

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 39
(595)

2020

Ведущий эксперт по теме "Персонал" – 71652, 70655, 72635

Главная тема: **ПОЛИГРАФ**



Василий Орленко
«Б&О Барристерс»

**Я всегда проверяю цифровой
след соискателей**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Полиграф (или вернее массовое его применение) неожиданно привлек вал критики со стороны экспертов. Всем рекомендую прочесть мнения коллег.

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров



Главный редактор — Александр Гончаров,
 почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
 ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
 Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
 (Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
 (Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс
 (Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 29

У сотрудника стирается граница между работой и домом, он круглосуточно находится на работе...

Это не тот человек, которого я хотел взять на работу...



Ирина Цепей,
ACCENT CAPITAL

стр. 39

Если сотрудник ушел некрасиво или работал спустя рукава – такие моменты проявляются на этапе сбора рекомендаций на кандидата...

Из уважения к себе и своей репутации ни один руководитель или HR не станет откровенно врать про бывшего сотрудника...



Екатерина Калияниди,
MANPOWERGROUP RUSSIA & CIS

Содержание

5

МОЛОДЫЕ ЛИДЕРЫ
Из-за неправильного подбора персонала прогорают многие технические стартапы
Василий Орленко, «Б&О Барристерс»

17

ЕСТЬ МНЕНИЕ
Комментарии к статье Юлии Калмыковой «Скажите полиграфу – НЕТ (и через 2 года сравните статистику)»
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»
Никита Лобанов, PERSONO
Устин Чащихин
Татьяна Антонова
Татьяна Козлова,
ООО «Байкал-Сервис ТК»
Артем Богач
Виктория Лебедева, «Mainstaff»
Андрей Коротков, «СберСервис»

29

Трибуна HRD
Не нужно становиться частью проблемы, нужно становиться частью ее решения
Ирина Цепей, Accent Capital

39

РЕКРУТМЕНТ
Внимание к деталям на собеседовании – ключ к успеху
Екатерина Калияниди,
ManpowerGroup Russia & CIS

43

НОВЫЕ КНИГИ
Гид HRD.
Эффективная обратная связь
Леся Сидорович

49

МШПП
Коучинговая поддержка работающих мам
Наталья Афанасьева
РЕЦЕНЗИЯ
Гули Базарова

61

ЕСТЬ МНЕНИЕ
Комментарии к книге Рид Хастингсон и Эрин Мейер «Никаких правил. Уникальная культура Netflix»
Ирина А. Иванова, ПроАктив
Елизавета Ефремова

62

№ 39
(595)
Издаётся с 1996 г. 2020 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

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тохир 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 24.11.2020 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
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Из-за неправильного подбора персонала прогорают многие технические стартапы

Эпидемия коронавируса изменила работу многих компаний. Перевод сотрудников на удаленный формат работы потребовал от владельцев бизнеса пересмотреть прежние практики управления персоналом и организации труда сотрудников. Редакция нашего журнала, решила поговорить с человеком, у которого есть большой опыт в управлении человеческими ресурсами:

Василием Орленко. Ранее он занимал управляющие должности как в частных компаниях, так и в государственных организациях. Более 10 лет назад Василий Орленко вместе со своим партнером Никитой Багметом основал свою собственную юридическую компанию «Б&О Барристерс» специализирующуюся на медицинском праве. Мы встретились и решили обсудить практики управления персоналом в пост коронавирусную эпоху и перспективах, которые предлагает владельцам фирм эта новая реальность.



Василий Орленко

«Б&О Барристерс»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



С экспертом беседовала Ирина Усталова

У Оказала ли эпидемия коронавируса влияние на HR-практики в вашей компании?

Не повлияла, но не сильно. Дело в том, мы практиковали дистанционный формат работы еще до начала эпидемии коронавируса. Когда мы основывали компанию, наша идея была в том, чтобы широко распространить работу юристов на удаленке. По моему личному мнению, само присутствие юриста в офисе скорее мешает, чем помогает. Конечно, иногда работникам надо посоветоваться, обсудить общую позицию и т. д. Но сейчас для всего этого у нас есть электронные средства связи. Поэтому держать в офисе по 10-20 юристов, как это делают некоторые компании, мне кажется излишеством. У меня был опыт работы в типичном современном офисе, который еще называют open space, когда я работал в гос. организациях. Во-первых, такие офисы являются рассадником инфекций. Это было известно еще до эпидемии. Во-вторых, я видел, что юристы в таких офисах отвлекают друг друга. Им нужна в определенной степени тишина, а постоянные звонки и переговоры мешают работе.

Кроме того, для нашей компании характерна культура задач. Это значит,


что для нас в первую очередь важен результат. Если юрист отсидел в офисе 8 часов и не выполнил задачу, которая требуется, то это не есть хорошо. Если мы берём стандартную компанию, где сотрудники работают в помещении, то там просьба о взятии работы на дом воспринимается по-разному. Для многих – это ущемление прав, начинаются обиды и недопонимания. На дистанционном же формате все понятно – здесь многое зависит от самого сотрудника. Если он выполнил задачу за 6 часов, то сократил свой рабочий день. Если ему нужно больше, то это опять же его выбор, а не работодателя. Сотрудник на дистанционке может организовывать свой рабочий процесс так, как ему удобно.

Конечно, мы не отказались полностью от юриста в офисе. Естественно, должна быть дежурная команда. Могу сказать, что в офисе сидим мы: два управляющих партнера, которым нужно вести переговоры с клиентами, два дежурных юриста и начальник IT отдела, который курирует вопросы функционирования и поддержания сайта. Работа в таком формате велась с начала этого года, то есть еще до эпидемии.

У Не считаете ли Вы, что домашняя обстановка расслабляет и не мотивирует на работу?

— Я бы сказал, что в каком-то смысле да. Человек дома может отвлекать-

ся на какие-то свои дела. Конечно, для продуктивной работы требуется самодисциплина. Те, кто не может себя организовать, отсеиваются. Однако и в open space, я видел это своими глазами, сотрудник при желании может отлынивать от работы. В гос. структурах, к сожалению, очень часто наблюдается ситуация, которую не видят топ менеджеры. Когда туда приезжает директор департамента или заместитель министра, то об этом все заранее знают. Сотрудники начинают бегать и имитировать активность. Если мы говорим про юристов, то они вытаскивают папки с судебными делами, иногда совершенно неактуальными. Они носят, роняя эти папки. К сожалению, это очень постыдное явление. При том, что реально этот сотрудник весь день слушал музыку и сидел в чате по кулинарным рецептам. Если у работника проблемы с самодисциплиной, он найдет способ уйти от выполнения задач где угодно. Таким образом, работа в офисе, по моим наблюдениям, не способствует какому-либо повышению дисциплины.

 **Проводили ли Вы собеседования в дистанционном формате? Если да, то сложнее ли было выявлять компетенции человека, когда Вы с ним общались по видео связи?**

— Да, мы проводили собеседования по видеосвязи. Несмотря на общий спад бизнеса, в том числе и юридического консалтинга, наша компания

спада не испытала. Скажем так, у нас даже было некоторое развитие по объему заказов, и мы смогли немножко расширить штат.

Живое общение, конечно, гораздо лучше. Ведь так можно отслеживать реакции человека. Но тем не менее, по видеосвязи это тоже сделать возможно.

