

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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

№ 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 60х90 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

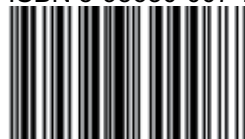
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

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.



Кстати, почему-то в подавляющем большинстве случаев лично я неудобных вопросов кандидатам не задаю. У меня просто нет такой потребности.

Я стараюсь подходить к человеку как к чистому листу, на котором мы вместе с ним будем писать новый текст. Я вполне допускаю, что он может быть не-

лись в своих темных замыслах по паре дней на пирах несмотря на обильные возлияния. Но современный народ стал изрядно послабее, да и раскрытие собственной философии сейчас не грозит отрубанием головы. Поэтому часа 2-3 неформальной беседы за бутылочкой хорошего вина может приоткрыть некоторые темные стороны души

НЕРЕДКО ТОЛЬКО ОДИН ОТВЕТ НА ВОПРОС, КОТОРЫЙ НЕ НРАВИТСЯ РАБОТОДАТЕЛЮ, ПЕРЕЧЕРКИВАЕТ У НЕГО ЖЕЛАНИЕ ВИДЕТЬ КАНДИДАТА СРЕДИ СВОИХ СОТРУДНИКОВ

успешен где-то, когда-то и с кем-то, но будет успешен, работая у нас. Основной вопрос при приеме – сочту ли я лично его подходящим для этой деятельности, невзирая на его прошлый опыт.

УП **ТОКСИЧНЫЕ** люди – топы ведь точно глубоко спрячут свои яды-взгляды? Как их вскрыть? Когда кандидат теряет бдительность и открывается?

— Лучше всего устроить собеседование в ресторане с небольшим количеством спиртных напитков. Это старый способ, который использовал еще князь-кесарь Федор Юрьевич Ромодановский на службе у Петра Первого.

Правда и тогда тогдашние топы-бояре держались очень долго и не коло-

потенциального кандидата на должность.

Кроме того, в современном мире намного легче навести справки с предыдущих мест работы, в случае необходимости кое-что может добыть служба безопасности. Вопрос комплексный, на каждом этапе паззл открывается на некоторое количество деталей, но все они раскроются все же в процессе работы.

УП **Таланты** – их все ищут. Есть ли какие-то знаки в поведении кандидатов, говорящие о том, что перед вами талант или ненормальный?

— Слово талант предполагает, что есть некая «яркость и высокие достиже-

5 За что вас критиковали руководители?



ния в конкретной деятельности». Талант в поведении наверняка могут продемонстрировать артисты театра и кино. Но мы их не подбираем.

Поэтому талант относительно плохо могут подтвердить грамоты молодого человека с соответствующих олимпиад, превосходные отзывы с предыдущих мест работы, косвенно – высокая заработная плата, которую платили ценному сотруднику на предыдущих местах, особенно если так было в разных компаниях и на протяжении сравнительно долгого времени.

УП Вы смогли подобрать ряд топов для лидеров рынка — это везение, рутина, понимание кто именно нужен компании?

— Это наша работа. В каком-то смысле – рутина, в части отдельных моментов этого процесса – искусство. Вначале тщательная попытка понять, кто нужен, потом упорный труд. При наличии такого подхода – закономерный достойный результат.

Помощь в закрытии от высших сил тоже приходит при таком отношении к работе... Понятие «везения» мне представляется слишком поверхностным. Как известно, везет тому, кто сам себя везет. Кадровый центр Эксперт 18 лет честно и профессионально делает свое дело.

УП Успешные люди движутся от одной неудачи к другой (Черчилль) – Ваш комментарий?

— Да, это очень распространенное мнение, многие известные люди говорят об этом. Приводят в пример Майкла Джордана, который не забросил больше мячей, чем забросил, полковника Сандерса со знаменитым рецептом курицы, который он предложил несколько сотен раз прежде, чем смог его удачно раскрутить. Вспоминают известных писателей, получивших сотни отказов на произведения, ставшие впоследствии мировыми бестселлерами. Я думаю, что несколько более удачное определение процесса дал всемирно известный актер, каскадер, режиссер Джеки Чан. Он пишет в своих мемуарах, что невозможно выигрывать все схватки. Примерно так: «вы проигрываете, проигрываете, проигрываете... Наконец, выигрываете и двигаетесь дальше». Конечно, неудачи корректируют наши траектории, часто дают нам необходимый опыт и знания. Но мне больше нравится идея размечать свой жизненный путь победами, а не обломами. В этом случае человек движется от успеха к успеху, а неудачам отводится роль промежуточного пунктира.

***Андрей Устюжанин,**
Генеральный директор
Кадровый Центр Эксперт

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для

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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



по софтам и сформированы соответствующие вопросы, по которым мы проходимся и проверяем, насколько кандидат нам подходит. Это особенно важно, так как сотрудников мы отбираем для работы в долгую, а не на проектную деятельность.

Также у нас есть формат телефонного интервью. Здесь HR проверяет базовые вещи, чтобы понять зарплатные ожидания кандидата, его мотивацию. Если мы говорим про полноценное интервью, то оно начинается с общения с техническим специалистом, так как не стоит забывать, мы в первую очередь IT-компания. Необходимо проверить hard skills кандидата, насколько он подходит по знаниям и своим компетенциям.

УП На что стоит обратить внимание в резюме, при отборе кандидата?

— Нам важен опыт программирования на определенном языке, то, с какими инструментами человек работал. Например, нам требуется разработчик Golang. Открываем резюме кандидата и видим, что он работает с 2017 года. Мы начинаем копать и спрашиваем у него: «Как давно вы пишете?». Он может рассказать, что смежно работал с PHP, Java, C++. В этом случае мы уточняем процентное соотношение Golang и другого языка программирования.

Не всегда то, что написано в резюме может соответствовать действительности. Важно понять опыт написания проекта, было ли это с нуля или он поддерживал системы, дорабатывал их. Все эти вещи будут говорить нам о том, подходит компании данный специалист или нет. По самому резюме не всегда можно понять бэкграунд специалиста, поэтому необходимо задавать дополнительные, уточняющие вопросы на собеседовании.

УП Важен ли прежний опыт кандидата, пристально ли изучаете его бэкграунд?

— Люди из сферы IT любят сказать: «Вы же видели мое резюме. Там все подробно написано». Так что очень важно не просто задать вопрос – есть ли у вас опыт тестирования? А именно уточнить, какие инструменты кандидат для этого использовал.

Бэкграунд важен с точки зрения проектов – были они начаты с нуля, какая была нагрузка и т. д. Помимо этого, обязательно нужно смотреть на причину ухода с прошлых мест работы, здесь можно проверить мотивацию кандидата.

Я люблю задавать вопрос: «Полностью ли отражен ваш текущий опыт в трудовой книжке?» Кто-то говорит, что работает в данный момент, но просто не указал этого в резюме, кто-то рас-

сказывает о своей проектной деятельности и т.д. Этот вопрос позволяет посмотреть на реакцию кандидата и на его поведение на собеседовании.

ших результатов, когда ему психологически комфортно и интересно друг с другом.

Я ЛЮБЛЮ ЗАДАВАТЬ ВОПРОС: «ПОЛНОСТЬЮ ЛИ ОТРАЖЕН ВАШ ТЕКУЩИЙ ОПЫТ В ТРУДОВОЙ КНИЖКЕ?»

УП В большинстве компаний директора и топ-менеджмент уделяет особое внимание чертам лица кандидата. Акцентируете ли внимание на этом?

— Ни разу не замечала такого в своей практике. У нас есть иной момент – проводишь собеседование и на ментальном уровне понимаешь, что этот человек «наш». Это нельзя описать какими-то прилагательными, прикрепить определенные характеристики. Понятно по энергетике, что он вольется в коллектив компании.

Иногда происходило такое, что специалист высокого уровня по hard skills, но у него мотивация не совпадает с нами, а другой человек может проседать на каких-то уровнях работы, но он на все 100% будет совпадать с нами, видно, что он горит и хочет добиваться результатов. Мы возьмем именно его, потому что обучить – не проблема и работа в долгую гораздо важнее. Коллектив достигает боль-

УП Есть ли у вас какие-то секретные вопросы для кандидата, по которым вы можете принять конечное решение?

— Я обычно прошу рассказать о своей команде, чтобы кандидат ее охарактеризовал. Затем я спрашиваю о том, как бы его описали коллеги, если бы он обратился к ним за рекомендацией. Вы сразу понимаете, насколько ему будет откликаться работа в компании по тому, с каким запалом он рассказывает о своей команде и коллективе.

Эта «обратная связь» своего рода самоанализ – кто-то может его провести и сказать, как он сам себя видит среди коллег, а кто-то, наоборот, замыкается.

В конце собеседования я люблю задать вопрос: «Как отдыхают ваши мозги вне работы?» Вопрос проходной, но звучит грубовато, формулировка неожиданная. Это тоже может показать,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



насколько кандидат умеет переключаться с деловых, профессиональных вопросов на обычные. Достаточно интересно смотреть на реакцию собеседника.

УП Как раскрыть кандидата на собеседовании, обычно все выглядит зажато, нервно. Есть ли приемы, которые помогают раскрыть собеседника?

— Когда мы начинаем собеседование, мы уточняем как будет удобнее — на «вы» или на «ты». Мы стараемся

УП Стрессовое интервью — практикуете ли вы этот формат в своей практике? Стоит ли задавать на собеседовании шоковые вопросы?

— Нет, никогда в своей практике не использовала этот формат интервью. Для IT-специалистов, я считаю, что это неприемлемо. Рынок с каждым днем становится все конкурентнее, поэтому играть на чувствах и проверять — это точно не про нас. И я советую другим компаниям не использовать стрессовое интервью. Важно строить

Я ЛЮБЛЮ ЗАДАТЬ ВОПРОС: «КАК ОТДЫХАЮТ ВАШИ МОЗГИ ВНЕ РАБОТЫ?»

создавать атмосферу, которая будет комфортнее кандидату.

