

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выдаются адресом по каталогу "Роспочта" – 71052, 70555, 72035.

№ 3  
(559)

2020

Главная тема: **ИИ**

A close-up portrait of a man with short brown hair and light eyes, wearing a white collared shirt. He is looking directly at the camera with a neutral expression.

**Алексей Урванцев**  
эксперт по деловой риторике в HR

**Готовим спич за пять минут:  
состояние, содержание, структура**

## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Провести качественное и эффективное  
собеседование ИИ может только  
если сам заказчик и кандидат тоже  
ИИ... неожиданная мысль эксперта  
рассмешила меня и сняла актуальность  
вопроса...**

*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 «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена  
Верещагина, почта: top-personal2018@list.ru

Дизайн и верстка — Наталия Риль

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

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

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

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

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

Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 11

**З** а ложь может приниматься сомнение или что-то еще, а вердикт будет неоспоримым...



Валерия Дворцевая,  
ВИЗАВИ КОНСАЛТ

стр. 17

**Н** е наш кандидат, он как только зашел и поздоровался – сразу стало понятно...



Светлана Фальковская,  
A.S.WELLAS

стр. 17

**О** ни обмениваются рукопожатиями, и в этот момент происходит определение, подходят они друг другу или нет, а не по результатам собеседования...



Вениамин Фальковский,  
A.S.WELLAS

стр. 29

**С**ейчас для многих стало важнее найти человека с нужными личностными качествами, компетенциями, и обучить его техническим, профессиональным аспектам...



Елена Киселева,  
«ЛЮДИ ДЕЛА»

стр. 33

**Р**абота с новым поколением требует новых инструментов и разговора на одном языке...



Оксана Яцкевич,  
ООО «ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ»

стр. 45

**П**опытка установления баланса между работой и жизнью изначально провальна...

Дмитрий Прицев

## Содержание

5

**ДЕЛОВАЯ РИТОРИКА В HR**  
**Деловая риторика для HR. Как подготовиться к выступлению за пять минут**

Алексей Урванцев,  
эксперт по деловой риторике в HR

11

**ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В HR**  
**Мне сложно представить, как можно быть эффективным без автоматизации**

Валерия Дворцова, ВИЗАВИ Консалт

17

**ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В HR**  
**Компьютеры не позволяют соблюсти правило первых двух секунд**

Светлана Фальковская, A.S.Wellas  
Вениамин Фальковский, A.S.Wellas

26

**КОММЕНТАРИИ**  
**Вокруг мы видим стремление компании привлечь успешных лидеров со стороны, которые сделали себе имя и драйвят компанию за счет паразитирования на прошлых успехах**

Айта Лузгина, «Интерiuм»

29

**Трибуна HR**  
**Мы научим всему... только найдите нам адекватного человека (Такой современный тренд заказов на подбор)**

Елена Киселева, «Люди Дела»

33

**Трибуна HR**  
**К нам обращаются за помощью в подборе персонала чаще в патовой ситуации, когда свои ресурсы уже исчерпаны**

Оксана Яцкевич,  
ООО «Технологии кадровых решений»

45

**Обзор книги**  
**Оскар Хартманн. «Просто делай! Делай просто!»**

Дмитрий Прицев

55

**Юридическая служба**  
**Юрист в штате – признак успешности?**

Сергей Слесарев, эксперт УП

61

**Мэппинг**  
**Консалтинговые проекты в чести у клиентов**

Алиса Ефремова, CONSORT Group

64

**НОВОСТИ**

№ 3  
(559)  
Издается с 1996 г. 2020 г.

Объединенная редакция

ИД

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати. Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

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

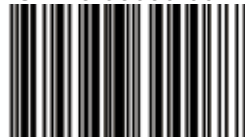
Подписано в печать 30.01.2020 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»  
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)  
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.  
Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписные индексы  
по Объединенному каталогу: 29431, 29621  
ООО «МАП»: 99722  
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

# Деловая риторика для HR. Как подготовиться к выступлению за пять минут

*Д*орошо, когда для подготовки к выступлению у нас достаточно времени, но иногда необходимость выступить сваливается, как снег на голову.

Как мы поступаем в таких случаях? Суетимся, напрягаемся, нервничаем, пытаемся импровизировать, и не всегда это получается талантливо.

*Что делать? Научиться готовиться максимально быстро, за несколько минут, а в идеале — моментально.*

## ЗАДАЧА 1. ПРИЙТИ В СБАЛАНСИРОВАННОЕ «РЕСУРСНОЕ» СОСТОЯНИЕ

Перенапряжены – расслабиться.

Наоборот, не хватает энергии и решимости – сконцентрироваться.



*Алексей Урванцев*

эксперт по деловой  
риторике в HR, продажах  
и переговорах

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Только находясь в правильном состоянии, мы можем принимать верные решения.

### *Как это сделать быстро?*

Для начала вспомним, что стресс и страх – биохимические реакции.

В неожиданной пугающей ситуации организм выбрасывает в кровь гормоны адреналин, норадреналин и кортизол, вызывающие дрожь, сердцебиение, покраснение или побледнение кожи, затруднение дыхания. Чтобы избавиться от негативных эмоций, необходимо изменить гормональный фон, причем в ситуации незапланированного выступления – за считанные секунды.

Популярные способы саморегуляции «через голову» (визуализации, медитативные практики, аффирмации, рефрейминги) для этого слишком медленны и малоэффективны.

Другой распространенный способ («сто грамм и всё нормально») опасен потерей контроля. Психика уже находится в нестабильном состоянии, и превысить «правильную дозу» очень легко.

Самый короткий, быстрый и здоровый путь – специальные гимнастики.

Упражнение «Пляска святого Витта» пригодится, когда есть возможность уединиться хотя бы на минуту, а технику

«Улитка» можно делать даже в переполненном зале.

#### 1. Гимнастика «Пляска святого Витта».

Это упражнение не имеет противопоказаний по здоровью, но на всякий случай – при первых признаках физического дискомфорта стоит сразу прекратить активность и применить другие способы.

Энергично сбрасываем напряжение всем телом, имитируя движения кошки или собаки, попавших под ливень.

Представляем, что костей в теле нет, и «отряхиваемся», акцентированно вибрируя всем телом.

Начинаем с кистей рук, переходим к плечам, груди, ногам.

Когда через 40-60 секунд делаем последнее акцентированное движение и переходим в фазу покоя, то, как правило, ощущаем расслабление, спокойствие и концентрацию.

#### 2. Упражнение «Улитка».

Сжимаем ладони в кулаки. Разжимаем. А теперь сжимаем, но с такой скоростью, чтобы пальцы прикоснулись к ладоням не раньше, чем через минуту-две. Медленно-медленно, по миллиметру в секунду. Да, сначала приходится

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

себя очень сильно «замедлять», и не всегда это комфортно. Но через какое-то время дыхание становится ритмичным и глубоким, и когда пальцы наконец достигнут ладони, как правило, мы чувствуем расслабление и спокойствие.

## ЗАДАЧА 2. ЗАФИКСИРОВАТЬ ЦЕЛЬ



*Зачем выступаю? Какую реакцию хочу вызвать? «Чтобы что?»*

*Основные цели выступлений можно свести к таким пунктам:*

- Проинформировать (обучающая лекция, например).
- Воодушевить (тост на юбилее директора).
- Убедить (защитить проект перед руководством).
- Призвать к действию.

— Продать.

*Когда цель обозначена (желательно — письменно), намного проще в уме сконструировать фразы главной точки выступления — финала.*

*Проинформировать:* «Коллеги, резюмирую. В процесс исследований мы пришли к таким выводам: 1..... 2..... 3..... Спасибо за внимание, готов к вашим вопросам».

*Воодушевить:* «Петр Петрович, от имени коллектива желаю крепкого здоровья еще на триста лет!»

*Убедить:* «Подытожу. Новая система мотивации должна снизить текучесть кадров на четверть, расходы на фонд оплаты труда – на 10-15%, количество брака – минимум на треть, при этом повысить производительность труда на 20%. Если принципиальных возражений нет, пошаговый план я готов представить через пять дней».

*Призвать к действию:* «Коллеги, цели и задачи определены, ответственные назначены. Предварительные отчеты жду 15 ноября до 15 часов, действуйте».

*Продать:* «Благодарю за внимание. Тестовый доступ к нашему сервису



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

вы получаете, если зарегистрируетесь в ближайший час, и на стандартный платный доступ получаете 30% скидку при регистрации до 17 часов. Подаем заявки».

### ЗАДАЧА 3. ПРОДУМАТЬ СТРУКТУРУ (ДРАМАТУРГИЮ) ВЫСТУПЛЕНИЯ

Человечество придумано немало способов структурировать речь:

— Классическая схема художественных и музыкальных произведений: «Вступление – Основная часть – Завершение».

— Формула увлекательного литературного произведения, используемая в сторителлинге: «Экспозиция – Завязка сюжета – Развитие сюжета – Кульминация (основной конфликт) – Развязка – Эпилог».

— И другие.

*Для экспресс-подготовки к выступлению на HR-тему автор выбрал модель SCORE, описанную Робертом Дилтсом в книге «Фокусы языка».*

Она проста, усваивается с одного раза, и позволяет выглядеть весомо и убедительно, даже если репетиций не было.



**Symptoms:** симптомы проблем, текущее состояние системы.

**Causes:** причины проблем.

**Outcomes:** цели, результат, желаемое состояние.

**Resources:** ресурсы, требуемые для достижения желаемого состояния.

**Effects:** эффекты, последствия.

*Выступление руководителя HR-департамента по этой схеме может выглядеть так:*

### Symptoms

Коллеги, в прошлом году текучесть кадров в нашей торговой сети повысилась до самой высокой отметки в отрасли – 40%. Наш рекрутинг работает с перегрузкой, но не успевает закрывать все потребности.

Если процесс продолжится, мы будем вынуждены снизить требования к соискателям. Как правило, это быстро



сказывается на лояльности клиентов, и я считаю — дальше игнорировать проблему нельзя.

## Causes

Мы проанализировали причины явления. На треть текучка связана с гигиеническими условиями труда и личными обстоятельствами сотрудников.

Но больше всего увольнений вызвано устаревшей структурой мотивации: самая низкая в отрасли базовая часть зарплаты и премия, зависящая только от объема продаж.

У большинства конкурентов внедрены современные схемы зарплат, отражающие ключевые факторы эффективности.

## Outcomes

Если руководство пойдет навстречу, мы готовы в течение следующего года привести текучесть кадров к среднему по отрасли значению.

## Resources

Для этого необходимо внедрить современную схему зарплат. Я имею в виду повышение базовой части и внедрение KPI.

По предварительным расчетам инвестиции во внедрение системы составят

от X до Y тысяч рублей, подготовка займет до двух месяцев.

## Effects

По опыту известных нам проектов внедрения, аналогичная система мотивации позволяла снизить текучесть кадров до 15-20%, расходы на фонд оплаты труда – на 10-15%, при этом повысить производительность труда продавцов.

Более точные прогнозы для нашей компании будут озвучены в течение недели. Если коллеги поддержат, мы готовы начинать подготовку.

## ЗАДАЧА 4 (ЕСЛИ ОСТАЛОСЬ ВРЕМЯ). ПОДОБРАТЬ ПРИЕМЫ «ПРИВИВКИ ОТ ВОЗРАЖЕНИЙ», УСИЛЕНИЯ И УКРАШЕНИЯ РЕЧИ

Вспомните кейсы успешного внедрения подобных проектов в других компаниях, иносказания, байки, анекдоты в тему, цитаты авторитетных личностей.

В формате экспресс-подготовки достаточно одного украшения для вашего спича.

*Понимаю — для большинства коллег проблема выглядит незначительной. Доходы растут, и это радует. Но отдыхаю-*



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

*щие на Титанике тоже не представляли, что корабль приближается к айсбергу. Мне бы не хотелось, чтобы таким айсбергом для нашей компании оказалась моя сфера — персонал.*

#### **ЗАДАЧА 5. ЕСЛИ ОСТАЕТСЯ ХОТЯ БЫ ПАРА МИНУТ, РЕПЕТИРУЕМ ОДИН РАЗ**

**Важно** – несмотря на цейтнот и нервы, лучше это сразу делать без шпаргалки, на память.

Кажется, что блокнот в руках придает «опоры», но на самом деле — сковывает, заставляя голос звучать напряженно и неестественно.

Намного важнее ясно представлять себе логику изложения (по модели SCORE, например), чем заучивать текст наизусть.

Если мы уже находимся в зале, то репетируем мысленно, не подглядывая в блокнот.

#### **Справка об эксперте:**

Лауреат Деловой Премии «Капитаны российского бизнеса» 2019 в номинации «Лучший бизнес-тренер» (организатор – журнал «Управление персоналом»).

ТОП-20 лучших российских тренеров:

- по продажам (рейтинг SalesPortal.ru);
- по ораторскому искусству (рейтинг HUBSpeakers.ru).

Ведущий программ «HR-ПЕСНЯ с Алексеем Урванцевым» и «Передача об умных продажах «Без скидок» на MediaMetrics.tv.

<http://urvancev.info>

Во время выступления – освобождаем руки, убираем подсказки и шпаргалки.

Повторив экспресс-подготовку несколько раз, можем заметить, что выполняем эту работу в уме и намного быстрее, чем поначалу.


В первый-второй раз на подготовку уйдет десять минут, в третий – пять, а на четвертый-пятый – блокнот и дополнительные минуты вовсе не понадобятся.

И в помощь начинающим ораторам – афоризм Уинстона Черчилля.

Его спросили – в чем главный секрет успеха публичного выступления. Ответ:

«Будь искренен. Будь краток. Садись».

