

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 18
(662)

2022

Ведущий эксперт по оценке "Ресурс" – 71652, 70655, 72635



**ВЛАДИМИР
МАЛОВ**



**ЕКАТЕРИНА
ПОНОМАРЕВА**



**ОЛЬГА
КАЛИНИЧЕВА**



**ВАЛЕРИЯ
ДВОРЦЕВАЯ**



**ПОЛИНА
ГАЛЬЧЕНКО**



**МИХАИЛ
КОМАРОВ**



**ЕЛЕНА
ОХОТА**



**ЕЛЕНА
КАЗАКОВА**



**АЛЕКСАНДР
КРЫЛОВ**

Главная тема: РЕКРУТМЕНТ

Партнёры УП



Ростелеком



АВТОДОМ




КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Выдержит ли экономика твёрдый рубль?

Думаю выдержит...

Вопрос выдержат ли при этом экспортёры....

Интервью  с лидерами фирм отражают их супер активность сегодня... Все ищут точки роста

Александр Гончаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Алия
Верисова



Полина
Гальченко



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Игорь
Жуковский



Павел
Кочетков



Анастасия
Кочетова



Кристина
Кузнецова



Вероника
Курилова



Оксана
Логвинова



Наталья
Понятова



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Анна
Соснина



Ольга
Филиппова



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Алена
Юрова

ОБЗОР КНИГИ

Хитрость заключается в том, чтобы оставаться открытым для новых идей, даже когда у вас горят уши

Управление — это тяжелое путешествие внутри самого себя. Если вы способны лечь спать, чувствуя себя разбитым, и встать наследующее утро готовым продолжать слушать и учиться, я считаю, что вы можете быть лидером. Мне нравится цитировать Майка Тайсона: «План есть у каждого, до тех пор пока он ни получит в челюсть». Хитрость заключается в том, чтобы оставаться открытым для новых идей, даже когда у вас горят уши». (стр. 12)



Полина Галченко автор

Глава 1. ЛИДЕРЫ НЕ ПРЯЧУТСЯ.

«Когда вы смените на посту известного деятеля, особенно лениность, которую уважаете и которой восхищаетесь, вам предстоит пройти по очень тонкому льду. Я намеревалась выразить оптимизм и гордость компаний, а также наметить на градусе изменения». (стр. 17)

Готовы «предвидеть изменения», надо учитывать, что «Даже хорошие идеи можно довести до крайности». (стр. 22)

ОБЗОР КНИГИ

КОУЧИНГ

Гибкость – сестра таланта

С экспертом беседовал редактор А. Гончаров

Как коуч сегодня в сложный период может помочь бизнесу? Чем коуч в принципе может помочь капитану в кризис?

Коучинг, среди прочего, состоит в том, чтобы наша попытка, наши представления о жизни конкретизировать. Это одна из важных особенностей работы коуча.



Михаил Комаров коуч

Что мы подталкиваем под «сложным периодом», «штормом», «кризисом», из чего создаются волны этого шторма?

Я предлагаю одну из моделей: что человек – руководитель бизнеса, собственник либо менеджер находится в некоем волнах коммуникации, взаимного влияния со своими партнерами, клиентами, подчиненными, с высшими руководителями либо собственниками бизнеса, с бенефициарами, инвестором, со своими родными, близкими. И все эти волны в обычной ситуации, вне кризиса как-то

КОУЧИНГ

РЕКРУТИНГ

Не рубите сук, на котором сидит ворона с сыром

Рекрутинг – очень тонкая технология...

С экспертом беседовал редактор А. Гончаров

Ценный кандидат откажется на вакансию нам нужны сильные парни для ловли змей?

Если фраза «нам нужны сильные парни для ловли змей» отражает культуру коммуникаций компании и суть работы, то ценный кандидат (разумею для этой компании) точно откажется.



Елена Охота

Описание вакансии поможет привлечь ЦК?

Скорее, нет, чем да. Как бы ни были хорошо написаны четыре страницы описание вакансии, их тяжело читать, особенно, не понимая выгоды. Поэтому HR-специалисту важно задать себе вопрос: «Зачем делать такое объемное описание, какую цель мы этим преследуем?». Сейчас эпоха клавишного мышления, мы не хотим тратить время на неинтересное или бесполезное чтение. Контента намного больше, чем способен воспринять человеческий мозг. Поэтому «коротко и по делу» лучше, чем свиток на четыре страницы.

Объемное описание оправдано, если необходимо дать все вводные для кандидата, который уже заинтересован вакансией. Это уместно на более поздних этапах собеседований. Но для публичного поста четыре страницы – это много.

РЕКРУТИНГ

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Корпоративная культура не будет работать у тех, кто отрицает ваши ценности

С экспертом беседовал редактор А. Гончаров

Почему корпоративной культуры нет у многих фирм?

Я бы напомнила о конфликте ценностей, ведь это единственный вид конфликта, который нельзя разрешить. Следовательно, корпоративная культура не будет работать у тех, кто отрицает ваши ценности.



Елена Калозова СПБНИИВС ФМБА России

В работе с корпоративной культурой пристальное внимание необходимо уделить новичкам, ведь именно в период адаптации мы можем заметить, что какие-то принципы из нашей философии корпоративной культуры о кем-то несовместимы, кто-то их может отрицать, выходить на сопротивление, и в итоге мы получаем демотиватора, поэтому тут важно, чтобы службы по управлению персоналом еще на этапе подбора оценивали совместимость кандидата с компанией, а именно в этом моменте очень важно донести до соискателя всю необходимую информацию о миссии, ценностях и прочих сложившихся традициях в компании, во избежание дальнейшего непонимания.

