59 **НОВАЦИИ ТРУДОВОГО ПРАВА**
Увольнения – значимые случаи судов. Обзор новаций Трудового Права и значимых судов
Марина Кузина
- 63 **ИССЛЕДОВАНИЕ**
SuperJob выяснил, сколько специалистов в сфере рекрутинга работает удаленно
SuperJob

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

Подписано в печать 10.02.2022 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем директоров компаний поделиться
опытом управления: 7447273@bk.ru

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

Цена свободная

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№ 03
(647)

Издаётся с 1996 г. 2022 г.

Объединенная редакция

ИД

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

Официальный адрес
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

Кто готов внедрить чип в свой мозг?

Комментарий новости: «Создающая чип для мозга компания Маска начала поиски руководителя испытаний на людях»

Хоть сейчас и начались движения в сторону испытаний и применения технологии по вживлению чипа в мозг, не думаю, что изобретение будут применять в ближайшие годы и будут ли применять когда-либо. Нужна куча подтверждений о безопасности чипов и разрешений со стороны правительств на их использование.

Сама идея безусловно хорошая, и главное – сделана из гуманных соображений. Испытания изобретения Маска – это огромный скачок в развитии науки и новых технологий.

Остается неясным, как будет совершаться контроль над действиями предполагаемых пользователей. Как заявляет создатель, чип не сможет контролировать разум другого человека. Но все же чип будет позволять человеку физически взаимодействовать с окружающим миром. Можно погрузиться в фантазии и представить, как изменится работа правоохранительных органов, будет ли возможно отследить, какие действия совершались конкретным человеком.

Применение чипов станет проверкой на устойчивость человеческой морали. Да, изобретение предназначено для людей с серьезными травмами спинного мозга, но сама технология в опытах, которые проводили над обезьяной, позволяет играть в видеоигры, а не просто незатруднительно передвигаться. Если человек будет уметь телепатически причинять вред чему-либо и кому-либо, сделает ли он это?



Андрей
Ермошкин
«Интерiuм»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Не хочется быть пессимистом, но мировой опыт говорит сам за себя.

С другой стороны, человечеству пора шагнуть навстречу прогрессу и уйти дальше имплантатов и прочих вспомогательных изобретений. Новаторство – это всегда страшно и непонятно, но без этого мы бы так и остались в пещерах.

Повторюсь, не думаю, что в ближайшее время, даже с успешно проведенными клиническими испытаниями, чипы будут вживлять людям. Тут дело не упирается только в то, что это работает и может кому-то помочь. Надо смотреть дальше – подобные технологии, радикально расширяющие человеческие возможности, понесут за собой создание различных контроли-

рующих инстанций, внесения изменений в законодательство и прочее. Думаю, для этого может потребоваться от 20 лет и более.

***Андрей Ермошкин,**
коммерческий директор агентства
«Интериум»

Эксклюзивно для



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

1 млн. –

БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА

КОМПАНИИ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – HRD&HRM
– PR – ТОПЫ – РУКОВОДИТЕЛИ

ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ – ЭЛ. ВЕРСИЯ – САЙТ –
РАССЫЛКИ – ИНСТАГРАМ – СОЦ. СЕТИ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Профсоюзы – как они себя чувствуют себя сегодня: права на бумаге или на деле?

Профсоюзы участвуют только в 3% трудовых споров

Профсоюзы – реальная защита трудовых прав или имитация работы?

Большинство россиян (68 процентов) низко оценивают роль профсоюзов в процессе защиты прав работников. Таковы данные опроса ВЦИОМ. 42 процента респондентов полагают, что за последние 3-5 лет значимость профсоюзов заметно снизилась. 5 процентов россиян, напротив, считают, что роль профессиональных организаций возросла. 30 процентов опрошенных не заметили каких-либо изменений в отношении к профсоюзам как регулиющему органу. Подобное исследование ВЦИОМ проводил в 1989 году. Тогда роль профсоюзов в защите прав трудящихся незначительной признали 52 процента респондентов.



Елена Ключева

Профсоюзные инспекторы труда, уполномоченные (доверенные) лица по охране труда профессиональных союзов имеют право:

- 1) осуществлять контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- 2) проводить независимую экспертизу условий труда и обеспечение безопасности работников организации;

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



3) принимать участие в расследовании несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

4) получать информацию от руководителей и иных должностных лиц организаций о состоянии условий и охраны труда, а также обо всех несчастных случаях на производстве и профессиональных заболеваниях;

5) защищать права и интересы членов профессионального союза по вопросам возмещения вреда, причиненного их здоровью на производстве (работе);

6) предъявлять работодателям требования о приостановке работ в случаях непосредственной угрозы жизни и здоровью работников;

7) направлять работодателям представления об устранении выявленных нарушений законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, обязательные для рассмотрения;

8) осуществлять проверку состояния условий и охраны труда, выполнения обязательств работодателей, предусмотренных коллективными договорами и соглашениями;

9) принимать участие в работе комиссий по испытаниям и приему в

эксплуатацию производственных объектов и средств производства в качестве независимых экспертов;

10) принимать участие в рассмотрении трудовых споров, связанных с нарушением законодательства об охране труда, обязательств, предусмотренных коллективными договорами в соглашениях, а также с изменениями условий труда;

11) принимать участие в разработке законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;

12) принимать участие в разработке проектов подзаконных нормативных правовых актов об охране труда, а также согласовывать их в порядке, установленном Правительством РФ;

13) обращаться в соответствующие органы с требованием о привлечении к ответственности лиц, виновных в нарушении законов и иных актов, содержащих нормы трудового права, сокрытии фактов несчастных случаев на производстве.

Забастовки, захлестнувшие еще недавно практически всю Европу и парализовавшие крупнейшие мегаполисы, – яркое свидетельство огромного влияния профсоюзов, которое они приобрели во второй половине 20 века.

Примеры США, Западной Европы и даже ряда стран Латинской Америки говорят о медленном, поступательном развитии профсоюзного движения, началом которому послужили серьёзные социально-экономические изменения в XX веке. Именно развитию профсоюзов обязаны жители многих стран мира достаточно комфортными условиями труда и спокойствием за завтрашний день. То есть сильные, независимые профсоюзные организации – одна из основ нормального демократического государства.

начался массовый отток рабочих, которые не видели никакой пользы числиться членами этой бюрократической организации.

Как сейчас работают профсоюзы в России?

К настоящему времени ФНПР является самой крупной общественной организацией в стране, включая 120 членских организаций. Почти в каждом регионе действует своя Федерация профсоюзов, которая входит в ФНПР.

БОЛЬШИНСТВО РОССИЯН (68 ПРОЦЕНТОВ) НИЗКО ОЦЕНИВАЮТ РОЛЬ ПРОФСОЮЗОВ В ПРОЦЕССЕ ЗАЩИТЫ ПРАВ РАБОТНИКОВ

У России практически нет опыта независимых профсоюзов. Лишь в 1906 году им позволили легализоваться, но с ограниченными полномочиями. В советский период профсоюзы стали массовыми общественными организациями, они даже были наделены отдельными государственными функциями. Но по понятным причинам называться независимыми они не могли. Стагнация советской экономики вызвала тяжелейший кризис отечественных профсоюзов. Если раньше членство трудящихся в профсоюзах было строго обязательным, то теперь

Также сюда входят 40 отраслевых профсоюзов. Что касается первичных ячеек (которые создаются на предприятиях), то точных данных в открытом доступе нет. Однако по неофициальной информации, в ФНПР входит около 190 тысяч первичных ячеек. В каждой ячейке численностью больше 300 человек от работы «освобождается» один человек. Он фактически работает в профсоюзе, получая от него зарплату. Всего таких «освобожденных» работников по стране около 50 тысяч, что ставит ФНПР в один ряд с крупнейшими работодателями страны. Кроме

того, ФНПР обладает объектами инфраструктуры: санаториями, пансионатами, стадионами, гостиницами и т. д. Всего профсоюзам принадлежит около 400 объектов инфраструктуры, которые на постоянной основе приносят доходы.

Реальной защите прав трудящихся профсоюзы уделяют не так много внимания. По статистике, каждый год юристы профсоюзов принимают участие в судебных спорах по вопросам трудового права – в 14-15 тысячах дел. Тогда как всего в судах первой инстанции только за 2014 год рассмотрено 507 тысяч трудовых споров.

То есть, профсоюзные юристы участвуют всего в 3% трудовых споров. Формально члены профсоюзов могут претендовать на такие преференции:

- получать юридическую помощь, при необходимости обратиться в суд по трудовым вопросам;
- использовать льготы, которые предлагаются работодателем, в полной мере;
- приобретать путевки на санаторно-курортное лечение и отдых по льготным ценам;
- привлекать профсоюз для решения трудовых споров на уровне работодателя;

- принимать участие в работе профсоюзной организации.

За это члены профсоюзов вносят взносы – обычно это 1% от зарплаты. Взносы удерживаются при выдаче зарплаты и передаются первичной организации. Около 80% от взносов остается в первичной организации, 15% идет региональной Федерации, а остальное перечисляется в ФНПР. По факту активность профсоюзов проявляется в организации митингов и других массовых мероприятий (как правило, они не носят резко протестный характер). Например, ежегодно именно профсоюзы организуют шествие трудящихся на демонстрации 1 мая. На федеральном уровне проводятся форумы и акции. Например, в октябре 2018 года ФНПР была проведена Всероссийская акция профсоюзов «За достойный труд!». Акция эта заключалась в проведении заседаний трехсторонних комиссий и митингов. Участвовали в акции, по данным ФНПР, около 860 тысяч человек.

Анализ судебной практики

Член профсоюза и правовой инспектор труда доказали, что трудовой договор заключен на неопределенный срок

Машинист котельной работал в Федеральном государственном унитарном предприятии «356 Управление

начальника работ» Министерства обороны Российской Федерации, впоследствии преобразованного в ОАО «356 УНР». Котельная была передана в аренду ОАО «РЭУ». Машиниста уволили из ОАО «356 УНР» и приняли в ОАО «РЭУ» на основании срочного трудового договора, срок которого определен сроком аренды котельной. Считая, что у работодателя отсутствовали законные основания для заключения трудового договора на определенный

срок, что такое основание как договор аренды для заключения срочного трудового договора в ст. 59 Трудового кодекса Российской Федерации не содержится. Само наличие такого договора аренды не свидетельствует о невозможности заключения с истцом трудового договора на неопределенный срок. В решении вышестоящего суда отмечено, что работодатель (арендатор) продолжает оказывать услуги по теплоснабжению, поскольку заключил дополнитель-

ЮРИСТЫ ПРОФСОЮЗОВ ПРИНИМАЮТ УЧАСТИЕ В СУДЕБНЫХ СПОРАХ ПО ВОПРОСАМ ТРУДОВОГО ПРАВА – В 14-15 ТЫСЯЧАХ ДЕЛ. ТОГДА КАК ВСЕГО В СУДАХ ПЕРВОЙ ИНСТАНЦИИ ТОЛЬКО ЗА 2014 ГОД РАССМОТРЕНО 507 ТЫСЯЧ ТРУДОВЫХ СПОРОВ

срок, член профсоюза обратился в Камчатский краевой суд с жалобой на решение Петропавловска-Камчатского городского суда, который отказал признать срочный трудовой договор заключенным на неопределенный срок и восстановить на работе в должности машиниста. Представителем члена профсоюза выступила специалист Правовой инспекции труда Федерации профсоюзов Камчатки.

Камчатский краевой суд отменил решение суда первой инстанции и отме-

ное соглашение о продлении срока аренды котельной; все работники продолжают работать, а на должность истца приняли другого работника. Ответчик не доказал наличие обстоятельств о невозможности заключения трудового договора на неопределенный срок. В связи с чем суд признал трудовой договор заключенным на неопределенный срок и обязал работодателя восстановить работника на работе немедленно. В пользу члена профсоюза взыскана заработная плата за время вынужденного прогула и компенсация морального вреда.

Профсоюз не позволил уволить одинокую мать

Молодая мама после рождения ребенка, была вынуждена выйти на работу. Ей как одинокой матери, согласно трудовому законодательству, был установлен режим неполного рабочего времени, что в дальнейшем явилось причиной недовольства представителя работодателя. Чтобы выполнить объем работы, работнице приходилось дополнительно выходить во внеурочные часы, которые она планировала компенсировать отгулами.

В дальнейшем написала заявление о предоставлении дополнительных дней отдыха и, не дожидаясь приказа, не вышла на работу. Такая практика на предприятии сложилась давно, визы начальника цеха было достаточно. Однако на этот раз время отдыха оказалось не отгулом, а прогулом. Работодатель воспользовался ситуацией и уволил члена профсоюза.

На помощь пришел комитет Челябинской областной организации «Все-российского Электропрофсоюза». Юрист профсоюза доказал в суде незаконность увольнения.

Молодая мама восстановлена на работе, ей выплачена денежная компенсация за время вынужденного прогула и компенсация морального вреда.

Профком доказал в суде, что оснований для возвращения иска не было

Преображенский районный суд города Москвы постановил вернуть исковое заявление ППО ГБУЗ города Москвы «ГКБ № 70 ДЗМ» в интересах работника к ГБУЗ города Москвы «ГКБ № 70 ДЗМ» о признании незаконным Положения о врачебной комиссии, признании незаконными выводов врачебной комиссии, отмене дисциплинарного взыскания (п. 4 ч. 1 ст. 135 Гражданского процессуального кодекса Российской Федерации). Суд посчитал, что заявление, подписанное председателем профкома, подано без документов, подтверждающих полномочия на подачу данного искового заявления.

ППО не согласилась с позицией суда и подала жалобу, в которой указала, что к исковому заявлению приложены выписка из ЕГРЮЛ в отношении МОО-ППО ГБУЗ ГКБ № 70 ДЗМ, выписка из протокола отчетно-выборной профсоюзной конференции № 5 от 31.01.2012 об избрании председателем сроком на 5 лет, а также копия письменного заявления работника об обращении в профсоюзную организацию за защитой трудовых прав.

При таких данных определение о возвращении иска первичной профсоюзной организации было необосно-

ванным, в связи с чем вышестоящая судебная инстанция признала его незаконным и подлежащим отмене.