Но в любом случае с сотрудником надо связаться после отмены экстраординарных мер. Хороший работодатель должен поговорить с работником лично для более подробного выяснения не только его профессиональных качеств, но и моральных. Это важно для такого специфического направления юриспруденции как медицинское право. Дело в том, что оно имеет некоторую специфику, которая отличает его от других отраслей. Первое, что приходит в голову – медицинская тайна. Ее разглашение – это пятно на репутации компании. Слава богу, что такого у нас не было. Если сотрудник при увольнении, способен обидеться на компанию и в отместку разгласить личные данные клиента, то это скандал. Чтобы такого не допустить, приходится обращать много внимания на саму личность будущих сотрудников. Я даже скажу, что предпочту более слабого профессионала с более высокими моральными качествами, чем человека, который не имеет никаких нравственных принципов. Первого еще можно подтянуть в


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

знаниях, а второму уже ничем нельзя помочь.

 **Согласны ли Вы с тем, что юристов может заменить искусственный интеллект?**

— Скажу так, что в некоторых случаях искусственный интеллект имеет перспективу развития. В первую очередь, его могут внедрить в судебную сферу, но не везде. Да, там есть стандартные исковые заявления, которые юристы пишут по форме. При их составлении

отпуск, так как это типовые заявления. Но если мы говорим о гражданско-правовых исках по врачебным ошибкам и уголовных делах, то в этом случае автоматизация очень сомнительна. Здесь почти всегда нужно работать с материалом судебно-медицинской экспертизы. Тут я даже скажу, что для этого нужно разбираться в медицине, а не только в праве.

 **Умение разбираться в медицине – это обязательное условие для будущего сотрудника Вашей компании?**

ЕСЛИ У РАБОТНИКА ПРОБЛЕМЫ С САМОДИСЦИПЛИНОЙ, ОН НАЙДЕТ СПОСОБ УЙТИ ОТ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ ГДЕ УГОДНО

очень редко требуются серьезно изучить дело. В этом случае, действительно, работу юриста можно заменить искусственным интеллектом.

Но если мы говорим о сложных делах, то искусственный интеллект не сможет ничего сделать. Программа не способна провести хорошую юридическую консультацию или сделать серьезный анализ сложного дела в суде. Поэтому я считаю, что медицинское право в большинстве случаев не поддается какому-либо шаблону. Можно разве что автоматизировать жалобы медицинских работников на сокращенный рабочий день или дополнительный

— Необязательное, но желательное. Я всегда предпочитаю брать людей, у которых есть знания в области медицины. Находить таких профессионалов тяжело, потому что сфера достаточно скучная и сложная. Но я все-таки стараюсь подобрать таких людей, которые разбираются в медицине где-то на моем уровне. Например, они знают, чем субдуральная гематома отличается от эпидуральной, чем рентгенодиагностика отличается от рентгенотерапии, потому что это разные вещи. Знают, какие вопросы задать судебно-медицинскому эксперту во время его допроса в суде. Для этого, к сожалению, требуется, чтобы человек сам

увлекался медициной. Но такие люди встречаются.

УП Какими еще качествами должен обладать человек, который хочет устроиться в вашу фирму?

— В медицине кроме добросовестности, если мы говорим о личных качествах, определенную роль играют эстетические воззрения, толстокожесть так сказать. Дело в том, что медицинское право включает в

денное свойство, а не приобретенное. Кто-то к такому контенту относится легче, кто-то тяжелее.

У нас есть психологическая поддержка врачей в определенных областях, но не везде. Например, у неврологов ее нет. Хотя они видят людей, которые полностью парализованы. Соответственно в эту профессию идут те, кто может это выдержать. Наверное, здесь так же. В оптимальном варианте, возможно, такая поддержка и должна

ДЛЯ НАШЕЙ КОМПАНИИ ХАРАКТЕРНА КУЛЬТУРА ЗАДАЧ

себя иногда шок-контент. И бывают случаи, когда человеку сложно с этим работать. Например, дела, связанные с перинатальной смертью, выкидыши на поздних сроках, аборт, гибель новорожденных детей, врачебные ошибки, когда человек становится инвалидом. Все это очень тяжелые темы. Я всегда предупреждаю обо всем этом заранее, чтобы кандидат мог определиться, сможет он с этим работать или нет.

УП Считаете ли Вы, что в таком случае необходимо оказывать психологическую поддержку для своих сотрудников?

— Интересный вопрос, но ответу нетипично. Я считаю, что нет. Мне кажется, что толстокожесть — это врож-

даться, но стоит ли человеку идти заниматься нелюбимым делом, если ему нелегко справляться с психологическим стрессом?

УП Проверяете ли Вы эту стрессоустойчивость на собеседовании и как?


— Я проверяю так, как говорил об этом ранее. Просто рассказываю, с чем сотрудникам скорее всего придется столкнуться. Я против проверки стандартной стрессоустойчивости, когда кандидату дают невыполнимое задание на один час. Посмотреть, как он будет реагировать. Или некоторые работодатели любят применять практику жестких собеседований и начинают грубо и уничижительно высказываться

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

о способностях кандидата. Такое я не приемлю, потому что ситуация собеседования стрессовая сама по себе. В этом случае еще дополнительные стрессовые факторы излишни.

 **Как Вы считаете, стоит ли вести кадровый резерв?**

— Кадровый резерв стоит вести, потому что иногда это бывает очень полезно. Например, юрист может специ-


 **Но если специалиста нет на рынке труда, видите ли Вы возможность вырастить его сами?**

— Я скажу так: его можно немножко дорастит, но не выращивать с нуля. Это связано с тем, что сотрудник может уволиться и стать личным юристом клиента. Никакие договора и штрафы тут не помогают. У нас нет крепостного права. Кто такой работодатель, чтобы запрещать сотруднику переходить с

МЕДИЦИНСКОЕ ПРАВО ИНОГДА ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ШОК-КОНТЕНТ. И БЫВАЮТ СЛУЧАИ, КОГДА ЧЕЛОВЕКУ СЛОЖНО С ЭТИМ РАБОТАТЬ

ализироваться в IT праве, которое, на первый взгляд, никак не связано с медициной. Но я всегда сохраняю резюме такого специалиста, если он хорошо себя показал. Когда возникнут споры, а они будут возникать, связанные с телемедициной, с внедрением телемедицинских технологий, то мы можем выйти на этого сотрудника. В зависимости от количества таких дел мы можем заключить с ним гражданско-правовой договор или даже взять его на полную загрузку в штат. В общем, я всегда слежу за сотрудниками, которые в своей сфере являются профессионалами. Ведь в будущем они всегда могут пригодиться.

места на место. Поэтому выращивание профессионального сотрудника — это убытки без всяких гарантий. Таким образом, с нуля я выращивать сотрудника не возьмусь, если я ничего в нем не замечу. Бывает, что у новичка есть креативный подход, он старается, интересуется медициной, но недотягивает. Конечно, я всегда лично помогу сотруднику и дам ему рекомендации.

 **Как построен контроль за результативностью, и проводите ли Вы разбор ошибок, если, например, проиграли дело в суде?**

— Говоря о результативности, многие имеют ввиду КПД. Мне кажется,




что это понятие неприменимо в юриспруденции, потому что каким образом его считать? Если процесс формально проигран, но мы сохранили нашему клиенту миллионы долларов. Выигравшая же сторона может удовлетвориться листочком, на котором написано, что она выиграла процесс, но ничего не получила. Проигрыш это или выигрыш? Куда ставить галочку? Вот вопрос.

