

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по управлению персоналом - 71652, 71655, 71656

№ 5

(609)

2021



Главная тема: **Командный стиль работы (с. 10)**

Главная тема:

## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Толковые люди растворяются в бестолковых компаниях или покидают их?**

**Приглашаем к дискуссии (с. 21).**

**Пишите нам — [TR@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TR@TOP-PERSONAL.RU)**

*Успехов в бизнесе!*

*Главный редактор ИД*



*Александр Гончаров*

Главный редактор — Александр Гончаров  
почта [TR@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TR@TOP-PERSONAL.RU)

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —  
ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена  
Верещагина, почта: [top-personal2020@mail.ru](mailto:top-personal2020@mail.ru)

Дизайн и верстка — агентство «Корпоративная  
периодика (верстка номера Оксана Дегнер)

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. 5

**Ц**ели работодателя и сотрудника должны совпасть...

**Е**сли мы контактируем с кандидатом, то для него это способ узнать более полную информацию о компании и собственную «стоимость». А если работает компания напрямую, то велик риск получить отказ без развития дальнейших отношений с кандидатом...



Катерина Гаврилова,  
Digital HR

стр. 10

**С**овместная деятельность, а не индивидуальная, позволит достичь высоких результатов...

**Д**ля достижения высоких результатов нужно иметь сильных лидеров...

**В** одиночку вы можете многое, вместе вы можете все!



Наталья Евсеева,  
BASF

стр. 21

**О**н пробует, но если не получается, просто идет дальше и ищет подходящее...



Ирина Млодик

стр. 24

**С**тоит задуматься не о степени влияния той или иной отдельной соцсети здесь и сейчас, а как быстро они совокупно будут заменять этап за этапом процесс рекрутмента...

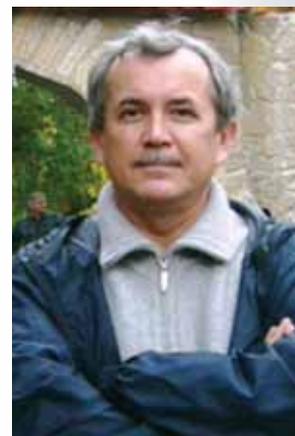


Наталья Малышева,  
Staffjet

стр. 58

**К** идею сочетания букв и цифр для именованя людей еще 100 лет тому назад предсказал писатель Евгений Замятин в романе-утопии «Мы»...

**Э** тот человек весьма и весьма необычный первооткрыватель...



Владимир Шумков

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

№ 5  
(609)  
Издается с 1996 г.  
2021 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



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

### РЕКРУТМЕНТ

**Личный бренд руководителя не менее важен, чем бренд компании работодателя**

Катерина Гаврилова, Digital HR

### КОМАНДА

**Командный стиль работы, как его достичь и не дать угаснуть**

Наталья Евсеева, BASF

### КОММЕНТАРИЙ ПСИХОЛОГА

**Толковые люди не растворяются в бестолковых компаниях**

Ирина Млодик

### CLUBHOUSE

**Не просто так многие спрашивают референсы, чтобы попасть внутрь**

Наталья Малышева, Staffjet

### МНЕНИЕ

**Высокотехнологичные компании. Чем они отличаются от других**

Юлия Калмыкова

### ДИСКУССИЯ

**На смену принципу Парето 20:80 придет принцип 1:99?**

Павел Кочетков

### ТРУДОВЫЕ СПОРЫ

**Дело засудившей посольство США русской сотрудницы может губительно сказаться на иностранных работодателях в РФ**

Дмитрий Мартасов

### НОВИНКИ БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРЫ

**Мы — то, что мы делаем. Как строить культуру в компании**

Бен Хоровиц

### ГУРУ БИЗНЕСА

**Кто вы, мистер Илон Маск?**

Владимир Шумков

5

10

21

24

26

35

41

45

58

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

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

ISBN 5-95630-007-7



Подписано в печать 20.02.2020 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](mailto: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

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс: 72035, 71852  
Почта России: П4420

9 785956 300077

# Личный бренд руководителя не менее важен, чем бренд компании работодателя

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



*Катерина Гаврилова*

**CEO Digital HR**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

**❗ Почему миллионы резюме на сайтах поиска работы многие зйчары называют не иначе как «плавающий пластик в океане»?**



ы все ищем работу через сайты поиска работы, поэтому говорить о таком количестве людей в подобной терминологии некорректно. Ведь мы сами не иден-

всех точек. Метод похож на «360 градусов», но он считается устаревшим в мировой практике. Исследование Employee journey map проводится по оценке бренда работодателя.