Представители сферы IT не всегда готовы перейти на «ты». На собеседовании чаще всего используются не слова, а жесты, так можно быстрее расположить к себе кандидата — улыбка, рассказы о компании, интересные истории о коллективе и внутренних мероприятиях — это помогает расслабить собеседника и настроить его на дружественный лад. Это раскрывает кандидата, он ощущает, что в ходе собеседования его поддерживают.

отношения в коллективе и команде на доверии.

УП Как определить на собеседовании, что перед вами действительно профессиональный специалист.

— Здесь есть такое, что люди бывают натасканы на ответы. В IT все равно необходимо смотреть на технологические аспекты и специфику сферы. Не могу сказать, что есть стопроцентные вопросы, помогающие выявить подкованность человека.

Стоит помнить о том, что люди чувствуют, что их обманывают. Помню,

что у нас было одно интервью, когда человек не смог ответить на какой-то профильный вопрос и сказал мне: «Я правда это не знаю, но я, честное слово, все выучу». И он у нас работает, благодарит за то, что я ему поверила и поддержала в тот момент.

Я посоветую следующее, айтишники – это взрослые дети. А дети чувствуют глубину души человека, насколько ты к нему искренен или просто хочешь его купить. Никаких здесь секретов нет, кроме своей искренности и внутренней энергетики.

УП Как вы считаете, смогли бы вы стать программистом?

— Мне кажется, что каждый HR в IT думает о том, как это интересно. Как знать, может быть когда-то и подумаю о том, чтобы сменить сферу деятельности. Но сейчас я очень наслаждаюсь своей профессией.

У нас в компании были такие кейсы, когда рекрутер стал аналитиком и сейчас работает в этой деятельности у нас же в компании. Так что, все возможно!

УП «Успешные люди движутся от одной неудачи к другой» Черчилль. Согласны ли вы с этим изречением?

— Мне кажется, что к этому выражению очень подходит рекрутинг, осо-

бенно в IT. Для того, чтобы успешно вывести кандидата, нужно позвонить не одному и не двум специалистам. Нужно пройти через ряд отказов для того, чтобы найти того самого и вывести его на проект. Я соглашусь с Черчиллем, потому что рекрутинг доказывает это правило.

*** Анна Королева,**
заместитель директора по персоналу
IT-интегратора
AWG

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для **УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ**



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.delo-proizvodstvo.ru

(июль-сентябрь)

В номере:

**№3
2021**

V Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы документоведения и архивоведения: вызовы времени»

Некоторые вопросы аудита системы управления электронными документами в организации

О проведении эксперимента по использованию электронных документов в кадровой службе

Электронный документооборот в сфере трудовых отношений

Документационное обеспечение управления в образовательном учреждении

Особенности унификации некоторых форм документов для заполнения на компьютере

Организация семинаров по делопроизводству с подведомственными Россвязи организациями

Организационные основы стандартизации в США

При поддержке:



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

По 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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



понести вполне ощутимые затраты на замену сотрудника.

Подобные издержки можно разделить на финансовые и ресурсные.

- **Финансовые** связаны с использованием набора инструментов для поиска кандидата на замену, например, оплата публикации вакансий на популярных сайтах по поиску работы.

2. Интервью с кандидатом: открытые вопросы, кейсы (ситуации), мотивационные вопросы, вопросы от кандидата;

3. Завершение собеседования.

Для эффективной работы на любой должности требуется набор определенных знаний, умений и навыков. Разберёмся, в чем разница между этими понятиями.

КОМПЕТЕНЦИИ – ЭТО ЗНАНИЯ, УМЕНИЯ, НАВЫКИ И ЛИЧНОСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЧЕЛОВЕКА, ПРОЯВЛЕНИЕ КОТОРЫХ, ВЛИЯЕТ НА ЕГО РЕЗУЛЬТАТЫ

- **Ресурсные** подразумевают под собой время сотрудников, т.е. неэффективное использование рабочего времени.

Прочитал рецепт в интернете — я **знаю**, как печь шарлотку. Попробовал испечь — **умение**. Могу испечь быстро в любой ситуации — **навык**.

Основные методы оценки кандидатов

Оценка кандидата на собеседовании проходит в несколько этапов. Это нужно, чтобы понимать, насколько соискатель соответствует портрету и требованиям внутреннего/внешнего заказчика.

Этапы найма сотрудника:

1. Установление контакта;

В процессе собеседования проще всего определить наличие знаний. Для оценки умений и навыков чаще всего требуется посмотреть на кандидата в деле или предложить ему решение профессионального кейса.

В то же время от сотрудников требуются также его компетенции:

- ориентация на клиента,
- коммуникативные навыки,

- ответственность за результат,
- обучаемость.

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

Ситуационные кейсы

Методы оценки кандидата могут быть различны. Одна из ключевых компетенций — ответственность за результат. Чтобы оценить, как кандидат владеет этой компетенцией, необходимо обратить внимание на индикаторы.

Индикаторами на собеседовании являются:

- Оценка успеха по достигнутому результату, а не по затраченным усилиям;
- Навык поиска и использования различных ресурсов;
- Личная ответственность как за успехи, так и за неудачи.

По перечисленным индикаторам, определяем уровень владения — от целевого до недопустимого.

Каждый кандидат для HR-менеджера — айсберг. Мы видим то, что на поверхности, но не видим, что внутри.

Менеджер по найму видит:

- Знания — работодатель может их дать;
- Умения — этому можно научить сотрудника;
- Навыки — возможность получения нового приобретенного опыта.

HR-менеджер не видит:

- Ценности — как можно повлиять на его ценности;
- Мотивы — знаем ли, что им движет;
- Способности — способен ли кандидат к обучению;
- Установки — можно ли изменить его установки;
- Характер — возможно ли повлиять на характер кандидата;
- Самооценка — способен ли специалист думать прежде всего о клиентах/заказчиках.

На собеседовании для HR-менеджера доступна только верхушка айсберга, но

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



компания хочет найти профессионально подготовленного человека.

Существует технология, которая позволяет провести отбор быстро и эффективно — кейсы и проективные тесты. При проведении интервью по этим методикам задаются вопросы о ситуа-

Типичные ошибки на собеседовании

При оценке кандидатов на собеседовании важно не допускать типичных ошибок. Рассмотрим некоторые из них.

НА СОБЕСЕДОВАНИИ ДЛЯ HR-МЕНЕДЖЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ВЕРХУШКА АЙСБЕРГА, НО КОМПАНИЯ ХОЧЕТ НАЙТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ПОДГОТОВЛЕННОГО ЧЕЛОВЕКА

циях, которые происходили с кандидатом или могли бы произойти.

Технология помогает выявить обладает ли потенциальный сотрудник:

- ориентацией на клиента,
- коммуникативными навыками,
- ответственностью за результат,
- обучаемостью.

Просто задавая вопросы, мы проверяем знания, возможно, опыт кандидата. Чтобы проверить поведение, нужно, либо посмотреть на него в деле, либо смоделировать ситуацию. Для этого применяются вопросы-кейсы.

1. Эффект ореола или первого впечатления: позитивное или негативное впечатление от одной компетенции транслируется на остальные. Например, если у кандидата правильная и красивая речь, менеджер невольно думает: «В работе этот человек тоже все будет делать правильно и „красиво“». Если потенциальный сотрудник опоздал на собеседование — всегда будет срывать сроки выполнения задач.

2. Стереотипы: заранее сформированная оценка человека по каким-либо признакам. Например, у женщин хорошо развита интуиция, поэтому они лучше мужчин понимают потребности клиентов.

3. Эффект личного сходства («Зеркала»): Например, кандидат закончил

тот же ВУЗ, что и HR-менеджер. На собеседовании менеджер по подбору будет больше симпатизировать потенциальному сотруднику.

4. Влияние на поведение и решение кандидата: вопросы с готовыми ответами. Например, на собеседовании можно задать открытый вопрос «Каким образом вы решаете нестандартные задачи?». Это поможет кандидату высказаться и показать себя. Иногда HR-менеджеры предлагают потенциальному работнику варианты ответов: «Спрашиваете решение у руководителя или самостоятельно вырабатываете и анализируете несколько вариантов решения?». Не стоит этого делать. Закрытый вопрос побуждает сразу ответить: «Конечно же, вырабатываю варианты решения сам!»

5. Много биографических вопросов: кандидат в большинстве случаев готов рассказать о своем личном и карьерном развитии очень «гладко». Ему выгодно утаить ту информацию, которая будет характеризовать его не с самой лучшей стороны.

6. Интервью в формате «Допрос»: жесткий стиль общения с кандидатом.

Руководитель оправдывает такое собеседование проверкой сотрудника на «стрессоустойчивость».

7. Эффект «Звезды»: кандидат с идеальным опытом работы в «звездной» компании. Нужно помнить, что в любой компании есть не самые эффективные сотрудники.

8. «Эффект контраста»: сравнивать каждого кандидата с предыдущими. Есть риск оценить неидеального, среднего претендента выше, чем следует. Особенно если его предшественники были откровенно слабее.

Такие ошибки при оценке кандидатов на собеседовании лучше всего не допускать в работе HR-менеджеров.

***Анна Прокудина,
HR-директор ГК TFN**

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

Справка о компании:

Группа компаний TFN основана в 1995 году. ГК TFN специализируется на широкопрофильной дистрибуции средств связи, электротранспорта, электроники и аксессуаров. В портфеле компании находится 54 бренда. Помимо дистрибуции, развиваются проекты в других направлениях бизнеса, в том числе направление медицинских оправок и солнцезащитных очков, электронной коммерции, логистике, маркетинге, облачных сервисах, аналитике данных и сервисном обслуживании. Кроме того, TFN разрабатывает и поставяет автомобильные охранные системы Scher-Khan.

Группа компаний TFN сотрудничает с 2000 партнерами по всей России, СНГ и в Европе. Для обслуживания клиентской базы, открыто 40 филиалов от Калининграда до Владивостока. Штат сотрудников TFN насчитывает 550 человек.

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
200 кейсов повышения
производительности.