КОМПЬЮТЕРНАЯ ПРОГРАММА НЕ СПОСОБНА ПРОВЕСТИ ХОРОШУЮ ЮРИДИЧЕСКУЮ КОНСУЛЬТАЦИЮ ИЛИ СДЕЛАТЬ СЕРЬЕЗНЫЙ АНАЛИЗ СЛОЖНОГО ДЕЛА В СУДЕ

Теперь о выигрышах. Допустим, мы выиграли дело. Но в ходе разбирательства было проведено много дорогостоящих экспертиз. Конечно, по общему судебному правилу судебные расходы возлагаются на проигравшую сторону. Но что, если проигравшая сторона — это бабушка, и у нее нет денег платить по счетам? Можно ли это назвать победой? Я думаю, что клиент придет в ярость и задастся вопросом о рациональности потраченных средств.

Таким образом, понятие КПД в юриспруденции я считаю не применимо. А вот индивидуальный анализ и разбор случая — это уже совершенно другое дело. Эти методы мы, конечно, практикуем.

 **Как вы мотивируете сотрудников? У вас преобладают материальные или нематериальные средства поощрения?**

— В своей работе я стараюсь использовать и то, и другое. Заваливать сотрудника только деньгами — это не выход. Когда я работал в государственных органах, то видел, как люди при хорошей зарплате увольнялись из-за


плохого к себе отношения. Например, для многих начальников было нормально запустить в сотрудника вазу или перейти на оскорбление. Такое я считаю неприемлемым. Работодатель должен уважать подчиненного, видеть в нем прежде всего личность.

Однако надо сказать важную вещь о нематериальных стимулах: они должны нравиться сотрудникам. Если они хотят отметить день рождения или праздник на работе, то пожалуйста. Но, когда сотрудников заставляют в их выходной день выезжать на природу и прыгать в мешках, то это не укрепляет командный дух, а вызывает исключительно раздражение.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Но у работника должна быть и материальная заинтересованность. Не должно все ограничиваться похвалами и почётными грамотами. Если человек выиграл многомиллионное дело, а ему шеф сказал спасибо, пожал руку и отправил домой без премии, то вряд ли работник это оценит. Он тоже видит прибыль фирмы и чувствует себя обделенным. Нужно понимать, что у сотрудника есть семья и другие денежные расходы. За отлично проделанную


шени. Это привносит какой-то неофициальный оттенок в работу компании.

 **Считаете ли вы, что к миллениумам и зуммерам должен быть особый подход?**

— Мне кажется, что особенности поколения z сильно преувеличены. Основное отличие молодых людей состоит в том, по моему личному мнению, что они знают себе цену и не хотят тратить

ХОРОШИЙ РАБОТОДАТЕЛЬ ДОЛЖЕН ПОГОВОРИТЬ С СОИСКАТЕЛЕМ ЛИЧНО ДЛЯ БОЛЕЕ ПОДРОБНОГО ВЫЯСНЕНИЯ НЕ ТОЛЬКО ЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ, НО И МОРАЛЬНЫХ

работу он ожидает дополнительно вознаграждения. Таким образом, я считаю, что должен быть баланс между материальным поощрением и моральным.


 **Как можно спланировать команду, когда все работают удаленно?**

— На удаленке команда спланируется автоматически: два раза в неделю мы собираемся на скайп конференциях для решения рабочих вопросов. Естественно, после этих конференций мы можем пообщаться и на побочные темы. Мне кажется, что так среди коллег устанавливаются дружеские отно-

свое время впустую. Им не нравится, когда работодатель при зарплате 40 тысяч рублей в месяц постоянно просит задержаться на работе и выполнять дополнительные задачи. Они начинают совершенно правильно подозревать, что их, говоря марксистским термином, эксплуатируют. Кроме того, если мы говорим о поколении зет, они скорее всего трезво видят то, что видят все, но бояться говорить. Значительная часть традиционного рабочего процесса, особенно в классической компании с иерархией, вырождается в имитацию рабочей деятельности. Об этом я уже говорил. Естественно, молодежь более активна, чем старые сотрудники. Она


хочет сократить свое рабочее время за счет более интенсивного труда.

С утверждением того, что поколение зет более активно использует цифровые технологии, я не совсем согласен. Да, в целом они лучше разбираются в гаджетах, но какой-то особой корреляции в этом нет. Сейчас, когда все школы стали практиковать дистанционный формат обучения, не остаётся сомнений в том, что старшее поколение тоже способно освоить компьютер и современные программы. Как оказалось, для пожилых людей нет психологических барьеров, и они готовы учиться новому. Я вообще считаю, что человека во многом определяет не возраст, а его темперамент и индивидуальные качества.

 **Есть ли отличия в управлении персоналом на государственной службе и в коммерческом секторе?**

— Да, они безусловно есть. Во-первых, на государственной службе преобладает иерархическая структура. Очень часто складывается ситуация, что я начальник – ты дурак. Если заместитель министра что-то сказал, то директор департамента не будет это оспаривать. В коммерческих структурах такого все-таки нет. Во-вторых, в коммерческих организациях есть больше возможностей для продвижения каких-то нестандартных идей, так как компания не зависима от полити-

ческих факторов. В гос. учреждениях при работе над проектом часто думают о том, чтобы он понравился какому-то министру и т. д. Проект даже могут заморозить, если одно важное лицо уволилось, а на его место пришло другое. Это, конечно, большой минус государственных организаций. Однако там есть и некоторые плюсы. Первое – это то, что государственные организации менее затронула тенденция тимбилдинга любой ценой. Второе – это четкая иерархия, благодаря которой устанавливается более прозрачная система продвижения по службе. Все-таки в коммерческих компаниях с этим есть проблемы. И третье – в гос. компаниях более четко распределены обязанности. У частников же очень часто бывает так, что все занимаются всем. В гос. же структурах каждый сотрудник отвечает только за свой отдел.


 **В плане обмена опытом и приобретения навыков деление сотрудников по отделам мешает или помогает?**

— Есть как плюсы, так минусы такой организации труда. С одной стороны, если человек, например, работает только в отделе по вопросам скорой помощи, то он не хочет делать что-то еще и часто делегирует свои обязанности другим. С другой стороны, такой сотрудник может гораздо более глубоко специализироваться в какой-то сфере.


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Частные фирмы редко могут позволить себе, чтобы человек 20 лет изучал одно направление. Для компании это разорительно. Ведь человек может уволиться и унести с собой все накопившиеся знания. Из государственных структур тоже уходят, но там и штаты больше, есть своя специфика, сохраняются наработки бывших сотрудников, есть различные прикладные материалы, которыми могут пользоваться новички.

очень часто мешает объединению в один проект. Таким образом, исчезает гибкость. Мне кажется, что конкуренция препятствует передаче знаний и коммуникации. Поэтому я все-таки сторонник сотрудничества и тимбилдинга.

 Должен ли руководитель лично курировать HR вопросы, или все-таки лучше делегировать эту обязанность другому сотруднику с особыми компетенциями?

ЧАСТНЫЕ ФИРМЫ РЕДКО МОГУТ ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ, ЧТОБЫ ЧЕЛОВЕК 20 ЛЕТ ИЗУЧАЛ ТОЛЬКО ОДНО НАПРАВЛЕНИЕ

 Должна ли в юридической компании быть культура тимбилдинга или лучше создавать конкурентную среду?