**\*Алексей Урванцев,**  
эксперт по деловой риторике в HR,  
продажах и переговорах

Эксклюзивно для 

**Мне сложно  
представить, как можно  
быть эффективным  
без автоматизации**



*Валерия Дворцова*

**ВИЗАВИ Консалт**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УИ** Как бы Вы оценили софт и пользу от него в HR в период 1995–2020 гг. (до того момента, когда, примерно год назад, бизнес стал активно говорить об ИИ (искусственном интеллекте), и его пользе и перспективах?

**УИ** Мы сделали базу данных в 1999 году, когда многие компании еще работали с бумажными папками и таблицами. С тех пор мне сложно представить, как можно быть эффективным без автоматизации. Все, чем можно облегчить систематизацию информации, ее поиск, хранение, анализ – все дает огромное преимущество в работе.

**УИ** Как бы изменилась работа Визави, если вдруг вирус вырубит у всех компьютеры? Штат? Время? Качество?

— У нас такое вряд ли можно представить – копирование идет каждую ночь, резервная копия обновляется и хранит все данные. В крайнем случае, мы потеряем информацию за 1 день. Но если представить себе такое ... Телефоны, социальные сети, WhatsApp – давно уже работа с клиентами и кандидатами переместилась и туда. Так что «нет хлеба – будем есть пироженные»...

**УИ** Сбербанк уже с помощью ИИ отсеивает кандидатов, которые уйдут с миддл позиций ранее, чем через 2 года. Смысл есть, но можно ведь выплеснуть и талант на улицу?

— На больших массивах данных всегда есть погрешность. Сбербанк может себе позволить потерять возможный талант, но автоматизировать отбор, чтобы в общей массе добиться результата. Компаниям с меньшим объемом просеивания кандидатов придется быть значительно аккуратнее. Вот они-то и подберут «выплеснутый талант» с удовольствием.

**УИ** Научить читать глубоко резюме ИИ можно? Что это Вам даст?

— Думаю, что со временем можно. Даст экономию времени для того, чтобы работать глубоко с массивом только нужных кандидатов, передав первичный скрининг ИИ.

**УИ** Что еще по силам ИИ?

— Неумолимость, работа без выходных и больничных, круглые сутки, без потери внимания, с учетом огромного количества факторов.

Сравнение факторов, выяснение закономерностей, отсутствие предвзятости (если только она не заложилась в алгоритм, когда снимали «слепок» и обучали ИИ).

Эксклюзивное интервью для



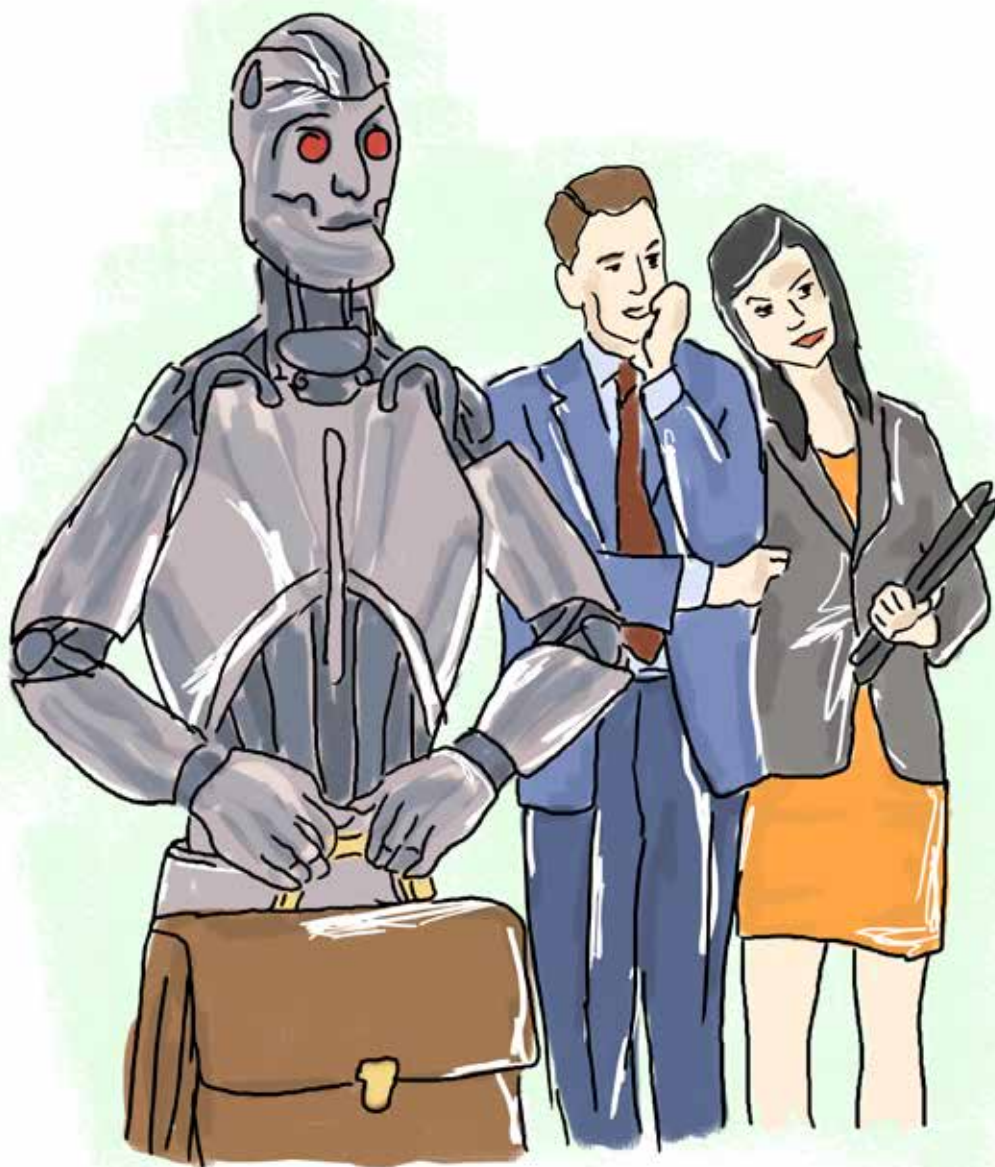
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **МЫ САМИ НЕ ПОНИМАЕМ, ПО КАКИМ ФАКТОРАМ ПРИНИМАЕМ РЕШЕНИЕ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ЕСЛИ НАМ БУДУТ ЗВОНИТЬ ПО ВОПРОСУ, КОТОРЫЙ  
НУЖЕН И ИНТЕРЕСЕН НАМ, ЕСЛИ МЫ СМОЖЕМ  
ОБОЗНАЧИТЬ УДОБНОЕ ВРЕМЯ ЗВОНКА, ТО БОЛЬШОЙ  
РАЗНИЦЫ – КТО ЗВОНИТ – ЧАТ-БОТ ИЛИ ЖИВОЙ  
ЧЕЛОВЕК – НЕ БУДЕТ**



**УП** А что ИИ никогда не понять? (Чуйка, знаменитая в HR)

— Если «чуйка» может быть оцифрована, но просто мы сами не понимаем, по каким факторам принимаем решение, это будет «считано» ИИ. Пока сложно представить социальный и эмоциональный интеллект у ИИ, но, думаю, это дело времени.

неудобное время и довольно бесцеремонно начинают «впаривать». Если нам будут звонить по вопросу, который нужен и интересен нам, если мы сможем обозначить удобное время звонка, то большой разницы – кто звонит – чат-бот или живой человек – не будет. Относительно собеседования с чат-ботом – не надо все линейно воспринимать. Это один из этапов отбора, когда можно выделить группу подходящих канди-

## ЗА ЛОЖЬ МОЖЕТ ПРИНИМАТЬСЯ СОМНЕНИЕ ИЛИ ЧТО-ТО ЕЩЕ, А ВЕРДИКТ БУДЕТ НЕОСПОРИМЫМ

**УП** Поиск заказчиков и их анализ по силам ИИ? (потенциальных, на основе их вакансий, отчетности, публикаций в сми и т. д.)?

— Конечно же! Это же именно алгоритм, довольно легко вычисляемая и повторяемая задача.

**УП** Специалисты бросают трубку, когда им сегодня звонит робот чат-бот из банка или СК. А завтра чат-боты станут «умнее» и гибче, быстрее научатся шутить и смеяться... Вы верите в собеседования по телефону чат-бота и кандидата на топ позиции?

— Чаще всего мы бросаем трубку не потому, что звонит чат-бот, а потому, что нам звонят с ненужной услугой, в

датов для следующего уровня отбора. И вот с этим чат-бот отлично справится.

**УП** ИИ уже ловит по лицу людей в розыске... Орвел в романе (1984) ошибся всего на 35 лет. Чем и как в будущем эта программа может помочь вам «искать» ценных специалистов?

— Я с большим недоверием отношусь к физиогномике. Если говорить о розыске – там происходит идентификация искомого лица. В рекрутинге можно представить себе, что мы на конференции встретили интересного спикера и хотим найти его по фото для дальнейшего контакта – вот эта задача кажется мне реальной.





Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

**UI** ИИ можно научить понимать ложь в ответах кандидата по тембру голоса. Вам это надо, или Ваши ребята и так все секут?

— Это очень и очень надо, конечно же! Правда важно, чтобы в алгоритме оценки не появилось ошибок, иначе ложь может приниматься сомнение или что-то еще, а вердикт будет неоспоримым.

**UI** Биг дата и ИИ – интересны Ваши мысли по анализу обработки больших массивов HR данных. Что уже пытаются получить корпорации, и что вообще может дать новое это направление?

— О, тут огромное поле с массой «мин», со своими плюсами и минусами. Уже можно предсказывать увольнения, видеть выгорание, вычислять неформальных лидеров, нелояльных сотрудников, предвосхищать злоупотребления и пр. Компании стараются выделить «ген успешности» - какие параметры отличают самых успешных и, наоборот, неудачных сотрудников, на что надо обращать внимание на себе-

седовании, какие фильтры ставить. Это направление очень перспективно, но пересекается с правовым и этическим полем. Насколько глубоко компания может получать информацию о личной жизни сотрудника, должен ли он давать на это разрешение, что делать с ошибками анализа и пр. Но – лиха беда начало – все постепенно отладится.

**UI** Думаете ли Вы над тем, каких консультантов стоит искать в Визави в свете роста интереса к ИИ?

— Умных, готовых воспринимать новое, структурированных, жадных до результата!

**\*Валерия Дворцевая,**  
Управляющий партнер  
**ВИЗАВИ Консалт**



Беседовала: **А. Верещагина**  
Эксклюзивно для

#### Справка о спикере:

Эксперт «Премии HR-бренд» начиная с 2009 г. Автор множества публикаций и признанный эксперт в различных деловых СМИ.

Лауреат премии «Капитаны Российского Бизнеса», Управляющий партнер кадрового агентства «ВИЗАВИ Консалт», соавтор проекта HRum.

Начала свою карьеру как научный сотрудник «ВНИИЖД». Имеет 10 лет опыта психологической диагностики и профессионального отбора. В течение четырех лет, начиная с 1993 г., возглавляла службу персонала крупного торгово-производственного холдинга. В 1997 г. основала и эффективно управляет кадровым агентством «ВИЗАВИ Консалт», входит в международную Executive Search сеть Glasford.

## Компьютеры не позволяют соблюсти правило первых двух секунд

При обработке большого массива HR данных, мы в результате можем получить совершенно невалидную выборку кандидатов, потому что для того, чтобы искусственный интеллект мог подбирать кандидатов, нужно, чтобы и клиент, и заказчик, и рекрутер тоже были ИИ.



Светлана  
Фальковская

A.S.Wellas



Вениамин  
Фальковский

A.S.Wellas

Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УИ** Как бы Вы оценили софт и пользу от него в HR в период 1995–2020 гг. (до того момента, когда, примерно год назад, бизнес стал активно говорить об ИИ (искусственном интеллекте), и его пользе и перспективах?

 никакого особого софта в 1995 году в рекрутменте, конечно, еще не было. Я начинала в Волгограде, и прекрасно помню, что в 1999 году, например, у нас уже были компьютеры, но не было домашних телефонов. И приглашать кандидата на интервью ездила моя ассистентка на трамвае. А что касается ИИ, то хочу упомянуть известного методолога Джорджа Клира, который занимался проблемой ИИ задолго до 90-х, в период с 1960 по 1980 год. У него есть замечательная работа, которая называется «Системология. Автоматизация решения системных задач», и там про ИИ говорится следующее: «Применение методологии решения системных задач основано на допущении, что из конкретных задач могут быть выделены свободно интерпретируемые и контекстно независимые задачи.» © Джордж Клир

\*Светлана Фальковская

— Если с философской точки зрения подходить к искусственному интеллекту, то одно слово в этом словосочетании лишнее. Либо искусственный, либо интеллект. Потому что интеллект – это свойство мыслящего субъекта. Когда мы говорим об интеллекте, мы говорим о живой материи, о живой единице интеллекта, обладающей не только интеллектом, но и сенсорикой, чувствами, эмоциями. Интеллект без всего этого не существует. В HR люди ищут людей – там не программы ищут программы. И не программы ищут людей. И не люди ищут программу. А именно люди ищут людей. Как бы не хотелось устранить человеческий фактор – люди – существа сенсорные, у них есть тела, они хотят между собой взаимодействовать, на обед вместе ходить, встречаться и общаться, хотят видеть глаза и улыбки друг друга.