Рекомендации

Неэффективная работа «официальных» профсоюзов и их тесная связь с работодателями способствуют тому, что численность работников в них постоянно снижается. Тем, кто не желает платить свой заработанный 1% от доходов, достаточно подать соответствующее заявление руководителю профсоюзной организации и главному бухгалтеру (чтобы больше не отчислялись взносы). Человек в таком случае лишится некоторых «бонусов», но, как показывает практика, в них нет особой необходимости. Например, юридическую помощь по трудовым вопросам можно получить в Государственной инспекции по труду (относится к Роструду), а также в прокуратуре. Если же работодатель регулярно нарушает правила трудового законодательства, то есть смысл рассмотреть вариант вступления в альтернативный профсоюз (то есть, не входящий в ФНПР). Наиболее крупное объединение «альтернативных» профсоюзов – это Конфедерация труда России (КТР). Организация по числу членов занимает второе место после ФНПР. Также она входит в Международную конфедерацию профсоюзов – крупнейшее международное профсоюзное объединение. В отличие от ФНПР, профсоюзы,

входящие в КТР, действительно ведут борьбу за права трудящихся.

Работа профсоюзов в России, по большей части, оценивается как неэффективная. Вместо реальных действий по защите прав трудящихся профсоюзы активно сотрудничают с работодателями. Это нарушает базовый принцип их организации – независимость и следование защите прав работников. Основная причина критики – это действия профсоюзных организаций ФНПР в интересах работодателей. Вместо того, чтобы выдвигать требования о повышении оплаты труда и обеспечения приемлемых условий труда, активисты занимаются борьбой с хищениями, организуют праздничные мероприятия, политические акции и шествия. Членство в профсоюзе для многих работников вообще становится неожиданностью, так как их принимают туда еще на стадии трудоустройства. Люди не знают свои трудовые права, а профсоюзы никак на это не влияют.

***Елена Ключева**

Эксклюзивно для



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

(январь-март)

№1
2022

В номере:

VI Международная научно-практическая конференция «Управление документацией: прошлое, настоящее, будущее» памяти профессора Т.В. Кузнецовой

Цифровая трансформация архивной отрасли

Технические комитеты ИСО, их роль в стандартизации документации

Проблемы электронного кадрового документооборота

Социальная сеть «ВКонтакте», как хранилище современной системы документации о жизнедеятельности населения

Формирование архивного фонда Минтруда России (из опыта работы)

Электронные документы и информационные системы в суде. Зарубежный опыт

Должностная инструкция как организационно-правовой документ

Защита персональных данных в цифровой среде

При поддержке:



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 2 (259)

ФЕВРАЛЬ 2022

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

Марина Кузина

Обзор новаций Трудового Права и значимых судов

Павел Хлебников

Увольнение за больничные

Дарья Царькова

Пилоты. Анализ споров с ними

Евгений Кудрявцев

**Что ждет работодателей за нарушение норм
трудового законодательства**

Анастасия Меляшкова

**В чем прав спикер если бы его слова были
о частном бизнесе?**

Андрей Князев

**Что это значит, и как можно не вступить
в должность послу, что далее с ним будет?**

Алексей Горелов

**Лучшие в России прокуроры получили
государственные награды к 300-летию
ведомства**

Анатолий Зазулин

**Создающая чип для мозга компания Маска начала
поиски руководителя испытаний на людях**

Актуальны ли сегодня в бизнесе идеи Макаренко о воспитании?

Взрослые — те же дети, только жизненного опыта у них побольше и задачи другие. Обучение, усвоение и развитие навыков и компетенций происходит по тем же «канонам» и принципам. Поэтому считаю идеи Макаренко в равной степени актуальными как для общеобразовательной среды, так и для корпоративной. Наставником и педагогом для команды в этом контексте является лидер, руководитель, коуч.

«Научить человека быть счастливым нельзя, но воспитать его так, чтобы он был счастливым, можно»

Есть образование, а есть знание жизни и себя самого. Важно и то, и другое. Именно в комбинации рождается сбалансированная личность, способная ставить цели и достигать их, видеть пользу для себя и испытывать удовлетворенность в текущем моменте, наслаждаться каждым днем.

Нужно развиваться, вырабатывать полезные экопривычки: экологичное отношение к себе, миру, людям. Это в какой-то момент и приводит к счастью.

Как педагог для школьников, лидер может создать условия для развития команды и стать примером, той или иной ролевой моделью. Показать, с чего начать движение в сторону здорового и гармоничного роста, более глубокого понимания себя и раскрытия потенциала. Все мы невольно копируем поведение и установки людей, которые внушают нам уважение — они считываются на невербальном уровне, усваиваются, а могут перерасти в привычки и критерии принятия решений.

«Если мало способностей, то требовать отличную учебу не только бесполезно, но и преступно»



Оксана Набок
Train your brain

Каждый из нас обладает своим набором уникальных способностей. Часть обнаруживается в детстве, что-то проявляется в зрелости.

Когда способности вместе с жизненными ценностями и приоритетами определяют выбор профессии, это способствует успеху и самореализации. Когда одного из кусочков «мозаики» не хватает, человеку сложнее преуспеть.

Требовать от человека (школьника, студента, сотрудника), чтобы он соответствовал всем нашим ожиданиям, нельзя. Это касается учебы, профессиональной деятельности, личной жизни — всего.

Гораздо эффективнее ставить задачи с учетом его развитых компетенций и сильных сторон. Способствовать развитию, чтобы вместе достигать большего.

Заставлять учиться на отличные оценки не нужно, поскольку это может травмировать ребенка

«Оценки» сотрудников — это показатели (метрики) их эффективности. И здесь на первый план выходят не только количество, но и качество, человеческие ценности и мотивы.

Не стоит заставить сотрудника проявить себя против его воли, но можно увлечь его задачами, вовлечь в процесс, чтобы он сам был заинтересован в успе-

хе. Погрузить в благоприятную среду, способствующую раскрытию его таланта. Поэтому корпорации вроде Amazon и «Яндекс» придумывают новые коворкинги, форматы коммуникации внутри команды и методы организации рабочих процессов. Они подстегивают живую активность и спонтанное творчество, в сочетании с показателями результативности. KPIs важны в первую очередь для понимания, в какую сторону двигаться, и должны комбинироваться с планом действий, - что нужно улучшить, чтобы добиться результата.

Есть много примеров, когда троечники становятся предпринимателями. То же бывает в профессии: сотрудник, который слабо себя проявлял в одном проекте, становится лидером в другом. Люди в разном темпе воспринимают информацию, у каждого есть свои сильные и слабые стороны. Что-то раскрывается сразу, что-то — позже. Нужно понимать контекст: что делает человек, как и почему он это делает. Если же мы сразу ставим штамп, это может зарубить на корню все начинания в других сферах. Потому что не существует идеальной системы оценки, учитывающей все факторы.

И дети, и взрослые развиваются лучше во внеоценочной среде. Это не значит, что нужно отказаться от ассессмента. Но стоит уходить от крайностей: формализма и канцеляризма, когда цифры важнее человеческих качеств. В

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сторону позитивной мотивации и здорового сотрудничества команды единомышленников.

«Почему в технических ВУЗах мы изучаем сопротивление материалов, а в педагогических не изучаем сопротивление личности, когда её начинают воспитывать?»

Это высказывание очень актуально, если рассматривать его в контексте сопротивления изменениям и роли лидера, которого можно сравнить с наставником и педагогом.

В турбулентной среде, которую мы наблюдаем, организация должна постоянно развиваться, быстро адаптироваться и трансформироваться, отвечая все новым и новым требованиям и трендам.

Естественной реакцией команды становится сопротивление. За ним лежит страх перед неизвестностью, который формирует негативные установки: «не понимаю, что делать», «боюсь не справиться» и пр. Сопротивление личности в любом возрасте говорит о ее психологическом здоровье, наличии системы защиты.

Задача лидера в этой ситуации — подготовить команду к изменениям, обеспечить необходимыми ресурсами, знаниями и поддержкой, чтобы трансформация происходила быстрее, проще и эффективнее.

Управление трансформацией и работа с сопротивлением — must have навыки новой реальности, которым необходимо обучать лидеров. Но в большинстве учебных программ их не встретишь. Поэтому мы Leadership School уделяем им особое внимание. Также создаем алгоритмы управления изменениями и снижения сопротивления в командах в рамках работы в Ассоциации практиков цифровизации.

Жизнь — движение. Сопротивление — это норма. Развитие происходит через ролевые модели и ценности, это и есть воспитание. Себя, детей, команды единомышленников.

***Оксана Набок,**

<http://nabok.trainyourbrain.eu.com>

Управляющий партнер

Train your brain

Мотивационный коуч, Ассессор европейской модели EFQM в области совершенства процессов, Руководитель комитета по управлению изменениями Ассоциации Digital experts

Эксклюзивно для



Миром движет неудовлетворенность

Взгляд и рекомендации эксперта по поиску ценных кандидатов и «продаже» им ваших вакансий носят практический характер и основаны на его личном опыте рекрутинга и консалтинга

С экспертом беседовал П. Кочетков

УП Как искать сегодня именно ценных кандидатов?

С конца 90-х годов потребительское поведение поменялось, и этот поток переместился в торговые центры с удобными условиями для покупок либо, как сейчас, в интернет. На рынке труда произошло примерно то же самое. И опубликовав объявление на «рабочем» сайте или в газете, вы сейчас большого отклика не получите. Нужно учитывать, что поведение работников тоже изменилось.

Соответственно, появился другой, более активный способ подбора персонала. Что это такое?

Техники продаж важнее того, что ты продаешь. (Нил Рекхэм, автор всемирно признанной технологии СПИН-продаж)

В процессах рекрутинга точно так же важно то, как вы «продаете» вакансию! Например, в кадровых агентствах и на HR-биржах работают тысячи фрилансеров, которые занимаются подбором персонала. У них за долгие годы работы накоплены внушительные папки с резюме кандидатов, которых рекрутеры активно переустраивают из одной компании в другую, с постепенным повышением их дохода. И своего личного гонорара за такую выполненную работу. Получается, внешние рекрутеры работают не на работодателя-заказчика, хотя он им и платит, а на работника, поскольку именно он является предметом продажи.



Владимир
Хмелев
бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Внутренние HR-менеджеры, уставшие от низкого качества соискателей, все реже приходящих по откликам на их вакансию, тоже постепенно сами начинают искать работников. В соцсетях, на мероприятиях, по знакомым... Самые отчаянные даже занимаются e-mail-спамом и холодными звонками кандидатам.

Где результативность будет выше: в пассивном прежнем способе или в активном? Как правило, во втором случае!

Ведь откликов на пассивно опубликованную вакансию становится все меньше, рекрутер в этом случае не может управлять скоростью откликов, не знает, сколько кандидатов откликнется, когда, что это будут за люди. А при активном поиске я точно знаю, сколько резюме просмотрю, сколько звонков сделаю до собеседования. И во время звонка становится понятно: есть ли в речи соискателя слова-паразиты, какие-то дефекты, нравится ли он мне по голосу. И если да, то он попадет на следующий этап, например, придет по моему приглашению на собеседование.

На этом этапе я могу сделать обоснованный вывод, насколько ответственно он относится к своим обещаниям. Даже когда он появляется на пороге, по тому, как он выглядит, как от него, простите, пахнет, я могу сделать вывод, подойдет он мне или нет.

В итоге создается целая цепочка: как мы их находим, как проводим собеседование, какие вопросы задаем, как они заполняют «хитрые» анкеты.

И этим потоком активный рекрутер может полностью управлять. Он знает, сколько собеседований проведет, какая у него будет конверсия, потому что ведет статистику.

Эйчарам, как и продавцам, надо заполнять CRM и анализировать конверсию: где он «провалился», почему люди, которые прислали резюме, не приходят на собеседования или, если пришли, почему не конвертируются в трудоустройство.

Даже не трудоустроенные сразу кандидаты, которые нам понравились, могут впоследствии снова к нам приглашаться, если не ставить на них «крест», а наоборот — приглашать к нам на экскурсии, на «Дни открытых дверей», на конкурсы-хакатоны для программистов...

«Закон больших чисел» в продажах и в рекрутинге

Любые банки при выдаче кредитов точно знают, сколько у них будет невозвратов. Страховые компании точно знают, сколько случится ДТП и сколько выплат им придется произвести. На основе большого объема накопленной статистики действует закон больших чисел.

То же самое применимо и в рекрутинге! Если на вашу вакансию откликнется всего 10 кандидатов, то найдется ли среди них один хороший – это чистая случайность! А вот когда вы самостоятельно просмотрите 1000 резюме, то точно найдете среди них свой «бриллиант»!

Иными словами, важнее не где искать, а как!

В ПРОЦЕССАХ РЕКРУТИНГА ТОЧНО ТАК ЖЕ ВАЖНО ТО, КАК ВЫ «ПРОДАЕТЕ» ВАКАНСИЮ!

**И все-таки где
их сегодня стоит искать?**

— Первый способ — это по рекомендациям в соответствующей области. Далее — рекомендации смежных бизнесов.

Я пришел в рекрутинг из продаж и могу сказать, что здесь работают все те же продажные трюки. С кем бы я ни работал, в какую бы компанию ни пришел, я спрашиваю, как построен процесс работы с рекомендациями. Практически ни в одной компании этим не занимаются системно.

Если в какой-то компании успешен отдел продаж, то это заслуга и компании в целом, и руководителя отдела, и коммерческого директора, и, соответственно, самих менеджеров. И если 80% сотрудников отдела работает хоро-

шо, то они как правило либо долго работают в этой компании, либо уходят в другую компанию всем отделом.

Поэтому, если рекрутер видит, что перед ним сидит классный специалист, полезно спросить, есть ли в его окружении люди, которых он может порекомендовать.

Еще один способ — активный поиск в соцсетях. Для айтишников очень хорошо подходит соцсеть LinkedIn, хотя в России она заблокирована. Там есть инженеры, программисты, администраторы компьютерных сетей и т. д. Но подход к ним опять-таки должен быть очень профессиональным. Сначала нужно провести разведку, чтобы понять, чем именно твое предложение будет ценным для этого кандидата.

Дальше привлекаем молодежь, выпускников вузов.