— Я являюсь сторонником тимбилдинга. Однако не все могут со мной согласиться. Многие руководители считают, что в конкуренции есть свои плюсы. Например, юристы, в стремлении быть лучшими, будут не только предлагать какие-то свои идеи, но и находить ошибки у своих коллег. С одной стороны, это хорошо. Но с другой, это создает нервную атмосферу в компании. Кроме того, это отнимает время. Вместо того, чтобы работать над задачей, сотрудник думает, как конкурировать с другими. Так же конкуренция

— Я считаю, что руководитель должен сам заниматься этими вопросами, если в его компании работает до трехсот человек. Во-первых, HR — это наемный работник, а не владелец бизнеса. Убытки из-за неверно оцененного сотрудника понесет владелец, а не HR. Во-вторых, что HR не может всегда правильно оценивать компетенции сотрудника. HR — это обычно человек с образованием в области психологии. Но каким образом он будет оценивать, в моем случае, знания медицины?


Я был шокирован тем, как HR в крупных компаниях тестируют юристов. Они, например, спрашивают о содержании какой-то статьи кодекса, но кан-

дидат не обязан этого знать. Лично я, чтобы проверить какой-то навык, могу дать тестовое задание или прямо на собеседовании попросить решить юридический кейс.

На самом деле из-за неправильного подбора персонала прогорают многие


ЕСЛИ В КОМПАНИИ РАБОТАЕТ ДО 300 ЧЕЛОВЕК, РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН ЛИЧНО КУРИРОВАТЬ HR

технические стартапы. Поначалу они вроде бы удачные, но в большие компании не вырастают. Все из-за того, что на каком-то этапе руководитель поручает набор сотрудников HR. Но как этот человек может правильно оценить технические знания кандидата? Информация в резюме не всегда соответствует действительности, а портфолио можно купить. Лично я всегда проверяю цифровой след кандидата. Все, что человек когда-то делал в сети, может многое сказать, как и о его профессиональных, так и о личных качествах.

 Если у вас какая-то программа по адаптации для новых сотрудников компании?

— Какого-то определенного регламента у нас нет, но я всегда нахожусь на связи с новичками. Они могут мне позвонить в любое время, даже поздно вечером, если у них есть какие-то во-

просы. Есть кураторство, но оно скорее неофициальное. Кроме того, на начальном этапе я даю юристам упрощенные задания. Только потом они начинают выполнять более сложные задачи. Сотрудник должен отработать минимум два-три месяца, чтобы получить возможность выступать в суде.

 Как у вас решаются конфликтные ситуации внутри персонала, если такое случилось?


— Конфликтные ситуации у нас случались. Я считаю, что в этих случаях арбитром должен быть руководитель. Недопустимо в таких ситуациях перекидывать ответственность за тяжелые решения на другого. Это подрывает авторитет руководителя и отношения в компании. Я всегда выслушиваю обе стороны лично и по результатам конструктивной беседы принимаю решение.

Тут еще нужно разграничивать профессиональные и личные конфликты. Если мы говорим о первом типе, то при нашей корпоративной политике возможны споры. Каждый может высказывать свое мнение, даже новички. Опытность и стаж работы сотрудника в компании здесь не играют никакой роли. Общими усилиями мы

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

приходим к оптимальному решению проблемы.

В личных конфликтах все сложнее. Иногда у сотрудников друг к другу возникает личная неприязнь. Я, конечно, стараюсь заглаживать эти разногласия настолько это возможно. Но все-таки я считаю, что работа – это не место для выяснения личных отношений. Если причина неясна, то я прошу сотрудников самих урегулировать конфликт. При отрицательном результате, мне скорее всего придется попроситься с обоими, так как мне не нужны склоки и скандалы на рабочем месте. Но если я замечаю, что какой-то конкретный сотрудник провоцирует травлю, и из-за этого страдает вся компания, то он, конечно, будет уволен. Ведь из-за нездоровой атмосферы в компании может начаться большая текучка кадров. Никому не понравится каждый день работать с недружелюбными и злыми людьми.

 **Как ваша компания раскрывает таланты сотрудников?**


— Мы стараемся присматриваться к тому, что у сотрудников получается лучше всего. Иногда, исходя из талантов сотрудника, мы можем даже поменять направление его деятельности. Раскрытие талантов зависит от того, что сотрудникам нравится, и насколько они проявляют инициативу. Например, если человеку нравится выступать в суде, он без труда может участвовать

в дискуссиях, то я буду чаще отправлять его на судебные заседания. Или, напротив, если сотрудник робеет и не может проявлять характер, когда это требуется в суде, то я ему буду давать другие задания.

Еще при наборе сотрудников я в целом смотрю на его общеобразовательный уровень. Когда у человека высокий уровень знаний культуры, то это очень большое преимущество. Во-первых, ему легче составлять логические цепочки. Во-вторых, он может более легко находить аналогии из похожих случаев, необязательно в юриспруденции. На их основании он может предлагать нестандартные решения.

К вопросу о креативности. Я не поверю, что креативным может быть человек, который читает только судебные решения и вообще не читает никакой художественной литературы, не знает истории, не знает философии, не знает культуры. Такие люди бывают среди судебных работников. Они могут хорошо придраться к процессуальным аспектам, но в целом придумать какое-то сверх нестандартное решение они не способны.

***Василий Орленко,**
владелец юридической фирмы
«Б&О Барристерс»

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для 

Комментарии к статье Юлии Калмыковой "Скажите полиграфу – НЕТ (и через 2 года сравните статистику)"



Средко, но некоторые заказчики, просят нас уведомлять кандидатов о том, что после успешного прохождения собеседования в кадровом агентстве, а затем и во внутреннем эйчаре, кандидатов ждет проверка на полиграфе у будущего работодателя. В этой связи мне вспомнился эпизод с подбором Руководителя коммерческой службы. Когда на собеседовании я озвучил одному из кандидатов, что финальный этап отбора – это полиграф, он отказался от конкурса в эту компанию. И рассказал мне о своем опыте общения с полиграфом.

В компании, в которой он ранее работал был уволен менеджер по продажам. И практически сразу начался отток ключевых клиентов, которые приносили ежемесячно несколько миллионов прибыли. Собственник бизнеса считал, что так как их информационная



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



не считаю применение полиграфа для работы с персоналом необходимым по следующим причинам:

- использование полиграфа демонстрирует недоверие со стороны руководства к персоналу, что демотивирует сотрудников и мешает им работать с полной отдачей, а также взаимно доверять руководству;

- невозможно развивать и укреплять командный дух в коллективе, если изначально, ещё на этапе собеседования создаётся нездоровая атмосфера отсутствия доверия между руководством и подчинёнными, и, как следствие, - внутри команды между коллегами;

- отсутствует прозрачность в законодательном обосновании применения полиграфа;

- многие сотрудники сейчас работают удалённо, в режиме on-line, поэтому использование полиграфа для этой категории персонала просто физически невозможно;

- применение полиграфа не даёт никаких гарантий честной и эффективной работы подчинённых;

.....



Никита Лобанов

PERSONO

<https://persono.ru/>

- использование полиграфа предполагает также содержание штата полиграфологов и сопутствующие расходы



Мои опыт и знания позволяют ответить на все эти вопросы твердое и категорическое НЕТ. И вот почему. Приведу два аргумента — экспериментальный, на своем смелом опыте, и теоретический, касающийся вызванной фобиями отсталости России.

1. Реальный бизнес против полиграфа

Бизнес-возможности появляются и исчезают настолько быстро, что бюрократы и тугодумы всегда упускают их. И это — одна из причин вековой отсталости России.