\*Вениамин Фальковский

Недавно мы искали финансового директора для крупной компании. Искусственный интеллект говорит – все, он идеально подходит вот в эту компанию на эту вакансию. Он приходит на собеседование и говорит: «Знаете, я вот с таким начальником работать никогда не буду. И не убеждайте, никакие условия не помогут.» – «А что не



так с начальником?» «А вот не знаю, не мой это начальник.» ИИ «ну, не знаю» не воспринимает. Ему нужно, все равно, указывать измеримые, четкие и ясные параметры. А параметр «ну, не знаю» почему-то не подходит, не учитывается. Со стороны работодателя, кстати, это вообще сплошь и рядом тоже происходит: «Не наш кандидат, он как только зашел и поздоровался – сразу стало понятно».

### \*Светлана Фальковская

**ИИ** Как бы изменилась работа Вашего агентства если вдруг вирус вырубит у всех компьютеры? Штат? Время? Качество?

я буду радоваться, потому что у меня наконец-то будет возможность встречаться с реальными людьми, кандидатами, клиентами.

### \*Светлана Фальковская

— Компьютеры, с одной стороны, конечно дают удобства и скорость обработки информации, с другой стороны – с предыдущим вопросом хорошо идет тут связь, потому что вопросы этического взаимодействия и вопросы сенсорного взаимодействия, невербального общения тоже очень важны. Компьютеры не позволяют соблюсти правило первых двух секунд. Два че-

## НЕ НАШ КАНДИДАТ, ОН КАК ТОЛЬКО ЗАШЕЛ И ПОЗДОРОВАЛСЯ – СРАЗУ СТАЛО ПОНЯТНО

— В той структуре в которой мы сейчас работаем, в принципе мы могли бы вернуться на 20-30 лет назад, когда не было компьютеров, и нам приходилось напрямую ехать домой к кандидатам, чтобы их интервьюировать. Компьютеры нам в некоторых аспектах бизнеса даже мешают. Потому что результаты собеседования, полученные при личной встрече, гораздо эффективнее и гораздо надежнее, валиднее. Если вирус вырубит все наши компьютеры,

люди встречаются на улице, и они на подсознательном уровне, на уровне чувств определяют подходят они друг другу или нет. И только потом они проверяют, действительно они друг другу подходят или нет. Первое впечатление играет ключевую роль. При встрече с людьми первая встреча и первые мгновения знакомства определяют насколько подходят люди друг к другу – подходит ли этот человек, чтобы мне с ним взаимодействовать, в том



Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛИТМ Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛИТМ Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛИТМ



**ОНИ ОБМЕНИВАЮТСЯ РУКОПОЖАТИЯМИ, И В ЭТОТ МОМЕНТ ПРОИСХОДИТ ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ПОДХОДЯТ ОНИ ДРУГ ДРУГУ ИЛИ НЕТ, А НЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ СОБЕСЕДОВАНИЯ**

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛИТМ Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛИТМ Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛИТМ Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛИТМ




числе, и вести трудовую деятельность, или это человек не мой. А уже потом идут резюме, графики, заключения, собеседования и прочая технологическая работа. Она тоже конечно важна. Но самое важное происходит когда 2 человека встречаются, например, кандидат и работодатель. Они обмениваются рукопожатиями, и в этот момент происходит определение, подходят они друг другу или нет, а не по результатам собеседования. Так что, если компьютеры вырубятся, я буду только рад.

### \*Вениамин Фальковский

— По поводу штата: у нас международный бизнес, люди разбросаны по всему миру, и без компьютеров контактировать будет сложнее, просто будет больше времени занимать. Вирус же только компьютеры поражает по условиям задачи, телефоны же он не поражает? То есть звонить мы можем и, соответственно, встречаться мы тоже можем. Наша система работы построена так, что мы можем в любой момент переподключить сотрудников по всему миру и общаться с ними только по телефону, и в нашей штатной структуре никаких особых изменений не произойдет.

Скорость работы снизиться, качество – улучшится.

### \*Светлана Фальковская

 Сбербанк уже с помощью ИИ отсеивает кандидатов, которые уйдут с миддл позиций ранее чем через 2 года. Смысл есть, но можно ведь выплеснуть и талант на улицу?

— В этом вопросе ключевое слово “Сбербанк”. К нему в принципе очень много вопросов, потому что непонятно – это коммерческий банк или государственный. Отсюда вытекает следующий вывод: какими мотивами руководствуется та или иная организация, внедряя ту или иную новомодную технологию. Возьмем, например, Bank of America. Когда мы приехали в Америку, мы обалдели. Они до сих пор используют чеки, чековые книжки. Не пластиковые карточки, не FaceID, а чеки, которые пишутся от руки; пишется сумма, подпись, приносится в банк. То есть можно прийти в магазин, сделать покупки, в магазине выпишут чек, я иду в банк и оплачиваю его. Эти чеки появились в 20-ые или 30-ые годы прошлого века. Возникает вопрос: почему они до сих пор действуют? Почему чеки не заменили на ИИ?


Выплеснуть на улицу талант человека, который создал чеки? Мне кажется, что этот человек давно уже умер. Смысла нет. Все что выплесните, будет талантом. Именно талант и выплесните, а останется всякая ерунда, которая просто нужна для тех мотивов,



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

которые преследует Сбербанк в своей работе. Мы не будем о них говорить, это мы не комментируем.

**\*Вениамин Фальковский**

 **Научить читать глубоко резюме ИИ можно. Что это вам даст?**

— Ничего. Обычный рекрутер читает резюме за 6 секунд, и этого достаточно, чтобы принять решение о том, приглашать человека на интервью или нет. Давайте представим, что ИИ мож-

**\*Светлана Фальковская**

 **Что еще по силам ИИ?**

— Спросите у ИИ.

**\*Вениамин Фальковский**


 **А что никогда ему не понять?**

— Спросите у ИИ.

**\*Вениамин Фальковский**

**ЛЮДИ – СУЩЕСТВА СЕНСОРНЫЕ, У НИХ ЕСТЬ ТЕЛА, ОНИ ХОТЯТ МЕЖДУ СОБОЙ ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ, НА ОБЕД ВМЕСТЕ ХОДИТЬ, ВСТРЕЧАТЬСЯ И ОБЩАТЬСЯ, ХОТЯТ ВИДЕТЬ ГЛАЗА И УЛЫБКИ ДРУГ ДРУГА**

но научить читать резюме гораздо более вдумчиво, просто представим на какую-то секунду. В любом случае, резюме - это только повод для личной встречи. Потому что все параметры вакансии выгрузить на бумагу или в код невозможно, все равно это будет не полноценный анализ. Почему? Потому что невозможно только словами или кодом передать всю полноту информации о человеке. Все этические нюансы, ощущения, др.

 **Поиск заказчиков и их анализ скоро ли по силам ИИ? (потенциальных на основе их вакансий, отчетности, публикаций в сми и т. д.)?**

— Тут надо спросить у заказчиков, хотят ли они, чтобы кандидатов им искал ИИ. Но мы не заказчики, и мы не ищем людей с помощью ИИ и не будем. Мы хотим полноценных сотрудников, живых, настоящих людей.

**\*Вениамин Фальковский**



**УП** Специалисты бросают трубку когда им сегодня звонит робот чат бот из банка или СК. А завтра чат боты станут “умнее” и гибче, быстрее научатся шутить и смеяться.... Вы верите в собеседования по телефону чат бота и кандидата на топ позиции?

— Ха-ха, вы сейчас берете интервью как раз у чат бота.

### \*Светлана Фальковская

— Вот вам шутка. Идут два джигита. Несут убитого медведя. На встречу им третий.

Уааа, какой большой! Эта што, гризли?

Зачем гризли? Так, руке задюшили!

### \*Вениамин Фальковский

**УП** ИИ уже ловит по лицу людей в розыске.. Орвел в романе (1984) ошибся всего на 35 лет. Чем и как в будущем эта программа может помочь Вам “искать” ценных специалистов?

— Может ли эта программа собеседовать людей в метро на интересующие меня вакансии? Тогда да, поможет. Если она по лицу сможет их сразу собеседовать. Это же ИИ, да? То есть,

например, он считал параметры расположения глаз, зрачков, ушей и носа, пропорции распознал, и тут же мы получили профиль этого кандидата, подходящий под вакансию и все. Вакансия закрыта, отлично. Ну это сарказм, понятное дело.

### \*Вениамин Фальковский

**УП** ИИ можно научить понимать ложь в ответах кандидата по тембру голоса. Вам это надо, или Ваши ребята и так все понимают?

— (первый вариант) На наши вакансии нужны только такие кандидаты, которые правду и только правду, и ничего кроме правды, да поможет им Бог.

(второй) Хотите ли вы, чтобы нанятый вами сотрудник говорил вашим клиентам только правду о вашей компании? Действительно ли ваша компания так идеальна, что вам не нужно, чтобы ваши сотрудники лгали в работе? (Фильм The Invention of Lying)

**УП** Биг дата и ИИ – интересны Ваши мысли по анализу обработки больших массивов HR данных. Что уже пытаются получить корпорации, и что вообще может дать новое это направление?

— При обработке большого массива HR данных, мы в результате можем





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

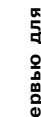
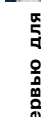


Эксклюзивное интервью для



**МЫ СДЕЛАЛИ ОГРОМНУЮ ВЫБОРКУ – БОЛЬШЕ 200  
КАНДИДАТОВ ДЛЯ КЛИЕНТА, А ОН В ИТОГЕ ВЗЯЛ  
СВОЮ ПЛЕМЯННИЦУ**

Эксклюзивное интервью для



*получить совершенно невалидную выборку кандидатов, потому что для того, чтобы искусственный интеллект мог подбирать кандидатов, нужно, чтобы и клиент, и заказчик, и рекрутер тоже были ИИ. Тогда эта схема будет работать. Если кто-то из них человек – тогда не будет работать. Потому что даже если мы обработаем огромный массив данных и выберем идеальных кандидатов для клиента, клиент может захотеть взять того, кого нет в этой выборке. Очень хороший пример был тогда, когда мы сделали огромную выборку – больше 200 кандидатов для клиента, а он в итоге взял свою племянницу. ИИ может это предусмотреть, конечно. Но для этого ИИ задействовать не нужно, достаточно просто правильно выстроить отношения с клиентом, и он сам*

расскажет, кого он на самом деле хочет взять на работу.

У нас нет никаких массивов данных, никаких биг дата, и мы с высокой точностью среди двух-трех человек находим нужного кандидата, поэтому биг дата нам совершенно не нужна. Сделано это благодаря применению методологии и системно-деятельностных представлений в предметной деятельности “рекрутмент”.

### \*Светлана Фальковская



Беседовала: А. Верещагина  
Эксклюзивно для



#### Справка:

Светлана Фальковская, основатель и генеральный директор A.S.Wellas Executive Search and Recruitment - подбор ключевых сотрудников для международных компаний. Сотрудники в 11 странах, клиенты на 5 континентах, включая Россию и СНГ, Европу, США. Карьерный коуч, основатель компании LinkLab - лаборатории карьерных связей. Публикации в Newsweek, RusBase, CIO Journal, Управление персоналом, Финансовый директор, Cosmopolitan.

Вениамин Фальковский, Chief People Officer компании A.S.Wellas Executive Search and Recruitment - подбор ключевых сотрудников для международных компаний. Сотрудники в 11 странах, клиенты на 5 континентах, включая Россию и СНГ, Европу, США. Генеральный директор компании LinkLab - лаборатории карьерных связей.

# Вокруг мы видим стремление компаний привлечь успешных лидеров со стороны, которые сделали себе имя и драйвят компанию за счет паразитирования на прошлых успехах

**УП** Как Вы представляете процесс соблюдения сотрудниками богатейшего человека мира корпоративных стандартов? Почему ему это удается?

Чтобы принципы построения бизнеса от собственника «попали в ДНК компании», необходимо регулярно напоминать о них. Обычно это делается на стратегических сессиях, корпоративах, совещаниях, тимбилдингах и других общих мероприятиях. Также эффективно будет внести принципы в документы для новых сотрудников, сделать их частью внутрикорпоративной жизни: использовать в качестве декора на стенах, в фирменной канцелярии, добавить в



Айта Лузгина

«Интервью»



подписи писем в электронной почте. Обязательно стоит использовать эти принципы в специальном разделе на сайте компании, рассказывать о них в социальных сетях.

**УИ** Как персонал не свести с ума ежедневным напоминанием о стандартах?

— На самом деле нет необходимости ежедневно напоминать сотрудникам о стандартах компании. О них обязательно нужно рассказать новым сотрудникам, и, конечно же, отбирать кандидатов только из тех, кто готов следовать принципам компании и ее лидера (лидеров).

В дальнейшем руководители и другие высокомотивированные сотрудники будут самостоятельно придерживаться корпоративных стандартов.

**УИ** Анализируете ли Вы новые идеи бизнеса, и вообще новые виды бизнеса (как и зачем)?

— Да, конечно. В первую очередь, это необходимо для диверсификации рисков. Во вторую, нужно учитывать постоянно меняющиеся тенденции на рынке, чтобы понимать, как придется менять или адаптировать существующую бизнес-модель. Бизнес-модель в данном случае - в широком смысле слова, в современных условиях необходимо менять постоянно и практически все: подход к найму, подход к прода-

жам, подход к производству, коммуникациям, отчетности и так далее.

**УИ** Почему Безос не заостряет свой успех, как многие его коллеги, на лидерстве и команде?

— Лидерство сегодня уже стало мветоном, несмотря на всю важность, это слово и понятие уже набило оскомину. Понятно, что привлекая лучших лидеров и мотивированных специалистов, вы добьетесь большего успеха, чем если не будете уделять должного внимания этим аспектам.

Безос же концентрируется на потребностях потребителей, при этом не боится рисковать, тестируя новые идеи, новые рынки, новые подходы, что, в конечном итоге, приносит больше отдачи и прибыли компании и ему самому.