Через ценности КК помогает сотрудникам ориентироваться в структуре и среде компании на основании принятых Стандартов поведения, подригильных правил. Именно они подскажут каждому, как действовать.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

Трибуна Директора
Стабильность – залог успеха
Владимир Малов, malov.tech

9

Медицина
Важны аккуратность, опрятность и пунктуальность врача
Екатерина Пономарева, «PerfectSmile»

16

HR ПРАКТИКА
Ветер перемен подул сильнее
Владислав Быханов

19

РЕКРУТМЕНТ
Принятие решений всегда является самым сложным моментом для любого рекрутера
Ольга Калиничева, Coleman Group

25

РЕКРУТМЕНТ
Я – «неугомон»
Валерия Дворцевая, Визави консалт

31

ОБЗОР КНИГИ
Хитрость заключается в том, чтобы оставаться открытым для новых идей, даже когда у вас горят уши
Полина Гальченко, автор

43

КОУЧИНГ
Гибкость – сестра таланта
Михаил Комаров, коуч

48

КОММЕНТАРИИ
Игорь Перегудов

51

РЕКРУТИНГ
Не рубите сук, на котором сидит ворона с сыром
Елена Охота, Axoft

55

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
Корпоративная культура не будет работать у тех, кто отрицает ваши ценности
Елена Казакова, СПбНИИВС ФМБА России

57

ЛИДЕРСТВО
Наличие сильного лидера в компании имеет свои за и против
Александр Крылов, ПАО СК Росгосстрах

61

КОММЕНТАРИИ
Александр Букуров
Ольга Мальцева
Григорий Овчаров

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 01.06.2022 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

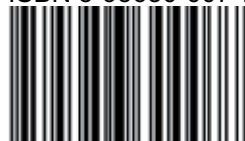
Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

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

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№18
(662)

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
TR@TOP-PERSONAL.RU



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

Стабильность – залог успеха

Лидер должен работать с новыми вводными так, чтобы работа стала опорой и островком стабильности для сотрудников.

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 В

чем

суть

лидерства?

*Н*а мой взгляд, суть лидерства заключается в том, чтобы для подчиненных создать все условия, при которых они могут свои задачи выполнять на 100-110-120 процентов.

По сути, лидер должен открывать все двери для подчиненных, чтобы они раскрывали свой потенциал. В основном лидеру приходится работать с вызовами внутри и вокруг компании. Имея ценную для коллег информацию, ему важно делиться этой информацией с командой.

Понятно, что нужно устанавливать в компании нормы того, что обсуждается, что не обсуждается. Но бывают такие случаи, когда невозможно не обсуждать важные события и то, как они влияют на компанию и команды.

Сейчас в мире очень много тревожности и мало стабильности. Лидер должен работать с новыми вводными так, чтобы работа стала опорой и островком стабильности для сотрудников, хотя понятно, что сейчас далеко не все зависит от руководителя.

Первое, что мне лично помогает – всегда быть на одной ступеньке с командой. Я всегда с командой на одном уровне, чтобы они понимали, что ко мне можно обратиться с любой темой, любым вопросом, чтобы я помог решить задачу/проблему. В



Владимир Малов
malov.tech



Екатерина Пономарева

perfectsm!)e


**Важны аккуратность, опрятность
и пунктуальность врача**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


Эксклюзивное интервью для 

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Пациент частной стоматологической клиники сегодня, он какой?

 Каждый из нас – пациент частной стоматологической клиники сегодня, загляните внутрь себя. Современный пациент считает себя потребителем услуг и хочет быть активным участником процесса принятия медицинских решений, справедливо ожидая при этом от стоматологической клиники высокого качества лечения и сервиса, максимально ориентированного на заботу о пациенте и его комфорте, ждет от всех сотрудников медучреждения сопереживания и психологической поддержки.

 В чем заключаются особенности подбора персонала в медицине?

— Репутация любого медучреждения создается работающими в нем людьми, жизнеспособность клиники не может обеспечиваться «геройством» нескольких сотрудников, должна быть однородная сильная команда. Фундаментальная основа медицины в целом – доверие между пациентом и медицинскими работниками (и врачом, и медсестрой), залог доверия – конструктивная коммуникация. Поскольку

объектом деятельности медперсонала является человек, на мой взгляд, требования к моральным, гражданским, интеллектуальным качествам специалиста всегда были повышенными по сравнению с другими категориями профессий.

Подход к подбору персонала в клинике зависит от зоны ответственности – врач, средний медперсонал или команда, обеспечивающая сервис.

Поскольку уровень работы врачебной команды клиники очень высокий, у нас строгий входной фильтр для врача. Главный врач по фотографиям оценивает законченные клинические случаи пролеченных пациентов, ожидая от кандидата на собеседовании аргументированных объяснений о выборе протокола лечения. Мы ожидаем от врача широкое клиническое мышление не только в своей узкой стоматологической специализации, но и в смежных, ему предстоит работать в тесном контакте с командой узких экспертов.

Средний медицинский персонал – сотрудники, получившие специальное образование и соответствующую квалификацию в средних медицинских учебных заведениях и допущенные в установленном порядке к медицинской деятельности. Для нас это ассистент стоматолога, рентгенолаборант, медсестра стерилизационного отделения и зубной техник. Отрасль испытывает

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



очень острый дефицит специалистов, самые сложные позиции с точки зрения подбора персонала, укомплектовать штат исключительно из дипломированных специалистов среднего звена – вершина управленческого мастерства старшей медсестры. Выходим из положения путем дообучения уже на рабочем месте через наставничество и приглашением на позицию ассистента стоматолога студентов медицинских вузов.

