

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Верхний курс: по плану "Роснефть" – 71852, 70555, 72835;

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 27
(631)

2021

Главная тема: **СОБЕСЕДОВАНИЕ**

**Кто не имеет иллюзий,
тот не испытывает разочарований**

Андрей Устюжанин

Кадровый Центр **Эксперт**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА****С чем сравнить СОБЕСЕДОВАНИЕ?****Брейн-ринг?****Рентген души?****Дуэль снайперов?****Экзамен в вуз?****Проба на роль в кино?****Кастинг в модельных агентствах?****Лотерея?****Как и миллионы лет назад знакомство работника и работодателя привычно и незаменимо...****PS**

(кроме Швеции, где на рабочие специальности принимать новых сотрудников можно только по “слепым” без фио, возраста и без фото резюме)

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

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

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

Юридическая поддержка — «Тарес»

Нередко только один ответ на вопрос, который не нравится работодателю, перечеркивает у него желание видеть кандидата среди своих сотрудников...



Я люблю задать вопрос: «Как отдыхают ваши мозги вне работы?»...



стр.27

Компетенции – это знания, умения, навыки и личностные особенности человека, проявление которых, влияет на его результаты...

Анна Прокудина,
ГК TFN



стр. 33

Мангуст всегда готов ко встрече с коброй...

Тахир Базаров



стр.53

Измеряем эффективность по трем векторам – эмоций, логики, результата...

Ирина А. Иванова,
ПРОАКТИВ



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

СОБЕСЕДОВАНИЕ
Собеседование – решающий этап в процессе трудоустройства

Андрей Устюжанин,
Кадровый Центр Эксперт

20

ОПРОС
Дмитрий Трепольский, Pronline
Оксана Набок, Train your brain

21

СОБЕСЕДОВАНИЕ
Не люблю задавать шоковые вопросы
Анна Королева, AWG

27

СОБЕСЕДОВАНИЕ
Как нанять кандидата и не ошибиться: методы оценки и инструменты подбора кадров
Анна Прокудина, ГК TFN

33

ЛИДЕРСТВО
Лидерство – это умение играть без остановки
Тахир Базаров

41

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Тимоти Кларк и Брюс Блэкстоун
Хейзен «Бизнес-модели для команд»

49

КОМАНДНЫЙ ДУХ
Команда лучше индивидуального стимулирования
Игорь Жуковский, бизнес-тренер

53

ТРЕНИНГИ
Тренинги по-прежнему востребованы
Ирина А. Иванова, ПроАктив

60

НОВОСТИ
Экспорт российского софта растет и превысил \$5 млрд

61

ЛИЧНОСТИ
Он создал REVOLUT
Виолетта Павлова, Автор

63

АНОНС
Увольнение за отказ переехать в другое место и офис в одном городе – споры
Дарья Сергеева

№27
(631)

Издаётся 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

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Дмитрий
Жирнов



Дмитрий
Карманов



Татьяна
Коженикова



Дарья
Крячкова



Михаил
Молоканов



Марина
Олешек



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

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

Подписано в печать 17.09.2021 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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

Собеседование – решающий этап в процессе трудоустройства

Собеседование – основной тест для компании при оценке кандидатов.

Об этом  сказали практически все спикеры – HR-директора (более 1 000) за последние 20 лет.

Андрей Устюжанин как эксперт  регулярно консультирует редакторов  и журналистов по темам интервью.

Вашему вниманию прямой диалог с ним.

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Какую роль или значение, вес и т. д. Вы отводите **СОБЕСЕДОВАНИЮ (СБ)** в процессе выбора на вакансию ценного специалиста?

 обеседование — решающий этап в процессе трудоустройства. Все прежние, не менее важные этапы ставили перед собой единственную задачу — сделать возможным это собеседование.



Андрей
Устюжанин
Кадровый Центр Эксперт

1 Кто мог бы дать о вас наихудший отзыв и почему?