НАШИ КЛИЕНТЫ –
ЛИДЕРЫ В СВОИХ ОТРАСЛЯХ:

- Машиностроении;
- Металлургии;
- Добыче и переработке полезных ископаемых;
- Транспорте;
- 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

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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



того, кто такой лидер. Он тоже не останавливается, а умудряется в своем движении понять несколько вещей».

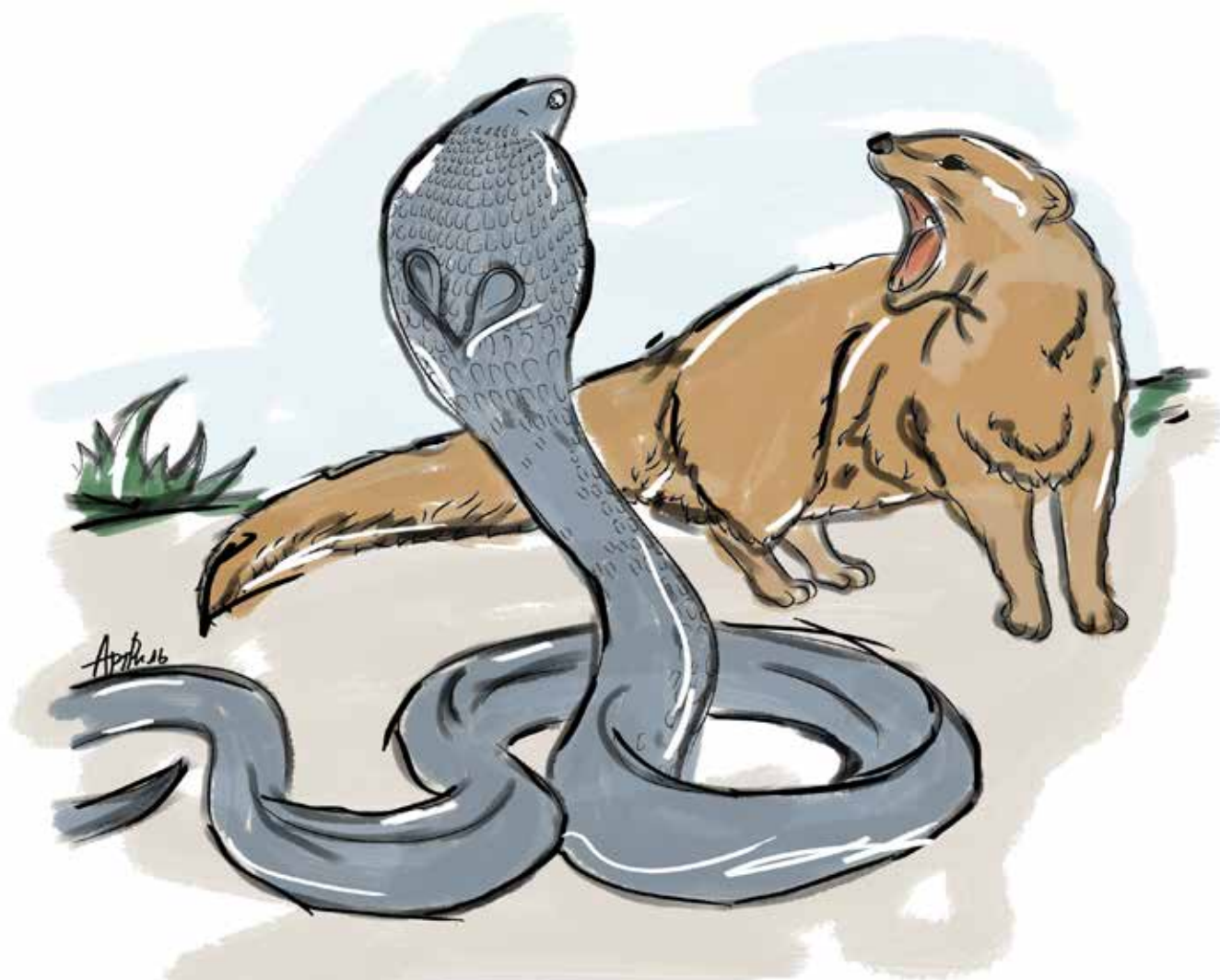
Лидер, по мнению Тахира Юсуповича, должен соединить «три в одном»:

- понимание того, что происходит
- от лидера ждут прогноза: а как ситуация будет разворачиваться
- от лидера ожидается умение управлять самой ситуацией.

«А для этого нужно играть без остановки».

Когда собирается группа людей – всегда появляется лидер, «но не всегда можно это персонифицировать». Т. Базаров выделил несколько типов лидерства: «Есть инструментальный лидер, а есть эмоциональный лидер, а потом в какой-то момент мы видим, что вырастает организационный лидер, тот, кто эту дорожную карту движения вдруг делает ясной и прозрачной для участников».





МАНГУСТ ВСЕГДА ГОТОВ КО ВСТРЕЧЕ С КОБРОЙ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



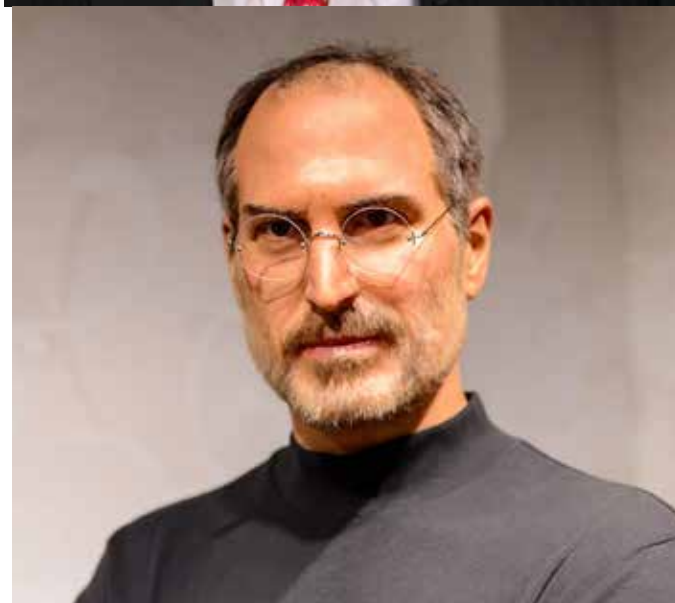
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эти форматы уже виды у детей в детском саду: они сами распределяют роли в своем коллективе. Если родители, видя способности ребенка, помогут ему с выбором сути, то этот ребенок может стать блестящим химиком или поэтом, т. е. здесь будет «лидерство как первенство и стремление к первенству» и «такому человеку совершенно не нужно, чтобы кто-то был рядом, никого не надо организовывать. Но чаще всего, говоря про лидерство, мы имеем в виду групповой феномен, в котором человек получает от группы полномочия вести эту группу за собой», – отмечает спикер.

Тохир Юсупович выделил основные способы успешного лидерства в коллективе: «Представьте, что нам нужно переместить из пункта А в пункт Б n -количество кирпичей. Что мы делаем? Первое. Мы становимся в цепочку и перемещаем. Второе – каждый берет какое-то количество кирпичей и переносит. Третье – мы все вместе сложили кирпичи в тележку, все вместе ее переместили и все вместе из этой тележки выгрузили. Был описан еще и четвертый тип – совместнотворческая деятельность. То есть, когда мы становимся в цепочку, мы совместно действуем, но последовательно».

Т. Базаров в интервью говорит о том, что управление и лидерство связаны. «Управление – это представление о стратегических целях, какие технологии можно использовать, планирование, организация, мотивация, контроль. А лидерство – это чисто человеческий аспект влияния».

В сегодняшнее время «возникает потребность в особых способностях людей, которые позволяют им работать в условиях неопределенности». И нужно изменить не только свое поведение, но и восприятие ситуации. Т. Базаров проводит аналогию с двумя зверьками: хамелеоном и мангутом. Оказывается, эти животные ведут себя как лидеры: хамелеон подстраивается под постоянно изменяющиеся обстоятельства, а мангуст всегда готов ко встрече с коброй. «Кобра этого не знает, а для мангуста – это ситуация выигрыша. И он делает ее практически реализованной задолго до самой встречи», – говорит Тахир Юсупович.

Но лидер не всегда может победить, и многие лидеры извлекают из ошибок опыт, но спикер говорит, что «сегодня важнее извлекать уроки из побед» – утилизация успеха.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Т. Базаров дает ответ на давно задаваемый всеми вопросы: можно ли развить лидерство во взрослой жизни или же это врожденное качество. И всякий ли харизматичный человек может стать лидером? Спикер подчеркивает, что тут не так все просто: «Этим словом с древних времен называли то, что не поддается простому и разумному объяснению. Конечно, продолжают поиски природных данных, которые объясняют феномен лидерства. Но нужно отдавать себе отчет в том, что какие-то способности можно развить в зрелом возрасте, а какие-то довольно сложно развить. Нельзя обойти стороной и коммуникативные способности лидера. Несмотря на обширный арсенал современных средств – тренинги делового общения, ораторское искусство и актерское мастерство, по-видимому, мы опять имеем дело с задатками, которые проявляются и могут быть сформированы тоже в очень раннем детстве.

Лидерство – это то, что обретается через взаимодействие с другими людьми. При этом не сам человек должен сказать, что он лидер. Последователи должны признать в нем лидера».

По мнению спикера, лидер «где-то драматург, где-то режиссер, где-то фасилитатор. Он мягко умеет обеспечивать это. Лидер не strong man, такой серьезный человек, к которому не подступиться – нет».

Спикер приводит пример, когда студенты и магистранты курса «Лидерство» двигаются по условным ступеням от врожденных качеств к политическому лидерству. «Самое интересное, что среди качеств, которое другие заметили в этом человеке очень много тех, которые на старте он описал как свои врожденные», – рассказывает Тахир Юсупович.

Также в интервью Т. Базаров дает ответ на вопрос, который уже давно интересует психологов: Кто более успешен в лидерстве: женщины или мужчины? «Я не исключаю, что та тенденция, которая складывается, она связана с тем, что интуитивные решения легче даются женщинам-лидерам. Лидеры-женщины в этом смысле более чувствительны».