Во время аномальной жары 2010 года спрос на кондиционеры и их срочный монтаж вырос многократно. И передо мной стояла задача нанять как можно больше монтажников кондиционеров и срочно. При этом на рынке их просто не было. Вообще. Потому что все они тогда работали от зари до зари. Их невозможно было нанять ни за какие деньги, хотя реально умирающие от жары клиенты буквально умоляли и были готовы переплачивать любые деньги за срочный монтаж уже купленного ими кондиционера.



Устин Чащихин

Но большинство климатических компаний не могли расти из-за этого пресловутого дефицита квалифицированных кадров.

Однако я всегда отличался свободомыслием, побеждал еще на школьных олимпиадах по математике и химии и я сделал очень необычный ход. Я нанял «кого попало» — много разнорабочих «с

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

В качестве комментария к вашей статье предлагаю свой опыт работы с полиграфом в компании «М» на должности HR директора. Компания М – услуги связи, федеральная компания, штат тогда насчитывал 1000 чел, город Тольятти.

Политика компании была такова, что проверяли на полиграфе всех сотрудников независимо от должности. Большая часть штата – это продавцы этих услуг. И мы с трудом набирали штат, причем каждый год из-за этих показателей страдал HR директор, с которым по результатам года договор не продлевали (заключали с ним, как и с другими топ-менеджерами договор на год и в положительной динамике или 100% показателях продлевали).

Первые два месяца моей работы также показали провал именно в показателях подбора персонала. Начала копать и выявлять причины.

Оказалось:

- 30% мы теряем кандидатов, потому что они не прошли полиграф;
- 20% мы теряем кандидатов, в которых заинтересованы, но они не дождалась результатов, и приняли оффер дру-



Татьяна Антонова

гой компании. (Обработка, ознакомление и согласование руководителями с результатами занимало неделю времени);

- 30% мы теряем кандидатов, в которых мы заинтересованы, но они не готовы проходить полиграф, считая это унижением, изначальным недоверием, дискомфортом и гестапо (с каждым мы беседовали и выявляли причины);

- оставались заветные 20% кандидатов, которых мы доводили до результата и предоставляли наш оффер.

.....

Полиграф – это вчерашний день

Применять или не применять полиграф при работе с персоналом – это выбор каждой конкретной организации. Не исключаю, что где-то (например, в госкомпаниях или банках) его использование в некоторых случаях оправдано. Но, считаю, что с точки зрения современных трендов развития HR-практик и методов

Татьяна Козлова

ООО «Байкал-Сервис ТК»

Как собственник компании, я выступаю против использования полиграфа. И для меня есть несколько факторов, влияющих на мою позицию.

Во-первых, это подрывает культуру доверия, в некоторых случаях может быть показателем неуважения. Если уже не доверяешь, зачем принимаешь?

Во-вторых, люди меняются. И, если мы не говорим о злостных нарушителях закона, полиграф не может быть основанием для принятия решения при приеме сотрудника на работу. Случаи незаконного поведения проверяются с помощью службы безопасности.

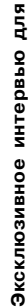
На мой взгляд, сбор и проверка ре



Артем Богач

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

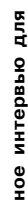
Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

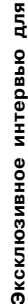
Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



Каждый работодатель при принятии сотрудника на работу хочет всеми доступными способами защитить свои интересы. И как один из способов предотвращения неприятных ситуаций компании выбирают полиграф. По статистике все больше и больше коммерческих организаций внедряют данную процедуру и делают ее обязательной при отборе кандидатов.

Отношение кандидатов к полиграфу разнится. Некоторые считают данную процедуру интересной и готовы были бы пройти ее ради любопытства, другие относятся к ней как к необходимому этапу собеседования, остальные же не готовы проходить ее вовсе. В связи с этим есть вероятность потерять успешных кандидатов, которые могли бы принести компании пользу. Возможно, в таких ситуациях стоит применить другие методы отбора, например, снятие рекомендаций с прошлых мест работы.

Соискатель, чья должность предполагает работу с денежными средствами или любыми другими материальными ценностями, которые могут быть похищены, весьма охотно проходит полиграф, т.к. ранее с ним уже встречались и понимают его целесообразность.



**Виктория
Лебедева**

«Mainstaff»

В любом случае необходимо помнить, что процедура прохождения полиграфа непростая и неоднозначная с этической точки зрения, сложна в интерпретации, т.к. необходим квалифицированный специалист в этой области. Поэтому применять ее стоит только при приеме

.....




овременные методики проведения полиграфных проверок позволяют с высокой точностью и достоверностью выявлять скрываемую человеком информацию, причем, зачастую, полиграф является единственным источником получения такой информации. Это делает полиграф эффективным инструментом диагностики асоциального и заведомо противоречащего корпоративным нормам поведения, например, наличия эпизодов разглашения конфиденциальной информации, наличия скрываемых фактов конфликта интересов и целого ряда других.

Полиграфные проверки целесообразно проводить лицам, трудоустроенным на руководящие должности и должности, связанные с материальной ответственностью. Кроме того, периодические, например, раз в три года, поли



Андрей Коротков

«СберСервис»

Эксклюзивно для 

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**Купить полный текст статьи за 50 руб.
или купить данный номер журнала за 600 руб.
отправляйте заявки на почту tp@top-personal.ru**



Не нужно становиться частью проблемы, нужно становиться частью ее решения

С экспертом беседовала Алена Кораблева

УТ Какие компетенции Вы в себе прокачивали во время этого пути, что труднее далось?

Ирина Цепей бы сказала, что такая компетенция как бизнес-ориентированность сложно развиваемая. Когда ты видишь, как твои действия отражаются на бизнесе в целом. Бизнес-ориентированность и стратегическое мышление – это умение посмотреть на картинку сверху и понять, как то, что ты делаешь сейчас, отразится на деятельности компании в целом и на деятельности твоего подразделения в частности. Коммуникации всегда требуют прокачки, чтобы двигаться вперед. И управленческие навыки, безусловно, потому что руководители, которые не обладают управленчески-



Ирина Цепей

Accent Capital

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ми методиками и техниками, не всегда эффективные руководители.

УП Как сегодня Ваше первое представление о профессии HR директора отличается от современных реалий?

— Мне казалось, что будет сложнее, этот переход меня пугал, у меня была неуверенность, что я справлюсь, что я обладаю достаточными компетенциями и знаниями, но по факту я поняла, что «глаза боятся, а руки делают». И больше всего меня пугала необходимость принимать самостоятельные решения, а также ответственность, когда над тобой нет кого-то, кто может оценить твое решение, помочь, подсказать или остановить в нужный момент.

УП А что Вам помогло на этом пути?

— Мой руководитель увидела во мне определенный потенциал. Она оказала мне большое доверие и занялась моим развитием – давала мне дополнительные задачи, с которыми раньше не приходилось сталкиваться. Благодаря этому я смогла вырасти с позиции специалиста по подбору персонала до руководителя. На этом пути у меня были промежуточные шаги – менеджер по персоналу, затем позиция заместителя директора по персоналу, где мне приходилось заниматься не только подбором. У меня появились дополнительные задачи, связанные с корпоративной культурой, оценкой,

обучением сотрудников. Задачи постепенно добавлялись, и я росла.

УП Какие ошибки совершают компании при переходе на удаленку? Что не стоит совершать при этом переходе?

— Основная сложность заключается в том, что у сотрудника стирается граница между работой и домом, он круглосуточно находится на работе. Это может привести к профессиональному выгоранию. В этом случае важно соблюдать график работы, как будто ты находишься в офисе.

УП Есть ли какие-то методы контролировать своих сотрудников, как-то помогать им, направлять?

— Мы не можем заставить сотрудников в 7 часов вечера выключать компьютер и идти отдыхать. Более того, многие руководители радуются тому, что сотрудники стали больше работать. Если говорить про контроль, то это постоянное пребывание в контакте с сотрудниками – рекомендуется создавать чаты, в которых происходит обмен информацией и можно в какой-то степени видеть, на работе сотрудники или нет. Важно доносить последствия стирания границы работы и дома, это приводит к выгоранию и, соответственно, снижению эффективности, а в худших случаях и к увольнению сотрудника, который на самом деле просто устал.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

УТ В чем были трудности перехода на удаленку в вашей компании?

— Особых трудностей не было. Это было легко осуществить технически.

Для того чтобы облегчить жизнь коллегам на удаленке, мы подготовили небольшую памятку для сотрудников и руководителей о том, как выстраивать работу в удаленном формате, как сде-

ВАЖНО ДОНОСИТЬ ПОСЛЕДСТВИЯ СТИРАНИЯ ГРАНИЦЫ РАБОТЫ И ДОМА, ЭТО ПРИВОДИТ К ВЫГОРАНИЮ И, СООТВЕТСТВЕННО, СНИЖЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ, А В ХУДШИХ СЛУЧАЯХ И К УВОЛЬНЕНИЮ СОТРУДНИКА, КОТОРЫЙ НА САМОМ ДЕЛЕ ПРОСТО УСТАЛ

Большинство наших сотрудников имеют корпоративные ноутбуки. Их легко перенести из офиса в дом и начать работать.

Если говорить про трудности работы с персоналом, то в первую очередь, это поддержание корпоративного духа – теперь между нами нет общего пространства, где мы могли бы собраться и пообщаться, как в офисе.

Еще одна проблема – это адаптация новых сотрудников, которые еще ни разу не были в офисе и ни разу вживую не видели своих коллег. В этом есть определенный вызов. Как погрузить сотрудников в корпоративную среду вне офиса?


лать работу не менее эффективной, чем в офисе.

УТ Чтобы постоянно крутились тарелки у жонглера в цирке, их нужно постоянно перезапускать. Как Вы «перезапускаете свои тарелки», чем Вы их мотивируете?


— Мы внедряем корпоративный портал, вопрос о его необходимости встал еще острее в связи с удаленным форматом. Сотрудники должны быть в курсе того, что происходит в компании. Они смогут наблюдать за производственным процессом фактически в режиме онлайн, почти так же, как это было и в офисе. Пока портал готовится к запуску, мы увеличили количество почтовых рассылок о том, что проис-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для


 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



У СОТРУДНИКА СТИРАЕТСЯ ГРАНИЦА МЕЖДУ РАБОТОЙ И ДОМОМ, ОН КРУГЛОСУТОЧНО НАХОДИТСЯ НА РАБОТЕ

ходит в компании, например, о наших достижениях, о сотрудниках, которых мы хотим особенно отметить.


Многие наши сотрудники позитивно отнеслись к работе удаленно, мы даем им возможность продолжать работать в том же формате. Когда летом завершился период карантина, мы продлили удаленный формат даже для тех

БОЛЬШЕ ВСЕГО МЕНЯ ПУГАЛА НЕОБХОДИМОСТЬ ПРИНИМАТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ, А ТАКЖЕ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, КОГДА НАД ТОБОЙ НЕТ КОГО-ТО

коллег, чье присутствие в офисе было важно. Например, офис-менеджеры нашей компании вышли в офис через месяц после того, как карантин сняли.

 **Т.е. в вашем случае удаленка была плюсом?**

— Да, безусловно. Она помогла значительно сократить затраты на содержание офиса. Многие сотрудники отмечают увеличение эффективности своей работы из-за того, что у них есть возможность работать в более комфортных условиях. Более эффективно выстраивается баланс работа-жизнь, когда коллеги не тратят время на дорогу – проснулся и через 10 минут ты уже на работе.

 **Есть такое высказывание Стивена Джей Гоулда: «Честно сделанные ошибки следует считать не неудачами, а семенами для основной деятельности по их исправлению». Были ли у Вас какие-то такие ошибки, которые открывали Вам новые горизонты для Вашего поля деятельности, которые бы выводили Вас вверх?**

— Действительно, ошибки должны рассматриваться как возможность для роста. В качестве примера могу привести свой личный опыт с предыдущего места работы, хотя и не могу назвать это своей собственной ошибкой. В качестве диверсификации руководитель компании решил начать совершенно новый несвойственный для себя бизнес, которым он никогда раньше не занимался. Бизнес-идея его очень сильно вдохновила, несмотря на то, что реализация этого проекта стоила довольно дорого. Через полгода после того, как проект был внедрен, выяснилось, что расчеты были проведены поверхностно и все совсем не так хорошо, как представлялось в начале. В итоге бизнес пришлось закрыть. Выводы?

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

На начальном этапе нужно уделять особое внимание проработке, проводить расчеты и выстраивать бизнес-планы настолько глубоко, насколько это возможно. Эта ошибка была довольно дорогостоящей, но благодаря ей мы смогли качественно выстроить работу по оценке и анализу идей, настолько, что дальнейшие потери удалось минимизировать.

будет не самый эффективный, но не нужно решение этой проблемы сваливать на меня. Я готова делать это только вместе с коллегой.

Ошибки бывают разные. Я вспоминаю свою ошибку еще на позиции HR-менеджера, когда я занималась подбором персонала. К нам пришел устраиваться человек, которого я фактически вывела на работу. Он уже

СОТРУДНИКИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ В КУРСЕ ТОГО, ЧТО ПРОИСХОДИТ В КОМПАНИИ. ОНИ СМОГУТ НАБЛЮДАТЬ ЗА ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРОЦЕССОМ ФАКТИЧЕСКИ В РЕЖИМЕ ОНЛАЙН, ПОЧТИ ТАК ЖЕ, КАК ЭТО БЫЛО И В ОФИСЕ

Неужели Ваши сотрудники не совершают ошибки? Как Вы относитесь к тому, когда они ошибаются?

— Конечно, совершают. Не ошибается тот, кто ничего не делает. И я сама ошибаюсь. Важно, выстроить такие взаимоотношения, чтобы сотрудник, который ошибся, не боялся прийти и признаться в своей ошибке. Чем раньше выявлена ошибка, тем быстрее мы можем разобраться с последствиями и устранить их. В этом случае моим главным требованием является тезис: «Если ты ошибся – предложи, как это можно исправить». Пусть этот вариант

оформлял свои документы, когда мой руководитель мне сказал: «Слушай, а я не этого сотрудника выбрал. Это не тот человек, которого я хотел взять на работу». Мне пришлось идти к этому человеку, который уже видел себя на определенной позиции, и говорить: «Извините, мы ошиблись, у нас все поменялось». В эмоциональном плане это было крайне неприятно. К счастью, данная ситуация не привела к каким-то фатальным последствиям, этого человека еще не приняли на работу и мне удалось выстроить с ним разговор в дружеском ключе. В дальнейшем я помогла ему в поиске, порекомендо-

вав его одной из своих коллег. В итоге он работу все-таки получил.

УП А было ли такое, что Вам приходилось исправлять ошибки Ваших подчиненных из-за каких-то личностных человеческих факторов?

— Я такого случая не могу вспомнить. Я скажу так, если это не что-то ужасное или требующее каких-то исключительных мер, то, конечно, такие

иск продолжается. Рекрутеру и в голову не приходит написать руководителю: «Я работаю над Вашей задачей, но есть определенные сложности. Предлагаю совместно подумать над тем, как сделать поиск более эффективным». А ведь без этого сообщения руководитель будет думать о том, что про его задачу просто забыли. В итоге это выливается в недовольство и претензии.

ЭТО НЕ ТОТ ЧЕЛОВЕК, КОТОРОГО Я ХОТЕЛ ВЗЯТЬ НА РАБОТУ

случаи в моей практике были. Когда я вместе с сотрудником принимаюсь за решение проблемы и не выношу ее куда-то дальше, выше, если эту ситуацию можно решить, и она не ведет к финансовым потерям. Но если Вы попросите меня привести пример, то я его не приведу. Потому что для меня это повседневная работа. Так или иначе, повторяюсь, ошибки совершают все.

УП Есть ли какие-то типичные, повторяющиеся ошибки?

— Общая для всех ошибка – отсутствие обратной связи. Это часто происходит, когда рекрутер ищет сотрудника под запрос руководителя компании. Подбор идет не так быстро, как хотелось бы, но кропотливый по-


Рекрутер не дает обратную связь соискателям, это также наболевшая проблема. Ответ нужно давать всем, это же твоя работа. Сейчас для этого достаточно средств, в том числе и автоматизированных.

Часто бывает так, что руководители не дают обратную связь сотрудникам, ни положительную, ни отрицательную. Такие руководители, наверное, считают, что сотрудник должен уметь читать их мысли. И в итоге мы приходим к ситуации, которую можно условно назвать «Вы все уволены». При этом сотрудник даже не понимает, почему так произошло, ведь он не слышал ни слова упрека в свой адрес.


Это типичные ошибки, с которыми мы работаем, регулярно донося до со-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

трудников и до руководителей то, как важно давать обратную связь, проговаривать, сообщать о своих ожиданиях, потребностях и претензиях. Причем не в формате, когда уже все «кипит». Это сильно облегчает всем жизнь.

 **А у Вас нет такой практики, как отчетность в конце дня, для того, чтобы понимать, что с обратной связью?**

— Нет, у нас нет такой практики. Наши руководители, особенно сейчас в удаленном формате, проводят регулярные еженедельные совещания, в том числе отчетные. Обратная связь – это не столько про выполнил/не выполнил. Это именно о качестве работы – сможешь или не сможешь выполнить в срок? Насколько качественно? Обратная связь должна включать многие нюансы.

 **Какой совет Вы дадите людям, которые только начинают решать свои проблемы в удаленке, которые сталкиваются с теми ситуациями, о которых мы говорили, чтобы не впасть в панику и продолжать эффективно работать?**

— Сложно советовать. У каждой компании могут оказаться свои слож-

ности, особенности, с которыми придется разбираться переходе на удаленный формат.


Я могу дать общий совет.

Не нужно становиться частью проблемы, нужно становиться частью ее решения. Т.е. нужно искать возможные пути. Пандемия лишь укрепила мнение о том, что офис становится не основным и не единственным местом для организации труда. Нужно смиряться с тем, что к той жизни, которая была еще год назад, мы вряд ли полностью вернемся. Ведь и сотрудники, и руководители компаний смогли оценить те плюсы, которые предоставляет удаленный формат. Нам всем придется соответствовать этим тенденциям. Общий совет – принять, понять и начать думать о том, как сделать так, чтобы работа в удаленном формате стала еще более эффективной.

***Ирина Цепей,**
директор департамента
по управлению персоналом
Accent Capital

Организация, сопровождение
и согласование: А. Юрова

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Возглавляет Департамент по управлению персоналом Accent Capital. Ранее — директор по управлению персоналом в Колди, Смайнекс, Гледен Инвест. В команде Accent Capital с 2019 года.

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

С 1992 ГОДА



CONSORT GROUP

В ОБЕИХ СТОЛИЦАХ, ВСЕХ РЕГИОНАХ РОССИИ
И СТРАНАХ СНГ ДЛЯ СОТЕН СВОИХ КЛИЕНТОВ

ИЩЕТ ТОП МЕНЕДЖЕРОВ
И УНИКАЛЬНЫХ
СПЕЦИАЛИСТОВ



ПОДБИРАЕТ
СРЕДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
И ВРЕМЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ



ОРГАНИЗУЕТ
МАССОВЫЕ НАБОРЫ



ПРЕДОСТАВЛЯЕТ
ПЕРСОНАЛ НА РАБОТУ
В РАМКАХ Ф3 223



ОСУЩЕСТВЛЯЕТ АУТСОРСИНГ
РЕКРУТМЕНТА (RPO)
И БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ



ПРОВОДИТ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ
ПО ПРОГРАММЕ
АУТПЛЕЙСМЕНТ



ДОПОЛНИТЕЛЬНО МЫ ПРЕДЛАГАЕМ HR РЫНКУ УСЛУГИ:



МЭППИНГ

Перечень с контактами потенциальных кандидатов на руководящие или сложные роли из компаний-конкурентов, на основе которого ваша компания может при желании самостоятельно закрыть вакансию.



ОБЗОР КОМПЕНСАЦИЙ ПРЯМЫХ КОНКУРЕНТОВ

Эксклюзивное исследование с последующим отчетом о размере и структуре компенсационного пакета на интересующих должностях.



ПРОВЕРКА РЕКОМЕНДАЦИЙ КАНДИДАТОВ-ФИНАЛИСТОВ

Независимое «второе мнение» на кандидатов-финалистов в виде подробных письменных отзывов.



ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Психометрия, кадровый аудит, ассессмент – центр

**ТРАДИЦИОННО ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО И РАСШИРЕННЫЕ ГАРАНТИИ
ПО РАСЦЕНКАМ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА
НАШИ КЛИЕНТЫ ОСТАЮТСЯ С НАМИ НАДОЛГО!**

СИБУР



NOVARTIS

SONY



WWW.CONSORT.RU

INFO@CONSORT.RU

+7 (495) 970 1203

HR-экспертиза

ЛюдиPeople

Повышение эффективности
и производительности без затрат

Девиз «ЛюдиPeople»:
«Практика – критерий истины»



Консалтинговая компания
«ЛюдиPeople» – эксперт в вопросах
повышения производительности.

НАС ВЫБИРАЮТ ДЛЯ:

- Сокращения затрат на труд, логистику, закупки;
- Сокращения производственных потерь;
- Повышения эффективности бизнеса;
- Оптимизации бизнес-процессов;
- Нормирования и организации труда;
- Построения систем оплаты труда и мотивации;
- Создания оптимальных оргструктур;
- Проведения обучения по развитию управленческих навыков и внедрения бережливого производства.



С 2009 года мы накопили более
100 кейсов повышения
производительности.

НАШИ КЛИЕНТЫ –
ЛИДЕРЫ В СВОИХ ОТРАСЛЯХ:

- Машиностроении;
- Металлургии;
- Добыче и переработке полезных ископаемых;
- Transporte;
- Здравоохранении;
- Химии и газохимии;
- Государственных и бюджетных организаций.

НАША ПРАКТИКА



КЕЙС 1

Крупное предприятие черной
металлургии

Задача:

оптимизация ФОТ пилотных
подразделений не менее
чем на 25%

Результат:

комплекс мероприятий,
снижающих ФОТ на 37%



КЕЙС 2

Крупнейший оператор
контейнерных перевозок

Задача:

сокращение расходов на
аппарат управления, создание
его новой оргструктуры и
штатного расписания

Результат:

сокращение численности
управленческого персонала на
28%, автоматизация ее расчета



КЕЙС 3

Атомная промышленность.
Управляющая инжиниринговая компания.