Особенность стоматологической услуги с позиции теории поведения потребителя – это высокий уровень вовлеченности в сочетании с рациональным типом принятия решения, поэтому общее впечатление о клинике формируется не только от удовлетворенности результатом лечения, как итогом работы медперсонала, но и комфортом от пребывания в стенах учреждения, взаимодействия с его сотрудниками. Здесь работают стандартные требования к сотрудникам – внимание к пациенту, забота и эмпатия, тактичность.

УИ В чем заключается сущность работы ассистента врача стоматолога и почему мы имеем такой дефицит в кадрах?

— На мой взгляд, роль ассистента очень велика, а с появлением цифрового протокола лечения еще больше выросла. Он ответственен за санитарно-


эпидемиологический режим кабинета, готовит оборудование к приему (апекслокатор, ультразвуковые наконечники, дентальный сканер, компьютерный томограф) дезинфицирует и стерилизует инструменты, ведет медицинскую документацию, непосредственно на приеме – работает «в четыре руки» с врачом. Так, работа стоматолога под микроскопом невозможна без ассистента, доктор не может отвлекаться на подбор инструментов, ассистент буквально вкладывает в руку врача все, что необходимо ему для проведения манипуляции.

Но на рынке очень мало специалистов, которые связывают свое будущее с этим направлением деятельности. Я вижу этому несколько причин: существенная разница между желаемым доходом соискателя и реальной оплатой труда, неуважение, высокомерие и пренебрежение к ассистенту со стороны врача, «возрастной барьер» для работы после 35 лет (большинство врачей категорически отказываются работать с ассистентом старше), желание быть самостоятельным специалистом (например, косметологом), а не помощником.

С точки зрения карьерных перспектив тоже все непросто, многие со временем переквалифицируются в психологов и логопедов, но я считаю наилучшей перспективой для специалиста со средним образованием – переход на позицию старшей медсестры.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Рассматривают ли студенты медицинских вузов позицию ассистента, как начальную ступень в своей карьере?**


— Работать параллельно обучению в вузе ассистентом сильного успешного врача – это профессиональный рост, классический путь к карьере и успеху, и как бонус – еще и оплачиваемый, после 4 курса можно получить в деканате справку и смело идти в частную клинику. Но студент для меня, как для управленца, всегда проигрывает специалисту со средним образованием. Во-первых, ученый план вуза диктует количество смен и его рабочие дни, я не могу на него положиться. Во-вторых, врача не учат санитарно-эпидемиологическому режиму, это проблема. В-третьих, это для студента только временная работа с соответствующим к ней отношением. В моей практике были случаи, когда студенты выросли в клинике из ассистента до позиции врача, но это, скорее, исключение, чем правило. Положиться и рассчитывать можно только на специалистов со средним профессиональным образованием, которые видят себя продолжительное время в этой профессии, из них должна формироваться основа рабочей команды, а студенты – на подхвате.

 **Как поддерживаете медперсонал?**

— Главное – делаю все возможное, чтобы человек чувствовал мое уважение

к его труду, стараюсь оптимизировать и облегчить труд, работая, в том числе, над эргономикой кабинета. Вторым аспектом, который стараюсь обязательно учесть, – психологическая совместимость врача и ассистента, их темперамент, не всегда удается, но держу на контроле этот момент.

Согласованность действий диады в кабинете приема – важнейшее условие достижения высокого качества лечения, экономичного расходования психофизиологических ресурсов команды и предотвращения эмоционального выгорания медперсонала.

 **Кстати, о профессиональном выгорании медработников и их черствости много сейчас дискуссий, что думаете по этому поводу?**

— Синдром эмоционального выгорания, притупление чувства сострадания, когда врач просто не в состоянии обеспечить пациенту эмпатию на должном уровне. Мне кажется, это спутник всех «помогающих» профессий, получаем замкнутый круг: для эффективного лечения важна эмпатия со стороны доктора, но у него настолько притуплено чувство сострадания, что ни на какую эмоциональную поддержку врач не способен. Следствие профессионального выгорания – частые медицинские ошибки и снижение качества коммуникации с пациентом.

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



Это огромная проблема для управленческой команды медучреждения. Стараемся давать врачу передышку между приемами пациентов. Да, это уменьшает стоимость работы часа клиники, но возвращается лояльностью пациента, потому что с ним поговорили, выслушали, вникли в проблему, ответили на вопросы, а не оборвали на полуслове. Я всегда ставлю себя на место пациента: заплатила за консультацию, за лечение и хочу завершить прием с полным пониманием своей клинической картины, планом дальнейших действий и подробными инструкциями.

Неоднократно ставила перед собой вопрос о профилактике, но тут советы для всех нас общие: быть добрым и заботливым к себе, распределять нагрузку, искоренять внутри себя «синдром отличника» и разрешить себе быть не безупречным, искать баланс жизненных интересов, воспринимая работу как часть жизни, легче относиться к конфликтам.

УП Что еще, кроме профессиональных компетенций, Вы учитываете при приеме на работу врачей?

— Обязательно смотрим на человеческие качества. Если врач идет в клинику по совместительству, спрашиваю: «Скажите ли вы своему работодателю, что пришли ко мне на совместительство?» Все мы живем в очень узком мире и велика вероятность, что я знаю его теку-

щего руководителя или могу выйти на него через один контакт, считаю, что важно уважать друг друга. Большинство стоматологов (кроме, пожалуй, терапевтов и гигиенистов) работают в нескольких клиниках, это вариант нормы. Если же врач скажет мне, что будет скрывать совместительство, задумаюсь.