«Оно меня съест или я его съем?» — это два вопроса, с помощью которых Тахир Юсупович рассказывает о разнице между мужской и женской стратегиями. первый вопрос женский, а второй мужской. И в этом смысле побеждает именно женский. Мне надо быть готовым к тому, чтобы оно меня не съело. Неважно съем ли я его. Важно, чтобы оно меня не съело». И эту способность мужчинам надо специально развивать, что они «делают, доказывая, что они это умеют делать».

По мнению спикера лидера от нелидера отличает следующее: «Для нелидера жизнь – это судьба, а для лидера жизнь – это собственный проект, который он инициирует, реализует, набивает шишки, извлекает уроки и усиливает свой успех».

Трудно ли быть лидером?

«Трудно ли это – не знаю. Я спрашиваю у лидеров, они спрашивают трудно ли мне дышать. Я отвечаю, что нет. Так вот и мы не замечаем».

***Тахир Базаров,**
Доктор психологических наук,
Профессор МГУ имени М. В.
Ломоносова, научный руководитель
Московской школы практической
психологии

*** Автор обзора Ольга Сагун**
по материалам интервью:



<https://scientificrussia.ru/articles/hameleon-mangust-i-drugie-lidery-intervyu-s-professorom-t-u-bazarovym>

Эксклюзивно для



Новый деловой журнал **КАПИТАНЫ БИЗНЕСА**

ПЛАНИРУЕТСЯ К ВЫПУСКУ
В ГОРОДАХ-МИЛЛИОННИКАХ
И ОБЪЕДИНЕННЫЙ В МОСКВЕ

РУБРИКИ:

- НОВЫЕ ЛИЦА
КОМПАНИЙ И ИХ
ОСНОВАТЕЛЕЙ
- ПЕРСПЕКТИВНЫЕ
СТАРТАПЫ
- ЛИДЕРЫ РЕГИОНОВ
- ЛИДЕРЫ ОТРАСЛИ
- БИРЮЗОВЫЕ КОМПАНИИ
- РАСТУЩИЕ БИЗНЕСЫ

А ТАКЖЕ:

ИНСТАГРАМ -
ТОП КАНДИДАТЫ
YOUTUBE КАНАЛ
С ИНТЕРВЬЮ ЭКСПЕРТОВ
ДЕЛОВОЙ КЛУБ
БИЗНЕС СЕМИНАРЫ

КОУЧИНГ
для
ЛИДЕРОВ
БИЗНЕСА

БИЗНЕС
ГИГАНТЫ
ТАЛАНТЛИВЫЕ
УПРАВЛЕНЦЫ
МАРКЕТИНГ

ИННОВАЦИИ

ES OKR
ТЕХНОЛОГИИ
МИРОВОЙ ОПЫТ
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ

ОШИБОЧНЫЕ
СТРАТЕГИИ

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?»

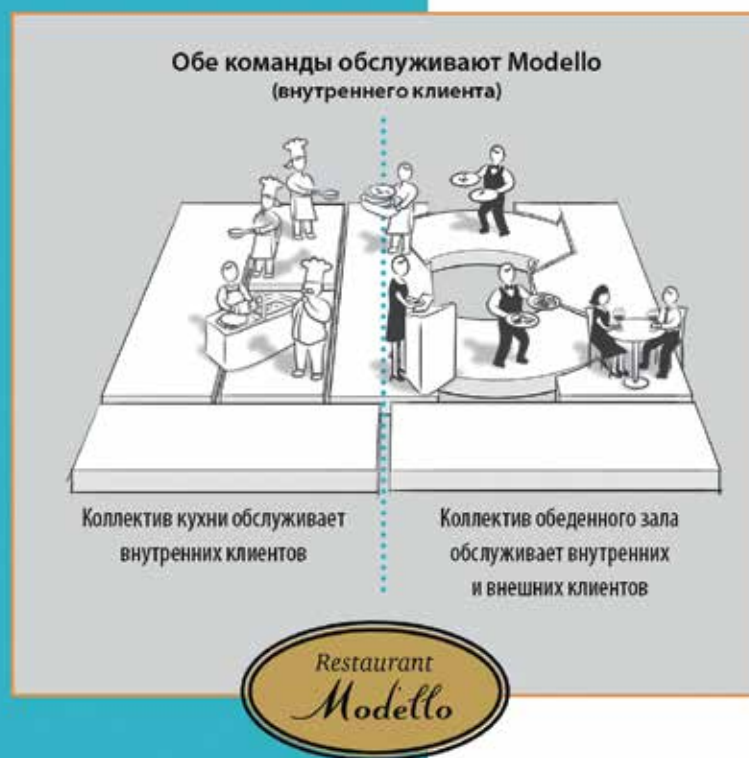
Кто мой клиент?

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





человеческих мотиваторов — чувство смысла.

Цель работы проще всего увидеть в случае внешних клиентов. В *Modello*, например, официанты и администраторы напрямую помогают посетителям насладиться вечером и укрепить отношения за изящно поданными блюдами. Но тем, кто обслуживает внутренних клиентов, — например, поварам и мойщикам посуды — увидеть пользу от своей работы сложнее.

КАК Я ПОМОГАЮ?

Мойщик посуды, например, понимает, что помогает ресторану. Однако заведение может казаться ему безликим. Если он осознаёт, что помогает поварам и официантам, которых каждый день видит на работе, «кому» обретает лицо. Именно поэтому очень важно, чтобы все сотрудники понимали, почему их труд полезен конкретным членам коллектива, а не просто компании.

Второй важный вопрос, который должны задать себе все работники, —

Роль	Задачи	Внутренние клиенты	Результаты успешного выполнения работы	Последствия неудачного выполнения работы
Шеф-повар 	Составлять и обновлять хорошее меню	<i>Modello</i> (Стив)	Хорошая репутация, финансовый успех	Репутационные и финансовые потери
	Учить и контролировать	Повара	Повышение профессиональных навыков, хорошие чаевые*	Плохие чаевые, плохие отзывы в соцсетях*
	Объяснять меню; учить официантов рекомендовать блюда; предотвращать аллергические реакции	Официанты	Постоянные внешние клиенты, хорошие чаевые*	Потеря внешних клиентов, плохие чаевые, плохие отзывы в соцсетях*
Повара 	Правильно и последовательно готовить блюда из меню	<i>Modello</i> (Стив)	Хорошая репутация, финансовый успех	Репутационные и финансовые потери
		Официанты	Постоянные внешние клиенты, хорошие чаевые*	Потеря внешних клиентов, плохие чаевые, плохие отзывы в соцсетях*
Мойщик посуды 	Быстро и тщательно мыть кухонную и столовую посуду	<i>Modello</i> (Стив)	Хороший имидж	Плохой имидж
		Повара	Работа идет гладко	Задержки в работе, раздражение
	Быстро и тщательно мыть столовую посуду	Официанты	Отсутствие жалоб на чистоту, хорошие чаевые*	Непредсказуемые впечатления от ужина, потеря клиентов, плохие чаевые, плохие отзывы в соцсетях*

* Эффект распространяется на внешних клиентов.



«Как я помогаю?» Когда посудомойщик поймет, что повара и официанты зависят от наличия чистой посуды, он осознает самую суть командной работы: взаимозависимость. Помогая коллегам, он будет чувствовать смысл своего труда и получать от него удовлетворение. Со временем он начнет видеть свой вклад в успех ресторана.

В таблице командной работы описаны роли всех сотрудников кухни, а также их задачи, клиенты, результаты успешного выполнения задач и последствия их невыполнения.

Одна из важнейших задач лидера — помочь другим увидеть важность их труда для других. Те, кто понял командную работу и знает, кому и как помогает, получают фундамент самоорганизации и самоуправления. Далее посмотрим, как с помощью шаблона изобразить бизнес-модель команды.

КАК ИЗОБРАЗИТЬ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМАНДЫ

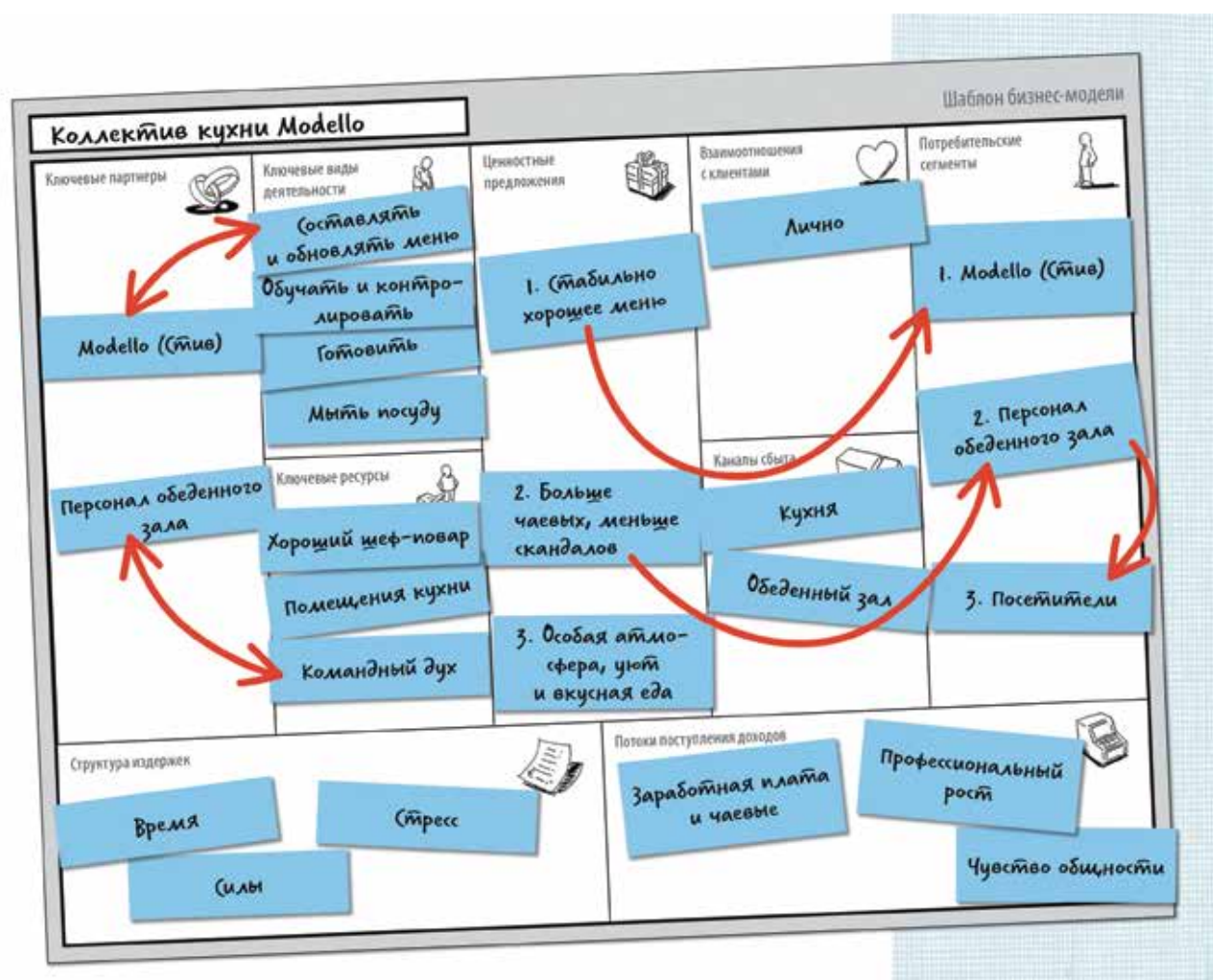
Бизнес-модель команды — простая и ясная вещь, но это не значит, что ее легко составить!