В процессе выбора на вакансию мы отдаем ему решающую роль, так как, собственно, после собеседования будет ясно, приняты вы на работу или нет. Если резюме может быть еще не идеальным для данной вакансии, то у Вас есть шанс, что-то изменить в лучшую сторону на собеседовании.

После собеседования никаких дополнительных шансов что-то изменить или улучшить уже не будет. Кроме того, именно на собеседовании скорее всего проступят некоторые личные особенности кандидата, которые либо помогут ему получить работу, либо дадут ему возможность продолжить искать следующую.

УП Как происходит сам момент принятия решения по вопросам к кандидату?

— Это в значительной степени зависит от того, что Вы будете слышать и интуитивно анализировать, общаясь с собеседником.

Нередко только один ответ на вопрос, который не нравится работодателю, перечеркивает у него желание видеть кандидата среди своих сотрудников. Например, если наивный и простой человек, устраиваясь на работу, не в продажи, говорит, что он хочет денег, часто это его последний ответ. Работодатель часто хочет, чтобы его любили, ценили, жаждали развивать именно его бренд,

хотели интересную работу и т. д. Если речь идет о продажах, наоборот, может приветствоваться желание кандидата заработать как можно больше, и такой ответ может быть желательным.

Часто после собеседования остается неявное ощущение перевеса плюсов или минусов в ответах, в этом случае решение о приеме может приниматься с надеждой дать шанс себя проявить. Но лично в моем опыте такая практика себя не оправдывала.

С некоторых пор я решил, что сомнения в кандидате буду трактовать не в его пользу.

Практика показала, что часть тех людей, которые мне нравились на собеседовании, оказывалась именно теми сотрудниками, которых хотелось видеть.

А те, кому давались шансы что-то доказать вопреки изначальным сомнениям, ничего хорошего не доказывали.

УП Что уточнить важно из резюме?

— Во-первых, важно уточнить соответствует ли написанное в резюме реально тому, что было на самом деле. Достаточно часто это не так. А во-вторых, важно уточнить то, чего там нет, те вопросы, которые вы бы хотели прояснить для себя, но они никак не проявлены.

2 Что вам больше всего нравилось/ не нравилось на вашем последнем месте работы?



УП **Прежний опыт кандидата пристально изучаете или так себе?**

— Я ищу к себе людей с высоким культурным уровнем, богатым жизненным опытом, умением хорошо общаться и трудолюбием. Специфике работы специалиста по подбору персонала мы научим сами. Соответственно, их предыдущий опыт интересует меня ровно

задачи, которые приходилось решать специалисту, проекты, в которых он участвовал, оценивается уровень его квалификации и т. д.

УП **Директора обращают внимание на черты лица кандидата. А Вы?**

— Я не пытаюсь оценить черты его лица по отдельным физиогномическим

ПОСЛЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ НИКАКИХ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ШАНСОВ ЧТО-ТО ИЗМЕНИТЬ ИЛИ УЛУЧШИТЬ УЖЕ НЕ БУДЕТ

настолько, насколько он помогает развить и укрепить эти качества. Этот опыт может быть самым разным, в самых разных областях человеческой деятельности – IT, психология, финансы, музыка. Поэтому мое пристальное внимание приковано к тому, удалось ли кандидату в процессе жизненного пути достичь высокой планки в важных для меня характеристиках.

Можно сказать, что лично я пристально изучаю скорее личность человека, которого собираюсь взять на работу, чем его профессиональный опыт. Конечно, в большинстве вакансий, которые нуждаются в закрытии, имеет значение именно профессиональный опыт. Тогда прежнему опыту уделяется самое пристальное внимание: сравниваются

критериям, в таком варианте меня они не очень интересуют. С лица, гласит народная поговорка, воду не пить. Помимо определенных четких характеристик, которые должны меня устроить, я скорее получаю некое общее ощущение от человека в целом. Как он общается, как он себя позиционирует, чего он хочет, что от него можно ожидать, как он говорит, степень его динамичности и т. д. Этот сравнительно целостный сложившийся образ, полученный путем сознательного анализа и интуиции, и важен для меня.