**УИ** Какие новые идеи управления и развития бизнеса Вас заинтересовали в последнее время, и почему?

— Было очень интересно узнать о принципах крупнейших компаний по классификации Джима Коллинза, который анализировал хорошие компании, ставшие великими. Один из важных признаков такой компании – грамотный руководитель, который не занимается продвижением личного бренда, не тщеславен, а наоборот, скромнен и скрупулезен в работе. Это довольно



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



необычный и свежий взгляд, потому что вокруг мы видим стремление компаний привлекать успешных лидеров со стороны, которые сделали себе имя и драйвят компанию за счет паразитирования на прошлых успехах.

ра, где такие изменения провести достаточно сложно.

**\*Айта Лузгина,**  
Проектный директор digital-агентства  
«Интериум»

**Ваша УП  
по темам и спикерам?**

— Было бы интересно больше узнать о цифровизации, блогеризации и других процессах осовременивания крупных российских компаний. Особенно это касается производственного секто-



Беседовала: А. Верещагина  
Эксклюзивно для

#### Справка о спекере:

Образование: Факультет Политологии МГУ им. М.В.Ломоносова, специализация — государственная политика. Является соискателем ученой степени в области философии.

Опыт работы в сфере коммуникаций с 2010 года. Руководила более, чем 50 проектами в области коммуникаций и связей с общественностью (комплексные интегрированные проекты, медиааналитика, digital-коммуникации, классический PR, продакшн). Среди клиентов: ОАО «Савушкин продукт», Аэрофлот, ГК Автодор, Москомархитектура, Splat, Росатом, Росэнергоатом, Государственная дума, Агрохолдинг Московский, РАНХиГС, Ростех, ЗАО «Аквалайн», Зимняя универсиада-2019, Сентисс и др.

Айта — автор серии мастер-классов о коммуникациях в социальных сетях. В качестве спикера проводила лекции и обучающие мероприятия для бизнес-сообщества LDI BC, в клубе ILF-маркетологов на базе компании Goltsblat BLP, для Теплицы социальных технологий, в Школе блогеров и Молодежной общественной палате. Спикер Baltic Weekend-2018, спикер Creative People Community (дизайн-завод Flacon).

Автор статей о коммуникациях и digital-PR:

1) Кейс: «Детское зрение» и Всемирный день борьбы с глаукомой <https://adindex.ru/case/2018/08/27/173758.phtml>

2) Реклама для цифрового поколения <http://umstrana.ru/article/reklama-dlya-tsifrovogo-pokoleniya/>

3) Технологии продвижения в социальных медиа <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-prodvizheniya-v-sotsialnyh-media>

4) Малобюджетные и условно бесплатные способы продвижения <https://www.dirsalona.ru/article/1108-malobyudjetnye-i-uslovno-besplatnye-sposoby-prodvizheniya-salona-v-internete>

5) Почему НКО надо создавать визуальный контент <https://te-st.ru/2015/08/26/ngos-and-visual-content/>

6) Что такое Установочный документ в digital-проекте <https://digitalnews.ru/opinions/kratkaya-instrukciya>

7) Как сделать коммерческое предложение, от которого не смогут отказаться? Инструкция для digital-специалистов <https://digitalnews.ru/opinions/kp>

Автор серии экспертных материалов о digital на vc.ru:

1) Обзор официальных аккаунтов в соцсетях косметических компаний в категории масс-маркет <https://vc.ru/flood/43563-obzor-oficialnyh-akkauntov-v-socsetyah-kosmeticheskikh-kompaniy-v-kategorii-mass-market>

2) Обзор официальных аккаунтов в соцсетях компаний, производящих профессиональную косметику <https://vc.ru/marketing/46854-obzor-oficialnyh-akkauntov-v-socsetyah-kompaniy-proizvodyashchih-professionalnuyu-kosmetiku>

3) Обзор официальных аккаунтов в соцсетях компаний, производящих продукты по уходу за полостью рта <https://vc.ru/social/48677-obzor-oficialnyh-akkauntov-v-socsetyah-kompaniy-proizvodyashchih-produkty-po-uhodu-zapolostyu-rta>

4) Не Крыгиной единой или о бьюти-блогерах <https://vc.ru/flood/44761-ne-kryginoy-edinoy-ili-o-byuti-blogerah>

5) Брак или брак? Какой результат ждет вас в отношениях с клиентом <https://vc.ru/life/46749-brak-ili-brak-kakoy-rezultat-zhdet-vas-v-otnosheniyah-s-klientom>

6) В Instagram по паспорту? <https://vc.ru/social/45717-v-instagram-po-pasportu>

7) Продвижение иммерсивного шоу <https://vc.ru/marketing/51972-prodvizhenie-immersivnogo-shou>

**Мы научим всему...  
только найдите нам  
адекватного человека  
(Такой современный тренд  
заказов на подбор)**



*Елена Киселева*

«Люди Дела»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УИ** Какие существенные или даже эпохальные изменения в работе и профессии hr произошли на Ваш взгляд за последние 5–10 лет?

**У** Изменения вызваны с одной стороны изменениями рынка труда, которые кардинально меняют подход к управлению персоналом. Ключевой задачей HR становится поиск сотрудников на дефицитном рынке труда, формирование развивающей и комфортной среды, создание всех условия для комфортной и продуктивной работы, для роста и развития сотрудника.

Меняется подход к подбору персонала. Если раньше было важно найти сотрудника с соответствующим опытом, навыками, знаниями (HardSkills), то сейчас на первый план выходят надпрофессиональные гибкие навыки (Soft Skills), которые важны независимо от профессии (навыки коммуникации, умение работать в команде, самомотивация, обучаемость, гибкость и другие). Сейчас для многих стало важнее найти человека с нужными личностными качествами, компетенциями, и обучить его техническим, профессиональным аспектам. С другой стороны, вносит свои коррективы

автоматизация ряда функций, профессий. Множество коммуникаций и внешних с кандидатами, и внутренних с действующими сотрудниками происходит благодаря мессенджерам, внутренним порталам, используя различные приложения. Многие процессы адаптации и оценки уходят в онлайн, в том числе с применением игрового формата – геймификация проникает в различные HR-процессы.

HR меняет процессы, подходы, инструменты с учетом того, что приходят люди поколений Y, Z, изучая их мотивацию, предпочтения.

**УИ** Но ведь лидера компании по большому счету интересует результат бизнеса, и не особо должно волновать какие изменения происходят в hr, маркетинге, бух учете, делопроизводстве, трудовом праве, логистике и т.д.? Как ему объяснить, что именно в hr пришло поколение Y, Z и т.д. и it эпохально меняют привычный сервис, и поэтому бизнес процессы по сути надо перезагружать или трансформировать?

— Результат бизнеса как раз и складывается из того, как организованы процессы, кто есть наш потребитель сегодня – а значит, как его заинтересовать, привлечь, удовлетворить его потребности. То же самое и в HR. Нужно понимать потребности, сильные стороны нашего сотрудника, кандидата, чтобы он создавал, генерировал

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



нужный результат для бизнеса. Нужно понимать, что может заменить автоматизация, а что наоборот человек сделает лучше, и искать именно такого человека с нужными для нас навыками в сегодняшней реальности. Взять даже профессию HR: если раньше акцент был на знаниях психологии, либо кадрового делопроизводства, то сейчас нам нужны люди, которые быстро осваивают новые технологии, умеют работать с большим объемом информации, обладают гибкостью, умеют найти общий язык с любым кандида-

Появляются новые вакансии/профессии микс из 2-3 базовых профессий, которых еще пока нет в природе, но в бизнесе нужны именно такие люди. И вместе с заказчиком мы думаем, откуда, из каких людей можно это слепить. Что критично, а чему можно научить.

Приоритетными требованиями становятся требования к личным качествам и мотивации, а опыт вторичен. Да, работодателю порой достаточно базовых знаний по профессии, но самое главное это потенциал, либо soft skills, тот

## **СЕЙЧАС ДЛЯ МНОГИХ СТАЛО ВАЖНЕЕ НАЙТИ ЧЕЛОВЕКА С НУЖНЫМИ ЛИЧНОСТНЫМИ КАЧЕСТВАМИ, КОМПЕТЕНЦИЯМИ, И ОБУЧИТЬ ЕГО ТЕХНИЧЕСКИМ, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ АСПЕКТАМ**

том, обладают навыками презентации, продаж для привлечения нужных кандидатов.

**УИ** Как изменились заказы на подбор специалистов за последние 5 лет? Почему даже супер успешные компании с сильным hr брендом, даже схантив у кадровых агентств лучших консультантов по рекрутингу, сами не могут закрыть сложные вакансии?

— Увеличилось количество заказов на подбор редких, узких специалистов.

необходимый набор качеств, который позволит вырастить, сформировать нужного специалиста, и который будет максимально разделять ценности, культуру компании.

Закрытие сложных вакансий требует и квалификации, и времени, и дополнительных наработок.

У кадровых агентств есть преимущество в том, что они работают с разными клиентами, тем самым нарабатывая экспертизу и контакты с





Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

кандидатами, которые позволят им в будущем закрыть похожие вакансии и для других клиентов. Шире сеть возможных контактов. А в наш век недостаточного количества кандидатов на активном рынке труда, это дает дополнительные возможности.

Какие темы Вы рекомендовали бы освещать в УП?

— Автоматизация рекрутинга

- Альтернативные способы поиска кандидатов, сорсинг

- HR-бренд

- Эффективное взаимодействие HR и руководителей компаний, руководителей подразделений компаний.

- Выгорание – как избежать, как бороться с этой проблемой?

\*Елена Киселева,  
директор агентства рекрутинга  
«Люди Дела»



Беседовала: А. Верещагина  
Эксклюзивно для

#### Справка о компании:

Агентство рекрутинга «ЛЮДИ ДЕЛА» осуществляет поиск и подбор руководителей и специалистов различных сфер деятельности на всей территории России и в странах СНГ с 2003 года. ТОП – 5 в рейтинге кадровых агентств Екатеринбурга

Наши услуги:

- Поиск и подбор персонала (руководители и квалифицированные специалисты)
- Подбор руководителей высшего звена
- Региональный подбор персонала
- Мониторинг заработных плат
- Кадровый консалтинг

Контактная информация:

г. Екатеринбург, ул. Розы Люксембург, 37, 6 этаж, оф. 7.  
Тел. (343) 356-72-01  
info@ldelo.ru  
http://ldelo.ru

#### Справка о спикере:

Киселева Елена, директор агентства рекрутинга «Люди Дела», вице-президент по PR Ассоциации Рекрутинговых Агентств Урала

17 лет в сфере подбора персонала. С 2009 года директор компании «Люди Дела»

# К нам обращаются за помощью в подборе персонала чаще в патовой ситуации, когда свои ресурсы уже исчерпаны

В HR появляются «подпрофессии»: ресечер/сорсер, хантер, специалист по обучению, специалист по оценке, специалист по массовым вакансиям, HR-generalist, специалист по digital-HR и т. д.



Оксана Яцкевич

ООО «Технологии  
кадровых решений»

Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Какие существенные или даже эпохальные изменения в работе и профессии HR произошли на Ваш взгляд за последние 5–10 лет?

 а мой взгляд, 10 лет назад вопросы HR, профессии и направления вообще никого не интересовал, все работали под старым девизом «Персонал решает все», но толком ничего в это понятие не вкладывалось. Всем было наплевать на сотрудников и тем более на профессию HR. Работа HR оценивалась по наитию, а об эффективности даже и не задумывались: сидит персональщик – ну и хорошо, не может закрыть вакансию – бедненький. Хамит этот персональщик соискателям на собеседовании – значит, соискатели это заслужили. Сейчас наконец-то вопросами персонала занялись серьезно, появились новые методики подбора, оценки, а также целые системы оцифровки работы HR, оценки ее эффективности и аналитики HR-процессов.

HR сегодня – один из основополагающих аспектов бизнеса, залог его успеха. Работа HRD все теснее переплетается с маркетингом, организационным менеджментом, коучингом, системным анализом и даже IT и VR. Связано это с тем, что привлекать, мо-

тивировать и удерживать качественных, профессиональных сотрудников становится все сложнее, а без людей, как ни крути, бизнесу успеха не достичь, даже в перспективе роботизации и автоматизации. Кроме того, кандидаты меняются и качественно: работа с новым поколением требует новых инструментов и разговора на одном языке. Особое внимание уделяется ускорению процесса поиска и отбора (CRM, диджитал-инструменты сорсинга, сквозная аналитика), а также обучения сотрудников (геймификация, VR, machine learning).

В оценке персонала большую роль стали играть не только профессиональные навыки и умения, но и soft skills, плюс способность к обучению. Важна и гибкость компании: поколения Y и Z живут в другой системе координат, и, чтобы работать с ними успешно, бизнесу приходится перестраивать процессы: создавать удаленные должности и целые отделы, гибкий режим работы, формировать в офисе обстановку people-friendly, поощрять присутствие домашних животных и неформальный корпоративный стиль и т. д. В HR появляются «подпрофессии»: ресечер/сорсер, хантер, специалист по обучению, специалист по оценке, специалист по массовым вакансиям, HR-generalist, специалист по digital-HR и т. д. Все больше компаний заинтересованы в выращивании персонала «под себя» и долгосрочном сотрудничестве. Это об-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



уславливает рост внимания к graduate recruitment и talent acquisition.

Хотя появляются и компании, которые привлекают персонал под проект, и это также особая категория специалистов – «взлетчики», проектники, которые не ориентированы на долгосрочную эффективную работу на одной

ет возможным стабильное достижение целей и решение задач предприятия с максимальной эффективностью и в долгосрочной перспективе. Отдельное внимание уделяется построению HR-бренда как основного фактора успеха управления персоналом в компании. При построении бизнес-процессов обязательно учитываются задачи HR-

## РАБОТА С НОВЫМ ПОКОЛЕНИЕМ ТРЕБУЕТ НОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ И РАЗГОВОРА НА ОДНОМ ЯЗЫКЕ

позиции, а также перманентно удаленные сотрудники, не рассматривающие варианты офисной работы на полный рабочий день.