Для начала определите клиентов своего коллектива. Это самый важный шаг в создании бизнес-модели, поскольку большинство из нас не воспринимают коллег как клиентов. Если кто-то полагается на результаты работы вашей команды — он клиент.

В модели команды кухни на соседней странице есть три клиента: 1) ресторан *Modello* (Стив); 2) коллектив обеденного зала; 3) посетители. Все сотрудники кухни в момент приема на работу согласились приносить доход ресторану. Посетители, разумеется, тоже клиенты, хотя кухня не взаимодействует с ними напрямую. Шаблон показывает, что посетители — прямые клиенты для персонала обеденного зала (это показано стрелкой от команды к гостям). В этом смысле главный клиент команды кухни — сотрудники обеденного зала, обслуживающие внешних клиентов.

Посетителей можно считать самыми важными клиентами для всех, кто работает в *Modello*, поскольку они приносят большую часть прибыли, а значит, и заработную плату. Бизнес-модель показывает, однако, что внешних клиентов лучше всего обслуживать *через* компанию и внутренних клиентов, которые сообщают внешним клиентам ценность. Помните, что цель этой книги — *улучшить командную работу и помочь избежать неудачных решений*. Пользуйтесь инструментами гибко и в соответствии с философией своей организации.

Определив клиентов, укажите для каждого из них ценностное предложение. Стикеры можно пронумеровать. Заполнить оставшуюся часть модели обычно просто. Обратите внимание, что в этом шаблоне Стив предстает в



двух ролях: клиента и ключевого партнера. Две роли играет и команда зала. Таким образом, в бизнес-модели люди и команды не обязательно ограничиваются одной ролью.

Если команда имеет выделенную долю в бюджете компании или команды более высокого уровня и может нанимать, привлекать консультантов и т. д., укажите это в структуре издержек. Иначе эти затраты нефинансовые.

Разобравшись в модели работы кухни на соседней странице, перейдите к следующим примерам моделей: для

сектора финансов, программного обеспечения, энергетики и консалтинга.

СДВИГ ПАРАДИГМЫ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ ФИНАНСОВ

DBA Group — консалтинговая компания из десятка сотрудников, которая предоставляет услуги внештатного финансового директора (в том числе помогает в привлечении средств) технологическим стартапам в британском



Кембридже. Иными словами, специалисты компании управляют финансами в молодых организациях, которые пока не могут нанять директора на полную ставку. За прошедшие 20 лет DBA помогла более чем 50 компаниям и привлекла для них свыше 500 миллионов долларов.

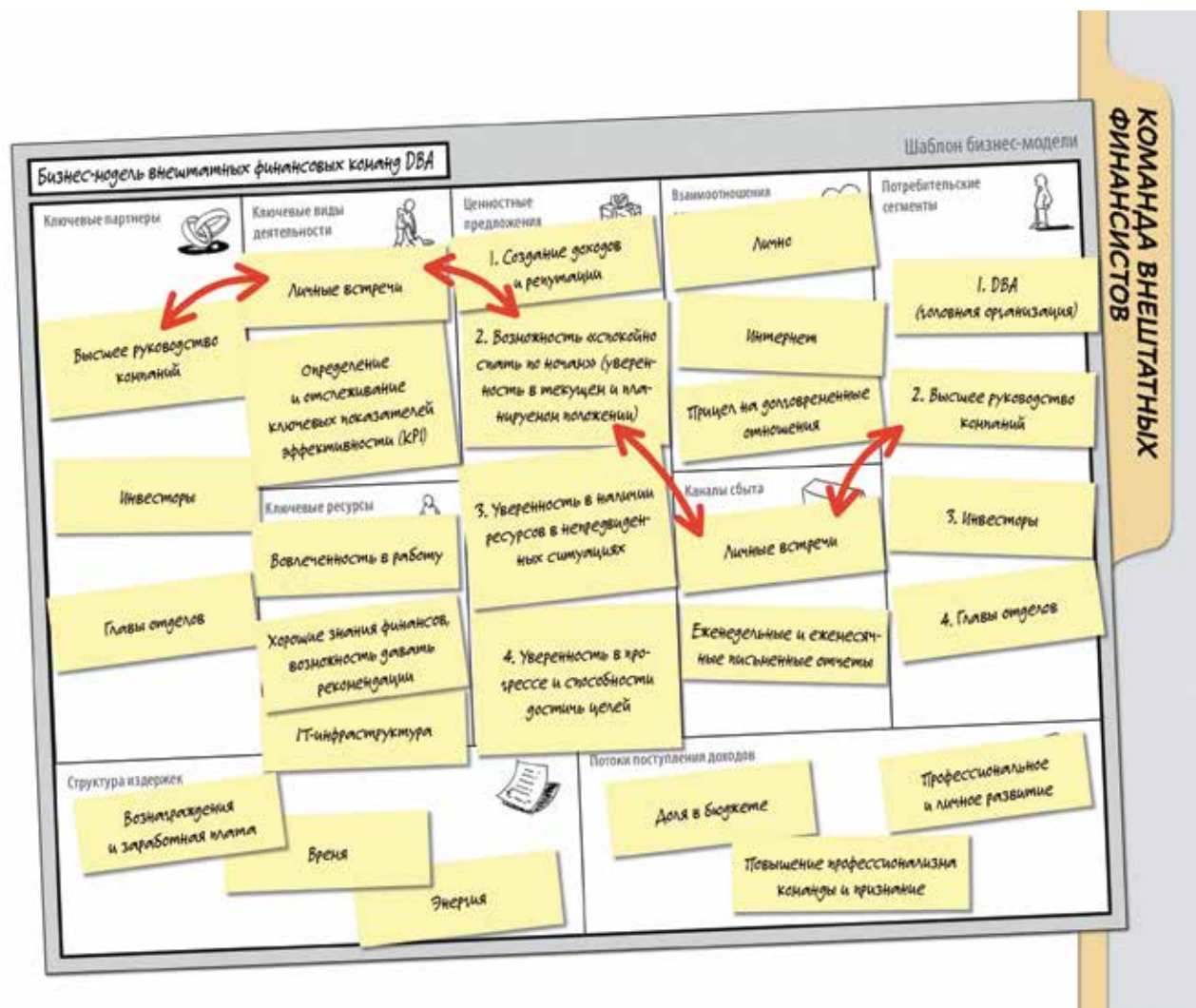
Основатель компании Дэвид Блэр много лет безуспешно боролся с проблемой: предприниматели и инвесторы зачастую считают финансовых работников бумажными червями, которые нужны для сбора данных, обеспечения соответствия требованиям и уплаты налогов. Сообщать о принятых решениях им можно постфактум. Дэвиду хотелось изменить это: его маленькие команды экспертов должны восприниматься на местах как ключевой фактор при принятии решений. Так они могут принести клиентам больше пользы.

Дэвид понимал, что для этого нужно повлиять на свой коллектив. «Профес-

сиональные финансисты — “люди процессов”, и сосредоточены они обычно на своих действиях и результатах, а не на ценности, которую доставляют, тем более что работают они, как правило, с внутренними, а не внешними клиентами. Шаблон бизнес-модели команды помог моим сотрудникам изменить эту парадигму», — считает Дэвид.

Проще говоря, ценностным предложением команды DBA была помощь инвесторам и высшему руководству клиента в том, чтобы «спать спокойно». Для этого нужно точно отслеживать финансовые и нефинансовые ключевые показатели эффективности (key performance indicators, KPI), сверяя их с планами развития компании, и точно предсказывать положительное и отрицательное воздействие изменений деловой среды. Это ценнее, чем простое обеспечение соответствия законам и возврат налогов.

Ключевые виды деятельности сотрудников требуют создавать настоящую ценность, в том числе выходя из зоны комфорта ради личных встреч и выявления вместе с клиентом нефинансовых целей, которые стоит отслеживать. После этого команда должна создать системы получения данных о KPI в сжатом удобном формате. Для этого нужны хорошие IT-ресурсы и соответствующая подготовка. Еще важнее, по мнению Дэвида, правиль-



ное отношение к работе. Сотрудники должны увлечь клиента, найти болевые точки, общаться и предлагать фактическую ценность. При этом клиенты одновременно оказываются ключевыми партнерами. Приняв решение воспользоваться услугами внештатных финансистов, они должны отстоять его в компании и приглашать персонал DBA на нужные совещания.