УП **Когда стоит задать шоковые вопросы?**

— Когда вы подбираете людей в спецназ, на должности, требующие большой стрессоустойчивости, когда вы хотите, чтобы высококвалифицированный кан-

3 **Р**асскажите,
пожалуйста, что
плохого про вас
мог бы сказать
руководитель с
последнего места
работы.



дидат НЕ пошел к вам работать, когда вы пытаетесь подобрать мазохистов.

• Что вам больше всего нравилось/не нравилось на вашем последнем месте работы?

«ВЫ ПРОИГРЫВАЕТЕ, ПРОИГРЫВАЕТЕ, ПРОИГРЫВАЕТЕ... НАКОНЕЦ, ВЫИГРЫВАЕТЕ И ДВИЖЕТЕСЬ ДАЛЬШЕ»

Я не сторонник «глушения» собеседника, и на мой взгляд в больших мегаполисах достаточно конкурентная среда для того, чтобы позволить себе роскошь подбирать себе людей подобным образом.

Подавляющее большинство соискателей подобного поведения по отношению к себе не любит, не смиряется с ним, и пойдет мимо такого предложения о работе к следующему.

УП Поделитесь секретными вопросами кандидату?

— Ну, я в своей практике обычно задаю самые обычные вопросы. Секретных у меня нет, все в свое время были опубликованы в моей книге: «Как найти хорошую работу, чтобы жить долго и счастливо. Часть «неудобных» вопросов:

• кто мог бы дать о вас наихудший отзыв и почему?

• Расскажите, пожалуйста, что плохого про вас мог бы сказать руководитель с последнего места работы.

• Расскажите, пожалуйста, о том, что плохого могли бы сказать о вас ваши бывшие подчиненные.

• За что вас критиковали руководители?

• Как вы относитесь к тщательному контролю вашей работы?

• Как вы относитесь к работе в сверхурочное время?

• Что вы будете делать, если вас попросят выйти на работу в выходные дни?

• Приведите, пожалуйста, пример проекта, который, на ваш взгляд, надо было делать по-другому.

4 **Р**асскажите,
пожалуйста, о том,
что плохого могли бы
сказать о вас ваши
бывшие подчиненные.



5 За что вас критиковали руководители?



6 Как вы относитесь к тщательному контролю вашей работы? •



7 Как вы относитесь к работе в сверхурочное время?



8 Что вы будете делать, если вас попросят выйти на работу в выходные дни?



9 **П**риведите,
пожалуйста, пример
проекта, который, на ваш
взгляд, надо было делать
по-другому.



Комментарии к опросу: «Что нельзя получить, узнать о кандидате через собеседование?»

В первую очередь нельзя проверять личные качества кандидата. Каков он был во взаимодействии с коллегами и клиентами, это может показать только реальный опыт работы.

Многие кандидаты до совершенства отточили свои навыки прохождения собеседования, написания идеального резюме, сейчас существует множество хороших видеокурсов и толковых рекомендаций профессиональных рекрутеров, идеальное резюме можно купить даже за деньги. Такие кандидаты умеют производить впечатление, но что касается работы, то там далеко не всё так однозначно. Профессиональные навыки у сотрудника формируются постепенно в течение нескольких лет, их нельзя купить.

Во-вторых, роль кандидата в реализации проектов, внесённых в портфолио, может быть существенно преувеличена. Выяснить степень его реального участия можно будет лишь опытным путём.

А вот что касается скиллов и навыков в профессиональной сфере, то выявить их поможет просто тестовое задание прямо на собеседовании.



***Дмитрий Трепольский,**
директор по развитию PR-агентство
Pronline

Его настоящий образ мыслей) а вот инстаграм и соц медиа все расскажет)



***Оксана Набок,**
Управляющий партнер
Train your brain

Не люблю задавать шоковые вопросы

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Какую роль вы отводите **СОБЕСЕДОВАНИЮ (СБ)** в процессе выбора на вакансию ценного специалиста?