Важны аккуратность, опрятность и пунктуальность врача, как он общается с пациентами, как работает в целом — его личный стиль, на который у меня нет прямого влияния. В процессе работы что-то можно будет скорректировать (например, искоренить уменьшительно-ласкательные слова – зубик, укольчик), но в клинике не сможет работать сотрудник, не соответствующий интеллектуальному уровню клиники и ее этическим принципам.

УП Прислушиваетесь ли Вы к мнению сотрудников в вопросах стратегии развития бизнеса?

— В нашей практике есть интересный кейс – осуществили вертикальную интеграцию бизнеса путем открытия собственной лицензированной зуботехнической лаборатории, что позволило существенно оптимизировать производственный процесс и снизить себестоимость. Причиной же послужили бесконечные жалобы врачей на некачественную работу подрядчиков по изготовлению ортопедических и ортодонтических конструкций.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Каким Вы видите разделение функции врача и продавца в коммерческой клинике?**

— На врача огромная ответственность за человека, за проведенную манипуляцию, план его реабилитации, тактичную коммуникацию, но он же не сверхчеловек, нельзя требовать всего и сразу. Задача врача – предложить все возможные варианты лечения для каждого клинического случая, пациент исходя из доходов, времени, жизненной ситуации выбирает наиболее комфортный для него план лечения из предложенных.

При этом помочь пациенту с любым вопросом, дать аргументированные пояснения по плану лечения всегда готов координатор лечения. В менеджерских определениях координатор лечения – это менеджер проекта, где план лечения каждого пациента – отдельный проект. Он не заменяет коммуникацию врача с пациентом, а лишь дополняет, делая более комфортной для обеих сторон.

Например, человек пришел домой после консультации, обдумал сказанное врачом, что-то дополнительно прочитал в Интернете, у него появились новые вопросы (детали о применяемых материалах, например), но врач уже недоступен. Нужно или идти на повторную консультацию, тратя время и деньги, или пытаться связаться с врачом по телефону через администратора клиники, у нас можно написать эти вопросы куратору


своего лечения, и он организует комфортное их решение. Сотрудничество через координатора очень удобно для людей, которые не хотят, чтобы пациент знал стоимость лечения, например, когда дети лечат своих родителей. Заинтересованный родственник получает регулярный отчет о проведенных манипуляциях, их целях и следующем этапе, что позволяет быть в курсе происходящего без визита в клинику.

Считаю, большинство стандартных маркетинговых приемов неприменимы в медицине, поэтому сформулировали следующие принципы работы куратора лечения: предлагать пациенту только то, что ему действительно нужно, пояснения должны быть аргументированными и согласованными с врачом, действия совершать только с позиции пользы для пациента и всегда быть с ним честным.

 **Как Вы набираете координаторов лечения?**

— Позиция координатора – это карьерный рост для администратора, когда у сотрудника уже сформирована библиотека знаний внутренних бизнес-процессов клиники и специальных знаний в стоматологии. По своей сути координатор – это организатор лечения, следовательно, необходимы гибкий подход к решению задач, проактивное реагирование, эмоциональный самоконтроль, инициативность без навязчивости и коммуникативные навыки.

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


 Если коммуникационные навыки так важны для эффективно работы медучреждения, занимаетесь ли Вы их развитием у сотрудников?

— Согласно американскому исследованию 1998 года в практике медучреждения существует три вида коммуникативных навыков:

- Содержательные навыки демонстрируют, что говорит врач. Например, как он отвечает на вопросы пациента, какую конкретно информацию о состоянии болезни предоставляет, как именно ставит диагноз, на основании какой базы медицинских знаний работает.
- Процессуальные навыки отражают, как именно разговаривает доктор: насколько внимательно относится к вопросам пациента и прислушивается к его мнению, как задает вопросы, как объясняет и убеждает пациента, как выстраивает и планирует вопрос взаимодействия. Именно при использовании этих навыков начинают формироваться тесные взаимоотношения «врач-пациент».
- Навыки восприятия информации показывают, что врач думает и чувствует. Например, осознание собственных решений и ответственности за них, эмоциональная реакция на общение.

Мы стараемся работать над всеми тремя видами коммуникативных навыков, где-то собственными силами, где-то с привлечением внешних консультантов – психологов, создавая единый вектор и информационное поле у сотрудников, задействованных в процессе лечения – врачей, ассистентов, администраторов и координаторов лечения.

***Екатерина Пономарева,**
управляющий партнёр
и коммерческий директор центра
эстетической стоматологии и костной
регенерации «PerfectSmile»,
Санкт-Петербург

Эксклюзивно для 



Организация, сопровождение
и согласование: А. Соснина

uprpers2022@mail.ru

Ветер перемен подул сильнее

Релокация, особенно с повышением в должности и зарплате, привлекает многих. Целью может быть Москва, другие крупные города или юг страны. Владислав Быханов (Cornerstone) рассказал, какие возможности и риски может нести релокация для людей и бизнеса. Только 9% сотрудников категорически не согласны переехать в другой регион по работе — остальные готовы рассмотреть этот вариант, если при релокации компания учтет их интересы. Для одних ключевым аргументом в пользу смены места жительства ради новой должности становится повышение заработной платы. Для других — географические особенности города пребывания. Таковы результаты опроса 3 тыс. сотрудников различных организаций, проведенного нашей компанией.