«Мы уже составляли личные бизнес-модели для членов наших команд, поэтому легко расширили методику на сами команды», — говорит Дэвид.

МОДЕЛЬ СЛУЖБЫ ОБУЧЕНИЯ VIEWPOINT SOFTWARE

Viewpoint Construction Software предоставляет международным строительным и подрядным организациям программы для управления, оценки и планирования ресурсов предприятия (enterprise resource planning, ERP). Центральный офис компании расположен в Портленде. В ней работают около 700 человек — в США, Великобритании и Австралии.

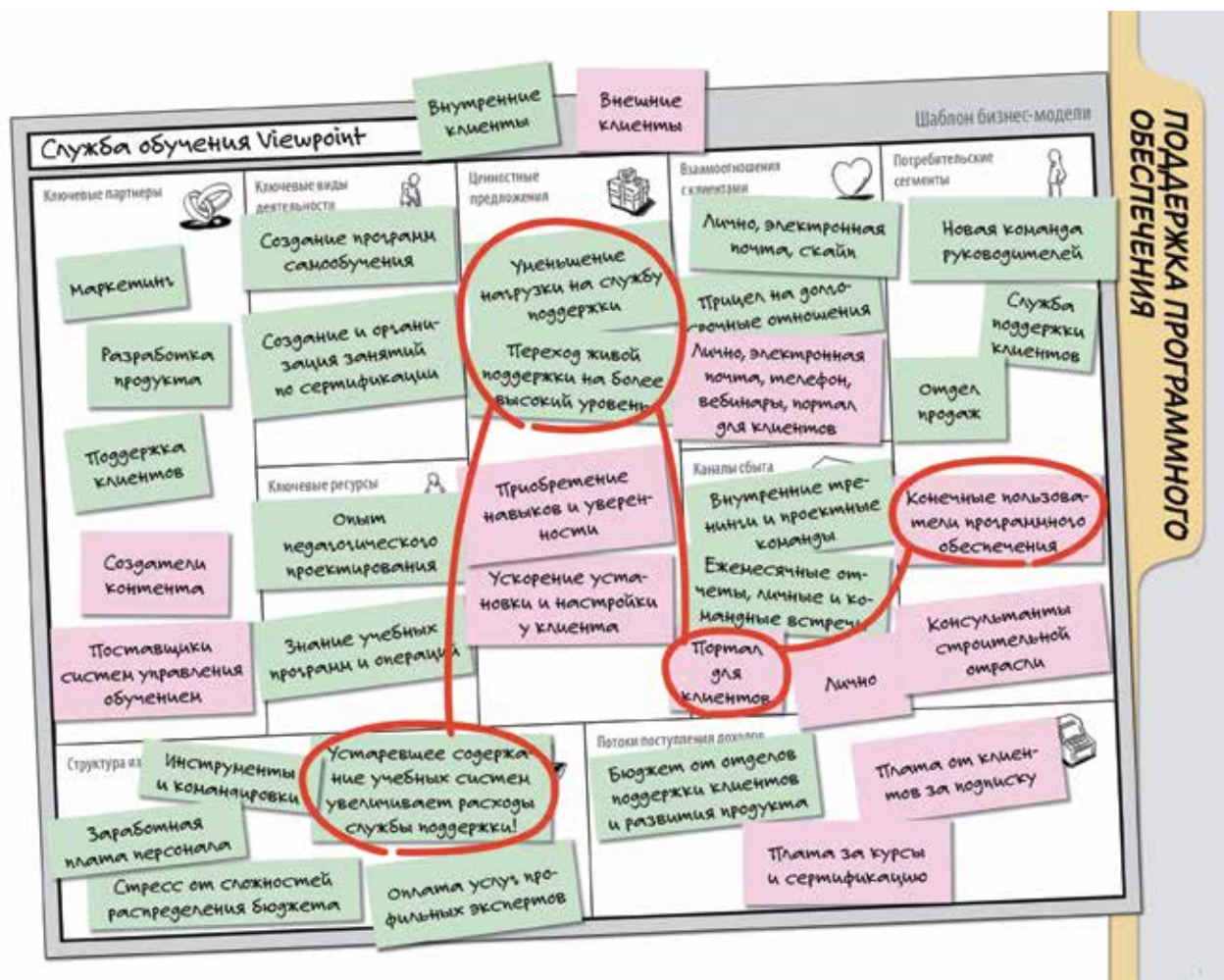


Бет Аллен — директор службы обучения. Ее коллектив отвечает за подготовку клиентов к

использованию продуктов Viewpoint. В его задачи входит создание и поддержка контента для самостоятельной работы (страницы помощи, видео, инструкции и другие материалы). Все это доступно клиентам бесплатно в ин-

тернете. Кроме того, служба предлагает клиентам платное обучение и пять программ сертификации внутренних и внешних консультантов по ПО, обслуживающих и поддерживающих продукты Viewpoint.

После того как многолетний CEO компании вышел на пенсию, ее покинул ряд ключевых руководителей. Бет столкнулась с новой командой управленцев, которые не вполне понимали, какую роль играет ее служба. Чтобы показать ценность своего отдела, Бет решила создать бизнес-модель. Когда





она показывала и объясняла ее коллеге, возникло серьезное противоречие.

«Наша основная задача — снижать нагрузку на службу поддержки клиента благодаря эффективному обучению и справочным материалам, — рассказывает Бет. — Если контент на портале устарел, наши ученики чаще звонят в центр обслуживания, увеличивая расходы. Моей команде такой контент не стоит ничего, но он дорого обходится службе поддержки! Модель нашей команды показывала эти взаимосвязи и хорошо аргументировала инвестиции в обновление и замену устаревшего контента в системе».

Бет увидела еще один практический результат применения командной бизнес-модели. «Я перестала составлять списки важных задач и переключилась на их описание в рамках бизнес-модели. Теперь можно показать, что по настоящему приоритетно».

Списки дел вырваны из контекста, а бизнес-модель команды я могу использовать для информирования, особенно нашего нового руководства».

Журнал



Отрывок из книги:

Тимоти Кларк и Брюс
Блэкстоун Хейзен

Бизнес-модели для команд.
Как работает ваша компания и какую роль (на самом деле) играет каждый сотрудник



издательство
МИФ

Издательство «МИФ»
8 800 775-67-41
www.mann-ivanov-ferber.ru

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:

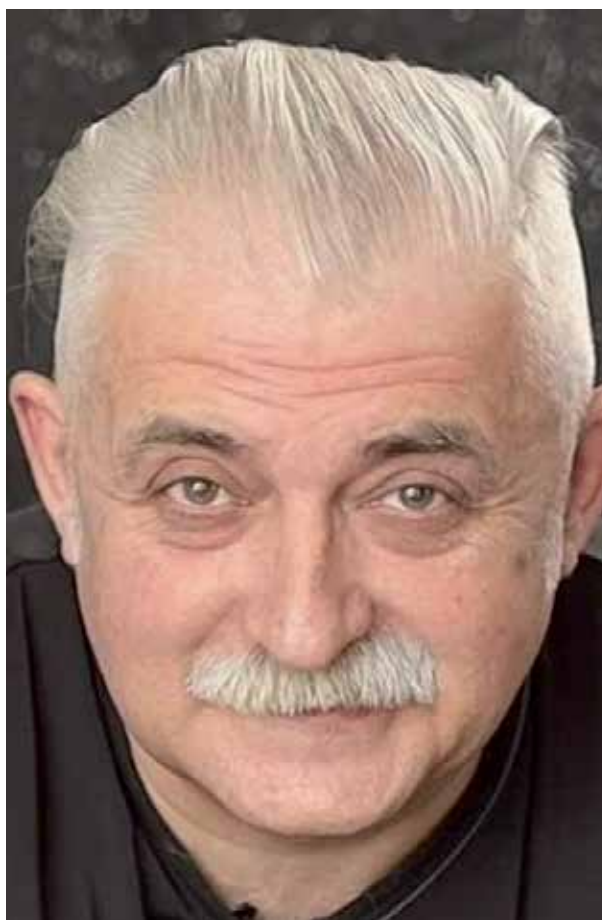
1. Композиция (количественно-качественный состав).

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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Совместная деятельность	Общение	Внутригрупповое поведение личности
- мотивационно-ценностный обмен; - процессы группового сплочения; - групповое принятие решений; - совместные исполнительные действия (операции); - срабатывание и совместимость в деятельности; - руководство групповой деятельностью 	- Информационно-коммуникативные процессы; - Социально-перцептивные процессы (межличностное восприятие, симпатия и антипатия); - Процессы межличностного ролевого взаимодействия и взаимовлияния; - Процессы групповой динамики: - группообразование; - ролевая, микрогрупповая (внутригрупповая) дифференциация на составляющие подгруппы; - групповое сплочение; - конфликты; - Образование, реализация групповых норм и санкций 	- Социально-психологическая адаптация; - Внутригрупповое самоутверждение; - Ролевая идентификация (внутреннее принятие той или иной роли в группе); - Лидерство; - Конформное и отклоняющееся поведение; - Коллективистское самоопределение 

ТАБЛИЦА №1

— микрогруппы;

— традиции;

— групповые санкции, формы группового социального контроля;

— морально- психологический климат;

— уровень реального взаимодействия;

б) структура коммуникаций (коммуникативное измерение);

в) структура эмоциональных межличностных предпочтений социометрическое измерение);

— внутригрупповые и межличностные роли.

4. Групповые социально-психологические образования:

— групповые потребности, интересы, цели;

— нормы и ценности;

— групповые ролевые ожидания («экспектации»);

— внутригрупповые роли;

— межличностные отношения (поведенческий компонент климата);

— групповое мнение (познавательный интеллект);

— групповое настроение (эмоциональный интеллект).

Психология жизни и деятельности коллектива может быть понятна только при условии исследования особенностей всей системы компонентов его социально-психологической структуры.

Какое же место командного духа в этой структуре?



Если вы посмотрите на эту схему, т, естественно все эти «стимулирующие» факторы (грейды, планы, премии сдельные и т. д.) не вписываются. И направлены на что-то другое.

УП Награждения и поощрения лучшим – как Вы рассматриваете эти действия боссов фирмы?

— Внутренние игровые баллы – основное поощрительное начало игры, которое сейчас очень популярно, но это все воспринимается как игра и не может быть оценкой в своем верном понимании. А вот честная оценка качеств порой шокирует персонал, ведь мы всегда хотим быть лучше в глазах руководителей. И получается своеобразный самообман – как в труде классика «верхи не могут управлять по-старому... низы не хотят жить по-старому...» — вот вам и конфликтная ситуация.

УП Чем КОМАНДНЫЙ дух в компании лучше индивидуального стимулирования?

— Командный дух в структуре коллектива является ее неотъемлемой частью. Он формируется постепенно, а вот индивидуальное стимулирование ставит всех на ранжирование в «шаговой» доступности. Командный дух – сравни с семьей и ее ценностями, потому и эффективен. Семья в данном случае имеет свойство архетипичности и многие участники команды, которые не имеют «полных» семей, очень охотно идут

«учиться» строить семью, команду. Для этих сотрудников команда, командный дух представляет более личное, чем климат в коллективе и в этом есть большое достоинство командного духа.

УП Ваши советы – как создавать КОМАНДНЫЙ дух?

— В данном контексте лучше всего обратиться к структуре семьи. Из чего она состоит, и какие роли в ней существуют. В некоторых компаниях руководителя так и называют «папа», в некоторых «мама» и т. п. Где-то патриархат, а где-то матриархат.

УП Можно ли и как соединить командный дух и соревновательность?

— Конечно, соревновательность существует и во многих «семьях». Мама соревнуется за любовь сына, папа за любовь дочери. Но эффективнее, когда соревновательность сопровождается командным духом. Командный дух является венцом соревновательности и доводит ее до идеала.

***Игорь Жуковский,**
Лауреат национальных премий,
успешный преподаватель,
бизнес-тренер и автор книг



На форуме обсудим как сократить koszty на e-learning без потери качества, как прокачивать hard&soft skills и передавать навыки через дистанционное обучение, как объединить и автоматизировать цифровую платформу, чат-боты и мобильное приложение в корпоративном обучении и многое другое.

Ключевые вопросы форума:

- Как изменилось дистанционное обучение в корпорациях?
- Обзор новых технологий и платформ для дистанционного обучения
- Как использовать смешанное обучение на 100%?
- Как прокачать существующую систему дистанционного обучения?
- Как интегрировать мобильное обучение и чат-боты в платформу корпоративного обучения?
- Как использовать игровые методики в дистанционном обучении?
- Как вовлекать сотрудников в обучение?
- Как правильно оценивать эффективность дистанционного обучения?

Среди спикеров

- **Ирина БОГДАНОВА**, Директор проектов по обучению и развитию, **РОСТЕЛЕКОМ**
- **Иван БУЛАВКИН**, Заместитель начальника Центра информационных технологий Корпоративного университета, **РЖД**
- **Наталья ПАВЛЫК**, Исполнительный директор — начальник отдела, Отдел методологии обучения и развития, **СБЕРБАНК**
- **Светлана КАРЛОВИЧ**, Руководитель направления обучения и развития персонала, **TELE2**
- **Александр ЦВЕТКОВ**, Руководитель группы обучения, **ЯНДЕКС.GO**
- **Алла ВЕЛИКАНОВА**, Руководитель отдела по обучению и развитию персонала, **GEDEON RICHTER RUSSIA**
- И другие.



ИНФОПОДДЕРЖКА, ЭКСПЕРТНЫЙ АНАЛИЗ ВЫСТУПЛЕНИЙ СПИКЕРОВ

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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



командами на удалении, командообразование на удалении, управление проектами на удалении и т. д.). В том числе сейчас мы ведем очень интересный и необычный консалтинговый проект по оптимизации бизнес-процессов на удалении.

А так как много компаний во время пандемии прошли через определенный стресс, массовые сокращения персонала, соответственно выросла потребность компании поддержать сотрудников, поэтому было много заказов на такие темы, как: Адаптация к изменениям, Управление изменениями, Управление стрессом, Управление эмоциями, Поддержание ресурсного состояния, Саморегуляция, Личная эффективность, Организация работы на удалении.

УП Почему ваши клиенты становятся постоянными?

— Наши ценности – Качество, Результат, Ответственность и Отношения. Мы работаем над проектами, опираясь на наши ценности, и у нас получается. Наши клиенты получают результаты, поэтому и становятся постоянными – возвращаются к нам из года в год.

Мы выстраиваем долгосрочные гармоничные отношения с клиентами и с командой тренеров, ответственно относимся ко всем обещаниям – все

очень конкретно. За счет качественно выстроенных процессов организации, методической работы, контроля, взаимодействия, отбора бизнес-тренеров мы достигаем согласованных результатов для Заказчика.

Гибкость наших программ и профессиональный подход команды и к компании, и к составлению программы с учетом интересов всех сторон – одна из причин, почему наши Клиенты становятся постоянными.

УП Как вы оцениваете эффект от тренинга?

— Проводим многоуровневую оценку эффективности проведенного тренинга. Снимаем срез в трех векторах – эмоций, логики и результата как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Заранее согласовываем с Заказчиком, на какие КПЭ должен повлиять данный тренинг, каких результатов мы должны достичь, на какие показатели\цифры мы должны выйти в результате. Помимо цифровых показателей также учитываем и качественные показатели, которые отражают процесс.

Первый уровень – это эмоциональные ощущения. На мой взгляд, не стоит «выбрасывать» участников из зоны комфорта. Так работают только те тренеры, которые не в состоянии работать с расширением зоны комфор-

та. Для нас важно, чтобы у участников помимо приобретенных знаний и умений на тренинге, были еще и положительные эмоции. Это даст мотивацию участникам продолжать учиться и развиваться как с нашей помощью, так и самостоятельно, повышает лояльность к компании и к обучению в целом. Поэтому на первом уровне мы берем обратную связь по эмоциональным ощущениям; что было полезного и что участники возьмут с собой после тренинга; обратную связь по активностям и глубине работы тренера; оцениваем процент вероятности использования инструментов в реалиях. Это мы делаем при помощи опросников, анкет и наблюдений тренера. Валидность такой оценки, конечно, не может быть 100%, но наши анкеты и опросники построены таким образом, что очень сложно дать социально-ожидаемые ответы и оставить их незамеченными.

Второй уровень – оценка полученных знаний и умений на тренинге, анализ до и после. Оценка может проходить разными способами, в том числе при помощи тестов на знания, ассесмент-центра, кейсов...

Третий уровень – оценка поведенческих проявлений на рабочем месте, например, при помощи полевого аудита, тайного покупателя, наблюдений руководителя, анализа аудио и видео записей....

Четвертый уровень – оценка КПЭ. В тренингах помимо конечного результата в виде цифровых значений, которые не всегда сразу можно оценить, есть еще и процессные/качественные показатели, например процесс подачи обратной связи, делегирования...

Пятый уровень – более глобальное влияние на систему компании в целом, влияние тренинга на другие процессы в компании.

УП **Результативность тренинга и его эффективность – в чем разница и что общее? Как сделать тренинг эффективным?**

— Результативность измеряется достижением конкретного запланированного результата, при этом любым путем, без учета потерь. Эффективность – это показатель соотношения между затратами и результатом, характеризующий некий оптимальный способ достижения результата.

Например, достижение цели тренинга «улыбаться клиентам» можно достичь разными способами. На тренинге сообщить, что надо улыбаться, научить улыбаться, возможно, дать знания по теме, на выходе проверить у участников умение улыбаться. И если участник умеет улыбаться, то можно смело заявлять, что тренинг был результативным. Будут участники на самом деле улыбаться клиентам или нет

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



– эту заботу можно «свалить» на плечи руководителей - контроль, дисциплинарные наказания, штрафные санкции, а это уже требует привлечения дополнительных ресурсов.

А вот чтобы повысить эффективность (оптимальный способ достижения результата), можно работать через осознание. Если берем пример, который упоминали выше, то **достичь результативности в количестве улыбок от сотрудников можно**

участников. Мы этот опыт аккумулируем, снимаем сливки, которые приводят к успеху, подчеркиваем конструктивные убеждения, знания и навыки.

Если нужно что-то «подкрутить» или улучшить, то мы это делаем мягко.

Не «выбрасываем» людей из зоны комфорта. Не отвергаем деструктивные убеждения, а расширяем убеждения, переводим в конструктив.

ИЗМЕРЯЕМ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПО ТРЕМ ВЕКТОРАМ – ЭМОЦИЙ, ЛОГИКИ, РЕЗУЛЬТАТА

путем осознания сотрудниками того, как у них самих **улучшится эмоциональное состояние, как им станет проще обслуживать клиентов.** То есть мы делаем связку между влиянием благосостояния сотрудников как финансового, так и эмоционального и благосостоянием компании в целом. И сотрудники уже мотивированы сами на результат, и в том числе за счет этого и эффективность тренинга увеличивается.

Говоря об оптимальном способе достижения результата в тренингах, стоит помнить, что процесс обучения взрослых стоит выстраивать на основе их знаний и опыта, которые уже есть у

Например, через работу с убеждениями, через метафоры, через проекционные упражнения показываем участникам, что есть ситуации, где этот деструктив не работает.

Если подходить с этой позиции, привести правильный пример для осознания участником той или иной информации, то участник сам сделает правильные выводы, может даже сам понять, как нужно делать, а задача тренера – структурировать информацию и направить участников.

Вот такой подход к обучению взрослых сейчас наиболее эффективный. Эта модель крайне отличается от про-

шлой модели обучения, когда лектор читает голую теорию и потом участники самостоятельно отрабатывают навык.

Принцип модели, которой придерживаемся мы в ПроАктив: осознание – знание – навык (отработка на практике).

Для оптимизации тренинга необходимо проводить предтренинговую диагностику - очень точно снимать запрос, понимать задачи бизнеса, учитывать все элементы: корпоративную культуру, уровень знаний и умений участников, особенности целевой аудитории, стратегии обучения участников и другие.