Изменилось и видение того, каким должен быть HRD или специалист по персоналу. Если раньше привычно было видеть на данной позиции бабушку или женщину-стерву бальзаковского возраста, то сейчас это – молодая, грамотная, энергичная, с профильным образованием и обширными знаниями из разных сфер женщина/девушка.

**УИ** Как все это изменило суть, задачи и процессы в работе HRD?

— Целью HR сегодня становится обеспечение эффективного функционирования бизнеса за счет привлечения качественного, «созвучного» с компанией персонала и обеспечение такой атмосферы внутри компании, которая сдела-

маркетинга и элементы корпоративной культуры. А голос HRD всенепременно значим при принятии важнейших для бизнеса решений. Проще говоря, если раньше мы копали свою грядку и все, то теперь и сажаем, и копаем, и...

Отдельная тема – аспекты мотивации персонала. Новое поколение не сподвигнуть на свершения только материальными стимулами, и разработка реально работающих схем мотивации и адаптация их к изменениям окружающей среды – постоянная задача HR. Процессы становятся более цифровыми. Сотрудники сегодняшней компании могут находиться в тысячах километров друг от друга, но всегда на связи благодаря CRM (которые, кстати, большинство крупных компаний разрабатывает или адаптирует под себя). Для работы HR и оценки ее эффективности используются инструменты маркетинга: digital- системы продвижения, во-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



**РАНЬШЕ ПРИВЫЧНО БЫЛО ВИДЕТЬ НА ДАННОЙ ПОЗИЦИИ БАБУШКУ ИЛИ ЖЕНЩИНУ-СТЕРВУ БАЛЬЗАКОВСКОГО ВОЗРАСТА, ТО СЕЙЧАС ЭТО – МОЛОДАЯ, ГРАМОТНАЯ, ЭНЕРГИЧНАЯ, С ПРОФИЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ И ОБШИРНЫМИ ЗНАНИЯМИ ИЗ РАЗНЫХ СФЕР ЖЕНЩИНА/ДЕВУШКА**



ронки, лидогенерация, отдача, сквозная аналитика, big data и т. д.

**УП** Но ведь лидера компании, по большому счету, интересует результат бизнеса, и не особо должно волновать, какие изменения происходят в HR, маркетинге, бух. учете, делопроизводстве, трудовом праве, логистике и т. д.? Как ему объяснить, что именно в HR пришло поколение Y, Z и т. д., и IT эпохально меняют привычный сервис, и поэтому бизнес-процессы по сути надо перезагружать или трансформировать?

— Мы часто сталкиваемся с тем, что у многих руководителей старой закалки нет понимания того, что привлечение и удержание персонала сегодня требует принципиально иных инструментов. Они видят процесс по старинке: разместили вакансию – и сидим, ждем тысяч резюме, из которых каждый второй – просто звезда. Да и с мотивацией заморачиваться не нужно, не хочет работать – пусть не работает, другого найдем. Когда в процессе поиска собственник/директор видит, что никто, собственно, к нему и не стремится, он начинает задумываться о причинах.

Мы как кадровое агентство, обратили внимание на то, что много времени уделяем «душеспасительным» беседам с заказчиками. О том, что надо использовать альтернативные методы поиска. О том, что нужно менять мотивацию. О том, что кадровичку Раису Родионовну

с пучком на голове пора заменить прогрессивным специалистом, который будет работать с людьми, а не с бумагами. О том, что со своими сотрудниками нужно РАЗГОВАРИВАТЬ, СЛУШАТЬ их И СЛЫШАТЬ. Приводим цифры и показываем кейсы успешных компаний, сравниваем количество просмотров и откликов через разные каналы, анализируем скорость закрытия вакансии. Обязательно делаем АВ-тесты по статистике вакансий с разными системами мотивации.


Многое делают и сами кандидаты: отказываются работать на предприятии без четко прописанных и оцифрованных процессов, отвергают строгий дресс-код, не намерены выходить в работу без учета их пожеланий по смещению рабочего графика или дополнительным элементам мотивации, не готовы работать без CRM и т. д. Сталкиваясь с такими аргументами из раза в раз, под информационным воздействием со всех сторон, собственник либо «ломается» и сдается, принимая в штат грамотного и проактивного HR, стремящегося горы свернуть, либо остается в своем танке – но судьба его неопределенна и туманна.

Действуют примеры продвинутых конкурентов (если такие имеются). Кстати, отрадный факт в том, что все больше обращений поступает за системными HR-услугами: компанию интересует не просто подбор, а аудит




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

корпоративной культуры, оценка микроклимата в организации, алгоритм построения HR-процессов, составление профилей должностей, анализ заработной плат и комплексный подбор персонала (не отдельные позиции, а отделы и подразделения, где сотрудники отбираются исходя из их способности работать в команде друг с другом и соответствовать культуре компании), адаптация сотрудников, развитие их потенциала, карьерный коучинг и консалтинг.

 За последние 5 лет кардинально сменились HRD в 90 % крупных фирм в сторону резкого омоложения, вплоть до 28 лет (УП ведет постоянный мониторинг процесса, проводя по 100–150 интервью в месяц), кроме уникальных случаев, где суперпрофи HRD вечен). Чем вызван такой тренд: кризисом экономики, отставанием HRD за новациями в HR ввиду того, что лидеры по-прежнему ждут 24 часовой работы HRD в полях, а не на конференциях?

— На мой взгляд, этот тренд связан не только с все возрастающей цифровизацией функции HR и растущей скоростью изменений, с которыми готовы справиться далеко не все представители среднего и старшего поколения, но и с повышением грамотности и вовлеченности молодых HR-специалистов. Все чаще HR в 28 лет – это не просто специалист, а грамотный профессионал с горящими глазами, готовый жить

идеями, экспериментировать и тащить на себе огромный воз работы, находящийся в постоянном процессе обучения и поиске новых инсайтов. Это те, кто готов заглядывать вперед и не только быть в тренде, но и создавать их. Кроме того, для таких специалистов нет разделения функций по принципу «это не моя работа, и делать я ее не буду», они ориентированы на синергию и готовы подключаться к любым процессам, генерировать и созидать. Это «люди мира», способные собирать вокруг себя единомышленников и формировать идейно-единое пространство в компании.

 HRD Yandex назначена генеральным директором. (См. в УП ее интервью). Это признание личных заслуг и таланта управленца инновационной компании номер 1 в России, или частный случай? (см. интервью в УП)

— Считаю такое назначение признанием таланта Елены — это явственно следует из интервью. Человек грамотен и одновременно талантлив, вдохновлен, работе отдает всю себя. В небольших интервалах между рождением детей руководить гигантской компанией – это РЕСПЕКТ! Это проявление очевидного тренда: главное – талант, энергия, работоспособность и личные качества, а не формальные знания, опыт и дипломы. Если человек вовлечен и готов работать, то обучиться чему-то для него проблемы не состав-



вит. А компания получит уникального грамотного и суперлояльного профессионала. Кроме того, такое назначение – еще одно подтверждение значимости HR для современного (особенно инновационного!) бизнеса.

**УП** Как изменились заказы на подбор специалистов за последние 5 лет? Почему даже супер успешные компании с сильным HR-брендом, даже схантив у кадровых агентств лучших консультантов по рекрутингу, сами не могут закрыть сложные вакансии?

## ВЕДЬ К КА ЧАЩЕ ВСЕГО ОБРАЩАЮТСЯ ТОЛЬКО В ПАТОВОЙ СИТУАЦИИ, КОГДА ВСЕ РЕСУРСЫ ИСЧЕРПАНЫ И НАДЕЖДЫ НАЙТИ «ТОГО САМОГО» УГАСЛИ

— Заказы в кадровых агентствах – одни из самых сложных и специфичных. Ведь к КА чаще всего обращаются только в патовой ситуации, когда все ресурсы исчерпаны и надежды найти «того самого» угасли. Сотрудники КА всегда находятся в тонусе, они работают в условиях жесткой конкуренции, прекрасно понимая, что кроме них по данной вакансии работают штатные HR и, возможно, несколько других КА, число которых порой доходит до десятка. У них нет больших и гарантированных окладов, огромных бюджетов на продвижение вакансии, но есть собственные каналы поиска и источники

кандидатов, огромный опыт закрытия позиций не для одной компании, а для иногда диаметрально противоположных, умение работать в сжатые сроки и под сильным прессингом, и, конечно, азарт и желание продемонстрировать и доказать свой профессионализм. Заработок рекрутера в агентстве прямо зависит от закрытия вакансий, поэтому в борьбе за кандидатов используются все возможные средства. У рекрутера агентства бульдожья хватка, лисья изобретательность и прекрасные показатели эффективности (в отношении сроков и качества).

Кроме того, не для всех категорий сотрудников HR-бренд имеет такое основополагающее значение, как принято думать. И приходится креативить. Кстати, многие компании привлекают агентства в параллель со штатными рекрутерами или вовсе отдают функцию подбора на аутсорс, оставляя внутреннему HR-отделу внутренние же задачи. Что касается изменений в запросах на подбор, то наиболее ходовая раньше позиция – менеджер по продажам – постепенно отходит на задний план. В приоритете – редкие технические специалисты, уникальные специалисты узкой сферы/точечной квалификации,





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ НЕ СПОДВИГНУТЬ НА СВЕРШЕНИЯ  
ТОЛЬКО МАТЕРИАЛЬНЫМИ СТИМУЛАМИ, И РАЗРАБОТКА  
РЕАЛЬНО РАБОТАЮЩИХ СХЕМ МОТИВАЦИИ И  
АДАПТАЦИЯ ИХ К ИЗМЕНЕНИЯМ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ  
– ПОСТОЯННАЯ ЗАДАЧА HR**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





качественный линейный персонал, отраслевые управленцы. А в целом рекрутеры КА, на мой взгляд, – сила, мощь, надежда и глоток свежего воздуха для многих компаний!

**УИ Дейв Логан** удивил весь мир, издав книгу о переменных в компаниях по итогам исследования в 500 компаниях США. Чем Вам практически интересна эта тема (или она надуманна, и 900 российских фирм зря оплатили по 500 Евро за участие в его мастер классе год назад)?

— На мой взгляд, книга Дейва Логана – одна из точек зрения на организационное развитие. Хотя, безусловно, точка зрения харизматичная и запоминающаяся. Это теория, которой можно следовать, и автор указывает точки воздействия, которые способны привести компанию к наивысшему уровню развития. Любую теорию можно применить к практике, если она отвечает мировоззрению собственника и руководителя. Основное условие – адаптировать ее под конкретную компанию и ее потребности.

**УИ Каких экспертов и их книги по HR Вы бы рекомендовали коллегам, и почему?**

— Для меня в безусловном топе must-read для любого HR – книги Светланы Ивановой. Несмотря на их относительную новизну, каждый рекрутер

и персональщик найдет в них ответы на основные вопросы и получит конкретные измеримые инструменты для работы, касается ли это подбора, оценки или мотивации сотрудников.

**Дэниел Пинк** «Драйв. Что на самом деле нас мотивирует». Полезно будет тем, кто работает с мотивацией и находится в поиске тех нематериальных рычагов, которые смогут завести сотрудников.

**Сьюзен Фаулер** «Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников». О роли осознанности и личной ответственности в мотивации.

**Роберт Киган и Лайза Лейхи** «Неприятие перемен». Как сделать так, чтобы перемены в компании принимались позитивно и как изменить процессы так, чтобы привести компанию к успеху.

**Джефф Сمارт, Венди Стрит** «Кто. Решите вашу проблему номер 1». Решение проблем неэффективного найма, конкретика и практика.

**Дэвид Стиллман, Иона Стиллман** «Поколение Z на работе». Особенности миллениалов и рекомендации по работе с ними.

**Александр Крымов** «Управление персоналом на 100 %». Тонкости HR в России. От стратегии до мотивации и обучения.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



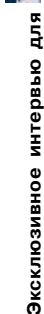
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



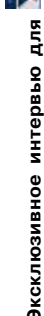
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



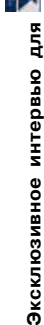
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У РЕКРУТЕРА АГЕНТСТВА БУЛЬДОЖЬЯ ХВАТКА,  
ЛИСЬЯ ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТЬ**

**УП** Кто из известных экспертов в HR (например, ранее: В. Петрова, М. Олешек, Т. Кожевникова и пр.) Вам интересны как носители ценных практических знаний?

— Еще раз подчеркну: главный российский эксперт для меня – Светлана Иванова. Однако также с интересом отношусь к Алене Владимирской (ее проект Антирабство может быть крайне полезен тем, кто в карьерном тупике), Ильгизу Валинурову (у него интересные и простые, но эффективные способы и хаки подбора и хантинга), Михаилу Притуле (в плане автоматизации процессов – наверное, один из самых интересных экспертов).

**УП** Какие темы Вы рекомендовали бы освещать в УП?

— Думаю, каждому HR сейчас актуальны темы методов и источников поиска специалистов, аналитика

рынка труда (по отраслям и сегментам), рынок аутсорсинга и консалтинга (особенно то, какие новые услуги, фишки и сервисы появляются для HR-специалистов). Темы автоматизации HR, о новых практических и прикладных инструментах рекрутинга и управления персоналом. И, конечно, «горячими» еще долго будут оставаться аспекты HR-брендинга, мотивации, корпоративной культуры и саморазвития HR. Всегда благодарны за интересные кейсы.