Бывают ситуации, когда все неплохо с брендом работодателя, но и с нашей помощью вакансию закрыть не удастся, так как компании не попадают в зарплатный лист, предлагаемый их конкурентами. Здесь нужно четко понимать портрет кандидата: что он на самом деле хочет и умеет, какие у него зарплатные ожидания, какие

## ЦЕЛИ РАБОТОДАТЕЛЯ И СОТРУДНИКА ДОЛЖНЫ СОВПАСТЬ

тифицируем себя с «пластиком», когда ищем работу. К тому же многие кандидаты делают скрытые резюме и отправляют их компаниям-рекрутерам напрямую.

**❗ Как компании посмотреть на себя в зеркало, чтобы увидеть, почему даже силами кадровых агентств им сложно привлечь именно лучших сотрудников?**

— Можно сделать исследование пути кандидата — Employee journey map. Это сбор обратной связи со

возможности по карьерному росту и траектории совместного пути можно предложить. Цели работодателя и сотрудника должны совпасть.

Другой момент, когда тип бизнеса не очень привлекателен для соискателя. Например, такая ситуация часто встречается с рекламными сервисами автоматизации процессов — им очень сложно нанимать разработку, так как сейчас все любят EdTech (технологии в образовании), FoodTech (технологии в питании) и т. д. Поэтому

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

очень важно развивать личный бренд руководителя и профессионального сообщества, чтобы повысить к нему уровень доверия. В этом случае уже через бренд можно рассказывать о проектах и задачах компании — это хорошая возможность увлечь сильного кандидата.

**УИ** Вы можете помочь компании-заказчику создать привлекательный HR бренд? Как?

## ПОКАЗАТЬ КАНДИДАТА НЕ ТОЛЬКО С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СПОСОБНОСТЕЙ, НО И С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КУЛЬТУРЫ

— Да, это возможно. Главная цель — прозрачность и честность, понимание текущего положения и конечной цели. Необходимо четко позиционировать компанию-команду в среде ЦА.

Мы можем развивать личный бренд нанимающих менеджеров, рассказывать о компании в нишевых, отраслевых СМИ, помогать в организации разных профессиональных мероприятий. Например, мы проводили мероприятие для разработчиков SuperJob, так как нашему бренду доверяют, и мы привлекали спикера-заказчика.

**УИ** В чем сложности для компании самим хантить кандидатов?

— Во-первых, между компаниями существуют определенные договоренности. Если это партнерские взаимоотношения, они не могут друг у друга переманивать людей.

Второй распространенный сценарий для хантеров — сильные сотрудники подрядчиков. Однако наши клиенты часто указывают при подборе,

что нельзя хантить кандидатов у подрядчиков. Договоренности с подрядчиками также показывают деловую репутацию бренда.

Третий блок — это закрытый поиск, когда компания еще не оглашает, что она хочет поменять кого-то из сотрудников, и сам работник не в курсе. Иногда даже меняется кто-то из ключевых сотрудников, но эту информацию не разглашают, пока ему не найдут сильную замену. В противном случае это может сильно повлиять на позицию компании на рынке, либо повлечет за со-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

бой уход других ключевых сотрудников.

Кроме того, если мы контактируем с кандидатом, то для него это способ узнать более полную информацию о компании и собственную «стоимость». А если работает компания напрямую, то велик риск получить

**❖ Чем отличаются собеседования у вас с кандидатами от собеседований силами компании заказчика?**

— Мы — агент для любого кандидата и его ресурс информации о компании и вакансии. Даем возможность изучить рынок и выстроить более доверительные отношения с работодателем.

**ЕСЛИ МЫ КОНТАКТИРУЕМ С КАНДИДАТОМ, ТО ДЛЯ НЕГО ЭТО СПОСОБ УЗНАТЬ БОЛЕЕ ПОЛНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О КОМПАНИИ И СОБСТВЕННУЮ «СТОИМОСТЬ». А ЕСЛИ РАБОТАЕТ КОМПАНИЯ НАПРЯМУЮ, ТО ВЕЛИК РИСК ПОЛУЧИТЬ ОТКАЗ БЕЗ РАЗВИТИЯ ДАЛЬНЕЙШИХ ОТНОШЕНИЙ С КАНДИДАТОМ**

отказ без развития дальнейших отношений с кандидатом. В этом случае компания может потерять потенциально интересного кандидата в будущем.