Сложности и плюсы релокации


Перевод сотрудника на новое место жительства, связанный с деловыми целями компании, как правило, осложнен трудностями для обеих сторон процесса. Компании необходимо взять на себя затраты по организации переезда, включая транспортные расходы и аренду жилья. Работнику — решить вопросы с переселением близких членов семьи, поиском работы для них, определением детей в школу или детский сад.

Сорваться с насиженного места решится не каждый — 9,2% респондентов сообщили, что «категорически не готовы» переехать в другой регион ради работы. Однако большинство все же не против такого варианта. Что это дает?

Принятие решений всегда является самым сложным моментом для любого рекрутера

С экспертом беседовал гл. редактор 
А. Гончаров

 Цифровизация изменила что-то в технических аспектах собеседования?

 безусловно, да. Сейчас гораздо проще провести интервью с точки зрения технических инструментов.

Как это ни печально, но пандемия поспособствовала более быстрому внедрению цифровизации в жизнь многих компаний. Она, в свою очередь, тесно связана с автоматизацией. Мы не исключение. Большинство интервью ведется в онлайн-формате так же, как и тестирование, если это необходимо по вакансии.

Пользуясь новыми технологиями, мы увеличиваем скорость получения и обработки информации, то есть мы можем быстрее достичь результата.

И еще, собеседование — это искусство.

Красивое сравнение. И я с этим соглашусь.



Ольга
Калиничева
Coleman Group

Я – «неугомон»

Какая уж тут стабильность... Тут, «чтобы оставаться на месте надо очень быстро грести»...

С экспертом беседовала А. Чернова

УП Бренд Визави помнится изначально засветился как успешный. Неужели были ошибки становления? Какие?

Было огромное количество ошибок! Важно, как мы действовали, когда понимали, что ошиблись...

Например, мы совершенно не понимали, как давать рекламу или продвигать свои услуги. Я написала анонсы 6-8 статей (спойлер – несуществующих в реальности) и отправила их в разные издания. Там были забавные названия и краткое содержание. Два названия помню до сих пор: «Здравствуйте, это факс?..» - молодым людям не понять, как мучились мы и соискатели, получая резюме... И часть из них реально так звонили... И вторая статья «Образ кандидата как зеркало русской...» - имелось в виду – экономики, конечно, не подумайте лишнего. Так вот, разослала я в несколько изданий анонсы, а они возьми, да и выбери одну и ту же статью... И что было делать? Ведь все требовали уникальный контент и обиделись бы, если бы я его не дала... к утру... Пришлось придумать срочно еще варианты и написать 3 статьи, которые и вышли в итоге.

Еще – если говорить про начало – у меня был коллега по предыдущей работе, он предложил продвигать нас в среде собственников. Он продумал, как нам казалось, все! Мы собрали 10 личных помощников, продумали задания для них,



**Валерия
Дворцевая
Визави консалт**

Хитрость заключается в том, чтобы оставаться открытым для новых идей, даже когда у вас горят уши

Управление — это тяжелое путешествие внутрь самого себя. Если вы способны лечь спать, чувствуя себя разбитым, и встать наследующее утро готовым продолжать слушать и учиться, я считаю, что вы можете быть лидером. Мне нравится цитировать Майка Тайсона: «План есть у каждого, до тех пор пока он не получит в челюсть». Хитрость заключается в том, чтобы оставаться открытым для новых идей, даже когда у вас горят уши». (стр.12))

Глава 1. ЛИДЕРЫ НЕ ПРЯЧУТСЯ.


«Когда вы сменяете на посту известного деятеля, особенно личность, которую уважаете и которой восхищаетесь, вам предстоит пройти по очень тонкому льду. Я намеревался выразить оптимизм и гордость компанией, а также намекнуть на грядущие изменения». (стр. 17)


Готовя «грядущие изменения», надо учитывать, что «Даже хорошие идеи можно довести до крайности». (стр. 22))




Полина
Гальченко
автор

Гибкость – сестра таланта

С экспертом беседовал гл.редактор 
А. Гончаров

 Как коуч сегодня в сложном периоде может помочь бизнесу? Чем коуч в принципе может помочь капитану в кризис?

 оучинг, среди прочего, состоит в том, чтобы наши понятия, наши представления о жизни конкретизировать. Это одна из важных особенностей работы коуча.



Михаил Комаров
коуч

Что мы поднимаем под «сложным периодом», «штормом», «кризисом», из чего создаются волны этого шторма?

Я предлагаю одну из моделей: что человек – руководитель бизнеса, собственник либо менеджер находится в некоторых волнах коммуникации, взаимного влияния со своими партнерами, клиентами, подчиненными, с высшими руководителями либо собственниками бизнеса, с бенефициарами, наконец, со своими родными, близкими. И все эти волны в обычной ситуации, вне кризиса как-то


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

уравновешены. Они находятся в некотором равновесии, научно сказать – в гомеостазе, проще сказать, в болоте.


И Коуч в относительно стабильной ситуации нужен в тот момент, когда человек чувствует, что развитие затормозилось, надо болото встряхнуть, как-то эти связи оживить.

А кризис – это ситуация, когда эти волны взаимного влияния сами по себе накатывается, откатывается и создают нестабильность. Плюс еще, ко всему этому, находясь в центре этих волн влияния, руководитель на все эти возмущения отвечает своими собственными «боевыми рефлексам», то есть тем аппаратом, который у него наработан и который не всегда эффективен.

И коуч здесь помогает из-под этой сетки влияний освободиться, как минимум: коуч создает пространство, в которое можно выйти из-под этих влияний, их осознать и принять более взвешенные решения, сделать более рациональный выбор.