**\*Оксана Яцкевич**



Беседовала: А. Верещагина  
Эксклюзивно для



**Справка:**

Оксана Яцкевич – собственник и руководитель компании «Технологии Кадровых Решений», г. Екатеринбург (основана в 2004 г.).


Сейчас в компании 2 направления (рекрутинг и архивные услуги), но начиналось все именно с услуг по подбору персонала и кадровому консалтингу (без преувеличения самое креативное кадровое агентство на Урале «Технологии Кадровых Решений»: Recruitment Agency).

Имеет юридическое образование, начала карьеру именно как юрист, но позже поняла, что рекрутинг и управление персоналом – это то, к чему лежит душа. Работала в качестве заместителя директора и руководителя отдела персонала в компаниях сегмента B2B, оптовой торговли, сферы услуг, пока не приняла решение о создании собственного кадрового агентства («Чтобы помогать компаниям находить реально качественных профессионалов, а людям – работу, где они могут раскрыть свой потенциал»).

На 2020 год специализация агентства – подбор инженерно-технического персонала, закрытие уникальных точечных вакансий, комплексный подбор (формирование отделов, филиалов), индивидуальные HR-проекты (от оценки КК до HR-брендинга, аутплейсмента и создания кадрового резерва). Среди Клиентов агентства – крупнейшие предприятия УрФО и РФ, сотрудничество с которыми продолжается годами.

В каждый новый год Оксана входит с новыми идеями – и новыми услугами в портфеле компании. Регулярно выступает автором в профессиональных изданиях. Умеет черпать энергию внутри себя – и заряжать ею других.

## Конкурентоспособность определяется производительностью

Скоро читайте в   
интервью директора  
Национального центра  
производительности  
и Председателя сообщества  
«TWI обучение  
на производстве 4.0»  
Сергея Смирнова



*Сергей Смирнов*

Национальный центр  
производительности

# Оскар Хартманн. «Просто делай! Делай просто!»





нигу Оскара Хартманна «Просто делай! Делай просто!» – предпринимателя, филантропа, инвестора и спортсмена – можно смело отнести к разряду мотивационной литературы. Идеи про бизнес зачастую перемежаются с рассуждениями о человеке и его предназначении, сформированных принципах и философии жизни. Автор, не обременяя читателей сложным научным слогом, пускается в исследование природы человека, которое базируется, прежде всего, на собственном жизненном опыте.

Монография написана известным практиком от бизнеса, аккумулировавшим за бурную предпринимательскую деятельность огромный пласт знания, простым языком и доступна для понимания практически каждому. Для чего О. Хартманн отдельно останавливается на разработанном им терминологическом аппарате, который помогает адекватно донести до читателя содержание сочинения. Он использует такие понятия, как «Действие», «Бездействие», «Просто делай» и «Делай просто».

Первое из них является аналогом неукоснительного движения по направлению к долгосрочным стратегическим целям. Чтобы его активизировать, нужно задействовать силу воли, дисциплину и рациональный подход. «Бездействие» означает или отсутствие какого-либо действия, прокрастинацию, или движение в противоположную стратегической цели сторону. Следующее понятие подразумевает активизацию работы, совершение корректных действий, ведущих к цели. И наконец, последнее означает расчистку фундамента (уйти с работы, закрыть не приносящий прибыли проект и тому подобное) и создание на нем чего-то нового.

В главе «Действие первое. Как превратить свою историю страдания в историю процветания» автор рассказывает историю своего взросления и становления в качестве бизнесмена. На что существенное влияние оказала болезнь Бехтерева. Это неизлечимое аутоиммунное заболевание, поражающее суставы тела и позвоночника человека. Несмотря ни на что, автор доказывает себе и окружающим, что даже такое серьезное заболевание может стать прологом к достижениям в профессиональной сфере.

Главное – изменить ракурс своего восприятия, превратив рассказ страдания в рассказ процветания. Для этого автору потребовалось изменить



вектор жизни и отказаться от вредных привычек, сместив фокус внимания на активное занятие спортом, греблей, (облегчающей симптому заболевания) и рост в бизнесе. Болезнь стала тем инструментом, благодаря которому, непрерывная работа над собой и движение на пути к своей цели стали в будущем для него факторами успеха.

В такой модели восприятия автор прожил несколько лет, что позволило ему значительно улучшить навыки и пополнить копилку знаний. Со вре-

дящего через всё, – философия действия. Воспитание в детстве, нацеленное на возвращение трудолюбия, в рамках модели «чтобы получить то же, что и другие, ты должен делать в два раза больше» кристаллизовалось в жизненное кредо – достижение всего посредством мощных действий, стремление быть шустрее окружающих, отсутствие страха перед новым и неизведанным. Что стало в будущем его конкурентным преимуществом. Движение в сторону выбранной цели – вот компас, который выведет туда, куда действительно нужно. Нельзя

## БЕЗДЕЙСТВИЕ – САМОЕ БОЛЬШОЕ ПРЕПЯТСТВИЕ

менем он осознал: болезнь не препятствие даже для занятия профессиональным спортом, indoor-греблей на спринтерские дистанции – 100 и 500 метров. Да так, что стал в итоге рекордсменом. Он действующий чемпион мира в гребле на 100-метровую дистанцию и максимальное расстояние за одну минуту. Все это стало результатом сильной мотивации, которая придавала огромную энергию для работы и выполнения больших объемов задач, в том числе и в сфере бизнеса.

В главе «Действие второе. Просто делай» О. Хартманн отмечает, что основа его восприятия мира, прохо-

упускать из вида действие – самое недооцененное и потаенное обстоятельство, ведущее к успеху. Все, что объединяет, по мысли автора, по настоящему великих людей, любых стран и разных эпох – большое число совершенных ими поступков. В то время как бездействие – самое большое препятствие, преграждающие дорогу к тем вещам, которых люди стремятся достичь больше всего.

О. Хартманн придерживается той точки зрения, что интеллект и знания не коррелируют напрямую с успехом в большинстве сфер человеческой жизни. Для автора интеллект – это, прежде всего, способность добивать-





**ДВИЖЕНИЕ В СТОРОНУ ВЫБРАННОЙ ЦЕЛИ –  
ВОТ КОМПАС, КОТОРЫЙ ВЫВЕДЕТ ТУДА, КУДА  
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НУЖНО**



ся комплексных целей, а не понимание каких-либо вещей. Даже сегодня, в эпоху Интернета, при обилии различной информации, неравенство в обществе не куда не улетучилось. Формула «вся сила в информации» не работает. Действие – это и есть самый основной фактор. Даже планирование и исследование рынка не столь важно (эффективнее и дешевле) в предпринимательской сфере по сравнению с ним. Вместе с тем автор призывает разумно подходить к решению каждой проблемы и не рисковать чрезмерно. При запуске очередного проекта возможные потери не должны быть фатальны.

Для того чтобы увеличить шансы на успех, он предлагает обратить внимание на внутренний мир человека. А именно сформировать устойчивую связь между навыками, которые необходимы для профессионального роста, и базовыми, фундаментальными эмоциями человека. С этой целью надо создать новые нейронные связи в мозге, благодаря привязке удовольствия с предшествующим ему позитивным действием. При этом несколько циклов такого взаимодействия формируют устойчивые связи, изменяющие поведение. Например, если перед удовольствием было действие, связанное с риском в бизнесе, то мозг непременно свяжет их вместе. И по прошествии времени, в поисках получения удовольствия че-

ловек будет уже рисковать сам. Нужно помнить, что можно привязать эти две базовые эмоции к чему угодно и изменить привычки и саму жизнь, увязав их с долгосрочными целями. Неудачи же в бизнесе, по утверждению автора, преодолеваются тем легче, чем более устойчива образована связь между количеством запущенных проектов и удовольствием по созданию успешной компании.

Еще одной проблемой, по словам автора, являются прежние убеждения и в целом мировоззрение. Оно действует в качестве своеобразного фильтра (ментального барьера), не пропускающего информацию, угрожающую ее существованию. Для преодоления препятствия следует вывести проблему, как правило иррациональные установки, на уровень осознания, чтобы появилась возможность все изменить.

По мнению О. Хартманна, на окружающие вещи стоит смотреть с точки зрения предельной полезности: все, что благоприятствует продвижению в сторону стратегической цели – хорошо, а то, что становится преградой – плохо. Важна лишь та правда (экзистенциальные смыслы, образы), в которую верит сам человек. Поскольку она – основа для действий, ведущих на пути к успеху. Зачастую наиболее активны те, у кого есть принципы, те, кто во что-то верит.



При этом наиболее короткая дорога для достижения цели в материальном плане – стратегия копирования (подражания инновациям). Именно она принесла ему первый капитал, с помощью ее он запусти подобие [bodybuilding.com](http://bodybuilding.com) и компанию KUPIVIP. В 2013 году она заняла лидирующие позиции на рынке, ее оборот оценивался в \$250 млн., а Forbes разместила KUPIVIP GROUP в число топ-20 интернет-компаний. Можно приобрести куда больше, просто копируя удачный опыт, чем привносить на рынок новые знания.

В главе «Действие третье. Как играть в игру низких вероятностей» О. Хартманн утверждает, что благодаря философии действия он может играть в игру низких возможностей, чем, на его взгляд, и является предпринимательство. Эта закономерность в бизнесе выражается в том, что положительный исход, когда запускается проект, как правило, варьируется в пределах от 0,1% до 10%. Поэтому зачастую в предпринимательстве около 90% тех, кто начинает дело, терпят неудачу. Отчаиваются, считают себя не пригодными, а это целиком и полностью неправильно.

Автор придерживается точки зрения, весьма близкой к позиции сооснователя компании ТехноНиколь И.Рыбакова: «Если вы играете в игру низких вероятностей, то работаете

с большими исходами и выплатами. Когда не получается – это нормально. А когда получается – это ненормально». Приняв данное положение вещей, вы перестанете излишне нервничать из-за неудач и будете искренне ликовать при успехе. Надо помнить, что никто не сможет научить кого-либо запускать беспроигрышные бизнес-модели. Поэтому наибольшие плоды приносит стратегия действий, когда большое число рандомных поступков (новые проекты) повышает общие шансы на выигрыш.

В одно время О. Хратманн совместно с партнером даже открыл параллельно множество бизнесов. Что вызвало недоумение в среде знакомых предпринимателей. Однако главное, по его мнению, была скорость и присутствие на рынке, чем точность. Нужно было проверить гипотезы, используя незначительный «жирок» накоплений, которым можно было пожертвовать ради запуска по-настоящему прибыльного дела. Важно осознавать то, что на пути предпринимателя всегда будет неопределенность, генерирующая страх и бездействие. Но все попытки ее нивелирования приводят к смещению всего внимания к вопросам планирования, а это в свою очередь порождает вновь неопределенность, которая будет тормозить все дело.



Одним из полезных советов О. Хратманна, проверенных практикой, является и мысль об установлении для себя дедлайнов. Определив дату, когда произойдет запуск бизнеса или проведение важного мероприятия, следует неукоснительно ее придерживаться и не менять. Поскольку дисциплина первого крайнего срока может существенно повлиять на траекторию развития компании в будущем. В качестве примера автор при-

ший ответ гласит, что смысл жизни в том, в чем вы сами его определяете. Для кого-то – религия или жизнь близких людей... Найдите то, что дает вам максимальный прилив энергии!». Еще один канал для пополнения витальных сил – занятие спортом и здоровой образ жизни.

В главе «Действие 4. Как стать чемпионом своего многоборья при балансе в мощном движении» О. Хартманн

## **ВАЖНО ОСОЗНАВАТЬ ТО, ЧТО НА ПУТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ ВСЕГДА БУДЕТ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ, ГЕНЕРИРУЮЩАЯ СТРАХ И БЕЗДЕЙСТВИЕ**

водит случай из своей жизни, когда открыл успешную компанию по продаже одежды со скидкой через онлайн шоппинг-клуб в день банкротства Lehman Brothers. Если бы он решил запустить проект днем позже, то, узнав эту новость, навряд ли бы решился открыть новое дело.

Главное условие, чтобы играть в игру низких вероятностей и просто что-то делать эффективно, по словам автора, – высокий уровень энергии человека. Чтобы найти ее источник, следует обратиться к фундаментальным смыслам. Нужно ответить себе на вопрос о смысле жизни. «Наилуч-

заявляет о возможности мощного движения во всех областях жизни при условии управления своими социальными ролями, учитывающих фундаментальные человеческие потребности и свою индивидуальность. В своем случае автор говорит о десяти приоритетах как производной смысла жизни, который он сам для себя определил. При этом основатель KUPIVIP GROUP отказался быть чемпионом в каждой выбранной им роли в отдельности (энергичного человека, мужа, отца, друга/партнера, предпринимателя, инвестора, филантропа, спортсмена и так далее), стремясь быть первым в совокупности дисциплин.



Поскольку, на его взгляд, это наиболее продуктивный подход, помогающий достичь гармонии, предающий силы и энергию.