Услуги хантера могут привлекать при смене бизнес-цели команды или профориентации кандидата. Также для полной смены управленческой команды лучше привлечь стороннего специалиста в сфере HR.

Если это линейная позиция, то лучше всего себя сейчас показывают кейс-интервью, так как они не агрессивны для кандидата и сразу погружают его в рабочую ситуацию. Ты смотришь, как человек решает задачу, и самому кандидату тоже интересно участвовать в процессе. Такие методы интервью уже выходят на первый план. Для топ-персонала как раз можно использовать разные методики оценки.



## **ИТ** Как ищете и растите своих консультантов?

— Наших специалистов отличает системность, постепенное погружение в сферу, пристальное изучение ландшафта рынка, прохождение обучения по оценке кандидатов. Также аналитические способности, коммуникативные навыки, организованность, кругозор. Опыт в HR и глубокое понимание IT и Digital. У нас есть обучающие пятничные вечера, где каждый из сотрудников рассказывает что-то, начиная от работы и заканчивая собственными пристрастиями.

Мы стараемся погружаться в бизнес клиента, насколько это вообще возможно. Мы не пропадаем, держимся на связи с кандидатом. Во время процесса закрытия вакансии оказываем всевозможную поддержку, постоянно мониторим ситуацию, стараемся максимально погружаться в процесс. И даже после выхода кандидата стараемся поддерживать с ним коммуникацию.

В первую очередь для нас важно, чтобы вышел подходящий для компании человек. Если мы видим какие-то риски, то можем сами клиента отговорить от найма того или иного сотрудника. Мы заинтересованы в том, чтобы показать кандидата не только с точки зрения способностей, но и с точки зрения культуры.

\* Катерина Гаврилова, основатель DigitalHR. Открыла агентство в 2011 году. Занимается подбором специалистов для проектов в сфере IT, digital, e-commerce и различных технологичных стартапов. Проводили большие конференции: DisruptHR в России, привозили Яна Тегзе, делали крупные конференции для IT разработчиков.

Беседовал А. Гончаров

Журнал



2021 г.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

# Командный стиль работы, как его достичь и не дать угаснуть



*Наталья Евсева*

бизнес-партнер по управлению  
персоналом, BASF

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

команд способны способствуют росту каждого сотрудника, что, безусловно, мотивирует людей оставаться в компании надолго для создания устойчивой химии будущего.

### ТАК ЧТО ЖЕ ОЗНАЧАЕТ «КОМАНДНЫЙ СТИЛЬ РАБОТЫ»?

Прежде всего, это работа в группе единомышленников для достижения общей цели. Отличительной чертой такого сотрудничества является понимание, что именно совместная деятельность, а не индивидуальная, позволит достичь высоких результатов.

*«В мире бизнеса, где все компании маршируют под дробь одного барабана, любая компания, танцующая буги-вуги, неизменно привлекает внимание». (Томас Гэд)*



Сегодня, в эпоху человекоориентированного подхода, компании понимают, что именно сильная команда, где каждый обладает талантом и успешно взаимо-

## СОВМЕСТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, А НЕ ИНДИВИДУАЛЬНАЯ, ПОЗВОЛИТ ДОСТИЧЬ ВЫСОКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ

действует с коллегами, и есть ключ к долгосрочному успеху бизнеса. Придерживаясь этой концепции, концерн BASF активно стремится к повышению своей привлекательности как работодателя. Помимо конкурентоспособной заработной платы, пакета льгот и безопасной рабочей среды, мы предлагаем возможности для непрерывного обучения и профессионального развития. Разнообразные инструменты для укрепления наших

В таком коллективе существует четкое распределение обязанностей: одни генерируют идеи, другие занимаются разработкой планов, третьи отвечают за взаимоотношения с партнерами, четвертые мотивируют остальных. Вместе они дополняют друг друга, образуя сбалансированную команду, где у каждого есть возможность продемонстрировать свои сильные стороны и укрепить слабые, учитывая в работе над общими про-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ектами полезные рекомендации всех членов команды.

В совместной работе Джона Катценбаха и Дугласа Смита «Командный подход. Создание высокоэффективной организации» описано и наглядно представлено на инфографике

**Employee Voices**  
Get involved!

Наша компания задала себе этот вопрос в начале 2020 года, когда после ежегодного опроса об удовлетворенности сотрудников «Employee

## ЧЕТКОЕ ВИДЕНИЕ И УМЕНИЕ ВОДОХНОВЛЯТЬСЯ ПОСТАВЛЕННЫМИ ЦЕЛЯМИ

одиннадцать ключевых факторов, которые определяют эффективность командного стиля работы. И вот, после изучения этого труда, возникает вопрос: действительно ли нужно учитывать все одиннадцать компетенций для поддержания командного стиля работы?

Voices», были выявлены определенные препятствия, которые мешали применять командный стиль работы в полной мере.

Проанализировав обнаруженные области для развития (GAPs) нашего коллектива, мы решили попробовать развить у себя каждый из одиннадцати ключевых факторов высокоэффективной организации.

Забегая немного вперед, хочу сказать, что эту работу мы начали достаточно своевременно — месяц спустя мир столкнулся с беспрецедентными вызовами из-за пандемии COVID-19. Наша организация, как и многие другие, практически полностью перешла на удаленный режим работы, поэтому нужно было оперативно пересмотреть





подход к управлению командами в таком непривычном формате.

Прошлый год, безусловно, внес свои коррективы в нашу работу, но не смог изменить наш стиль и не смог сломать, не побоюсь этого слова, «командный дух» наших сотрудников. И

вклад в общее дело, то начинаем работать с большим воодушевлением и успешнее сотрудничаем с другими членами команды.

Для примера можем вспомнить апрель 2020 года: по стране вводятся жесткие карантинные меры,

## НЕОБХОДИМО ПОДДЕРЖИВАТЬ И ПРИЗНАВАТЬ ЗАСЛУГИ

его сохранению способствовали как раз основные факторы высокоэффективной команды.

Итак, первыми и основополагающими факторами, с которых начинается командный стиль работы, являются четкое видение и умение вдохновляться поставленными целями.

Почему так важно сконцентрироваться на данных компетенциях? Ответ простой — если поставленная цель понятна коллективу и есть уверенность в том, что ее достижение принесет компании желаемый успех, то результаты не заставят себя ждать.

цифровые пропуска, у организаций появляется масса дополнительных обязанностей перед властями, требуется подготовка множества отчетов и списков, накладываются ограничения на рабочие процессы. Для большинства это стало шоком, царил паника. Наша компания не стала исключением, но мы быстро адаптировались, так как четко понимали, какая цель перед нами стоит и чем мы сейчас рискуем. Правильная коммуникация и четко скорректированные задачи на ближайшее время помогли нашей команде справиться с первыми сложностями. Приоритетами BASF стало сохранение рабочих мест и организация

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе —  
600 руб./номер.  
Пишите: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**





*Наталья Тихонова*

**Компенсации арестованным руководителям при их оправдании. Анализ с примерами**

*Марина Кузина*

**Дискриминация молодежи: советы работодателям**

*Дарья Сергеева*

**Прогоул по вине компании — анализ споров и доказательств**

*Павел Хлебников*

**Новые споры в авторском праве. Анализ судов и рисков**

*Елена Ключева*

**Споры в судах по иностранным работникам**

*Зиля Тибатуллина*

**Как программистов законно ловить на краже коммерческих секретов для конкурентов**

*Дмитрий Евтеев*

**Существенные изменения трудового договора и споры по ним сотрудников. Советы работодателям**

*Анастасия Жукова*

**Как пандемия повлияла на трудовые споры?**



[www.TOP-PERSONAL.RU](http://www.TOP-PERSONAL.RU)

(январь-март)

В номере:

**№1**  
**2021**

**XXVII Международная научно-практическая конференция «Документация в информационном обществе: информационные технологии и управление документами в условиях глобальных вызовов» (Москва, 5-6 ноября 2020 г.)**

**Актуальные проблемы высшего образования архивистов и документоведов**

**Бюрократия в документальной коммуникации**

**Практическая реализация программы «Цифровой документооборот» для промышленного предприятия**

**Реализация образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в вузах**

**Юридически значимые сообщения в трудовых отношениях: законодательство и судебная практика**

**Служебная проверка: рекомендации по организации проведения и оформлению документов**

При поддержке:



**БЕН ХОРОВИЦ**

**МЫ — ТО, ЧТО  
МЫ ДЕЛАЕМ**

**КАК СТРОИТЬ  
КУЛЬТУРУ  
В КОМПАНИИ**