 обеседованию мы отводим большое значение. Проходит оно в два, иногда в три этапа. На первом проводится техническое собеседование, на втором осуществляется собеседование с командой. Эта часть очень важна для нас, так как компания не будет показывать свою эффективность и результат, если членам команды некомфортно работать в единой цепи. Третий этап – HR-интервью, где проверяются именно софты кандидата. У нас есть матрица компетенций



Анна Королева
AWG

Как нанять кандидата и не ошибиться: методы оценки и инструменты подбора кадров

Н о данным [исследования портала HH.ru](#) на июнь 2021 года число активных вакансий выросло на 48% по сравнению с июнем 2020. При этом количество активных резюме снизилось на 0,3%, а индекс динамики конкуренции упал на 2 пункта — соискателей стало меньше, чем вакансий. В таких условиях ошибиться при выборе будущего работника легче. Разберемся, какие методы и инструменты помогут подобрать идеального кандидата и не потерять деньги.

Современные методы оценки кандидатов включают в себя различные инструменты и призваны облегчить поиск персонала. Для каждой компании важно правильно оценить кандидатов и их потенциал еще на этапе собеседования.

Если была допущена ошибка при подборе и кандидат не соответствует занимаемой должности, компания может



Анна Прокудина
ГК TFN

ЛИДЕРСТВО

**– это умение играть
без остановки**

Сегодня лидерские качества особо нужны в бизнесе. «Посмотрите даже на детей – и у них в группах уже ярко видны лидерские качества», – говорит Тахир Базаров.

В своих лекциях он подчеркивает: «Лидерство — это умение играть без остановки». Смотря матч по футболу «я вдруг увидел, что действительно классная команда – это когда каждый из футболистов не останавливается, чтобы взять мяч. Он движется в своем направлении и по пути берет мяч. Это меня поразило. Мне показалось, что это хорошая метафора для понимания



Тахир Базаров

Глава 3

Моделирование команд

КОМУ Я ПОМОГАЮ?

Каждая компания имеет бизнес-модель, и шаблон наглядно показывает ее. Также он может быстро показать, как функционируют коллективы большинства организаций. В этой главе мы рассмотрим построение бизнес-моделей команд, но сначала ответьте на два вопроса, которые обязательно должен задать себе любой работник. Первый: «Кому я помогаю?» Иными словами: «Кто мой клиент?»

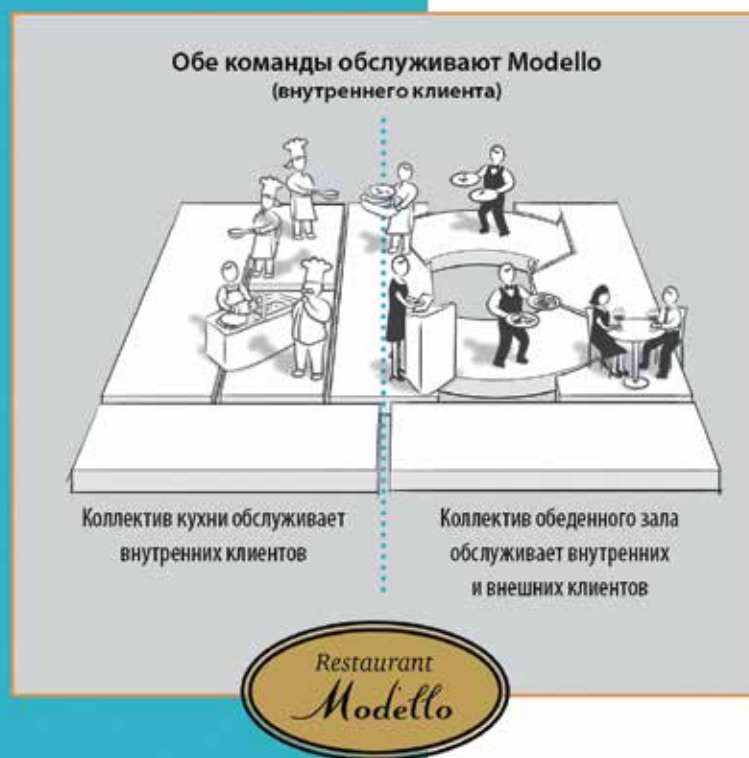
Кто мой клиент?