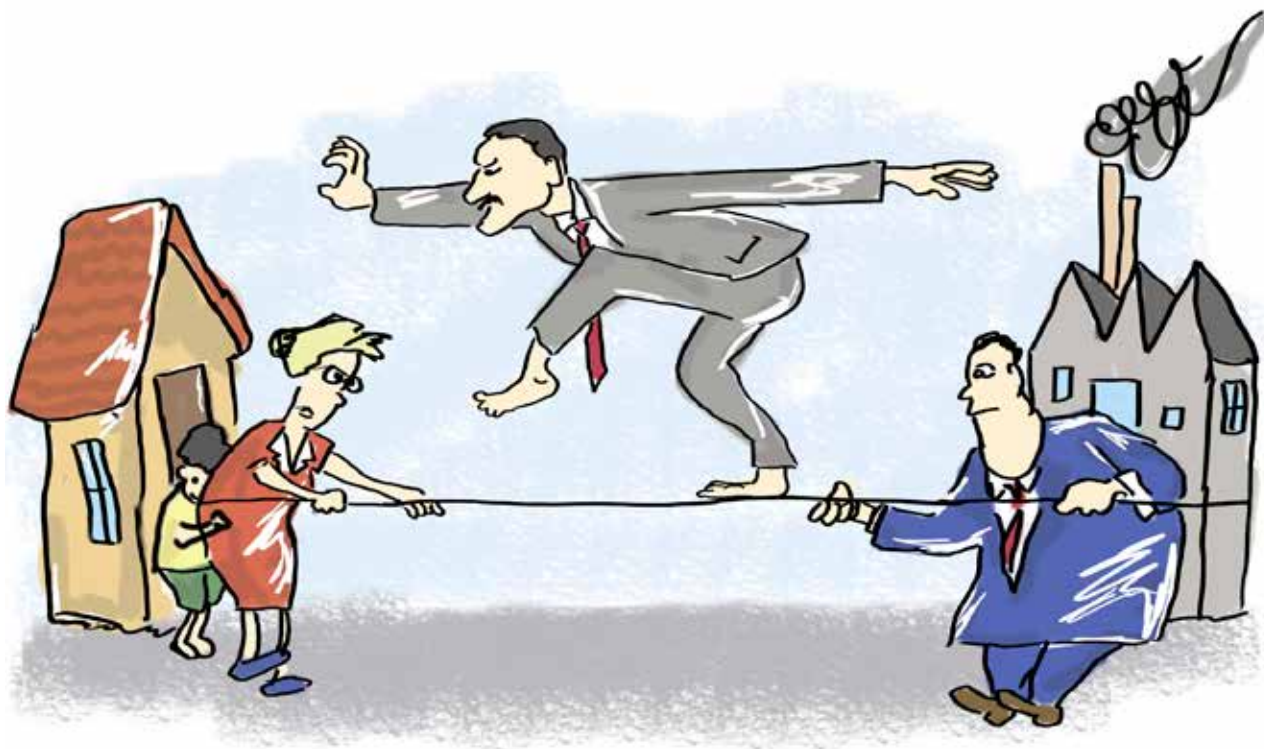
Согласно анонимным опросам, около 95% бизнесменов испытывают крайнее психологическое истощение на работе как минимум один раз в течение десяти лет. Для многих это становится настоящим камнем преткновения, через который они не в силах переступить. При этом попытка установления баланса между работой и жизнью изначально провальна, так как любой крен в ту или иную сторону, по утверждению О. Хартманн, нарушает паритет и ведет к краху.

Для разрешения проблемы автор предлагает использовать метафору балансирующего двигателя «маховика» в автомобиле, к которому прикреплены четыре цилиндра. «Маховик» представляет собой элемент, принимающий в себя энергию (при избытке) и отдающий ее (при недостатке). Тогда как каждый из цилиндров – это важнейшие сферы жизни человека, включающие отношения, семью, vitalность (здоровье), предпринимательство (карьера) и хобби. Нужно стараться эффективно (дозировано) уделять внимание каждой из составляющих, чтобы гармонично двигаться по жизни в целом. При этом, если какая-либо из сфер (цилиндров) на-

чинает проседать, остальные области помогают оставаться в плюсе: «маховик» отдает энергию, выбивая из «мертвой» точки цилиндры.

Чтобы успевать делать многое, постоянно бросать все усилия на что-то одно – бессмысленно. У человека действия должна быть ясность его индивидуального многоборья. Автор уверен, что наиболее эффективный подход – постановка цели, соотношенной с самоидентичностью, которая подталкивает к совершению правильных поступков. Под каждую из целей формируется система, в рамках которой человек действует. При этом действия также становятся целями. Достижение стратегических целей в данном случае является побочным эффектом созданной системы.

В главе «Действие 5. Делай просто» О. Хартманн декларирует представление о том, что простое двигает этот мир вперед. Прибегая лишь к простым действиям, практически любой может добиться во многих областях максимально возможных результатов. Поскольку достижение высоких целей строится из обычных шагов по направлению к ним. Человек способен на многое, если он будет руководствоваться фундаментальными действиями. Нужно только маленькие простые ежедневные поступки превратить в систему.



## **ПОПЫТКА УСТАНОВЛЕНИЯ БАЛАНСА МЕЖДУ РАБОТОЙ И ЖИЗНЬЮ ИЗНАЧАЛЬНО ПРОВАЛЬНА**



Автор, описывая свои достижения в спорте, рассказывает о системе тренировок, состоящей из простых заданий. Каждый день, исполняя их, он радовался совершенному. Это приносило ему удовлетворение и наполняло его смыслом. Установление мирового рекорда стало лишь побочным продуктом по пути к системной цели – укреплению здоровья. Сегодня для него цель – соблюдение системы (двести полноценных тренировок ежегодно), а достижения на соревнованиях – результаты его тренировок, не более. Такой подход, по заверениям О. Хартманна, может принести куда больше счастья, чем целенаправленное завоевание одной из ступеней пьедестала.

Схожие закономерности мы наблюдаем и в науке (из непреложных простых постулатов выводят массу сложных процессов), и в бизнесе. В последнем случае функционируют, как часы, лишь те стратегии развития компаний, в основе которых лежат простые понятные каждому вещи. «Сложное может быть хорошим, но его практически невозможно донести до людей. Работает только то, что легко доходит до сознания. Десять страниц, содержание которых понятно всем членам команды». При этом фокус внимания необходимо смещать на отдаленную перспективу. Работая в промежутке от двух до пяти лет, человек может достичь гораздо больше-

го, чем всецело полагаясь на моментальный результат сегодня.

Обычно для прорыва в какой-либо сфере нужно совершить серию небольших улучшений. Как правило, из простых вещей, соединенных в длинную цепь, состоят самые великие достижения в истории. Человек же, по мысли автора, постоянно усложняет реальность, его страшит randomness и неопределенность. Осознав, что для успеха следует совершить большое количество простых действий, любой может достичь цели. В большинстве случаев работает известное правило «80 на 20»: 80% результата достигается 20% деяний. Поэтому те, кто счастлив, ведут относительно простую жизнь, совершая обычные действия.

**\*Дмитрий Прицев**

Эксклюзивно для



## Юрист в штате – признак успешности?

Организации и индивидуальные предприниматели регулярно сталкиваются с решением правовых вопросов: будь то прием/увольнение сотрудников или заключение/исполнение договора с контрагентом. И тут порой без юридической помощи, хотя бы на начальном этапе «запуска процесса», не обойтись. Но обязательно ли для этого содержать свою юридическую службу или достаточно обойтись услугами сторонних, «внешних» юристов или и вовсе справочных правовых систем? Какие плюсы и минусы есть у разных вариантов «юр. обслуживания»?



Когда-то еще лет 10-15 назад наличие своего юриста или, тем более, юр. отдела в какой-то степени было показателем успешности компании, признаком, что это не просто «ла-рек на рынке», а серьезная крупная и развивающаяся компания (по крайней мере, в глазах общественности).

С тех пор рынок юридических услуг и правового сопровождения развился до такой степени, что в ряде случаев штатных юристов легко можно заме-



*Сергей Слесарев*

эксперт УП



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



нить на внешних или и вовсе на СПС или иные специальные программы и интернет-сервисы: заполнение шаблонных договоров, исков, налоговой/финансовой отчетности стало значительно проще; проверка контрагента и договора на риски стали значительно проще и доступнее даже для специалистов-неюристов. Конечно, такого рода программы и сервисы не в силах окончательно заменить юриста, особенно, в сложных ситуациях, но они позволяют автоматизировать «низовую» работу и в ряде случаев полностью освободить штатных юристов и иных работников от «рутины».

Во многих организациях стали даже сокращать юристов ради снижения расходов на персонал (зарплата, страховые взносы, офисные расходы и т. п., см. ситуацию со Сбербанком). Но стоит ли идти дальше и вовсе отказываться от своих юристов, передавая все на «внешнее обслуживание» и «спецпрограммы»?

Для ответа на этот вопрос надо будет совершить два шага:

**Шаг 1. Просмотреть общие плюсы и минусы разных «режимов» получения юр. помощи (см. таблицу).**

Не все плюсы и минусы объективны и справедливы для конкретной организации и могут корректироваться в зави-

симости от времени, отрасли, ситуации на рынке и т. п.

Например, в суд обратился юрист-ИП, просил взыскать задолженность по договору на оказание юридических услуг (взыскание задолженности), проценты за пользование чужими денежными средствами. Пояснил, что согласно условиям договора оплата юр. помощи составляет 4 % от суммы полученных от должника средств: должник в ходе судебного процесса часть долга погасил добровольно, остальная – взыскана и оплачена в ходе исполнительного производства. Клиент считал, что вознаграждение должно отсчитываться только от суммы перечисленных по исполнительному листу средств за вычетом добровольно выплаченных. Суд первой инстанции занял сторону клиента, вышестоящие суды решили иначе: из буквального содержания условий договора вознаграждение исполнителю в размере 4 % определяется от суммы фактически поступивших денежных средств на счет заказчика от взысканной задолженности (*Постановление Арбитражного суда Центрального округа от 13.12.2019 N Ф10-5623/2019 по делу N А08-10166/2018*). В результате клиент оплатил и стоимость услуг, и «штрафные санкции», судебные расходы.

В другом деле в суд обратилось юр. фирма с иском к ООО о взыскании 1, 7 млн. руб. задолженности по дого-



ТАБЛИЦА 1. СРАВНЕНИЕ «ВИДОВ» ЮРИДИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ (НЕКОТОРЫЕ ПЛЮСЫ И МИНУСЫ)

«ВИД» ЮР. ПОМОЩИ	+	-
Штатные юристы	<p>1. Юристы всегда «под рукой» и заняты сопровождением деятельности преимущественно своего работодателя.</p> <p>К тому же:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на «своих» юристов легче влиять в плане «корпоративной солидарности/верности»;</li> <li>- проще контролировать процесс «обработки» информации, связанной с деятельностью организации (работа с конфиденциальной информацией, «корпоративная сеть» и т. п.);</li> <li>- юрист почти всегда может принять участие в совещании, переговорах, ответить на вопрос и т. п.</li> <li>- им проще влиться в корпоративную среду.</li> </ul> <p>2. Вовлечены непосредственно в производственный процесс, знают специфику деятельности работодателя и особенности взаимодействия-координации между разными структурными подразделениями (отделами); хорошо ориентируются «кто есть кто» в организации. Отсюда:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в критических ситуациях требуется меньше времени для принятия решений, т. к. не надо вникать в «суть» организации и внутреннего корпоративного мира;</li> <li>- больше времени и знаний специфики организации, чтобы «отполировать» все процессы в организации: создать и усовершенствовать шаблоны процессов (регламенты), документов и т. п. непосредственно под нужды работодателя;</li> </ul> <p>3. При большой загруженности (в т. ч. высоком проценте судебных споров) в долгосрочной перспективе могут оказаться менее затратными, чем внешние юристы (с учетом соотношения зарплата/стоимость юр. услуг в конкретном регионе)</p> <p>4. Иные плюсы, связанные со спецификой конкретной организации: например, большая степень доверия, личные связи с топ-менеджментом и т. п.</p> <p>Также можно учитывать фактор более легкой системы воздействия на юриста: мотивирование через премии и т. п., «страх увольнения», привлечения к дисциплинарной ответственности и т. п. Юрист в большой степени зависим от организации, чем внешние исполнители.</p>	<p>1. Соотношение «отдача/затраты» могут быть не в пользу компании: штатные юристы не всегда загружены в полную силу, процент «свободного времени» может достигать до 30-50 процентов рабочего времени в ряде случаев. При этом труд юристов все равно оплачивается «по полной» плюс затраты на оплату страховых взносов, содержание офиса и т. п. (Прим.: минус перекрывается частично грамотным планированием штата и работы юр. службы, а оплата труда корректируется через систему премирования).</p> <p>2. Штатные юристы могут хуже справляться с «нетипичными» для организации вопросами, связанными с «иной отраслью» права. Например, юристы, преимущественно занимающиеся сопровождением договоров поставки, могут испытывать трудности в решении сложных «земельных вопросов» или вопросов по договорам подряда (не факт, но возможно). Это также может выражаться в большей степени растерянности при «нетипичных» проверках (например, «полиция в офисе» и т. п.).</p> <p>3. Вовлеченность в «свою компанию» не всегда позволяет видеть общую специфику конкретной отрасли. Юрист не сталкивается со всем разнообразием ситуаций, которые есть на рынке у разных компаний. Следовательно, не всегда готов оперативно реагировать на «новые вызовы». «Взгляд замыливается», юрист может остановиться в развитии из-за выполнения однотипных задач, снижается уровень квалификации и «боевая готовность». (Частично компенсируется повышением квалификации).</p> <p>4. Отвлечение юриста на трудо- и время- затратные проекты может негативно сказаться на «обслуживании» иных задач в организации.</p>