 **Вы считаете, что человек может «вытащить себя за волосы из болота»?**

— Да, и, более того, интеллигентный человек обязан это делать время от времени. Но не у всех нас хватает личной силы и рефлексии, как у Мюнхгаузена. Коуч может дать рычаг и точку опоры.

 **Но если на море шторм? Капитан бегаёт все решает, как он вообще может выделить время на коучинг.**

— Что такое «время, потраченное на коучинг»? Это не час работы с коучем, в которой произойдет волшебное преобразование, реинкарнация, и весь мир вдруг просветлится и изменится, все клиенты станут лапочками?

Нет такого. Время, затраченное на коучинг, это тотальный процесс: если руководитель включается в работу с коучем, то работа продолжается и между сессиями.

То есть создается некоторое пространство осмысления. И человек, находясь в критической ситуации, в «шторме», получает дополнительную перспективу – через неделю он эту ситуацию будет обсуждать с Мишей, (с коучем). И что он про нее расскажет? Какие решения он принял? Как он, в итоге, поступил?

Могу привести пример. Девушка – топ-менеджер крупной компании, ситуация – претензии клиентов по поводу исполнения некоторого договора. Клиенты считали условия нарушенными и требовали полной выплаты неустойки. Жестко. И она представила, что у нее за спиной стоит Миша и как она должна себя повести? И вдруг решила – подождите, давайте рассмотрим все условия договора. Кто и

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

за что несет ответственность? В итоге, нашли конструктивное решение, и сделка там win-win получилась. Не была потеряна. Она уже оправдала свои вложения в коучинг только по одной этой ситуации. Что интересно: эта девушка по своему типу, по физиологии гораздо более жесткий переговорщик, чем я. (Реально я очень мягкий человек). Я не представляю, какую дополнительную силу мог дать образ коуча в той ситуации. Но для нее это было некоторое пространство, чтобы посмотреть на схватку со стороны. Это оказалось очень полезным.

А лучше вообще обращаться к коучу заранее или все-таки можно обратиться прямо в момент конкретного стресса? То есть, когда уже трясет, качает. Или все-таки лучше при выходе из порта?

— Лучше заранее. Ну, кто у нас так делает? Кто из нас каждую неделю ходит к дантисту?

И я сразу отмечу, что обращение к коучу во многом связано с осознанием лидерства. Если человек осознает свое лидерство: видит ситуацию в развитии, берет ответственность за реализацию своего видения и т. д., то коуч нужен. Если он просто менеджер, обслуживающий некоторые процессы? То пока не «тряхнет», коуч ему вроде и не очень нужен.

А надо ли коучу успокаивать капитана, чтобы он был более эффективным?


— Я снова сяду на свою лошадку конкретизации.

Что мы имеем в виду под «успокаивать»? То есть, если представить, как в школе, оси X-Y или абсцисс-ординат. Допустим, по оси X это уровень обобщения, по оси Y – уровень эмоционального заряда. Человек приходит к коучу и описывает ситуацию очень обобщенно и очень эмоционально заряжено. И работа коуча, все его волшебные вопросы, интервенции состоят в том, чтобы по этим двум осям сдвинуться к точке ноль.

Например, тема «кризис в бизнесе»: что кризис в бизнесе значит лично для вас, лично в твоем бизнесе. Это что? Это занудный вопрос коуча. Но мы должны последовательно прорисовать более детальную картинку: ты конкретно потерял клиентов, вот по этим и этим направлениям. Либо они стали приносить меньше денег, но это не значит, что денег нет вообще. И вообще нет клиентов на твою услугу. То есть мы от обобщения «кризис в бизнесе – все пропало», должны прийти к конкретным обстоятельствам ситуации в бизнесе клиента, с которым уже можно что-то делать. Чем больше приблизимся к точке ноль, тем лучше сделана работа.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


Ну, точка ноль — это некий абстрактный идеал, это Будда, сидящий под деревом, и его пугают все демоны Вселенной, чтобы он не продвинулся к своему просветлению. Он там несколько лет сидел, его пугали. Индусы очень любят это в ярких красках описывать: там и поджигали, и взрывали что-то, и армии его атаквали, и красавицы искушали. Но он был в точке абсолютного нуля. Мы, как коучи по мере наших сил, в конкретных ситуациях клиента можем в этом направлении двигаться.

 **Но коуч не дает советы. И что делать, если капитан их хочет?**

— «Коуч не дает советы» — это тоже обобщение. То есть я могу поделиться некоторым опытом, могу припомнить кейс из другого бизнеса, рассказать какую-то метафору, в которую будет заложен некоторый рецепт. Что называется анекдот в тему.


Здесь важен вопрос о позиции. Если капитан хочет получить совет: «Делай так и так», то в какой позиции находится? В детской. И коуч для него как родитель, эксперт. Вот этого нужно избегать. Опять выводить клиента на партнерскую позицию: взрослый — взрослый. А дальше уже ты неограничен в методах, можешь и опытом поделиться. Но важно возвращаться и разделять, что мы оба взрослые и оба несем ответственность за принимае-

мые решения. Вопрос не в том, давать или не давать советы, а в том, чтобы удерживать позицию и избегать ситуации, когда тебя втягивают в позицию родителя. Она заведомо проигрышная, потому что дальше начинаются Игры-по-Берну. Ситуация зависает и вокруг нее разворачивается своя «богатая эмоциональная жизнь».