Подумайте о своей ситуации на работе. Ваш главный клиент — тот, кто решил приобрести ваши услуги. Если вы работаете в ресторане *Modello*, это Стив Браун. Ведь именно он приобрел ваши услуги, приняв вас на работу. Стив — внутренний клиент, поскольку вы работаете в одной компании.

А кто главные клиенты Стива? Это посетители ре-

сторана, потому что они решили там поесть. Они не работают в той же организации, что и Стив, и для него они внешние клиенты.

Ответить на вопрос «Кому я помогаю?» очень важно: мало кто получает истинное удовлетворение, работая только для себя. В глубине души человек стремится помогать другим, и это активизирует один из четырех основных



Команда лучше индивидуального стимулирования

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Грейды, планы, премии сдельные и т. д. — все это стимулирование убивает **КОМАНДНЫЙ** дух?

 ыделяют основные компоненты социально-психологической структуры коллектива:

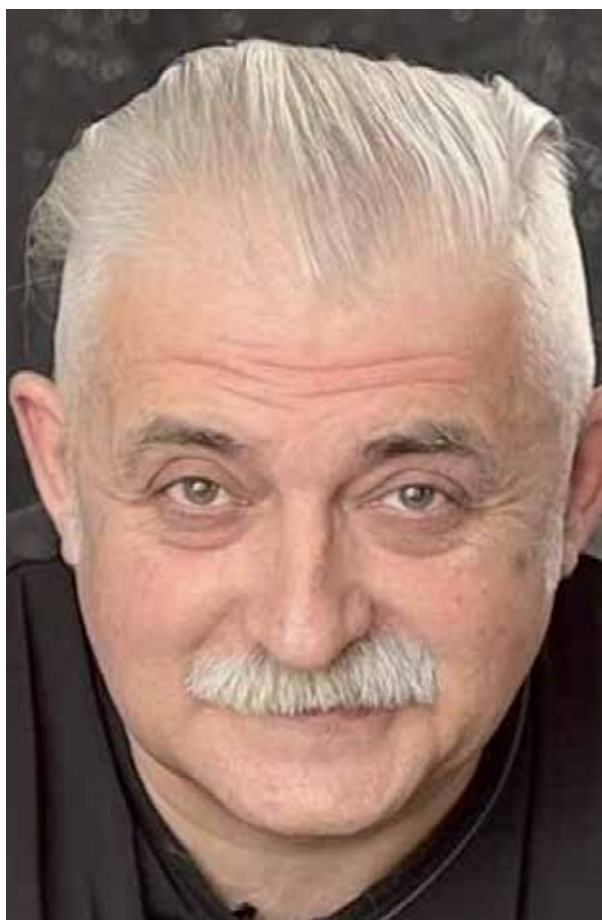
1. Композиция (количественно-качественный состав).

2. Динамика групповой жизни (групповые социально-психологические процессы деятельности, общения и внутри коллективного поведения отдельных членов коллектива): (см. таблица №1).

3. Динамическая структура группы (коллектива):

а) структура функционально-ролевых взаимосвязей (деятельностное измерение);

— формально-статусный уровень организационно-штатных ролей;



Игорь Жуковский
бизнес-тренер

Тренинги по-прежнему востребованы

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Как изменились запросы на тренинги за 18 месяцев пандемии?