Мой сын в школе начал заниматься робототехникой. Для меня было шоком, что за талантливыми ребятами хедхантеры следят, уже начиная с четвертого класса: записывают фамилию ребенка, город, где он живет, и школу, в которой учится, где занимает призовые места, например, по робототехнике. И отсле-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



живают их успехи вплоть до окончания института! Таким образом, сети «где» должны быть обширными.

УП Что делать с кандидатами, которые приходят на собеседование с совершенно неожиданными аксессуарами, например, с любимой живой мышкой, живущей в клетке, прикрепленной к волосам?

— Все на самом деле просто и прозаично. В рекрутинге есть такое понятие – аватар, или профиль идеального кандидата: возраст, стаж работы, образование, достижения и т. д. И если этот кандидат соответствует этому профилю, пускай у него остается эта блажь с мышкой, его можно брать.

Сейчас еще больше людей работает дистанционно, так какая разница, в компании каких животных он будет работать и выполнять поставленные задачи? Лишь бы дело было сделано!

Физические недостатки человека тоже часто не имеют значения.

В 2000 году я занимал должность начальника рекламно-информационного отдела нижегородского новостного портала. Среди моих сотрудников была журналистка, у которой одна нога с рождения была короче другой. Она очень долго уговаривала меня отправить ее на интервью в мэрию. Я рискнул, дал ей задание — и она вернулась с прекрасным репортажем. Я спросил, как ей это

удалось, потому что такого не смогли добиться журналисты-ее предшественники. Она ответила:

— Знаете, что про меня говорили в школе? «Ей лучше дать, чем отказать!»

Она обладала свойством пробиваться и решать задачу там, где другим это казалось невозможным!

К сожалению, рекрутеры часто не спрашивают, чем руководствуется кандидат, о чем он думает. Они считают, что всем нужна лишь высокая зарплата и хорошая должность. Но это не так. У кого-то одни амбиции, у кого-то другие. Все это надо выяснять — и формулировать свой оффер этому кандидату ровно так, как ему надо.

У маленьких детей есть игрушка, в которой надо вставить в отверстие подходящую по форме фигурку. Взрослые люди почему-то этот навык теряют. Например, айтишнику, у которого условно «квадратное» отверстие, начинают пихать «цилиндрик». Зачем? Надо же спрашивать у человека и дать ему ровно то, что он хочет.

УП Как успешно «продать» вакансию отличным кандидатам?

— Во-первых, я постараюсь найти как можно больше информации еще до начала собеседования. Есть информа-

ционные базы, где можно найти сведения о каждом из нас, есть арбитражные суды, службы судебных приставов — на тот случай, если у кого-то просроченные кредиты или какие-то невыполненные обязательства. Кроме того, есть специалисты, которые могут найти любую информацию как в открытых, так и в закрытых источниках. Таким образом, у меня должны быть какие-то доводы, на которые я буду опираться, и «ниточки», за которые я буду «дергать» на собеседовании.

Однако в компании меня научили проводить собеседования и для таких чрезвычайно трудных случаев. Как?

Я нахожу резюме хорошего, на мой взгляд, потенциального агента, звоню ему и говорю: «Я обратил внимание на ваше резюме. Сейчас тяжелые времена, как у вас с работой?» Он отвечает, что его либо уволили, либо сократили, либо он сам ушел и ищет работу. — «А если бы ваш доход напрямую бы зависел от ваших успехов, это бы вам понравилось?» — «Ну да». Это уже второе со-

«ЕЙ ЛУЧШЕ ДАТЬ, ЧЕМ ОТКАЗАТЬ!»

Даже приглашая человека на собеседование по телефону, я уже должен прозвонить какой-то триггер, чтобы человек захотел со мной разговаривать.

Пример: в период мирового финансового кризиса в 2009 году кто-то закрывал компании, а кто-то — терял работу. Я попадаю в нидерландскую страховую компанию, и мне предстоит продавать страхование жизни: при этом у меня план не только по количеству проданных полисов, но и по созданию собственной агентской сети. Иными словами, мне нужно найти нормальных людей, которые согласились бы продавать страхование жизни за «голые» проценты. Продавцов, готовых так работать, всего 2-5% от общей массы.

гласие. — «А как вы отнесетесь к работе не за оклад, а за проценты?» — «За проценты я бы не хотел, поскольку не знаю, как у меня получится в первый месяц». — «Если бы я компенсировал эту тревогу первого месяца, научил бы вас, обеспечил стипендией, вас бы это устроило?» Он еще раз отвечает согласием. Я продолжаю: «У меня как раз есть классный продукт, я всему научу, все покажу. Вы будете получать столько-то и столько-то в такие-то промежутки времени». В результате кандидат приходит на собеседование.

Я сейчас привел пример технологии «белого листа», когда в телефонном разговоре я задаю подходящему кандидату вопросы и получаю от него согласие. В

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



конечном итоге я «продаю» эту вакансию сначала по телефону, а потом и на собеседовании.

Любое рабочее место надо «продавать», но привлекать нужно в первую очередь не деньгами.

УП А чем привлечь ценных кандидатов, которые не ищут работу и не собираются ее менять?

— Как Вы думаете, много ли работодателей абсолютно довольны своими работниками? А много ли работников довольны своим работодателем? Большинство работодателей несчастливы, как и большинство работников. Миром движет неудовлетворенность.

Развитие, поиск инноваций, выход на новые рынки, создание новых торговых марок – все это все происходит потому, что кто-то где-то чем-то неудовлетворен.

Когда я начал работать в компании Philip Morris, я был счастлив. Меня отправляют на обучение, и компания оплачивает целое купе, 60 долларов суточных, корпоративная машина, оплата обедов в ресторане, оплата сотовой

связи т. д. Но прошло три года, и я просто «выгорел». Компания из меня выжала все соки, не обещая ни карьерного роста, ни существенного повышения зарплаты.

Не бывает постоянно абсолютно удовлетворенных людей. Как только в голове появилась нотка неудовлетворенности, ты начинаешь потихонечку думать в эту сторону, оставлять какие-то следы в соцсетях, обращаться к знакомым с вопросом о работе. То есть здесь речь идет о поиске именно таких людей, и искать их лучше и проще всего через знакомых.

Повторю: активный поиск надежнее, чем пассивный.

***Владимир Хмелев,**
бизнес-тренер, консультант
по управлению персоналом,
консультант по увеличению продаж



Организация, сопровождение
и согласование: **О. Костив**
kostivolesya.2022.
top.personal@gmail.com

Справка о спикере:

Хмелев Владимир Валерьевич. Имеет базовое высшее техническое образование, опыт работы от электрослесаря АСУ ТП электростанции до руководителя департамента маркетинга и продаж крупной логистической компании. С 2000 года занимался маркетингом и продажами, в том числе в американской Philip Morris и в нидерландской страховой компании ING Life. С 2010 года успешно развивает собственный бизнес.

Звезды бывают разные

Эксперт дает профессиональные рекомендации по хантингу ценных специалистов.

Но если вы это еще не делали сами, то пройти этот квест нереально.

Чего стоит только придумать правдоподобную легенду о том, зачем вам звезда нужна (не для хантинга, мол, а поговорить...)

С экспертом беседовал гл. редактор



А. Гончаров



Как на нее хоть выйти и поговорить тет-а-тет?

У интересный вопрос! Во время пандемии вообще поговорить тет-а-тет это не простая задача. И, на мой взгляд, это не всегда нужно. Как вы сказали, звезда работает в финансах в крупном холдинге и, скорее всего, ей будет вполне комфортно вести переговоры не только в офлайн формате, но и онлайн. Самое простое — это найти профиль в социальных сетях и начать переписку: LinkedIn, Facebook, VK — подойдет любой вариант. Не лишним будет пройтись по работным сайтам. Часто можно найти устаревшее резюме с действующим номером телефона или почтой.



Ольга Котова
Смарт Персонал

Чтобы поговорить тет-а-тет, можно попробовать отследить публичную деятельность нашей «звезды»: выступления, мероприятия, учебная деятельность. Если специалист действительно ценный и уникальный, то наверняка он готов делиться своими знаниями в профессиональных кругах на форумах, конференциях или, возможно, в обучении студентов. Если вам повезет, и в ближайший месяц будет подобное ме-

роприятие, ваша задача туда попасть. Если в ближайший месяц мероприятий нет, то можно посмотреть прошедшие мероприятия, поискать знакомых организаторов или участников и через них раздобыть контакт. Конечно, через любых посредников нужно обращаться с «легендой», правдоподобной историей, почему вам нужен контакт этого человека, чтобы не было подозрений, что вы хотите именно схантить нужную нам персону. В хантинге важна деликатность, напрямую действовать будет неэффективно.

 **Прямо ей сказать, кто ее хочет видеть у себя или скрывать долго?**

— Это зависит от того, является ли привлекательным и мотивирующим имя заказчика. По сути, на первом этапе важно заинтересовать будущего сотрудника в переговорах, вызвать интерес, хотя бы любопытство. И здесь могут быть разные мотиваторы: имя и престиж потенциального работодателя, повышение по карьерной лестнице, привлекательная заработная плата, интересные задачи и возможности профессионального развития. Важно их комбинировать и упирать на то, что ценно нашей звезде. Поэтому в переговорах важно задавать правильные вопросы, отслеживать реакции человека. Если имя компании известное и привлекательное в своей сфере, то есть смысл называть его прямо.

 **Кто и как должен оценить ее шансы и далее успешно работать, а не повторить провал маркетолога Кокаколы, которого схантил себе сам Джобс?**

— Это зависит от того, как много вы знаете о звезде и результатах ее работы до старта переговоров. И, конечно, яркий успешный специалист и специалист, подходящий для вашей задачи, это не одно и то же. Нет смысла брать человека из другой отрасли, если есть профи с отличным опытом и пониманием специфики вашего бизнеса.

На мой взгляд, Джобс шел на риск, когда брал эксперта из совершенно другой отрасли. В его случае, на мой взгляд, риск был оправдан, так как его компания – лидер, и он, вероятно, не мог найти лучшего специалиста в своей же отрасли. Он рискнул, при этом мог выиграть и получить уникальный результат, скрестив опыт профи с рынком IT. В его случае это не сработало. Такой риск должна понимать каждая компания, которая берет профи из другой отрасли/сферы. Если компания лидер в отрасли, то, возможно, ничего не остается, кроме как принять этот риск и действовать: нанять звезду из другой сферы. В оправдание этого пути хочу сказать, что уверена: настоящий профи также понимает всю рискованность ухода из индустрии для своей карьеры: либо пан, либо пропал. Чем больше ваша звезда ознакомилась с предстоящими задачами, со спецификой отрасли, тем больше

шансов, что переход будет успешным. Иногда ситуацию описывает поговорка: кто не рискует, тот не пьет шампанского. Конечно, решение и весь риск для бизнеса на себя берет Руководитель, рекрутер может только помочь решить его задачу – выйти на человека, провести переговоры и замотивировать на личную встречу.

Однако вернемся к нашему кейсу: кто и как может оценить шансы звезды на успех в конкретной компании.

В любом случае начать нужно с оценки задачи, под которую вам нужен эксперт. Мы в нашей работе с клиентом уделяем особое внимание составлению профиля вакансии и заявки на подбор, потому что это ключевой фактор успеха. Рекрутер должен четко знать, какие цели встанут перед работником, каких результатов от него будут ждать, какие ресурсы есть для решения поставленных задач.

Второе: найти тех, кто делал такие задачи. Если эти люди есть, то есть если ваша задача не уникальна и была кем-то решена в других компаниях, то самым логичным будет обратиться именно к этим экспертам, они и есть наши звезды.

Кто ищет этих людей и оценивает возможную компетентность и узкий круг потенциальных кандидатов? Аккумулирует идеи рекрутер, а первый помощник

ему в этом – нанимающий менеджер. Обычно будущий босс неплохо знает коллег из других компаний или хотя бы названия компаний, в которых такие люди могут быть, и может дать самые ценные наводки для рекрутера. Также помочь советом могут коллеги рекруты из фин. сферы или наши лучшие друзья – кандидаты-финансисты, с которыми мы общались ранее по поводу той или иной вакансии. И, конечно, интернет нам в помощь.

Итак, второй этап сделан: «домашняя работа»-оценка еще до контакта с соискателями.

Третий этап – личное общение со звездой. Этот этап оценки напрямую зависит от предыдущих. Фактически это презентация вакансии соискателю. Чем четче сформулирована задача заказчика и лучше отобраны кандидаты для контакта, тем продуктивнее будет диалог на этой стадии.

Задача рекрутера (возможно и нанимающего руководителя, если дойдет о него очередь) презентовать вакансию и получить положительную обратную связь от соискателя. На этой стадии идет основной отсев кандидатов. Хороший, но неподходящий работник не будет рисковать репутацией и браться за задачу, которая ему совсем не подходит или он сомневается в своих силах. Если же задача понятна, но неинтересна (я это уже делал, хочу попробовать что-то

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



новое для себя), то это повод к переговорам. Здесь можно попробовать заинтересовать брендом работодателя, более высокой должностью, перспективами роста или финансами. Конечно, есть другие мотиваторы, но это основные.

Если вы хантите соискателя (а не нашли его на работном сайте), то эти переговоры обычно идут в несколько интеракций. Здесь цель презентовать вакансию, выяснить, насколько этот соискатель нам подходит и решал ли задачи, подходящие к нашему профилю и замотивировать к дальнейшим переговорам.

Четвертый этап может варьироваться, но главная суть – профессиональная оценка соискателя.

К этому времени наша звезда уже знакома с вакансией, морально готова к возможной смене места работы и замотивирована предложением или хотя бы заинтересована узнать о работе подробнее.

Здесь главная роль в оценке профессиональных способностей у рекрутера и/или нанимающего менеджера. Полностью обрисовать задачи, узнать, как сотрудник решал или собирается их решать, ресурсы, возможные сложности. Если собеседования недостаточно, можно применить кейсы. Возможно, потребуется дополнительное собеседование, все зависит от стоящих задач.

Это мы рассмотрели простой и очевидный вариант: когда задача клиента типична и наша звезда уже решала похожие задачи.

В случае с Джобсом, если нет в нашей индустрии таких специалистов и наша компания первопроходец, то здесь 2 варианта: брать эксперта из другой отрасли или «дорастить» до задачи амбициозного и перспективного эксперта из своей индустрии, но без опыта решения подобных задач. Во втором случае в идеале это вообще будет сотрудник из вашей же компании: лояльный и хорошо знающий ваш бизнес. Тогда риски меньше.

В любом случае, чем меньше соответствие соискателя задаче или сфере бизнеса, тем тщательнее нужно производить оценку.

Иногда нужна и команда звезды. Это задача в разы сложнее всех схантить?

— Не всегда. За хорошим руководителем часто уходит и команда, однако это потребует больше переговоров, времени, вероятно, финансов компании.

Как можно звезде дать гарантии, что ее не попросят уйти спустя месяц или три? И можно ли такие гарантии давать, или это высокий риск?

— Таких гарантий не может дать никто. Не зря у нас есть понятие испы-

тательного срока: это испытательный срок как для работника, так и для работодателей. Ведь никто не даст также гарантий работодателю, что звезда не уйдет от него в первый месяц работы, например, перекупленная контрпредложением прежнего работодателя. Такие случаи тоже известны. Чтобы свести эти риски к минимуму, нужно тщательно проводить оценку кандидата, открыто рассказывать о компании, целях и задачах должности.

Знаете, это как отношения до брака: сперва важно произвести впечатление, понравиться. Есть стыковка, симпатия, интерес – идем дальше. Нужно лучше узнать друг друга, способности, возможности, взгляды на будущее, приглядеться, проговорить важное, убедиться, что подходите друг другу. Если и первое, и второе есть, то шансов на развод (увольнение) меньше:) И, кстати, затягивать с решением о найме тоже не стоит, есть шанс потерять кандидата: он либо охладит к вакансии, либо, благодаря вам, задумавшись о смене работы, начнет активный поиск и устроится в другую компанию.

УП Иногда звезду хантит в реальную компанию агентство ES по тайному заказу ее работодателя с целью дискредитации и расставания без «парашюта». Этот вариант можно как-то увидеть в процессе?

— Я с таким не сталкивалась. Здесь нужно читать договор в пункте возмож-

ностей отказа от предоставления «парашюта» работодателем. Что это? Подписанный job offer, запись переговоров о смене работы, переписка с согласием встретиться и обсудить вакансию? Мне кажется, всегда можно последнее объяснить благим желанием использовать этот контакт для целей конкурентной разведки: что задумал этот потенциальный работодатель и сколько предлагает.

Если все же есть опасение, что переговоры о новой работе ведутся по заказу вашего настоящего работодателя, то можно попробовать вот что. Узнать, от чьего имени ведутся переговоры (кто заказчик). Если все чисто, то вам это легко скажут. Найти знакомых, которые работают в этой компании, чтобы напрямую узнать о вакансии. Конечно, вас могут «предупредить», что переговоры конфиденциальные, например, потому что вас возьмут на место ныне работающего специалиста, который не знает о своем будущем увольнении. Однако, вы можете напрямую обратиться к руководителю и у него спросить, заинтересован ли он в переговорах с вами или это блеф.

Вообще, я думаю, сотрудник будет знать, если его хотят уволить без «парашюта», ведь на то обычно есть причина: провалы в работе, неоправданные ожидания работодателя или просто конфликт на личной почве. Редко какой человек сможет долго находиться на работе, где ему психологически дискомфортно. Возможно, это хорошая воз-

можно начать поиск новой работы с «парашютом» или без.

Кстати о рисках, я сама ни раз сталкивалась с другой ситуацией, когда подобная звезда ведет переговоры, а потом рассказывает об этом в своем коллективе или своему боссу. Набивает цену, так сказать. Такое чаще происходит после общения с рекрутером на начальной стадии переговоров. Это, кстати, важно иметь в виду, когда вы общаетесь с соискателем, и давать информацию дозированно. Мы, например, никогда не говорим конкретный размер компенсации, оставляя это до самого финала переговоров.

 **Можно** **ваш** **кейс**
с **интересным** **опытом?**

— У меня был интересный кейс классического хантинга «финансовой звезды» в регионах. Стояла задача найти главного бухгалтера в банк. Первое, что мы сделали: определили 3-5 банков с аналогичным профилем услуг и масштабом деятельности. Дальше дело техники: связалась с главными бухгалтерами, рассказала о возможностях, уточнила их квалификацию, получила резюме и заинтересовала во встрече. Дальше все как при классическом подборе.

Конечно, переговоры шли в несколько этапов, первая реакция на звонок, обычно была негативная или недоумение, это нормально. Нужно дать челове-

ку принять мысль, что вот сейчас у него появилась возможность познакомиться с предложением о работе, предложить продолжить разговор в удобное ему время. Здесь важно проявить деликатность, уважение, вызвать доверие.

На мой взгляд, у рекрутера важны 2 компетенции, чтобы хантинг был успешным. Первая – умение анализировать. Нужно как следует проанализировать вакансию с ее задачами и возможностями, а потом проанализировать круг перспективных кандидатов или компаний, в которых они есть. Второе – умение коммуницировать: то есть получать нужную обратную реакцию в процессе переговоров. Уметь доносить информацию, задавать вопросы, слышать ответы, делать выводы, финализировать.

***Ольга Котова,**
Руководитель Кадрового агентства
Смарт Персонал

Эксклюзивно для 



Организация, сопровождение
и согласование: О. Костив
kostivolesya.2022.
top.personal@gmail.com

Вначале было слово

С экспертом беседовал гл. редактор 
А. Верисова

 Как часто в своей практике вы сталкиваетесь с ситуацией, когда сотрудники не владеют техниками грамотной и современной речи? Каковы последствия этого для компании?

 этой проблемой я сталкиваюсь регулярно. Проблемы коммуникации актуальны во все времена для всех компаний, всех уровней и категорий специалистов и руководителей. Последствия нарушенных, неполных, искаженных коммуникаций могут быть разного масштаба. Если речь идет о специалистах в области продаж, аккаунт-менеджерах, специалистах в области управления проектами, проджект-менеджерах, то последствиями их неуспешной коммуникации с клиентами являются: потери в деньгах, увеличение затрат в области реализации проекта, некорректные закупки; проблемы, связанные с браком производства (если это производственная сфера или IT) и т. д.



Анастасия
Талызина

Чаще всего масштабные последствия связаны с неэффективно спланированной коммуникацией между топ-менеджментом и сотрудниками их компаний, между руководителями компаний или подразделений (например, между отделом продаж и производством).

Низкий уровень коммуникативных компетенций приводит к финансовым потерям, нарушениям во взаимодействии, ухудшению командности в компании, снижению эффективности работы.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как выявить специалистов, которые нуждаются в корректировке уровня развития компетенций в сфере коммуникаций?

— HR-специалисту, директору или собственнику предприятия важно использовать разные методы оценки. Например, метод «360 градусов» — регулярная оценка, где в том числе определяется такая компетенция, как эффективная коммуникация.

УП Что представляет из себя методика «360 градусов»?

— Метод «360 градусов» — комплексный вид оценки, когда за основу берется определенная компетенция, которую оценивают с трёх позиций: у коллег (людей, с которыми сотрудник взаимодействует «по горизонтали»), у руководителей (тех, с кем он взаимодействует «по вертикали») и у подчиненных, если они есть (т. е. оценка «снизу»).

НИЗКИЙ УРОВЕНЬ КОММУНИКАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРИВОДИТ К ФИНАНСОВЫМ ПОТЕРЯМ, НАРУШЕНИЯМ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ, УХУДШЕНИЮ КОМАНДНОСТИ В КОМПАНИИ, СНИЖЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ

Также могут использоваться ассесмент-центр, наблюдение во время визитов медицинских представителей к врачам или аптекарям (в случае, когда мы говорим о фармацевтике), прямое включенное наблюдение за продажами и взаимодействием с клиентом. Если это наблюдение за колл-центром, то существуют подразделения, которые прослушивают все записи звонков, мониторят эффективность взаимодействия с клиентами. В общем, существуют разные методики наблюдения и оценки такого рода параметров.

В итоге получается комплексная оценка — «сверху — по горизонтали — снизу». Предметом такой оценки могут быть разные компетенции, в том числе в области коммуникаций.

Данный метод направлен на выявление проблем, связанных с конфликтностью, напряженным взаимодействием, коммуникативными барьерами с нарушенными схемами взаимодействия в рамках бизнес-процессов, и позволяет дать более объективные комментарии к данной оценке по индикаторам.

УП Что бы вы посоветовали руководителям предприятий? Может быть, существует какой-то миниплан по выявлению и улучшению речевых «блоков» или пробелов у сотрудников? С чего следует начать?

— Прежде всего, следует сформулировать предмет оценки, что именно хочет выявить руководитель предприятия? Необходимо задать уточняющие вопросы: где? с кем? когда? Чаще всего лидеры предприятий «прокачивают» компетенции у своих сейлзов (людей, которые непосредственно приносят доход компании), а также у линейных руководителей, которые влияют на эффективность.

Например, если я руководитель производственной компании, которая заключает контракты на оптовые поставки продукции, то в первую очередь я пойду в отдел продаж или экспорта и сформулирую, где, когда и с кем их коммуникация должна быть иной.

Дальше я определяю уже сами индикаторы компетенции, связанные с коммуникациями.

В частности, для сейлз-менеджеров характерна межличностная коммуникация в формате переговоров, задачи по самопродвижению, продвижению продуктов /услуг компании, выявлению потребностей, аргументация и ответы на возражения.

Если же у меня компания, которая занимается логистикой, и я пришла в отдел закупки продукции, то их коммуникация в основном повлияет на финансовые показатели, в области ценообразования.

Т. е. там будут другие индикаторы ключевых коммуникативных компетенций.

Медийным личностям или людям, связанным с внешней коммуникацией (пиарщикам, маркетологам, журналистам, тренерам, педагогам, лидерам компаний) очень важно уметь выступать публично, потому что именно от их навыков влияния, убеждения, мотивации будет зависеть «конечный рубль». И здесь в качестве предмета оценки будут выступать индикаторы, связанные с устными выступлениями и ораторским мастерством.

Если говорить про топ-менеджмент, то этим сотрудникам будет важно помимо всего упомянутого владеть представительской функцией, уметь вести коммуникацию с политическими органами, переговоры по стратегированию, фасилитировать стратегические совещания.

Т. е. предмет оценки напрямую зависит от того, кого, где и когда мы оцениваем: в чем суть профессии, какой уровень этой должности, что за отрасль и т. п.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Что же следует делать руководителям организации, если они хотят повысить коммуникативные компетенции своих сотрудников?

— После того, как сформулирован предмет оценки, необходимо выбрать конкретный метод оценки, разработать оценочный инструмент, провести процедуру оценки, замерить показатели компетенций.

Затем сформулировать цель обучения и организовать его. По итогам вновь замерить уровень развития компетенций и посмотреть динамику – как было до обучения и как стало после. Так замыкается цикл «оценка-обучение».

Формы обучения тоже могут быть разными: тренинги очно и онлайн, смешанное обучение, обратная связь, наставничество, реализация проектов, саморазвитие через книги. Методик обучения много, но алгоритм действий во всех случаях одинаков: оцениваем – обучаем и вновь оцениваем.

УП Актуальна ли эта тема для мидл-менеджеров?

— Конечно. Я уже говорила о том, что линейные руководители в первую очередь влияют на эффективность деятельности предприятия, на командность, на выстраивание бизнес-процессов и достижение операционных бизнес-показателей. Значит, они

должны уметь обо всем договариваться и с подчиненными, и с коллегами по смежным подразделениям, и с клиентами, и с партнерами, может быть, и с внешними целевыми аудиториями.

УП Как именно вы обучаете сотрудников?

— Это зависит от целей клиента: есть индивидуальный формат обучения (тренинг-сессии или коуч-сессии, или через обратную связь по итогам наблюдения, к примеру, за циклом продаж). Может быть включенное наблюдение за тем, как человек осуществляет какую-то коммуникацию. Еще один вариант – наблюдение постфактум, по итогам видеопросмотров – кто-то записывает видео совещаний, кто-то выступает на публику, и это видео потом можно проанализировать. Также проводятся онлайн-тренинги, очные. Сейчас очень популярен комбинированный формат обучения, где применяются и очные мастер-классы, и двухчасовые практикумы в Zoom, и записанные онлайн-видеолекции с презентацией, так называемое асинхронное обучение, и индивидуальные коуч-сессии. Еще используются такие форматы, как мотивирующие видеоролики, электронные книги, самостоятельное выполнение домашних заданий с получением индивидуальной обратной связи. Есть различные системы геймификации – игровые, в том числе автоматизированные формы обучения, завязанные на получении баллов, соревновательности.

Т. е. используются все востребованные сегодня технологии.

УП Какие книги на тему развития компетенций в сфере коммуникаций вы бы посоветовали?

— Следует конкретизировать, про какую именно область коммуникаций мы говорим: продажи и переговоры — это одно, HR-специалисты и их взаимодействие — второе, линейные руководители и резервисты разных профессий и специальностей, топ-менеджмент — это третье. Я всегда оцениваю книги на предмет их практичности, поэтому для меня наиболее важными являются книги, написанные тренерами, в них содержатся близкие нашей реальности примеры.

В области аргументации могу рекомендовать книгу Никиты Непряхина «Аргументируй это».

Для развития скилов по ведению трудной межличностной коммуникации книги:

- Керри Паттерсон, Джозеф Гренни, Рон Макмиллан и Эл Свитцлер «Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки»,

- Херринг Джонатан «Искусство полемки. Как дискутировать энергично, убедительно, уверенно»,

- Сергей Кузин «На линии огня. Искусство отвечать на провокационные вопросы». — Эксмо, 2016,

- Карстен Бредемайер «Искусство словесной атаки. Практическое руководство». — Москва, Альпина Бизнес Букс, 2005.

С целью освоения ораторского мастерства и навыков подготовки презентаций я бы рекомендовала:

- Нэнси Дуарте «Resonate. Захвати аудиторию своей яркой историей»,

- Алексей Каптерев «Мастерство презентации»,

- Аннет Симмонс «Сторителлинг. Как использовать силу историй»,

- Пол Смит «Мастер историй. Увлекай, убеждай, вдохновляй»,

- Дэн Роэм «Говори и показывай».

УП Сложно ли топ-менеджера зрелого возраста (старше 60 лет) с проблемами в сфере коммуникаций научить эффективным приемам взаимодействия?

— Все зависит от желания человека. Коммуникативные компетенции — это те скилы, которые у нас с возрастом лишь растут, они являются частью нашего эмоционального ин-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



теллекта, опыта взаимодействия с разными людьми. Чаще всего, люди, которые достигли топовой позиции, уже достаточно «прокачались» в области коммуникаций. Конечно, и после 60 лет многие нуждаются в развитии и готовы учиться.

Например, я знаю случай, когда руководитель был очень талантлив, являлся прекрасным стратегом и отличным командным игроком, но очень не любил выступать на публику. Будучи интровертом, аналитиком, он избегал этого, выступать со сцены ему было дискомфортно.

Однако, находясь на такой должности, ему необходимо было периодически выступать на разные аудитории. За пару лет он так «прокачался», что его слушателям трудно поверить, что когда-то для него сцена была вызовом.

По моим наблюдениям лучшими ораторами являются как раз-таки те самые интроверты, которые в прошлом довольно сильно этого боялись, потом поставили перед собой задачу и проработали компетенции, наработали опыт. Эти люди всегда очень старательно продумывают свою речь, презентации. В отличие от экстравертов, которые используют личное обаяние и уверенность в общении с людьми, интроверты «выезжают» именно за счет тщательной подготовки. Мотивирую-

щая речь со сцены, конечно, должна быть очень четко выверена.

Таким образом, да, любой человек, включая топ-менеджера, может прокачать свои коммуникативные компетенции. Важно поставить задачу, сформировать индивидуальный план развития и последовательно действовать.

УИ Какие факторы являются наиболее важными для успешного публичного выступления: подготовка, уверенность, харизма, знание материала и т. д.?

— Это зависит от того, с какой целью вы выступаете. Можно рассматривать разные виды речей.

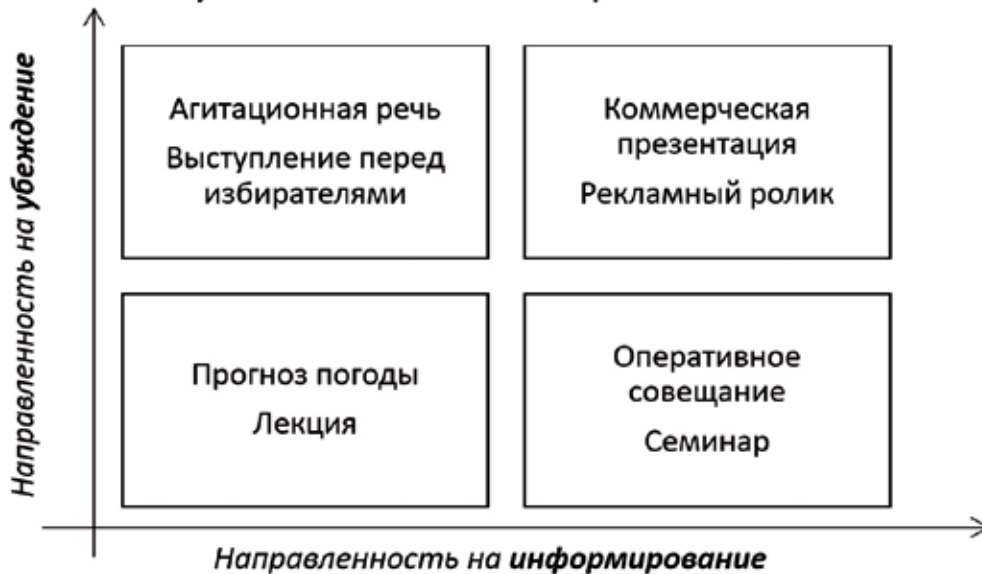
Представим матрицу с двумя осями, по одной из которых мы оцениваем убедительность, а по другой – информированность. В нижнем квадранте этой матрицы, где низкий уровень информированности и низкий уровень убеждений, окажется скучная лекция или прогноз погоды.

Если сдвинуться в сторону повышения информированности при низком уровне убедительности, то здесь будет находиться стандартное оперативное совещание или семинар. В квадранте, где мы наблюдаем требования к убедительности выступления с низкой информированностью, располагаются выступления перед избирателями,

агитационная речь. Рекламный ролик, коммерческая презентация или выступление на TEDx — это уже та самая цель, где выполнена высокая задача убедить, мотивировать, а главное, побудить к действию.

других людей (если речь идет о каком-то спорном вопросе, дискуссии) или мотивировать команду, группу на достижение новых показателей (повысить объем продаж, оптимизировать расходы, внедрить проект, связанный

Типология выступлений в зависимости от цели:



Типология выступлений в зависимости от цели:

Т. е. исходя из формы выступления нужно определить, что вы будете включать в первую очередь. Если вы выступаете на оперативном совещании, где цель — проинформировать, ваша харизма не нужна вообще, вам важна содержательность. Если ваша задача развлечь или агитировать, то здесь как раз важно иметь сильную собственную позицию, харизму, использовать разного рода метафоры, кейсы, личный сторителлинг и т.д. А вот если вам нужно изменить взгляд

с изменениями), то здесь уже необходимо обращать внимание на все ключевые признаки успешного выступления.

Безусловно, следует заниматься содержательностью, т. е. продумывать новизну, глубину идеи, включать свою профессиональную экспертизу, готовить аргументы и контраргументы, ответы на сложные вопросы, продумывать структуру, последовательность. Также важно будет демонстрировать собственную позицию, эмоциональную вовлеченность, и здесь как раз будут хороши ваши собственная харизма,

**ЕСЛИ ПРИНИМАЕТЕ
РЕШЕНИЕ ОТКАЗАТЬ,
ТО ВЫДЕРЖИВАЕТЕ ПАУЗУ
В ДОЛЮ СЕКУНДЫ,
СМОТРИТЕ ЕМУ ПРЯМО
В ГЛАЗА И ГОВОРИТЕ
УВЕРЕННОЕ, НЕ АГРЕССИВНОЕ,
НЕ МАНИПУЛЯТИВНОЕ СЛОВО,
СПОКОЙНОЕ «НЕТ»**

страсть в голосе, уверенность в себе и в теме. Третий пункт – красота самой подачи — подразумевает предварительную тренировку (прописывание речи, продумывание слайдов, дополнительный перформанс на сцене, репетиции, получение обратной связи).

Как говорится, «лучший экспромт – хорошо подготовленный экспромт». Импровизацию могут себе позволить только люди, которые, во-первых, имеют уверенный скил выступлений на сцене, а во-вторых, далеко не в первый раз выступают с этой темой. Например, тренер Радислав Гандапас не первый год выступает на сцене с темой ораторского мастерства и лидерства и написал на эту тему не одну книгу. Он может выйти на любую аудиторию, т. к. в его багаже есть множество примеров, тезисов, контраргументов, и он может просто вытянуть нужное ему под задачу и выступить. И подготовка ему наверняка не нужна, просто потому что за плечами уже много часов других выступлений с аналогичной темой. А вот если ему нужно будет выйти с каким-то совершенно новым вопросом (например, «Инновативность в технологии N»), то процесс начнется заново. Да, у него в сознании уже будет четкое понимание подготовки структуры выступления, понимание успешных практик управления групповой динамикой в аудитории. Он уже умеет пользоваться этими инструментами, просто готовит новое блюдо.

Нужна ли какая-то особая речевая практика в переговорах?

— Конечно, ведь все переговоры очень разные. Сегодня, когда в бизнесе запрашивают, например, тренинги по продажам, переговорам, переговорам по цене, то делают запрос на экспертов из тех же отраслей, к которым относится бизнес. Допустим, на тренинг по продаже мебели запрашивают тренера, который работал с мебелью; для проведения тренинга по продаже лекарственных средств в госпитальном сегменте онкологии запрашивают тренера с аналогичным опытом работы. Когда есть касание с продуктом, то есть уже и понимание отрасли, клиентов, потенциальных возражений, которые могут возникнуть, и задача будет заключаться только в формировании так называемых FAB (концепция «характеристика-преимущество-выгода») в отношении конкретного бренда или единицы товара.

Лично вам интересна какая-то конкретная ниша или вы берете все проекты?

— Нет, я не берусь за все проекты. 13 лет я работала в сфере фармацевтики, поэтому мне всегда интересны переговоры в этой отрасли. Также 3 года я работала в направлении ивента, и я очень люблю переговоры, связанные с ивентом, рекламой, маркетингом. Я работала в телекоммуникациях,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



и если речь не идет о каких-то узких IT или телекоммуникационных продуктах, то я тоже понимаю типаж проведения переговоров.

Но в первую очередь, я люблю темы, связанные с межличностной коммуникацией в конфликтных ситуациях, в ситуациях влияния и отстройки от деструктивного давления. Это более универсальные темы в области коммуникаций, которые касаются всех отраслей, профессий и т. д. В этом случае участниками могут быть как мама, папа и ребенок, так и руководитель предприятия нефтяной отрасли, специалист IT-проекта, студент любого факультета любого вуза.

Просто, как мне кажется, у нас в школах отсутствует очень важное направление – обучение базовым коммуникативным навыкам – слушанию и ответам на возражения, разрешению споров, не говоря уже о письменной деловой коммуникации.

Навык письменной деловой коммуникации сотрудник осваивает уже в первой компании, где существуют регламентированные требования к письменному деловому этикету. А таким важным вещам, как подстройка, отстройка (установление и поддержание контакта с человеком), выявление позиции другой стороны и техникам достижения договоренностей детей не учат.

Да и взрослых не каждая компания будет обучать, это серьезные с точки зрения времени и бюджетов инвестиции.

Есть такой каламбур: «В Советском Союзе не учили не советовать». И правда, многим из нас легко дать непрошенный совет собеседнику. При этом крайне сложно задать вопрос, который бы помог ему самому найти решение в проблемной ситуации. Сейчас в школах начали учить детей выступлению, презентациям, где есть эффект влияния, но при этом их не учат отстраиваться от деструктивного давления, выходить из сетей манипуляторов. Именно поэтому сегодня очень популярны женские марафоны, обучение по СМС, личностные курсы... Просто потому, что базовых психологических знаний в области коммуникаций никто не получил. И поэтому, конечно, эти темы востребованы сегодня среди всех профессий.

У меня есть несколько программ – «Базовая деловая коммуникация», «Методы влияния на людей» и «Мастерство коммуникаций» – где я углубляюсь в разного рода приемы на различных этапах коммуникации (установления контакта, сбора информации, ответа на возражения и аргументации, достижения договоренностей и завершения контакта с целью пролонгирования отношений).

Многие из этих приемов взяты из НЛП (нейролингвистического программирования). Хочу отметить, что вокруг этого понятия существует масса мифов, связанных со словами «манипуляция», «шаманизм», «мистицизм», хотя это полный абсурд. НЛП – просто одна из школ психологии, которая использовала метод наблюдения за экспертами и фиксации алгоритмов их действий без какой-то исследовательской базы.

Например, Моцарт пишет сонаты. Как он это делает? НЛПер опишет, как он это делает и пояснит алгоритмы Моцарта для других. Да, НЛПер не проводит исследование, какой из ста «моцартов» более «правильный», а предлагает практиковать приемы и выбирать те, что работают у конкретного клиента.

На мой субъективный взгляд, идеальными коммуникаторами являются психиатры и психотерапевты, потому что они видят массу людей, их задача – найти контакт, чтобы разными способами влиять на партнера по общению. Очень многие техники в коммуникациях взяты из разных школ психологии.

То есть главный эффективный способ влияния, который можно взять из психотерапии – это умение слушать и задавать вопросы?

В последние 10 лет в онлайн-образовании и бизнес-образовании очень популярен коучинг, а он целиком построен на глубинном слушании и пути следования за клиентом, задавании вопросов с целью сохранения структуры беседы и достижения целей клиента.

В идеале, если сотрудник обладает коучинговыми навыками, он легко справляется с проблемой выявления любых потребностей, в том числе глубинных, ценностных позиций и убеждений, которые ложатся в основу возражений.

Следующим навыком является умение «раскрутить» эти возражения, привести контраргументы, изменить точку зрения другого за счет собственной позиции. Здесь уже включаются и другие навыки.

Как правильно использовать технику отказов?

Чтобы отказать, можно разработать много стратегий, но самая действенная следующая. К примеру, к вам пристаёт человек, который просит одолжить ему денег, сделать за него работу, обменяться отпусками. Вы смотрите на него и принимаете внутренне решение: согласиться или отказать. Если принимаете решение отказать, то выдерживаете паузу в долю секунды, смотрите ему прямо в глаза

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



и говорите уверенное, не агрессивное, не манипулятивное слово, спокойное «нет».

Важно после этого «нет» не добавлять что-либо еще, нельзя оправдываться, не нужно «наезжать» в ответ. Т. е. очень важно сохранять спокойную уверенность, не уходить в амплитудную агрессию или неуверенность, потому что они являются признаками нестабильной, деструктивной коммуникации.

Обычно люди, которые запрашивают технику говорения «нет», нуждаются не в самой технике, а в работе с собственными установками. У них присутствуют какие-то внутренние «вирусы», мысли, базовые убеждения, которые говорят: «ты не можешь отказать человеку, потому что...», «ты не имеешь права на это...», «ты должен...» и т. д.

Чаще всего задача на этом этапе – помочь человеку «отловить» эти убеждения и что-то с ними сделать (переформулировать, дополнить, расширить, полностью их изменить), и сделать это в нужных контекстах (в коммуникации с коллегами или друзьями, в семье или на работе)

*** Анастасия Талызина,**
бизнес-тренер, коуч, специалист по оценке

Эксклюзивно для



Организация, сопровождение
и согласование: О. Костив
kostivolesya.2022.
top.personal@gmail.com

**ПОДЕЛИТЕСЬ ВАШИМ ДЕЛОВЫМ ОПЫТОМ
С ДЕЛОВОЙ АУДИТОРИЕЙ ЖУРНАЛА УП,**

**УП ПРИГЛАШАЕТ ДАТЬ ИНТЕРВЬЮ*: СОБСТВЕННИКОВ КОМПАНИЙ,
ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ, HRD, БИЗНЕС КОНСУЛЬТАНТОВ, БИЗНЕС ТРЕНЕРОВ, КОУЧЕЙ**
почта для связи: 7447273@bk.ru

*формат: зум, вацап очно. Темы, сроки и пр. обсуждаем индивидуально

Управление временем. Главное и второстепенное в работе лидера компании.

*Как боссу расходовать свой самый ценный ресурс и
эффективно расставлять приоритеты*

Микроменеджмент – болото, которое засасывает

Не опуститься до «мелочной опеки» – талант опытного руководителя. Повышенная тревожность, особенно в условиях турбулентной ситуации, может провоцировать желание быть в курсе каждого шага команды. Но это опасный путь. Уделять много времени операционным задачам – непозволительная роскошь для эффективного управленца. Особенно, если вы возглавляете не линейный, а достаточно разветвленный бизнес, связанный как с продажами, так и с консультированием, образованием, коучингом и т.д. Помимо того, что подобный стиль управления буквально «пожирает время», он еще и «разбалтывает» сотрудников, снимая с них часть ответственности.



Ольга Чижевская
ООО «Подиастр»

Тратить энергию более расчетливо – в интересах босса. Тем более, что, следует признать, наш мозг не слишком хорошо приспособлен для многозадачности, и если приходится постоянно переключаться между задачами, энергетические «затраты на переход» могут сильно тормозить процесс.

«Лягушка на завтрак», как рабочий механизм

Современные исследования показывают, что человек способен работать с высокой интенсивностью и полной отдачей не более 4-5 часов в день. В этот временной промежуток я стараюсь «упаковать» самые важные дела. В рабочем

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



плане обязательно ставлю их на утро. В таком случае, когда вопрос будет закрыт, мысли о нем не помешают мне сосредоточиться на последующих задачах. Метод «съесть лягушку на завтрак» хорошо известен, но ведь он и работает!

Борьба с «пожирателями времени»

У каждого из нас своим фирменные «хронофаги». Кто-то тратит время на неэффективные совещания, другие не могут удержаться от стихийного реагирования на любые телефонные звонки – у каждого своя ахиллесова пята, и задача ее выявить, начав вести хронометраж дня.

Я отдаю себе отчет, что от того, как я планирую день, в каких мероприятиях участвую лично, зависит не только моя собственная продуктивность, но и показатели компании.

Человек-дирижер, а не человек-оркестр

В бесконечной гонке за задачами и в попытке решить их все без исключения легко потерять глобальное видение. Задача стратегического управления босса видеть картину в целом, а не отдельные кусочки мозаики. Как говорится, «различать лес за деревьями», то есть последствия того или иного шага в развитии бизнеса. Руко-

водить процессом, а не отдельными «винтиками» бизнес-механизма.

Личная ответственность за бизнес не означает того, что руководителю необходимо стоять за спиной каждого из менеджеров, указывая им, что и как делать. Важнейший инсайт для главы компании состоит в том, что благодаря делегированию он имеет возможность заниматься стратегически важными вопросами, а подчиненные в это же время развиваются, оттачивают мастерство.

Руководитель — человек, который не мешает хорошим людям работать. Петр Леонидович Капица, ученый, физик, нобелевский лауреат

При этом для успокоения босса можно практиковать так называемое управление по результатам (results-only work environment). Регулярная (но не избыточно частая!) оценка достижений работников по ключевым показателям дает руководителю четкое видение ситуации, не нарушая автономной работы и не лишая сотрудников мотивации.

Однако мы ни в коем случае не говорим о самоустранении. Разумное делегирование, разумеется, не снимает с меня чувство тотальной ответственности за успешность бизнеса. Это важный момент – поручить дела можно, но ответственность к сотруд-

нику переходит частично, в объеме результата задачи.

Живое общение

Современные технологии, получившие взрывной рост в условиях «новой нормальности», делают работу более продуктивной и позволяют экономить время. Мы можем заменять личные встречи видеоконференциями, не проводя часы в пути. Безусловно, учитывая специфику бизнеса, которая подразумевает работу со всеми регионами России и сопредельными странами, это очень удобно. А порой это единственный вариант для коммуникации. Однако мое мнение: руководитель не должен забывать о важности живого общения.

Именно живое общение — лучший способ разобраться в происходящем, расставить акценты, поддержать подчиненных. Физический контакт, эффект присутствия очень важны, и ничто, даже самые высокотехнологичные видеоконференции, никогда по настоящему не заменят встречу лицом к лицу.

Умение говорить с людьми также превозносит руководителя в глазах подчиненных и повышает доверие к нему и даже мотивацию сотрудников. Это одна из причин, по которой я уделяю время в своем расписании урокам ораторского мастерства. Возможность

голосом, интонацией правильно и убедительно донести до подчиненных свою мысль сложно переоценить.

Особенно важны личные приветственные беседы с новыми сотрудниками. Подобные ритуалы на общих собраниях коллектива укрепляют культуру компании и обеспечивают хороший старт при онбординге новичков.

Аудит перемен

Действительность, в которой мы живем, перечеркивает все премудрости учебников по управлению рисками. Не быть «одураченными случайностью» — топовая задача лидера компании, важнейший недеlegeируемый приоритет. События, классифицируемые на рынке как «черный лебедь», раз за разом показывают уязвимость нашего опыта и хрупкость нашего знания. Задача босса не быть приверженцем ретроспективного анализа, готовиться к наступлению случайных событий и повышать устойчивость бизнеса к ним. Подчеркну, важно не предсказать наступление этих событий (это невозможно!), но создать запас прочности на случай, если они все-таки произойдут.

Разумеется, я не призываю отказываться от планирования, но призываю, в том числе, импровизировать и использовать интегративное мышление на случай тех или иных катаклизмов.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Work-life balance против тотального выгорания

Когда работа грозит поглотить все время, руководитель, желающий сохранить здоровье и личную жизнь, буквально обязан обозначать границы. И в первую очередь себе самому. Легкоатлеты знают о таком термине как «марафонская стена». Это состояние, когда на фоне определенных физиологических процессов измотанный длинной дистанцией человек словно упирается в невидимую преграду и не может сделать больше ни шага. Так вот у каждого человека есть своя «марафонская стена», когда он уже не в силах двигаться дальше. Задача руководителя – не допустить такого состояния как в рамках заботы о себе, так и в целях сохранения жизнедеятельности компании.

Чтобы выдержать колоссальные нагрузки, руководитель должен уделять внимание своему здоровью, физической активности и эффективному расслаблению. Например, мои батарейки подзаряжаются, когда я сплю семь часов, придерживаюсь здорового питания, ежедневно посвящаю время фитнесу и йоге.

Важный ключ к энергичности для меня — активность в течение дня. Стараюсь давать себе некоторую нагрузку каждый час. Просто пройтись по кабинету, поделать упражнения на балансировочной подушке (компактный тренажер,

который я держу и в офисе, и дома) уже достаточно.

За последние годы было опубликовано немало исследований, доказывающих, что даже краткие периоды активности улучшают внимание, помогая мозгу работать эффективнее. К слову, я не раз замечала, что во время утренних прогулок мне лучше думается, в голову приходят правильные и интересные мысли.

Взаимоотношения с семьей в полноценном режиме также очень важны для эмоционального баланса. Общение с детьми дает мне огромный ресурс.

Кроме всего прочего, считаю, что буквально обязана находить время для профессионального роста. В моей программе: чтение книг, прослушивание подкастов (это удобно делать в автомобиле по дороге в офис). И, разумеется, я внимательно слежу за рынком профессиональных тренингов, выбирая их как для себя, так и для своей команды. Подобная «трата времени» всегда окупается!

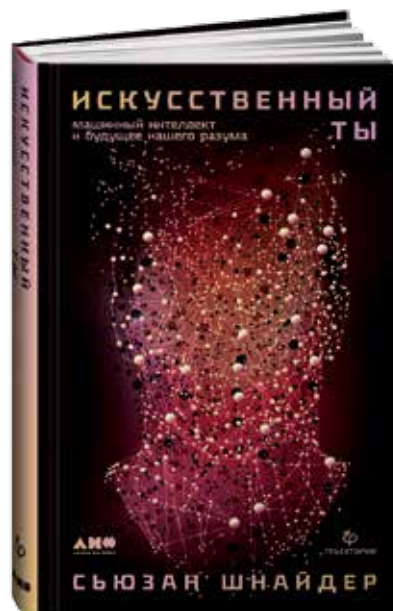
***Ольга Чижевская,**
исполнительный директор
Ассоциации медицинских центров
и врачей «Лига подиатрии»;
соучредитель и директор
ООО «Подиатр»

Эксклюзивно для



Могли бы вы слиться с ИИ?

Глава 5



Представим, что сейчас 2035 год. Вы технофил и потому решаете встроить себе систему мобильного интернет-подключения в сетчатку глаза, а через год расширяете свою кратковременную память при помощи нейронных схем. Вы теперь – официальный киборг. Перенесемся в 2045 год. Нанотехнологии позволяют вам продлить жизнь, и вы продолжаете использовать самые передовые и масштабные средства расширения возможностей организма.

К 2060 году, после ряда небольших, но совокупно очень глубоких изменений, вы уже «постчеловек». Постлюди – это существа будущего, которых уже нельзя однозначно идентифицировать как людей, поскольку их ментальные способности радикально превосходят возможности современного человека. К этому

моменту ваш интеллект становится более совершенным уже не просто с точки зрения скорости ментальных вычислений; вы обретаете способность легко устанавливать многогранную связь образов и понятий, недоступную прежде. Обычные, «неулучшенные» люди, кажутся вам интеллектуально ущербными, у вас с ними мало общего, но вы, как транс-гуманист, уважаете их право не расширять возможности своего мозга.

Наступил 2300 год. К глобальным техническим достижениям добавляется сверхразумный ИИ. Напомню, что сверхразумный искусственный интеллект радикально превосходит лучшие умы человечества практически во всех областях, включая научное творчество, здравый смысл и социальные навыки. Со временем постепенное добавление все более совершенных ИИ-компонентов стирает различие между вами и



сверхразумным искином. Единственное, в чем оно сохраняется, — это происхождение. В отличие от искина вы когда-то были «натуралом». Но теперь вы почти целиком продукт высоких технологий. Вас теперь лучше характеризовать как представителя класса созданий с искусственным интеллектом. Вы полностью сливаетесь с ИИ.

В этом мысленном эксперименте речь идет об изменениях того рода, к которым стремятся трансгуманисты и известные технологические лидеры вроде Илона Маска и Рэя Курцвейла. Хочу напомнить, что трансгуманисты намерены перепроектировать человеческий организм, мечтают о бессмертии и синтетическом разуме — и все это в стремлении повысить качество нашей жизни. Сторонников идеи о том, что людям следует слиться с ИИ, называют технооптимистами: они убеждены, что синтетическое сознание возможно. Кроме того, они считают возможным и слияние с ИИ. Если говорить конкретнее, они, как правило, предлагают следующую траекторию развития:

Обычный человек XXI в. → значительная «модернизация» при помощи когнитивных и других физических усовершенствований → статус постчеловека → «сверхразумный искин».

Назовем точку зрения, согласно которой человек должен двигаться по такой траектории и слиться в конечном итоге с искусственным интеллектом, «фьюжен-оптимизмом». Технооптимизм в отношении машинного сознания не требует обязательного фьюжен-оптимизма, хотя многие технооптимисты и правда симпатизируют этим взглядам. Но фьюжен-оптимизм нацелен на создание будущего, где пресловутые постлюди — самосознющие существа.

У этой примерной траектории есть множество вариаций. Так, одни трансгуманисты считают, что переход от неусовершенствованного человеческого интеллекта к сверхразуму будет стремительным, поскольку мы приближаемся к сингулярности — моменту, когда создание сверхчеловеческого интеллекта вызовет громадные изменения за очень короткий промежуток времени (например, за 30 лет).

Другие трансгуманисты утверждают, что технологические перемены не будут настолько внезапными. В этих дискуссиях часто обсуждается достоверность закона Мура. Еще один ключевой вопрос — произойдет ли на самом деле переход к сверхразуму, ведь будущее технологическое развитие связано с серьезными рисками. Риски биотехнологий и ИИ касаются трансгуманистов и специалистов по биоэтике в целом в той же мере, что и биоконсерваторов.



Итак, следует ли нам пускаться в это путешествие? К несчастью, как бы притягательны ни были сверхчеловеческие способности, мы увидим, что даже мягкие усовершенствования мозга, не говоря уже о радикальных вариантах, могут оказаться рискованными. Существо, созданное в результате вашего «усовершенствования», может оказаться кем-то совсем другим. Иначе говоря, результат может обернуться вовсе не вашим усовершенствованием.

Что такое личность?

Чтобы понять, стоит ли себя усовершенствовать, сначала необходимо выяснить, что вы собой представляете. Что такое личность? А потом решить: продолжите ли вы после столь радикальных изменений существовать как эта личность? Или вам на смену придет кто-то другой — а то и что-то другое?

Чтобы принять подобное решение, нужно разобраться в метафизике своей идентичности, т.е. ответить на вопрос: благодаря чему или посредством чего конкретное «я», или личность, продолжает существовать? Чтобы понять, о чем идет речь, рассмотрим существование обыденных предметов. Представьте кофемашину в своем любимом кафе. Представьте, что прошло пять минут и бариста выключает ее. Мысленно спросите у

него, осталась ли кофемашина той же самой, что и пять минут назад. Скорее всего, он скажет, что ответ очевиден: машина продолжает существовать, хотя какое-то из ее свойств изменилось. Если же она развалится или расплавится, то ее больше не будет.

Смысл этого примера в том, что предметы вокруг нас из-за одних изменений перестают существовать, а из-за других — нет. Философы называют те свойства, которыми вещь должна обладать все время, пока она существует, «сущностными».

А теперь рассмотрим предлагаемую трансгуманистами траекторию усовершенствования еще раз. Ее представляют как форму личностного развития. Однако, даже если она несет с собой такие преимущества, как сверхчеловеческий интеллект и радикальное увеличение продолжительности жизни, движение по ней не должно сопровождаться потерей каких-либо сущностных свойств.

Что же это за свойства? Представьте себя в первом классе школы. Какие из сохранившихся с тех пор качеств представляются вам важными для того, чтобы считать себя все той же личностью? Замечу, что клетки вашего тела за это время полностью обновились, а структура и функционирование мозга изменились кардинально. Если человек — это просто физические составляющие его тела и мозга, то вас — такого, каким вы были в первом



классе, — давно уже нет на свете. Того физического первоклассника больше не существует.

Курцвейл, очевидно, видит связанные с этим сложности, когда говорит:

Так кто же я? Поскольку я непрерывно меняюсь, может быть, я просто схема, паттерн? Что, если кто-то скопирует эту схему? А я сам — оригинал или копия? Может быть, я и есть вся эта материя — т.е. как упорядоченный, так и хаотический набор молекул, которые составляют мое тело и мозг?

Курцвейл намекает на две теории, которые находятся в центре давнего философского спора о природе личности. Назову ведущие теории в этой сфере:

1. Теория психологической непрерывности. Вы — это, в сущности, ваши воспоминания и способность размышлять о себе (Локк). В самом общем виде вы суть ваша общая психологическая конфигурация, то, что Курцвейл называл вашим «паттерном».

2. Материалистический подход к мозгу. Вы — это, в сущности, то, из чего вы сделаны (т.е. из чего сделаны ваше тело и мозг), или, по выражению Курцвейла, «упорядоченный и хаотический набор молекул», который составляет тело и мозг.

3. Теория души. Ваша суть — это ваша душа или разум, понимаемые как нефизическая сущность, отдельная от тела.

4. Представление об отсутствии личности. Самость — это иллюзия. «Я» — это грамматическая выдумка (Ницше). Существует масса впечатлений, но в их основе нет личности (Юм). Выживание невозможно, потому что не существует личности (Будда).

Каждая из перечисленных точек зрения позволяет сделать свои выводы о том, следует ли нам совершенствовать себя. Например, из теории психологической непрерывности следует, что усовершенствования могут изменять ваш субстрат, но должны сохранять общую психологическую конфигурацию. Эта теория разрешает вам перенести свою личность на кремний или какой-то иной субстрат, по крайней мере в принципе.

Предположим теперь, что вы — сторонник материалистического подхода к мозгу. Материалистический взгляд заключается в том, что разум в основе своей есть нечто физическое, или материальное по природе, и что ментальные свойства, такие как мысль о чудесном аромате кофе, представляют собой в конечном итоге всего лишь физические качества. (Эту точку зрения часто называют «физикализмом».) Материализм добавляет к этому, что мышление зависит от мозга. Мысль невозможно «перенести» на другой



субстрат. Так что, согласно этой точке зрения, усовершенствования не должны изменять материальный субстрат личности или эта самая личность просто исчезнет.

Далее предположим, что вы сторонник теории души. В этом случае решение усовершенствовать себя должно зависеть, судя по всему, от того, есть ли у вас основания считать, что усовершенствованное тело сохранит душу или нематериальный разум.

Четвертая позиция резко контрастирует с остальными. Если вы придерживаетесь представления об отсутствии личности, то сохранение личности вообще не вопрос, ибо никакой личности, или «я», не существует. В этом случае такие местоимения, как «я» или «вы», относятся на самом деле не к личностям. Тем не менее обратите внимание: даже если вы отрицаете существование личности, то все равно можете стремиться к усовершенствованию себя. Например, вы можете усматривать пользу в распространении сверхразума во Вселенной — вы можете ценить формы жизни с более высоким уровнем сознания и желать, чтобы ваш «преемник» был именно таким существом.

Я не знаю, многие ли из тех, кто ратует за слияние разума и машины (в частности, Илон Маск и Митио Каку), рассматривали приведенные выше классические точки зрения на идентичность личности. Но им следовало

бы это сделать. Не обращать внимания на споры о природе личности — плохая идея. Позже — если выяснится, что технология, которую человек защищал, на самом деле оказала громадное отрицательное влияние на процветание человечества, — это может обернуться серьезным разочарованием.

Так или иначе, и Курцвейл, и Ник Бостром рассматривают этот вопрос в своих работах. Как и многие другие трансгуманисты, они принимают новый интригующий вариант теории психологической непрерывности, в частности стоят на позиции вычислительного, или паттернистского, представления непрерывности.

Может быть, вы — шаблон программы?

Отправной точкой паттернизма служит вычислительная теория сознания, которую я уже представляла. Поначалу вычислительная теория сознания исходила из того, что разум похож на стандартный компьютер, но сегодня большинство соглашается с тем, что мозг не имеет такой структуры. Однако когнитивные и перцептивные способности, такие как кратковременная память и внимание, по-прежнему считаются вычислительными в широком смысле. Хотя варианты вычислительной теории сознания различаются в деталях, все они объясняют когнитивные и перцептивные



способности как причинные взаимосвязи между компонентами, каждый из которых можно описать алгоритмически. Обычный способ описания вычислительной теории сознания заключается в отсылке к идее о том, что разум — это компьютерная программа:

Программный подход к разуму. Разум — это программа, выполняемая мозгом. То есть разум — это алгоритм, используемый мозгом, и именно его пытаются описывать различные разделы когнитивистики.

Те, кто занимается вычислительной теорией сознания в философии, предпочитают обходить тему паттернизма, как и более общую тему идентичности личности. Это не слишком хорошо по двум причинам. Во-первых, на представлениях о природе личности сильно сказываются взгляды автора на природу разума. Ибо что такое личность, если не то, чем она думает и размышляет, по крайней мере отчасти? Во-вторых, что бы ни представлял собой разум, для понимания его природы необходимо разобраться с вопросом постоянства, а это выводит нас на теории постоянства личности. Однако в дискуссиях о природе разума вопрос его постоянства часто игнорируется. Я подозреваю, что причина этого проста: изучение природы разума относится к другой подобласти философии по сравнению с изучением природы

личности — иными словами, все дело в академических ярлыках.

К чести трансгуманистов, они проявляют в этом вопросе инициативу и пытаются связать тему природы разума с вопросами идентичности личности. Они совершенно правильно разглядели сродство между паттернизмом и программным подходом к сознанию. В конце концов, если принять вычислительный подход к природе разума, то совершенно естественно считать людей своего рода компьютерами и задаваться вопросом, не зависит ли целостность личности от целостности ее программного паттерна. Основную концепцию паттернизма очень хорошо уловил Курцвейл:

Конкретный набор частиц, которые составляют мое тело и мозг, на самом деле полностью отличается от атомов и молекул, из которых я состоял еще совсем недавно. Мы знаем, что большинство наших клеток заменяется за несколько недель и даже в наших нейронах, существующих как индивидуальные клетки относительно долгое время, все составляющие их молекулы заменяются в течение месяца... Я скорее похож на узор, который образует вода, когда бежит по камням. Реальные молекулы воды меняются каждую миллисекунду, но паттерн сохраняется на протяжении часов или даже лет.



Сформулируем языком когнитивистики, как это, безусловно, сделал бы трансгуманист, что жизненно важно для вас в своей вычислительной конфигурации: сенсорные системы/подсистемы мозга (например, зрение); ассоциативные зоны, где объединяются эти базовые сенсорные подсистемы; нейронные сети, обеспечивающие здравый смысл; система внимания; воспоминания и т.д. Все это вместе образует тот алгоритм, по которому ваш мозг осуществляет вычисления.

Вы можете решить, что трансгуманист положительно относится к материалистическому взгляду на мозг. Однако трансгуманисты в целом отрицают его, поскольку считают, что личность продолжает существовать, если сохраняется ее паттерн — пусть даже он загружен в компьютер, а мозг больше не существует. Для многих фьюжен-оптимистов загрузка в компьютер — ключ к достижению слияния разума и машины.

Конечно, я не утверждаю, что все трансгуманисты являются паттернистами. Но паттернизм Курцвейла весьма типичен. Вот, например, апелляция к паттернизму в отрывке из сборника «Часто задаваемые вопросы по трансгуманизму», составленного Бостромом. Книга начинается с обсуждения процесса загрузки разума в компьютер:

Загрузка (иногда ее называют «реконструкцией мозга») — это процесс переноса интеллекта с биологического носителя в компьютер. Она может происходить так: сначала сканируется синаптическая структура конкретного мозга, а затем те же вычисления реализуются на электронном носителе... Новое вместилище разума может иметь виртуальное (смоделированное) тело, дающее те же ощущения и те же возможности для взаимодействия, что и оригинальное, несмоделированное тело... Загрузка в компьютер принесет немалые преимущества, в частности неподверженность биологическому старению. Кроме того, регулярно можно создавать резервные копии разума, чтобы в случае чего вас можно было перезагрузить. (Таким образом, продолжительность вашей жизни будет потенциально столь же велика, как и продолжительность жизни Вселенной.) ... Скорее всего, радикально совершенствовать загруженный разум будет проще, чем органический мозг... Считается, что вы живете так долго, как долго сохраняются определенные информационные паттерны, такие как ваши воспоминания, ценности, взгляды и эмоциональные предрасположенности...

Для продолжения существования личности, с этой точки зрения, не



слишком важно, реализованы ли вы на каком-нибудь кремниевом чипе внутри компьютера или в массе этой серой творожистой массы внутри черепа, – если считать, что обе эти реализации обладают сознанием.

Короче говоря, футуристическая ориентация и склонность видеть в основе всего вычисления приводит трансгуманиста к паттернизму: подходу к природе личности, представляющему собой интригующий сплав вычислительного представления о разуме и традиционного взгляда, объясняющего личность психологической

непрерывностью. Паттернизм, будь он оправдан, позволил бы объяснить, как пережить радикальные усовершенствования, подобные тем, о которых шла речь в наших мысленных экспериментах. Более того, он стал бы важным вкладом в вечный философский спор о природе личности. Так оправдан ли паттернизм? И допускает ли он радикальные усовершенствования, о которых говорят фьюжен-оптимисты? Вот об этом мы и поговорим в следующей главе.

Журнал



Отрывок из книги:

Сьюзан Шнайдер

Искусственный ты: машинный интеллект и будущее нашего разума



Издательство «Альпина»

*8 (800) 550-53-22
www.alpinabook.ru*



Отзыв о книге

«Искусственный ты»

Сьюзан Шнайдер



В своей книге «Искусственный ты» философ и специалист по когнитивной психологии Сьюзан Шнайдер размышляет над очень актуальной темой для нашего времени. Автор пытается ответить на главный вопрос: могут ли искины (так Сьюзан Шнайдер в своей книге называет искусственный интеллект) обладать сознанием? Помимо этого, в книге есть и другие рассуждения, например, как работает человеческий разум, сможет ли человек слиться с искусственным интеллектом, к каким последствиям это приведет и тому подобное. Несмотря на то, что книга посвящена, по большей степени, современным технологиям и их будущему прогрессу, Сьюзан очень уместно внедряет философские рассуждения, которые делают «Искусственный ты» интересным произведением даже для читателей, которые далеки от темы искусственного интеллекта.



Айта Лузгина
«Интериум»

Стоит сказать, что искусственный интеллект сегодня очень широко обсуждается в СМИ, в массовой культуре и, конечно, литературе. Мне кажется, каждый из нас хотя бы раз размышлял, а что было бы, если...

В книге четко прослеживаются две сюжетные линии. Первая – это вопрос человеческого сознания. Что это вообще такое, как его расширить и насколько оно

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ценно для индивида. Вторая сюжетная линия заключается в том, что если люди хотят наделить искинов сознанием, то общество должно позаботиться о последствиях этого шага, потому что при неаккуратности и халатности это может принести самые худшие последствия для человечества.

Также, хочется отметить, что Шнайдер уделяет большое внимание понятию «сознание». Очень интересно читать про то, смогут ли люди создать сознание и наделить им искусственный интеллект. К тому же автор дает очень интересное понятие «конструированием разума» и тезис, что сознание искусственного интеллекта – это зеркало человеческого сознания, но стоит отметить, что Сьюзан Шнайдер дала достаточно философское объяснение этому тезису.

«Конструирование разума — это форма креационизма, где в роли творца выступаем мы, люди, а не Бог».

Еще хочу упомянуть об очень интересной главе «Как поймать ИИ зомби: есть ли сознание у машин». В этой главе автор предлагает собственные тесты, которые бы помогли установить, есть ли у искусственного интеллекта разум.

Автор уверена, что в течении прохождения данных тестов можно узнать, например, сможет ли искусственный

интеллект размышлять на философские темы или как он воспримет ту или иную идею.

«Выявление машинного сознания в чем-то сродни диагностике какого-нибудь заболевания. Полезных методов и маркеров для этого может существовать много, причем одни из них более весомы, другие менее.»

Теперь нужно отметить существенные достоинства этой книги. Больше всего хочется выделить то, что хотя книга и относится к научно-популярному жанру, но она написана настолько простым языком, что даже при прочтении всей книги вам не придётся искать пояснения каких-либо терминов в посторонних источниках. Плюс к этому, автор объясняет сложные научные явления на бытовых ситуациях, после этих примеров не остается не единого вопроса.

«То есть они, как правило, считают мышление субстратонезависимым. Поясню значение этого термина. Предположим, вы планируете новогодний праздник. Пригласить гостей на этот праздник и сообщить им необходимые подробности можно самыми разными способами: вы вольны сделать это лично, письмом, по телефону и т.д. Мы можем обособить носителя информации (субстрат) о празднике от самой информации о нем. В аналогичном ключе можно предположить,

что сознание способно существовать на разных субстратах. Не исключено, по крайней мере в принципе, что оно присуще не только биологическому мозгу, но и системам, основанным на других материалах, таких как кремний. Это и называется «субстратонезависимостью».

К тому же, автор не отстаивает определенную позицию «за или против». В своей работе Сьюзан Шнайдер, естественно, формирует собственную точку зрения – взвешенную и очень философскую, но при этом она не давит на читателя и не побуждает его согласиться с ней.

Таким образом, можно сделать вывод, что книга будет интересна ши-

рокому читателю. Так как в работе Сьюзан Шнайдер не только рассматривается актуальный вопрос искусственного интеллекта и его будущего, но и затрагивается вечная тема человеческого сознания.

***Айта Лузгина,**
партнер, проектный директор
агентства «Интериум»

Эксклюзивно для

1 млн. –
БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА
КОМПАНИИ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – HRD&HRM
– PR – ТОПЫ – РУКОВОДИТЕЛИ
ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ – ЭЛ. ВЕРСИЯ – САЙТ –
РАССЫЛКИ – ИНСТАГРАМ – СОЦ. СЕТИ

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
www.TOPPERSONAL.ru

Отзыв на книгу С. Белова «Как получать то, что хочется?» Записки бизнес-тренера»



Книга состоит из 5 разделов, связанных с эмоциями, продажами, личной эффективностью и коучингом.

Мне как бизнес-тренеру читалось легко, и техники работы знакомы, поскольку их применяю в своей практике. Вероятно, что данная книга будет полезна для тех, кто только открывает для себя продажи и учится переговорам с клиентами. Для читателей, кто давно эти сферы изучает и работает в них, книга, вероятно, будет не совсем «в глубину».

Были полезны техники и упражнения из главы 4, про «Живите по совести» или «Все возвращается». Солидарна с тем, что все, что мы делаем в жизни и бизнесе, должно быть максимально честно с собой и окружающими. В главе звучат вопросы, которые стоит задавать себе, сверяясь с внутренним компасом совести и честности. Тогда действительно каждый начнет получать то, что хочется. Не из достигаторства, а из этичного диалога с собой. Благодарю за Ваш труд, Сергей.



**Анастасия
Аксенова
Бизнес-тренер**

***Анастасия Аксенова,**

Бизнес-тренер, консультант

aksenovaag1@gmail.com

[@aksenova_psy](https://www.instagram.com/aksenova_psy)

(инстаграм и Telegram)

Увольнения – значимые случаи судов

В конце 2021 ВС выпустил обзор практики рассмотрения судами дел по спорам, связанным с прекращением трудового договора по инициативе работодателя (утв. Президиумом ВС РФ 09.12.2020). Суд обобщил практику по спорам об увольнении, разъяснил порядок применения процессуальных и материальных норм для разрешения разногласий.

ВС указал, что нельзя считать незаконным увольнение работника, признанного работодателем, не выдержавшим испытание при приеме на работу, исключительно по мотиву несоблюдения работодателем трехдневного срока уведомления работника о неудовлетворительном результате испытания при отсутствии нарушения его трудовых прав (п. 20 обзора).

Увольнение работника по п. 11 ч. 1 ст. 77 ТК РФ (нарушение установленных ТК РФ или иными федеральными законами правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы) не считается законным, если

работодатель не доказал, что трудовой договор с работником, изначально противоречил закону, а также если в приказе об увольнении по названному основанию ра-

ботодателем не указано на конкретное нарушение, исключающее возможность продолжения выполнения трудовой функции (п. 21 обзора).

Если сотрудник пропустил срок для обращения в суд с иском о признании незаконным увольнения, суд должен исследовать все обстоятельства пропуска такого срока (п. 22).

Обращение работника по вопросу незаконности увольнения в инспекцию труда и в прокуратуру с целью защиты трудовых прав во внесудебном порядке – уважительная причина пропуска срока (п. 23 обзора).



Марина Кузина

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



При сокращении штата работодатель не учитывает преимущественное право оставления на работе, если речь идет о единственной должности. Довод истца о том, что работодатель «спрятал» вторую должность под названием другого рабочего места не нашел подтверждения. Суд не выявил доказательств, которые бы свидетельствовали о том, что непосредственно перед сокращением численности и штата работников изменялись наименования должностей или круг должностных обязанностей работников (Определение Второго кассационного суда общей юрисдикции от 23.12.2021 N 88-30155/2021).

Отчеты о выполнении обязанностей и установленные нормативы помогут решить вопрос о прохождении испытательного срока и послужат доказательством в суде. Суд признал законным увольнение сотрудника, который не прошел испытательный срок. Работодатель представил отчеты, из которых следовало, что при установленной норме опросов в месяц сотрудник отработал не больше 2/3 от нужного количества. Часть опросов сотрудник проработал некачественно и не довел до результата. Доводы бывшего работника о том, что его не ознакомили с должностной инструкцией, опровергался условиями трудового договора. В соглашении было указано на такое ознакомление работника. Также в тексте трудового договора было

предусмотрено, что работник принимается на работу с условием выполнения обязанностей, определенных должностной инструкцией. Суд пришел к выводу, что у работодателя имелись основания для увольнения сотрудника (Определение Второго кассационного суда общей юрисдикции от 21.12.2021 N 88-29729/2021).

Сотрудник, которого уволили по сокращению, имеет право на сохранение среднего месячного заработка в течение третьего месяца со дня увольнения, если он зарегистрировался в органе службы занятости населения в месячный срок после увольнения, не нарушал сроки перерегистрации, не отказывался от предложенных вариантов трудоустройства. Оспорить выплату в этом случае работодатель не сможет (Определение Второго кассационного суда общей юрисдикции от 21.12.2021 N 88-29530/2021).

Работодатель вправе уволить сотрудника за однократное грубое нарушение трудовых обязанностей. Направить на медицинское освидетельствование такого работника могут сотрудники охранной организации. Оспорить увольнение за появление в состоянии опьянения не получится, если ссылаться на направление для медицинского освидетельствования не работодателем, а сотрудниками охранного предприятия, если сотрудник подписал согласие на это, если та-



кой порядок не противоречит ЛНА. Суд признал законным увольнение работника, которого на медицинское освидетельствование направили охранники в компании работодателя. Суд выяснил, что при составлении акта задержания работника сотрудники охраны действовали в соответствии с требованиями положения об организации пропускного и внутриобъектового режимов на объектах и договоров с работодателем. Кроме того, лицо собственноручно выполнило запись: «С медицинским освидетельствованием согласен». На-

правление истца на медицинское освидетельствование соответствовало условиям договора, заключенного работодателем. Довод о том, что день освидетельствования не являлся рабочим днем истца, суд отклонил, поскольку информация противоречила данным из табелей учета рабочего времени. Деятельность производственных организаций, к которым относится работодатель, не приостанавливалась и не ограничивалась (Определение Восьмого кассационного суда общей юрисдикции от 21.12.2021 N 88-21598/2021).

Обзор новаций Трудового Права и значимых судов

Пленум ВС РФ проанализировал практику и разъяснил вопросы, которые возникают в ходе рассмотрения административных дел в сфере нарушения трудовых прав граждан (Постановление Пленума ВС РФ от 23.12.2021 N 45).

Пленум указал на обратную силу законов, которые смягчают ответственность за нарушения. Новые нормы, которые смягчают ответственность, распространяются на лицо, совершившее административное правонаруше-

ние до вступления такого закона в силу (п. 4 постановления № 45).

Суд указал, что сам по себе факт прекращения трудовых отношений с должностным лицом не исключает возможность привлечь его к ответственности за правонарушение. Лицо несет административную ответственность, если нарушило закон в период исполнения служебных обязанностей, если не истек срок давности. Ответственности не препятствует государственная регистрация прекращения физическим ли-



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



цом деятельности в качестве ИП, если такое лицо нарушило закон.

Повторным считается нарушение вне зависимости от организации, в которой лицо совершило деяние. Если нарушитель ранее подвергался административной ответственности, и срок, в течение которого лицо считается подвергнутым наказанию, не истек, то новое отступление от закона будет повторным, даже если оно совершено в другой организации и на ином месте работы.

Пленум определил перечень доказательств, включил в него электронную переписку и другие данные, полученные по каналам связи. Ответственность за невыплату зарплаты (ч. 6 ст. 5.27 КоАП РФ) наступает также за нарушение сроков для выплат иных сумм, причитающихся работнику (п. 14). Она наступает, если трудовой договор отсутствует, но лицо приступило к выполнению трудовой функции. Работодатель считается исполнившим обязанность в день передачи в банк платежного поручения о перечислении работнику причитающихся сумм.

Квалификации в качестве административного правонарушения не подлежит частичная невыплата (в размере менее половины подлежащей выплате) свыше трех месяцев или полная невыплата свыше двух месяцев заработной платы, иных выплат. Такие действия

содержат признаки преступления (ст. 145.1 УК РФ).

Пленум также указал на характер правонарушений, которые не признаются длящимися (ч. 2 ст. 5.27.1 КоАП РФ) и на ответственность работодателя за допуск сотрудников к трудовым обязанностям без инструктажей. Каждый протокол об административном правонарушении по ст. 5.27, 5.27.1 КоАП РФ судам следует принимать для рассмотрения в отдельном производстве с вынесением постановления по каждому совершенному нарушению (п. 25). Если совершенные административные правонарушения предусмотрены одной частью ст. 5.27 или 5.27.1 КоАП РФ, при назначении административного наказания за их совершение положения части 2 статьи 4.4 КоАП РФ не подлежат применению. Предложен новый порядок изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей. Проект приказа находится на рассмотрении в Госдуме. Документ предусматривает требования к помещениям, учету трудовых книжек лицом, которое является распространителем и порядок взаимодействия с работодателем.

***Марина Кузина,**
Эксперт журнала ТРУДОВОЕ ПРАВО

Эксклюзивно для



SuperJob выяснил, сколько специалистов в сфере рекрутинга работает удаленно

Сотрудники на удаленке есть сегодня в каждой второй компании. Чаще всего в дистанционном режиме работают IT-отделы, бухгалтерия, продажи и кадры. В опросе сервиса по поиску высокооплачиваемой работы SuperJob приняли участие представители 1000 работодателей из всех округов страны.

Удаленные работники есть сегодня в 51% компаний. Причем в 4 из 10 компаний на дому работает более 30% персонала. В Москве и Санкт-Петербурге удаленка распространена больше: в столице дистанционный труд используют 2 из 3 работодателей (68%), в Санкт-Петербурге — 63% компаний.

Результаты опроса от SuperJob показали, что 19% опрошенных работодателей отправили работать домой рекрутеров, специалистов по управлению персоналом и кадровиков.

Помимо подразделения по работе с персоналом, чаще всего на удаленке также оставляют сотрудников IT-

департаментов, бухгалтерию и отделы продаж.

Число работодателей, практикующих удаленную занятость сегодня одно из самых высоких (51%). Аналогичную ситуацию SuperJob наблюдал в декабре 2020 г. Больше удаленки было только в разгар пандемии в мае 2020 г.: тогда дистанционные сотрудники были в 59% компаний. Всего 2—3 недели назад о наличии сотрудников, работающих на дому, сообщал лишь 31% компаний.

Рекомендациям Минтруда об увеличении числа удаленных сотрудников собираются следовать 15% работодателей России. Среди московских и

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



петербургских компаний таковых чуть больше — 17 и 16% соответственно.

Место проведения опроса: Россия, все округа Населенных пунктов: 93
 Время проведения: 2—7 февраля 2022 года
 Исследуемая совокупность: менеджеры по персоналу и другие представители кадровых служб предприятий и организаций, где работают сотрудники на удаленке из-за пандемии коронавируса

Вопрос: «Работу в какой области выполняют в вашей компании сотрудники, работающие в настоящее время удаленно в связи с эпидемией коронавируса?» (открытый опрос, у респондентов была возможность указать необходимое количество вариантов ответа)

Ответы респондентов	Кол-во респ.
Информационные технологии	33%
Бухгалтерия/финансы	32%
Продажи/работа с клиентами	29%
Управление персоналом/рекрутинг/кадры	19%
Весь офисный персонал	12%
Закупки/снабжение	12%
ИТР	10%
Документооборот	7%
Маркетинг	6%
Call-центр	3%
Экономика	3%
Дизайн	2%
Логистика/ВЭД	2%
Юриспруденция	2%
Другое (аналитика, PR, редакция, корректура, бронирование туров, страхование, сметное дело, реклама и проч.)	16%

***SuperJob**

Эксклюзивно для



Новый деловой журнал **КАПИТАНЫ БИЗНЕСА**

ПЛАНИРУЕТСЯ К ВЫПУСКУ
В ГОРОДАХ-МИЛЛИОННИКАХ
И ОБЪЕДИНЕННЫЙ В МОСКВЕ

РУБРИКИ:

-ЛИДЕРЫ ОТРАСЛИ

-НОВЫЕ ЛИЦА КОМПАНИЙ
И ИХ ОСНОВАТЕЛЕЙ

-ПЕРСПЕКТИВНЫЕ
СТАРТАПЫ

-ЛИДЕРЫ РЕГИОНОВ

-БИРЮЗОВЫЕ КОМПАНИИ

-РАСТУЩИЕ БИЗНЕСЫ

А ТАКЖЕ:

ИНСТАГРАМ -
ТОП КАНДИДАТЫ

YOUTUBE КАНАЛ
С ИНТЕРВЬЮ ЭКСПЕРТОВ

ДЕЛОВОЙ КЛУБ

БИЗНЕС СЕМИНАРЫ

ОДЕЖДА
ОБУВЬ
ДЕТСКИЕ
ТОВАРЫ
МЕТАЛЛУРГИЯ
АВИАМЕДИЦИНА
АВТОДИЛЕРЫ
ОНЛАЙН РИТЕЙЛ
САЙТЫ
АГРО
СТРОИТЕЛЬСТВО
МЯСО
РЫБА
РИТЕЙЛ
АЙТИ КОМПАНИИ



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

(январь-март)

№1
2022

В номере:

VI Международная научно-практическая конференция «Управление документацией: прошлое, настоящее, будущее» памяти профессора Т.В. Кузнецовой

Цифровая трансформация архивной отрасли

Технические комитеты ИСО, их роль в стандартизации документации

Проблемы электронного кадрового документооборота

Социальная сеть «ВКонтакте», как хранилище современной системы документации о жизнедеятельности населения

Формирование архивного фонда Минтруда России (из опыта работы)

Электронные документы и информационные системы в суде. Зарубежный опыт

Должностная инструкция как организационно-правовой документ

Защита персональных данных в цифровой среде

При поддержке:



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 2 (259)

ФЕВРАЛЬ 2022

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

Марина Кузина

Обзор новаций Трудового Права и значимых судов

Павел Хлебников

Увольнение за больничные

Дарья Царькова

Пилоты. Анализ споров с ними

Евгений Кудрявцев

**Что ждет работодателей за нарушение норм
трудового законодательства**

Анастасия Меляшкова

**В чем прав спикер если бы его слова были
о частном бизнесе?**

Андрей Князев

**Что это значит, и как можно не вступить
в должность послу, что далее с ним будет?**

Алексей Горелов

**Лучшие в России прокуроры получили
государственные награды к 300-летию
ведомства**

Анатолий Зазулин

**Создающая чип для мозга компания Маска начала
поиски руководителя испытаний на людях**