 **Капитан вынужден все оптимизировать, чем коуч может помочь?**

— Я расскажу один пример. Большая международная фарм-компания. У них бизнес по регионам разбит. Получается, каждый региональный менеджер в компании выстраивает свой собственный фарм-бизнес в своем регионе в контексте этой большой компании. Далее, у них проходит распределение бюджетов. Где-то раз в полгода, не помню, с какой периодичностью. И всем нарезают какие-то условно справедливые куски бюджета. Мы с менеджером, который был у меня в коучинге, готовили презентацию, чтобы он получил тот бюджет, который ему реально нужен. У него было одно из направлений — это гемодиализ, а там нужны расходники, чтобы поддерживать эту процедуру. Он собрал истории болезней всех, кто у него на гемодиализе в регионе, с фотографиями! Молодые девчонки, взрослые люди, мамы в каких-то семьях. Он приехал на презентацию. Все показывали цифры, какие-то обороты, динамику, графики. Он по-

казал фотографии и сказал: «Ребята, эти люди сегодня живут. Мне нужен бюджет такой, если дадите меньше, кто-то из них умрет. Выбирайте, кому я должен отказать?» В результате ему дали, сколько он просил. Это ответ на вопрос об экономии, оптимизации. То есть, если говорим о кризисе, то надо каждую статью бюджета, каждый запрос на ресурсы компании от партнеров, внутренних подразделений доводить до такого уровня. Претендуешь на деньги – обоснуй. Покажи фотографии.

 **Как коуч поможет начать новое дело, найти новый остров?**


— Остров — это некоторый ресурс, находящийся вовне, а коуч работает с ресурсами и смыслами, находящимися в человеке.

Пример — вот если выдающийся гитарист потеряет пальцы, он не перестанет быть музыкантом? Он найдет

способ реализовать свой потенциал музыкальный, эстетический, смысловой? Найдет. Тем более сегодня можно на компьютере музыку писать.

Идея в том, что важно найти эти смыслы, этот потенциал, этот механизм внутри человека, который уже из него в какой-то момент сделал успешного лидера. Либо если человек вступает на этот путь, то найти в нем, с чем он туда идет. Какие в его жизни были истории успеха. Какие смысловые содержания ему открылись. И как это реализовать в актуальной ситуации? Тут вопрос не об острове, который находится где-то вне, а о возможностях, которые находятся в человеке.

*** Михаил Комаров,
коуч**

Эксклюзивно для 

Комментарий ЮФ к публикации: «Про пенсию в Китае»
Источник: zen.yandex.ru

 Так ли это?

.....

В Китае нет пенсионного фонда, а пенсия есть. Им оказывается, пенсионный фонд не нужен. Все просто: у китайца из зарплаты вычитают некую сумму для пенсии. Эти деньги переходят на счет этому самому китайцу. При этом китаец не может брать деньги с этого счета.

Наступает пенсионный возраст и китаец получает доступ к счету. Эврика. А где же пенсионный фонд? А нет его.

А если китаец умер и не дожил до пенсии? О чудо! Его наследники получают доступ к его счету.



Игорь Перегудов
ЮА Игоря
Перегудова

По сравнению с остальным миром пенсии в Китае появились достаточно поздно. Где-то до середины 20 века в этой стране такого понятия вообще не было: традиционное общество в соответствии конфуцианскими канонами считало, что родителей должны содержать взрослые дети. Затем пенсию ввели в начале 90-х, но только для высокопоставленных чиновников.

Не рубите сук, на котором сидит ворона с сыром

Рекрутинг - очень тонкая технология...



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


С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров



Елена Охота
Axoft

 **Ценный кандидат откликнется на вакансию «нам нужны сильные парни для ловли змей»?**

 а, если фраза «нам нужны сильные парни для ловли змей» отражает культуру коммуникаций компании и суть работы, то ценный кандидат (именно для этой компании) точно откликнется.

 **Описание на четыре страницы вакансии поможет привлечь ЦК?**

— Скорее, нет, чем да. Как бы ни были хорошо написаны четыре страницы описания вакансии, их тяжело читать, особенно, не понимая выгоды. Поэтому HR-специалисту важно задать себе вопрос: «Зачем делать такое объемное описание, какую цель мы этим преследуем?» Сейчас эпоха клипового мышления, мы не хотим тратить время на неинтересное или бесполезное чтение. Контента намного больше, чем способен воспринять человеческий мозг. Поэтому «коротко и по делу» лучше, чем свиток на четыре страницы.

Объемное описание оправдано, если необходимо дать все вводные для кандидата, который уже заинтересован вакансией. Это уместно на более поздних этапах собеседований. Но для публичного поста четыре страницы – это много.

 **На что «клюет редкая и ценная форель»?**

— Здесь нужно думать как «редкая и ценная форель»: что кандидату может быть интересно?

Во все времена специалистов привлекают конкретика, честность, перспектива, описание, в котором понятны цель, задача вакансии, что нужно делать и уметь, чтобы быть успешным в данной роли, насколько интересен/полезен/значим проект/продукт/сервис, над которым специалисту придется работать. Ничего сверхъестественного.

Корпоративная культура не будет работать у тех, кто отрицает ваши ценности

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Почему как цели нет у многих фирм? корпоративной культуры?

*А*бы напомнила о конфликте ценностей, ведь это единственный вид конфликта, который нельзя разрешить. Следовательно, корпоративная культура не будет работать у тех, кто отрицает ваши ценности.