Понятно, что после пандемии активно стали использоваться форматы онлайн и дистанционного обучения (не путаем с самостоятельным обучением – просмотром вебинаров). Это дало огромный толчок к развитию такого формата обучения. Теперь рынок знает, что и в формате онлайн можно проводить обучение с такой же степенью эффективности, что и очное.

По запрашиваемым тематикам в большей степени ничего не изменилось, только добавилась приписка – темы «на удалении» (управление



Ирина А. Иванова
Тренинг Центр ПроАктив

Экспорт российского софта растет и превысил \$5 млрд

Вице-премьер РФ Дмитрий Чернышенко связал это с принятием первого пакета мер поддержки IT-отрасли.

14 сентября правительство анонсировало второй блок мер, направленных на выравнивание условий бизнеса российских и зарубежных компаний в России.

Налоговые льготы, возможно, помогли российским IT-компаниям. Их число выросло на 3000, на данный момент их стало более 15 000, а число программных продуктов в реестре отечественного ПО увеличилось почти в 2 раза, до 11 000.

Первый пакет мер поддержки IT-сектора вступил в силу в 2021 году — он предусматривает налоговый маневр для отрасли, а также ставку по налогу на прибыль в 3% для перечислений в

федеральный бюджет и 0% — в региональный бюджет. Принятые меры также снижают ставку страховых взносов с 14 до 7,6%.

Это прилично, но вряд ли стимулирование таким способом помогает отрасли. Она растет из-за спроса на софт и его эффективность. Компании скорее оптимизируют налоги через ИП и СМЗ. Но министру так хочется объяснить рост.

14 сентября правительство РФ утвердило второй пакет мер поддержки отрасли — в дорожную карту включены 62 мероприятия, ряд которых посвящены налоговым мерам поддержки.

Он создал REVOLUT

Николай Сторонский родился 21 июля 1984 года в городе Долгопрудный. Российский предприниматель, основатель стартапа Revolut. В 2019 году вошел в рейтинг 200 богатейших бизнесменов России по версии Forbes. В 2020-м стал долларовым миллиардером. На пороге своего 30-летия Сторонский задумал финтех-стартап Revolut. По сути это сервис обмена валюты без банковской комиссии, который может быть особенно полезен путешественникам, туристам и экспатам. Основные продукты Revolut – это мультивалютная карта и приложение. Карта привязана к счетам в различных валютах. Если на счете не хватает валюты, в которой проводится платеж, то осуществляется конвертация с другого счета. Но делается это по межбанковскому курсу, который выгоднее курса платежных систем или отдельных банков. Таким образом, Revolut позволяет экономить при операциях с конвертацией валют. У компании уже более десяти миллионов клиентов по всему миру. Инвестором проекта изначально выступил сам Сторонский, вложив в него 300 тысяч фунтов стерлингов собственных накоплений. Затем позвал бывшего разра-



Николай
Сторонский

Увольнение за отказ переехать в другое место и офис в одном городе – споры

Увольнение при изменении адреса места работы по причине, как правило, переезда офиса в пределах одного и того же города достаточно распространенное явление. По данным исследования hh.ru местоположение работы настолько важный критерий, что большинство опрошенных готовы уволиться и поменять работу, если время, потраченное на дорогу от дома до офиса, увеличится или нужно будет добираться с пересадками.

В статье говорится о трех основных причинах переезда работодателей, а точнее, самого офиса в пределах одного города.

Автор рассказывает о том, как офису «грамотно» переехать в черте того же населенного пункта и нужно ли и

каким образом оповещать о переезде сотрудников. И как правильно с юридической точки зрения организовать переезд офиса в другой город и какие документы должны быть подписаны обеими сторонами (работодатель и сотрудник).

Для более подробного изучения этой темы автор приводит в пример несколько судебных разбирательств:

- почему увольнение несогласных с переездом офиса без заблаговременного уведомления будет незаконным;

- что делать в ситуации, когда работник может был бы и готов выйти на работу по новому адресу, но он просто не сможет или выйдет по прежнему адресу местонахождения работодателя.

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru