

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 19
(623)

2021

Ведущий эксперт по теме "Персонал" – 71852, 70555, 72635



**АНДРЕЙ
АРЕФЬЕВ**



**ДМИТРИЙ
ЖИРНОВ**



**ОЛЬГА
ГЛАДКАЯ**



**ДМИТРИЙ
ТРЕПОЛЬСКИЙ**



**МИХАИЛ
МОЛОКАНОВ**



**АНДРЕЙ
УСТЮЖАНИН,**



**ВИКТОР
КРИВОШЕЕВ**



**СВЕТЛАНА
КРАСНЯНСКАЯ**



**ВЛАДИМИР
АЛИСТАРХОВ**



**АЛЕКСЕЙ
ГОРЕЛОВ**



**МАРИНА
ДЯЧУК**



**АНДРЕЙ
КНЯЗЕВ**

Главная тема: **ИНФОБЕЗОПАСНОСТЬ**

Содержание

5

ИНФОБЕЗОПАСНОСТЬ
Проходная завода уже давно не символ безопасности

Сергей Иванов, Софт сервис

11

ИНФОБЕЗОПАСНОСТЬ
Как охранять ценную информацию?

Андрей Арефьев, ГК InfoWatch

19

ПРОФЕССИЯ
Директор по трансформации – это «голова» или «руки»?

Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

26

КОММЕНТАРИИ
Как будет взаимодействовать с коллегами директор по трансформации?

Елена Лавринович, Андрей Лавринович

29

ВИРТУАЛЬНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ
Цифровые двойники уже реальность

Ольга Gladкая, GMCS

32

НОВОСТИ
Amazon купила у Facebook команду специалистов по спутниковому интернету

КОММЕНТАРИИ

Дмитрий Трепольский, Pronline

33

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Георгий Нанеишвили «Оптимизируй это немедленно!»

35

ДИСКУССИЯ
Внутренние согласования и анализ ошибок – вот то, что всем необходимо

Михаил Молоканов, коуч глав компаний

43

ИМИДЖ РАБОТОДАТЕЛЯ
Негативный отзыв

XXX

Отзыв одного работника не показатель

Андрей Устюжанин, Эксперт

49

ЗА РУБЕЖОМ
Ошеломляющий успех

ДИСКУССИИ
4 дня в неделю – нам пока еще рановато

51

Виктор Кривошеев, «Абсолют Страхование»

53

4 дня – это 32 часа, а не 40

Светлана Краснянская, «Яковлев и Партнеры»

57

КОММЕНТАРИИ ЮРФИРМ
Переписка в WhatsApp может являться доказательством наличия договорных отношений

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 16.07.2021 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

Директор по трансформации – это «голова» или «руки»?

На тех примерах, которые мы имеем возможность наблюдать, видно, что трансформация организации реализуется в двух направлениях. Первое направление – технологическая трансформация (сейчас чаще – цифровая), и второе направление – это трансформация менеджмента и культуры. Причем, первое невозможно без второго, а вот второе может обойтись без изменения технологии. Например, Стахановское движение – не что иное, как реализация на практике второго направления трансформации: советские «специалисты по трансформации» взяли лучшего работника, предоставили ему лучшие ресурсы, создали ему идеальные условия труда и по результатам его работы установили норму выработки за смену. А вокруг этого придумали соответствующую культуру, в современной терминологии – «корпоративную». На сегодняшний день второе направление трансформации реализуется в виде экспоненциальной организации, холотратии или бирюзовых организаций. Завтра, вероятно, появится что-то еще.

То есть любая трансформация в организации – это в первую очередь трансформация мышления людей или замена



Дмитрий Жирнов
«Бридж ту ЭйчАр»
www.bridge2hr.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



на персонал с соответствующим мышлением. Опыт успешных трансформаций показывает, что сначала решались все вопросы, связанные с организационным устройством и кадрами, и только потом приступали к технологическим процессам. В проектах по трансформации, потерпевших фиаско, все происходило наоборот. IT-руководитель (чаще CIO) часто становился слабым звеном в процессе управления изменениями в силу своего поверхностного понимания бизнеса как источника прибыли. Если такой руководитель возглавлял проект

новное отличие нынешней новой реальности от промышленных революций XIX – XX веков, это количество технологических идей в единицу времени и продолжительность их жизненного цикла. Раньше появлялась одна-две прорывные технологии в десятилетие: «приручение» пара, промышленное использование электричества, изобретение конвейера, открытие полупроводников. Сейчас таких идей появляется несколько в год, и их жизненный цикл существенно сокращается. Если паровозы использовались на протяжении века, то, например, по-

ТРАНСФОРМАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ – ЭТО В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ТРАНСФОРМАЦИЯ МЫШЛЕНИЯ ЛЮДЕЙ ИЛИ ЗАМЕНА НА ПЕРСОНАЛ С СООТВЕТСТВУЮЩИМ МЫШЛЕНИЕМ

по трансформации, то всегда случались конфликты с операционными руководителями, так как часто CIO под трансформацией бизнеса подразумевал проект по апгрейду IT-архитектуры и этим ограничивался. При этом в трансформациях под руководством специалистов из бизнеса конфликтов было меньше, и они конструктивно разрешались.

Если говорить о первом направлении трансформации, то трансформации предприятий под влиянием технологий происходили всегда. И раньше происходили промышленные революции. Ос-

лупроводниковые транзисторы – только пару десятков лет, потом их сменили микросхемы.

Сегодняшним ярким примером трансформации на основе новой технологии является трансформация организаций, занимающихся обучением – бизнес-школ. Цифровизация сняла ограничения у этого бизнеса. Теперь этот бизнес не зависит от площадей учебных аудиторий, от доступности для обучающихся места расположения, от количества преподавателей. Возросла доступность этих услуг, и снизилась стоимость.

В 2018 году Всемирный банк профинансировал исследование на предмет выявления технологий, которые могут быть драйверами для трансформации бизнеса и должны изменить наш мир. Результаты исследования свели в «TABLE OF DISRUPTIVE TECHNOLOGIES». Эта таблица есть в открытом доступе. Каждый раздел таблицы имеет цветовую маркировку: Зеленый – Современные технологии, которые происходят сейчас; Желтый – Экспериментальные технологии, которые появятся через 10-20 лет; Красный – Исследовательские

технологии, которые находятся более чем на 20 лет в будущем; Серый – Призрачные технологии.

При этом трансформация организации, инициированная кризисом (внешним или внутренним), воспринимается персоналом естественным образом и не вызывает сопротивления – «изменись или умри». Люди искренне вовлечены в процесс трансформации, они разделя-

ЧАСТО СЮ ПОД ТРАНСФОРМАЦИЕЙ БИЗНЕСА ПОДРАЗУМЕВАЛ ПРОЕКТ ПО АПГРЕЙДУ ИТ-АРХИТЕКТУРЫ

юют цели. Намного сложнее разъяснить людям необходимость преобразований, если в компании не так все плохо, а мы хотим сделать еще лучше, но для этого нужно выйти из зоны комфорта. Часто проекты по трансформации не в кризисных ситуациях заканчиваются неудачей, и компания оказывается в худшем положении, чем до трансформации. Потому что установки и поведение персонала остаются неизменными, так как честолюбивые цели топ-менеджеров или собственников не близки сотрудникам. Недалековидно ждать от наемного сотрудника такого же предпринимательского мышления как у собственника или у топ-менеджера с опционом. Результат

Наша страна стремится не отстать, и цифровая трансформация отечественных отраслей экономики была поручена Министерству цифрового развития, связи и массовых коммуникаций. Стартовал федеральный проект «Цифровые технологии», направленный на цифровую трансформацию государственных корпораций и компаний с государственным участием.

Но, вопреки исследованиям и мнениям экспертов, толчком к трансфор-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

трансформации организации напрямую зависит от того, насколько доходчиво и полно в самом начале удалось донести до коллектива стратегию, ценность трансформации, сопряженные с ней риски и риски бездействия.

Частный бизнес, как менее инерционный и более ориентированный на операционную эффективность, чем госкорпорации, тестирует на себе новые

успешными и примерно столько же завершаются полным провалом.

После подтвержденной предпринимателями целесообразности того или иного нововведения их примеру следуют государственные организации и структуры. Поэтому, если государство признало такую профессию как «Специалист по трансформации», значит актуальность ее не вызывает сомнений.

НАМНОГО СЛОЖНЕЕ РАЗЪЯСНИТЬ ЛЮДЯМ НЕОБХОДИМОСТЬ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ, ЕСЛИ В КОМПАНИИ НЕ ТАК ВСЕ ПЛОХО, А МЫ ХОТИМ СДЕЛАТЬ ЕЩЕ ЛУЧШЕ, НО ДЛЯ ЭТОГО НУЖНО ВЫЙТИ ИЗ ЗОНЫ КОМФОРТА

идеи и первый вводит новшества в свои компании.

Это привело к возрастанию роли предпринимателей, потому что только они способны брать на себя риск. Они рискуют своими деньгами или деньгами инвесторов, которые им верят. «Я вкладываю свои деньги в изменения моей компании, я верю в эту новую идею или технологию, если ошибусь – мои проблемы». А государство так не может. Согласно результатам исследований, опубликованных казахстанским подразделением журнала Форбс, менее 30% попыток трансформации можно назвать

Что же такое трансформация в организации, и какие люди могут ее осуществить

Трансформация – это перемена вида; преобразование, превращение (новолат., от trans – чрез, и formatio – образование вида). Трансформация – это не эволюция, и не движение по жизненному циклу компании от создания до упадка. Это жесткий и быстрый подход к управлению изменениями. Провести полную трансформацию организации – значит порвать с прошлым и реализовать требуемые изменения в короткие сроки.



По современным меркам специалисты по изменениям появились в компаниях уже давно. Это произошло, когда компании внедряли незначительные изменения для того, чтобы реагировать на новые вызовы «здесь и сейчас». Эти изменения носили локальный характер и не затрагивали стратегию.

Но последние несколько лет жизнь ускорила как в плане технологий, так и в социальной сфере, вследствие чего ужесточается конкуренция. Чтобы выжить, компании оказались перед необходимостью быстрых перемен в страте-

сейчас же с момента появления идеи до первой продажи проходит 1 месяц. Причем, каждый продукт уникален, и не имеет аналогов. Такие результаты достигаются в первую очередь за счет трансформации мышления работников в большей части путем замены сотрудников. Такие оперативные перемены невозможны без эксперта по трансформации с командой.

Выбор направления трансформации – сложный и ответственный. Цена ошибки – прибыльность компании, а иногда и ее существование. И здесь появляется

МЕНЕЕ 30% ПОПЫТОК ТРАНСФОРМАЦИИ МОЖНО НАЗВАТЬ УСПЕШНЫМИ И ПРИМЕРНО СТОЛЬКО ЖЕ ЗАВЕРШАЮТСЯ ПОЛНЫМ ПРОВАЛОМ

гии, структуре, процессах, технологиях, мотивации, корпоративной культуре. Эти перемены уже стратегические и идут они непрерывно – одни изменения иницируют другие, то есть речь идет о преобразовании компании, а именно – о трансформации.

Умение быстро трансформироваться – это то, что сейчас является самым привлекательным для инвесторов. Гибкие компании более надежны с точки зрения инвестиций. Например, у российской финтех-компании «Запросто!», полтора года назад уходило 6 месяцев на вывод нового продукта на рынок,

целый ряд вопросов: кто в организации делает этот выбор, кто осуществляет преобразования в компании? Какой уровень принятия решений и уровень ответственности – это специалист по трансформации, топ-менеджер, собственник?

В наше кадровое агентство ежемесячно приходит несколько резюме от соискателей с просьбой рассмотреть их кандидатуры на вакансии, связанные с трансформациями в организации. Мы не встретили ни одной пары даже отдаленно похожих резюме. Кандидаты указывают разнообразнейший набор компетенций, которые они считают клю-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

чевыми для специалиста (руководителя) по трансформации: разработка бизнес-кейсов по оптимизации деятельности компании, разработка матриц распределения ролей и обязанностей, карт процессов, разработка операционной модели, разработка решений по оптимизации затрат, выработка и приоритизация идей по оптимизации процессов, тестирование нового функционала, декомпозиция бизнес-целей на задачи цифровизации и автоматизации, построение и реализация стратегии удовлетворения бизнеса качественными данными.

делью. **Специалист, руководящий трансформацией, должен обладать экспертными знаниями в трансформируемой области и отличными навыками управления изменениями.**

При этом я практически не встречал резюме специалиста или руководителя по трансформации с эйчаровским бэкграундом. Подавляющее большинство претендентов на позицию Директора по трансформации – это нынешние CIO и CDO (Chief Data Officer, Директор по данным). Трансформация компании в

ПРОВЕСТИ ПОЛНУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ ОРГАНИЗАЦИИ – ЗНАЧИТ ПОРВАТЬ С ПРОШЛЫМ И РЕАЛИЗОВАТЬ ТРЕБУЕМЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В КОРОТКИЕ СРОКИ

В большинстве своем все перечисленные обязанности — это «руки», а кто «голова», кто принимает стратегические решения, кто берет на себя ответственность за выбор направления? Это Директор по трансформации. Потому что трансформация, как я отметил выше, это прежде всего изменение в поведении людей. Поведение людей в данном контексте – это единая система ценностей в команде, именно общие ценности обеспечивают 60% успеха, остальные 40% технологии. Ценности в компании, как правило, создают собственники и топ-менеджеры, а HRD их транслируют в коллектив, они же являются ролевой мо-

России устойчиво ассоциируется с цифровой трансформацией, т. е. оцифровкой бизнес-процессов.

Трансформация бизнеса — это сложный (в силу своей новизны) и не быстрый процесс формирования новых привычек на всех уровнях деятельности компании в рамках единых ценностей команды. Поэтому, в примере с ООО «Запросто!» для быстрой трансформации команды потребовалась заменить часть сотрудников.

Топ-менеджеры или HRD не в состоянии трансформировать каждую

личность. Их задача научить своих сотрудников принимать преобразования. Каким образом это достигается:

1. Аргументированно разъяснить, зачем нужны преобразования.
2. Почему трансформацию нужно начинать именно сейчас.
3. Что получит компания, когда трансформация успешно завершится.

КАНДИДАТЫ УКАЗЫВАЮТ РАЗНООБРАЗНЕЙШИЙ НАБОР КОМПЕТЕНЦИЙ, КОТОРЫЕ ОНИ СЧИТАЮТ КЛЮЧЕВЫМИ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТА (РУКОВОДИТЕЛЯ) ПО ТРАНСФОРМАЦИИ

4. Чем выгодна трансформация организации каждому сотруднику.
5. Что будет с организацией, если трансформации не будет.

Именно таким путем пошла японская компания Fujifilm, когда увидела угрозу своей продукции от цифровизации изображений. Они полностью трансформировали компанию и ушли в сегмент медицины и косметологии.

Трансформация — это преобразование компании как живого организма, у которого должны быть и «голова», и

«руки». В моем понимании, для проведения трансформации в компании должна быть команда из специалистов по управлению изменениями под руководством Директора по трансформации. А управление изменениями – это только один из инструментов трансформации бизнеса.

Поэтому профессия «специалист по трансформации» – скорее, из разряда исследовательских или творческих. Никто точно не знает, как правильно по-

ступить, чтобы трансформация привела к ожидаемому результату. Несмотря на опубликованный опыт успешных трансформаций компаний, в конечном счете, трансформационные знания нарабатываются только личным опытом участников этого процесса.

***Дмитрий Жирнов,**
руководитель Кадрового агентства
Bridge2HR
www.bridge2hr.ru

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для 