В работе с корпоративной культурой пристальное внимание необходимо уделить новичкам, ведь именно в период адаптации мы можем заметить, что какие-то принципы из нашей философии корпоративной культуры с кем-то несовместимы, кто-то их может отрицать, выходить на сопротивление, и в итоге мы получаем демотиватора, поэтому тут важно, чтобы службы по управлению персоналом еще на этапе подбора оценивали совместимость кандидата с компанией, именно в этом моменте очень важно донести до соискателя всю необходимую информацию о миссии, ценностях и прочих сложившихся традициях в компании, во избежание дальнейшего непонимания.

Через ценности КК помогает сотрудникам ориентироваться в структуре и среде компании на основании принятых Стандартов поведения, подкреплённых правилами. Именно они подскажут каждому, как действовать.



Елена Казакова
СПбНИИВС
ФМБА России

Наличие сильного лидера в компании имеет свои за и против

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Вы работали в банке рядом с О. Тиньковым? Был ли он там реально лидером и как строился имидж?

А его не просто видел, я его лично знал, и мы даже пересекались неоднократно по работе. Это достаточно интересный человек, целеустремленный. Внутри компании он знаменит своими нестандартными решениями, благодаря которым банк превратился в тот банк, который сейчас. Человек интересный, я не могу детализировать его личность, наверно, это не совсем корректно, но с точки зрения лидерства можно сказать, что он хороший менеджер с хорошим опытом, при этом он не является в классическом понимании эффективным менеджером, который делает все, чтобы снять сливки временно, а потом от его эффективности страдает вся компания какой-то период времени. Олег Тиньков как раз следит, чтобы в Совете директоров таких менеджеров не было, и в этом плане он является, действительно, интересным человеком и хорошим менеджером.



Александр
Крылов
ПАО СК
Росгосстрах

 Благодаря чему сотрудники чувствовали, что Тиньков лидер?

— Во-первых, он проводит внутренние встречи для сотрудников в формате новостей. Условно, есть некое помещение, в него приходят сотрудники из офисов, ставятся различные точки коммуникации, которые записывают или видео, или аудио, и он рассказывает текущие новости компании, дальнейшее направление. Т. е. он всегда старается держать связь индивидуально с каждым сотрудником компании. И, на мой взгляд, это интересное решение, потому что далеко не все компании вообще так делают. И в этом плане у него всегда прозрачные планы, и на совете директоров, на общих конференциях, в том числе и в рассылках внутри банка всегда это было показано.

Комментарий IT фирм к публикации: «WSJ сообщила о прекращении работы китайских IT-компаний в России из-за санкций» Источник: yandex.ru/news

IT Как этот шаг изменит бизнес планы российских фирм?

.....

Я не очень верю в то, что китайские и азиатские компании совсем уйдут из России. Скорее всего они найдут схемы, которые позволят избежать санкции со стороны США, и позволят сохранить перспективный российский рынок. Да, он не самый большой, но уход крупных западных брендов открывает для азиатских компаний хорошие и долгосрочные перспективы.

Разработка и согласование новых схем логистики займет несколько месяцев, в течение которых могут быть просадки по поставкам. Кроме этого, ситуацию с поставками усложняет общий рост цен на мировом рынке, связанные с высоким уровнем инфляции и разрывом производственных цепочек. Так что российские фирмы точно ждет рост цен на китайские технологические продукты. Но говорит о дефиците компьютеров, смартфонов и другого широко-специализированного оборудования пока преждевременно.



*Александр
Букуров
“Вебпрактик”*

***Александр Букуров,**
генеральный директор агентства **“Вебпрактик”**



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

Действительно, вслед за американскими гигантами ИТ-индустрии, о сокращении поставок и перспективах ухода с российского рынка начали объявлять крупнейшие азиатские бренды. Одни это делают, стремясь избежать репутационных рисков, другие опасаются попасть под вторичные санкции. Но, во-первых, процесс это не быстрый, во-вторых, пока это не более, чем слухи.

Мы, будучи Платиновым партнером той же Lenovo, не обладаем подтвержденной информацией об этих планах: пока компания работает и удовлетворяет спрос на свою продукцию в полном объеме. Если же это произойдет, это негативно скажется на всех участниках рынка. Российские дистрибьюторы и поставщики будут вынуждены диверсифицировать продуктовый портфель, возмещая продукцию «выбывших» вендоров, а сами производители этим шагом добровольно отдадут свою долю рынка как прямым конкурентам, так и брендам второго-третьего эшелона.

Надо понимать, что это рынок, на котором свято место пусто не бывает: если будет спрос (а он будет!), то найдется и предложение. В сегменте ноутбуков и планшетов место Lenovo будет только рад занять Huawei, в более доступном сегменте – Digma, которая год за годом расширяет продуктовую линейку. На место одних придут другие, заняв их нишу и затруднив возможное возвращение.

***Ольга Мальцева,**
HR-директор Группы компаний X-Com



Ольга Мальцева
X-Com

.....

Хочется верить, что данный шаг носит временный характер и вскоре производители вернутся или поймут, как работать в условиях санкций.

Глобально это не изменит бизнес-планов российских фирм, но станет ударом и фактом замедления роста. Сейчас нужно сосредоточиться на собственных решениях и разработках, чтобы делать бизнес и развивать направления, используя внутренние российские решения.



**Григорий
Овчаров
AMDG**

***Григорий Овчаров,**
Media Director **AMDG (Artox Media Digital Group)**

AMDG

Эксклюзивно для



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



В ДЕКАБРЕ

НАЦИОНАЛЬНАЯ ДЕЛОВАЯ ПРЕМИЯ

Капитаны Российского Бизнеса 2022

в отеле Савой



HOTEL
SAVOY
MOSCOW