Для повышения эффективности важно проводить посттренинговое сопровождение. На эйфории люди часто после двух-трех дней обучения горят желанием что-то делать, но, сталкиваясь с первой же трудностью, у них могут опуститься руки. Они возвращаются к привычным и старым механизмам работы. Для этого и нужно посттренинговое сопровождение, чтобы показать, как довести навык до автоматизма, как избежать или управлять возможными сложностями, как мотивировать участников на отработку навыков на практике, помочь им увидеть, как полученные знания и навыки делают их рабочий процесс эффективнее.

Можем составить дайджест по посттренинговому сопровождению для компаний, чтобы вы могли провести эту работу собственными силами или обращайтесь к нам, мы всегда рады помочь.

Как вы подбираете новых тренеров?

— Что мы проверяем для принятия решения о работе с тем или иным тренером:

- личностные компетенции, в том числе уровень ответственность;
- профессиональные компетенции – знание темы, сферы\отрасли, где тренер специализируется;
- тренерские компетенции, в том числе умение работы со взрослой аудиторией;
- отсутствие противоречий между ценностями тренера и ценностями ПроАктив (результат, качество, ответственность, отношения).

Это помогает нам оценить и основную целевую аудиторию тренера, под какую корпоративную культуру может подойти тренер.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В нашей компании каждый тренер проходит входной ассесмент, далее, как минимум раз в год супервизию, где мы присваиваем тренерам категорию от уровня «начинающий» до уровня «профи».

Более того, тренер, будучи «профи» в одной тематике, может быть «начинающим» в другой тематике. Это вполне нормальная ситуация на рынке. Тренеры должны развиваться гармонично в разных смежных темах, так как будучи тренером только какой-то одной узкой специализации можно не увидеть каких-то проблем, приходящих из других тем/областей. Изучая смежные темы, тренер расширяет свои компетенции.

Сейчас наш тренерский пул составляет 76 человек, и мы на этом не останавливаемся.

Постоянно расширяем тренерский состав, подыскивая тренеров по всей территории РФ, в том числе и по рекомендациям коллег, наших тренеров и клиентов.

Мы несем гарантию за всех наших тренеров и, более того, над каждым проектом у нас работает целая команда (начиная от методистов и дизайнеров, заканчивая тренером и куратором проекта).

Какое обучение сегодня наиболее востребовано?

— Конечно, время диктует свои условия, что в свою очередь активизирует потребности рынка. Например, как я уже говорила ранее, пандемия вызвала спрос на тренинги и консалтинг с фокусом на работу на удалении. Новые технологии позволяют оптимизировать различные процессы – менять форматы проведения, инструменты. В этом отношении опять же пандемия стала катализатором для развития онлайн-обучения.

Но самый главный, я считаю, и важный тренд десятилетия – это фокус на том, что надо именно для конкретной компании – **сейчас больше никому не нужны стандартные коробочные продукты**, заказчик хочет именно точечной заточки: под его корпоративную культуру, под его целевую аудиторию и ее уровень, под его задачи, под его те или иные ограничения. И российский рынок стал более компетентным – больше нет потребности постоянно ссылаться на зарубежную экспертизу.

Исходя из этого тренда и наиболее востребованные темы тренингов в разных компаниях будут разными. И даже тренинги с одним и тем же названием чаще всего имеют очень разное содержание. При этом хочу обратить внимание на то, что все чаще и чаще

начинают заказывать тренинги, направленные на развитие мыслительных процессов: принятие решений на тактическом и стратегическом уровне, развитие системного и стратегического мышления, работа с информацией и критический анализ, векторное мышление.

К тому же, сейчас Заказчик стал больше фокусироваться на провайдерах, а не на одном тренере, так как работа в команде позволяет избежать ошибки одного мнения, а принцип «одного окна» помогает избегать риска противоречий – связать тренинги для разных отделов, создать гармоничный процесс обучения, что значительно повышает уровень эффективности обучающих мероприятий.

**УП ИИ в будущем
смогут заменить тренера?**

— Тема ИИ сейчас широко обсуждается, не удивительно, что возникает этот вопрос. Более того, уже даже есть попытки обучения при помощи ИИ, возможно, эффективное обучение математике при помощи ИИ уже не за горами. Но... тренинги — это не математика.

Я могу ответить так – гипотетически да, заменить может, но при условии:

- знаний темы – что не сложно для ИИ уже сейчас;

- развития понимания точечного контекста знаний, сленга и прочих аналогичных элементов – сейчас пока все попытки решить эту задачу безуспешны;
- развития эмпатии и других тонких настроек личности – в это не хочу верить, ведь иначе сотрется грань между людьми и машиной.

Так что, пока ИИ дает больше пользы в кинематографе и в области точных наук.

***Ирина А. Иванова,**
Генеральный директор
ООО «Тренинговая компания
«ПроАктив»

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для

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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ботчика Deutsche Bank Влада Яценко, который стал техническим директором. В 2015-м стартап был запущен и буквально за три года достиг огромного успеха. В апреле 2018-го оценка Revolut взлетела до 1,7 млрд долларов. Доля Сторонского в Revolut составляет около 30%. После завершения очередного раунда привлечения инвестиций в компанию ее стоимость оценивается уже примерно в 6 млрд долларов. Таким образом состояние Николая может составлять примерно 1,65 млрд долларов. После безуспешной попытки выйти на российский рынок в 2015-м Сторонский не раз заявлял, что Revolut было бы интереснее сначала покорить США, Юго-Восточную Азию и Австралию с Новой Зеландией. Тем не менее, в конце 2018-го Revolut получил банковскую лицензию в Литве. Между тем в июне 2018-го представитель Revolut в России говорил о запуске сервиса к 2019 году. Финтех-проект планировал выйти в Россию, используя банковскую и инфраструктуру платежного сервиса QIWI. Предполагалось, что на первом этапе Revolut предложит российским клиентам базовый бесплатную личный продукт — мобильное приложение и мультивалютную карту Visa, в дальнейшем россиянам стали бы доступны все прочие сервисы, кроме криптовалютных операций. Как говорит представитель QIWI, запуск Revolut откладывается по техническим причинам. Также известно, что команда Сторонского не

теряет надежды получить собственную банковскую лицензию в России и до сих пор ведет переговоры с ЦБ.

Успехами Николая восхищаются его многие соотечественники, которые сами достигли неплохих высот. Например, основатель Тинькофф Банка миллиардер Олег Тиньков, который познакомился со Сторонским, когда Revolut еще только участвовал в акселераторе в Великобритании. В 2014 году Сторонский впервые обратился к Тинькову в поисках инвестиций для своего проекта, впоследствии он приезжал к предпринимателю в Москву и консультировался насчет запуска в России. Но тогда проект не внушил доверия банкиру, а позже он готов был купить Revolut, если бы Сторонский согласился продать компанию полностью. Еще один банкир, очарованный Сторонским и его финтех-проектом, — глава Сбербанка Герман Греф. Он уже несколько лет пытается превратить крупнейший российский банк в цифровую экосистему. Греф вдохновился техническими решениями Revolut в сфере онлайн-переводов и конвертации валют. Между тем Греф продолжает следить за успехами Сторонского и развитием его бизнеса.

***Виолетта Павлова,**
автор

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для



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.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



- следующий пример связан непосредственно с увольнением работника по причине отказа от выхода на работу по другому адресу. В данном случае, данный отказ будет рассматриваться судом как прогул.

- спор, когда работник приступил к выполнению трудовых функций по новому адресу уже после переезда - он фактически согласился с переездом и изменением адреса, и последующий отказ уже невозможен.

- также спор возможен при перемещении продавца-кассира на другой адрес работы.

В завершение статьи автор подводит итог: законодательно допускается перемещение работника без его письменного согласия и уведомления только в пределах одного административно-территориального образования. А в случае увольнения оно должно проводиться с четким соблюдением установленной законом процедуры.

*** Дарья Сергеева**

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для



1 млн. –

БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА

КОМПАНИИ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – HRD&HRM

– PR – ТОПЫ – РУКОВОДИТЕЛИ

ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ – ЭЛ. ВЕРСИЯ – САЙТ –

РАССЫЛКИ – ИНСТАГРАМ – СОЦ. СЕТИ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 9 (254)

СЕНТЯБРЬ 2021

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Урал-Пресс: 47489

Марина Кузина

Обзор новаций Трудового Права и значимых судов

Ярослав Чуйков

В России запустили единый реестр проверок бизнеса

*Светлана Виногорова, Ольга Дученко, Марина Дячук, А. Е. Карпукhin,
Руслан Маннапов, Игорь Томилин*

Amazon будет контролировать своих водителей умными камерами

*Ирина Володина, Олег Дубинин, Светлана Кавиева,
Андрей Князев, Светлана Лебедева*

Российского металлурга заставили вернуть выписанные себе премии на 339 млн рублей

Алексей Торелов

Цифровизация в юридической практике

Анна Устюшенко

Знаковые трудовые споры 2021 года

Дмитрий Мартасов

Как правильно выписывать себе премии при наличии ряда соучредителей?

Олег Дубинин

«Уголовка» за разглашение данных чиновников и силовиков расширена и усилена

The background image shows a cobra snake with its hood expanded in the foreground, and a mongoose in the background with its mouth open as if barking. The scene is set in a dry, brownish environment.

**МАНГУСТ ВСЕГДА ГОТОВ КО ВСТРЕЧЕ
С КОБРОЙ**



Тахир Базаров



**ЛУЧШЕ ВСЕГО УСТРОИТЬ
СОБЕСЕДОВАНИЕ В РЕСТОРАНЕ
С НЕБОЛЬШИМ КОЛИЧЕСТВОМ
СПИРТНЫХ НАПИТКОВ. ЭТО СТАРЫЙ
СПОСОБ, КОТОРЫЙ ИСПОЛЬЗОВАЛ
ЕЩЕ КНЯЗЬ-КЕСАРЬ ФЕДОР ЮРЬЕВИЧ
РОМОДАНОВСКИЙ НА СЛУЖБЕ У ПЕТРА
ПЕРВОГО**