Задача:

повысить производительность
труда, оптимизировать
бизнес-процессы.

Результат:

построена стратегическая
функциональная матрица, КПЭ,
рассчитана оптимальная численность
на планируемый объем производства,
описан план достижения результата
по каждой функции.

Даже самый успешный бизнес имеет резервы повышения эффективности.

МЫ НАЙДЕМ ИХ!



www.hr-people.ru
petrova@hr-people.ru





+7 (495) 105-93-73
+7 (985) 774-10-08

Внимание к деталям на собеседовании – ключ к успеху

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Как в нашем бизнес социуме передаются знания и опыт о нежелательных компаниям сотрудниках? (О них не пишут детально в книгах гуру HR, аккуратно и на эзоповском языке говорят на конференциях, совсем непонятно вещают не знающие практики преподаватели в вузах... **НО в HR среде ВСЕ знают ЭТО.**)

 рынок очень небольшой, особенно, когда речь идет о какой-то конкретной индустрии (например, FMCG food). Всех лучших людей на рынке труда знают по фамилиям и именам за их заслуги, крутые проекты и реализованные идеи. Аналогично выстроена работа с теми кандидатами, которые плохо проявили себя на предыдущем месте работы. Чаще всего, если сотрудник ушел некрасиво или работал спустя рукава – такие моменты проявляются на



*Екатерина
Калияниди*

ManpowerGroup Russia & CIS

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА

ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

**Купить полный текст статьи за 50 руб.
или купить данный номер журнала за 600 руб.
отправляйте заявки на почту tp@top-personal.ru**

Коучинговая поддержка работающих мам

В современном обществе у женщины есть все возможности быть востребованным профессионалом и построить успешную карьеру, но существующие укоренившиеся социально-психологические установки мешают зачастую ей в достижении этого. Во-первых, российское общество являясь преемником традиционно-патриархального уклада, дает больше возможностей мужчинам для карьерной реализации. Во-вторых, после рождения ребенка, женщинам как правило сложнее совмещать карьеру и материнство, так как зачастую отцы не готовы менять свой образ жизни и уделять много времени ребенку. Женщины чаще изменяют свой образ жизни, отдавая приоритет своим родительским и семейным ролям. Поэтому они с большей вероятностью, чем мужчины, подвержены внутрличностному конфликту, связанному



*Наталья
Афанасьева*

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА

ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

**Купить полный текст статьи за 50 руб.
или купить данный номер журнала за 600 руб.
отправляйте заявки на почту tp@top-personal.ru**



Традиционно самая главная роль женщины – роль матери и продолжательницы рода.

Традиционно самый главный вопрос женщины – как все успеть!

В рамках нашего проекта СРЕДА карьерных консультантов выступают эксперты, в числе которых женщины – успешные практики, способные эффективно балансировать свои роли жены, матери, работницы. На таких встречах наши эксперты делятся полезными кейсами, рекомендациями, и своим богатым опытом.

Автор статьи поднимает очень актуальную тему. Для руководителей, HR и консультантов – практиков эти знания помогут правильно выстроить свою работу с женщинами, которые выходят из декретного отпуска, а также оказать поддержку работающим мамам, и главное – увидеть значимость особого подхода. Бережное отношение друг к другу в этих случаях – очень важно для



Гули Базарова

благополучия всего нашего общества в целом.

***Гули Базарова, директор Московской школы практической психологии, кандидат псих. наук**

Эксклюзивно для 

Справка о компании:

Московская школа практической психологии при Московском институте психоанализа открывает рубрику «Практическая психология», которая предназначена для специалистов в области управления персоналом: HR директоров, топ-менеджеров, лидеров команд, сотрудников кадровых служб, которые ориентированы на формирование и развитие новых компетенций своих сотрудников, а также для всех, кто желает увеличить свой арсенал методов и инструментов для эффективной и успешной работы с персоналом.

Научный руководитель МШПП Базаров Тахир Юсупович.

Статьи носят исключительно прикладной характер и способствуют обогащению новыми знаниями и ценным практическим опытом, актуальным в настоящее время.

Комментарии к книге Рид Хастингсон и Эрин Мейер «Никаких правил. Уникальная культура Netflix»

Почему уволив в кризис 2002 года бездельников и середнячков, Netflix получил драйв команды вместо ожидаемого бунта и нытья, а потом и взлет продаж?



то я могу сказать?

«Таланты вдохновляют таланты» – да, конечно, согласна. Но что будете делать, когда эти таланты выдохнутся, а следующую смену не подготовили? Так как готовы работать только со зрелыми талантами?

Я вижу, что вывод никак не соотносится с опытом. Что произошло фактически?

Оптимизировали штат сотрудников – сократили порядка 30% во время кризиса.

На взлете рынка после кризиса прибыль компании стала выше, чем во время кризиса? Что, правда?



Ирина А. Иванова

ПроАктив



организационные изменения, вызванные необходимостью повышать операционную эффективность команды или трансформировать корпоративную культуру, требуют от руководителя взвешенных кадровых решений.


Общий принцип управления можно сформулировать как «Фиксировать лучшее, убирать ненужное». То есть организационные изменения требуют как привлечения новых талантливых сотрудников под новые задачи, так и проведения оценки существующей команды на предмет соответствия новым требованиям и того, какие ценности являются ведущими в команде и кто их транслирует.

Особое внимание стоит обрат

.....



Елизавета
Ефремова

Эксклюзивно для 

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**Купить полный текст статьи за 50 руб.
или купить данный номер журнала за 600 руб.
отправляйте заявки на почту tp@top-personal.ru**



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

октябрь-декабрь

В номере:

Концепция безбумажного документооборота и электронного архива

Реестр видов документов: концептуальный взгляд разработчиков

Совершенствование работы с документами в субъектах малого предпринимательства

Изменения нормативной законодательной базы регистрации актов гражданского состояния

Формирование и развитие организационной структуры управленческой документальной коммуникации

Правовое регулирование использования электронной подписи в Южной Корее

Дистанционная работа и её особенности

Юридически значимые сообщения в трудовых отношениях: законодательство и судебная практика

Международная стандартизация управления документами и архивами: ИСО/ТК 171 «Приложения для управления документами»

**№4
2020**

При поддержке:





Дизайн-студия
АРТРИЛЬ

СКИДКА 10%

ПОДПИСЧИКАМ

ГРАФИЧЕСКИЙ ДИЗАЙН

Фирменный стиль
Дизайн рекламы
Дизайн в СМИ
Инфографика
Полиграфия



НАТАЛИЯ
РИЛЬ

+7(930)411-22-77

art_ril@mail.ru



УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

ПСЕВДОСТ

ВНЕШНЯЯ ЭКСПЕРТИЗА



Дмитрий Н
Президентская ро
уменьше самопрезент



Александр

проект
КОУЧИНГ
для руководителей

В ПОДАРОК
4 СЕССИИ КОУЧИНГА
ПОДПИСЧИКАМ 

21
УП
Важно помнить, что на - 2019
Гоним бизнес



Главный враг бизнес
ударство, а тенево

Сергей Бекет
должен ос



Михаил Любимов



Эдгар
здесь собрались не р
оторыми можно упр
нажатием пульта, а
личности

Руководитель проекта
Надежда Гончарова
сертифицированный коуч по стандартам ISF
8 (925) 881-79-01 (WhatsApp)
nvgoncharova0802@yandex.ru