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

<p><b>ВНЕШНИЙ ЮРИСТ</b></p>	<p>1. Экономия на затратах: возможен выбор различных тарифов абонентского обслуживания, разовые консультации вместо «абонентки» и т. п.</p> <p>Нередко затраты могут быть значительно ниже, чем содержание собственного юриста, ведь исключается не только расходы на оплату труда, но смежные расходы, в т. ч. офисные.</p> <p>2. Широкий выбор: на рынке юр. фирмы разного уровня и специализации под конкретные нужды + юристы - «одиночки», которых можно привлекать под отдельные проекты.</p> <p>3. Зачастую клиент получает возможность обслуживания юристами разного профиля. Юр. фирма может предложить «бойца», «заточенного» под конкретную задачу. Собирать собственный отдел таких юристов не всегда возможно, затратно и нецелесообразно. Здесь возможно привести аналогию с индексными инвестиционными фондами (ETF): покупая фонд, вкладывается в акции сразу нескольких десятков сотен компаний. Если покупать их отдельно будет затрчено гораздо больше средств. Внешние юристы, особенно юр. организации, могут оказаться более компетентными в отдельных отраслях – например, за счет большего опыта ведения судебных процессов; большего числа клиентов по конкретной или разным отраслям и т. п. Следовательно, они могут лучше знать «подводные камни» рынка и специфику отрасли в целом за счет того, что сталкиваются с разными ситуациями. Нередко им передают сложные дела, через которые они видят проблемы в организации деятельности компании. Штатные юристы не всегда могут это заметить из-за субъективных причин: «замылен глаз», нехватка опыта, личный фактор и т. п.</p> <p>4. Участие в трудо- и время- затратных проектах не влияет на работу внутри самой организации.</p>	<p>1. Внешний юрист занимается и другими клиентами, не всегда может оперативно помочь («не всегда под рукой»). Чем больше портфель клиентов и чем меньше в нем доля клиента, тем менее ценен клиент, что может сказываться на качестве обслуживания. В тоже время ряд фирм заботится о репутации и старается сохранять определенный уровень сервиса.</p> <p>2. Не знает в полной мере внутреннюю специфику клиента, особенности взаимодействия в коллективе между сотрудниками и структурными подразделениями. Для работников организации внешние юристы скорее «чужаки», которые могут «настучать за косяки», потому иногда наблюдается некоторое молчаливое саботирование запросов и работы внешних юристов.</p> <p>К тому же внешним юристам не всегда решаются открывать «внутренние секреты» и «пробелы», что затрудняет работу и может привести в ряде случаев к принятию ошибочного решения;</p> <p>3. Риск судебного спора с юристом: например, в случае спора по объему, качеству и оплате юр. услуг. В случае проигрыша – несение дополнительных затрат на выплату неустойки, оплату судебных расходов и т. п.*</p>
<p>Использование СПС, иных правовых сервисов и программ</p>	<p>1. Минимальные затраты только на приобретение лицензии на использование. При этом в системах, как правило, широкий выбор шаблонов документов, конструкторов документов, прочих смежных сервисов и правовой информации с судебной практикой и консультациями. Материалы часто написаны доступным для неюристов языком, что позволяет работать с системой даже «обычным» работникам.</p> <p>3. Система не «берет больничных», не уходит в отпуск, доступна практически всегда широкому кругу сотрудников.</p>	<p>1. Полезно в простых ситуациях, но в сложных случаях без анализа и помощи со стороны юриста не обойтись. Неюрист не всегда в состоянии правильно вникнуть в суть вопроса и конкретной консультации. Принятие решения сильно зависит от содержания и качества материалов. Такие системы носят вспомогательный характер и не заменяют юриста в большинстве ситуаций.</p> <p>2. Шаблоны и прочие документы рассчитаны на ситуацию «в целом», не учитывают специфику конкретной организации.</p>
<p>При оценке плюсов и минусов надо учесть, что в конечном итоге основным критерием оценивания является соотношение «затраты/отдача» в каждой конкретной ситуации: оценивается лучший вариант по критерию «наиболее оптимальная стоимость услуг к качеству, скорости и объему оказания услуг».</p> <p>* Данный риск возникает особенно при разном понимании условий договора клиентом и исполнителем юристом.</p>		

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



вору оказания юр. услуг (абонентское обслуживание). Согласно договору ООО обязано ежемесячно перечислять абонентскую плату в размере 200 тыс. руб. независимо от фактически выполненной работы, но свои обязательства ООО в полной мере не выполнило. Заказчик возражал против удовлетворения иска, ссылаясь на завышенную стоимость услуг, недобросовестное поведение истца, т. к. договор был заключен в период, когда ответчик имел признаки несостоятельности (банкротства). Суд первой инстанции требования удовлетворил. Апелляционный суд отменил решение суда, удовлетворил требования частично, исходя из того, что в отношении ООО «открыто» производство о несостоятельности (банкротстве), договор реально исполнялся, по нему оказывались услуги, но при этом оказание части услуг суд посчитал недоказанным. Суд округа не согласился с этим: клиент подписал договор с условиями о внесении абонентской платы, при этом не требуется доказательства оказания каких-либо юр. услуг, в тоже время, доказательств об исполнении обязательств об оплате не предоставлено, решение суда первой инстанции оставлено в силе (*Постановление Арбитражного суда Дальневосточного округа от 10.10.2019 N Ф03-4290/2019 по делу N А51-18835/2018*).

Таким образом, при определении плюсов и минусов «штатный/внешний

юрист» надо учитывать и риск судебных споров из-за неплатежеспособности или разночтений в толковании договора оказания услуг. В этом плане штатные юристы скрывают меньше риска.

## Шаг 2. Проанализировать деятельность компании.

На данном этапе проводится анализ деятельности компании. Критерии могут подбираться индивидуально, но, прежде всего, рекомендуется обращать внимание на специфику организации исходя из:

1. **Размера компании.** Чем больше компания по количеству сотрудников, наличию структурных подразделений, географии распространения (в т. ч. по другим регионам и даже странам), тем больше баллов в пользу собственной юридической службы, которая возьмет на себя рутинные дела по сопровождению персонала и «общей производственной текучки»;

2. **Особенностей договорной работы:** число контрагентов, доля конфликтных контрагентов, просрочивших обязательства, доля судебных споров, доля нетипичных сделок и т. п. Суть анализа заключается в том, чтобы определить, насколько эффективно выстроена договорная работа, много ли «нетипичных» клиентов, какова средняя доля «просроченного» исполнения по до-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

говорам и т. п. Чем больше «вал» договоров, конфликтных контрагентов и меньше автоматизация процесса, тем целесообразнее собственная юр. служба, которая будет заниматься претензионно-договорной работой и отладкой процессов.

3. Стоимость затрат на юридическую службу и стоимость «человека-часа» можно рассчитать с учетом средних цен на «внешние» юр. обслуживание.


4. Иных критериев, например, учет стратегии развития компании: планируется ли расширение, ожидается ли увеличение конфликтных ситуация из-за вхождения на новые рынки, запуска новых проектов, найма или сокращения персонала и т. п.

Конечно, расписать весь анализ в рамках статьи не получится. Основная ошибка на данном этапе заключается в том, что считаются только затраты на собственную службу и выгода от привлечения внешних юристов, при этом упускаются из вида неочевидные плюсы и минусы, например, доступность юриста, вовлеченность в коллектив и внутрикорпоративные связи (и, как следствие, скорость и полнота получения нужной информации) и т. п. В целом рекомендуется после проведения анализа не принимать сразу решение, а дать время «на остыть» неделю-другую, может быть больше, после чего вернуться вновь к прежне-


му анализу и посмотреть его свежим взглядом.

Для крупных и средних компаний вероятно наилучшим путем будет сохранение хотя бы небольшого штата юристов, и привлечение внешних юристов время от времени в «сезон повышенных нагрузок» или на сложные проекты. Иногда достаточно 1-2 юристов в штате. При этом внешние юристы могут быть на «абонентке» с передачей им части функций внутреннего юр. отдела (например, все судебные процессы ведут они).

Для мелких компаний и ИП с небольшим оборотом целесообразнее будет прибегать к услугам внешних юристов как на абонентском обслуживании, так и разовые консультации. При этом можно использовать пакетные услуги, предоставляемые фирмами (например, банковское+юробслуживание, бухгалтерское+юридическое и т. п.).

\***Сергей Слесарев**,  
эксперт , частнопрактикующий юрист, эксперт центра «Общественная Дума»



Беседовала: А. Верещагина  
Эксклюзивно для 

# Консалтинговые проекты в чести у клиентов



*Алиса Ефремова*

**CONSORT Group**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



По нашим наблюдениям, одной из тенденций 2019 года явился серьезно возросший интерес клиентов кадровых агентств к таким консалтинговым услугам, как *Мэппинг* и *HR-брендинг*. Приведем примеры наиболее успешных проектов в данной области.

*Мэппинг* оказался на первом месте по востребованности со стороны клиентов нашей группы.

Напомним, что «продуктом» мэппинга является список кандидатов, которых консультанты идентифицировали и провели телефонный скрининг на предмет соответствия профессиональным требованиям и компетенциям вакансии. Мэппинг является эффективным способом экономии средств на поиск топ-менеджмента и уникальных специалистов в ситуации, когда заказчик этой услуги уверен, что самостоятельно справится с профессиональной и личностной диагностикой, а также с финальной проверкой отобранных кандидатов.

Именно так и происходило на практике. В течение прошлого года клиенты неоднократно заказывали не весь процесс поиска, а только мэппинг.

Приобретая этот «продукт», они успешно решали вопрос финального отбора и найма из числа представленных кандидатов.

К числу самых интересных в области *HR-брендинга* относился проект, направленный на совершенствование имиджа работодателя крупной компании пищевой промышленности в одном из регионов России.

Причина обращения к консультантам – высокая текучка персонала (свыше 50 %), особенно среди рабочих профессий, и сложившийся отрицательный имидж компании на местном рынке труда. При этом, не была понятна причина данного факта, так как уровень зарплаты в компании средний и даже выше рыночного и полностью «белая», по части «социалки» все, вроде, не хуже других, а люди, проработав несколько месяцев, почему-то переходят к конкурентам.

Стремясь выяснить реальное положение дел, наши консультанты начали с аудита обстановки, в ходе которого были тщательно изучены основополагающие кадровые документы организации, проведено анкетирование значительной части сотрудников различных уровней (с упором на рядовой состав и «новичков»), лично опрошено более 40 человек – от представителей рабочих профессий до менеджеров среднего звена как работающих, так



и недавно уволившихся. В результате этой трудоемкой, но полезной работы удалось установить: главная причина в том, что буквально все блоки HR работы в компании страдают серьезными недоработками. Они, вроде как, существуют, но претворяются в жизнь крайне неэффективно.

В частности, недостаточное внимание уделялось информированию коллектива о социальных программах, существующих на предприятии. Компания имела довольно широкие возможности по направлению своих работников на отдых, определению их детей в дошкольные учреждения, выделению материальной помощи, но этим пользовались только те, кто узнавал по «сарафанному радио». При получении зарплаты работникам не объясняли, за что им платят ту или иную надбавку, из чего складывается их доход и уж совсем они были не в курсе относительно своих карьерных перспектив. Не было введено грейдингование, в результате чего труд человека, владеющего несколькими профессиями, оплачивался так же, как и усилия его коллеги с «моноквалификацией». Обижали рядовых работников и проявления неравенства: «важного» сотрудника принято было с помпой чествовать в день его рождения, а о поздравлениях рядовых рабочих никто даже и не думал... Вот и получилось, что из-за таких изъянов внутренних коммуникаций сложился на местном

рынке труда отрицательный имидж неплохой, по сути, компании.

По итогам двух с половиной месяцев работы нашими консультантами был осуществлен анализ существующего положения и подготовлены рекомендации по исправлению ситуации с HR-брендом, а также предложено сопровождение процесса по устранению выявленных «узких мест». Компания – клиент выразила искреннюю благодарность за оказанное содействие, согласилась практически со всеми нашими советами и сразу же приступила к их имплементации. Насколько нам известно, сейчас, по прошествии нескольких месяцев, проявилась устойчивая тенденция к улучшению ситуации с состоянием HR-бренда.

Нас же данный проект окончательно убедил в том, что накопленная кадровыми консультантами экспертиза в области HR-брендинга может быть реально полезна для клиентов.

**\*Алиса Ефремова, Директор проектов CONSORT Group**

Эксклюзивно для







В отношении публикации статьи «ФАС заступилась за робота Веру», вышедшей в газете Коммерсант <https://www.kommersant.ru/doc/4233348>, компания HeadHunter заявляет:

Исходя из решения ФАС, нельзя однозначно сделать вывод о том, что ведомство встало на сторону ООО «Стафори» и удовлетворило их жалобу хотя бы частично. Дело в том, что обращаясь в ФАС, «Стафори» пыталось узаконить парсинг данных, через который и работал сервис Робот Вера. Но ФАС с этим не согласилась и не подтвердила, что Условия использования сайта hh.ru, запрещающие парсинг данных, являются незаконными. Таким образом ФАС решила, что сервис Робот Вера может легально программно работать только через функционал API, который для автоматизации работы HeadHunter и предлагал использовать всем сторонним разработчикам. Ведомство лишь обязывает HeadHunter справедливым и недискриминационным образом рассмотреть заявку ООО «Стафори» на регистрацию на веб-сайте hh.ru и подключение к API hh.ru в случае поступления таких заявок и

не более. И как следует из позиции ведомства, ФАС установила, что действия HeadHunter не оказали негативного влияния на весь рынок в целом.

По мнению HeadHunter, решение содержит ряд позитивных с нашей точки зрения факторов, доказывающих правомерность действий компании, в том числе в обеспечении защиты персональных данных пользователей. Обращаем внимание, что ФАС не требует от HeadHunter вносить изменения в существующие положения, условия продуктов и услуг, или в интерфейс API. Таким образом, компания намерена сохранить свою приверженность принятой на рынке бизнес-практике защиты персональных данных.

Компания анализирует мотивировочную часть Решения ФАС и пока не приняла поэтому конкретных решений о своих дальнейших действиях по обжалованию.

Эксклюзивно для



ВСЕРОССИЙСКИЙ ФОРУМ ПО КОРПОРАТИВНОМУ  
ОБУЧЕНИЮ, РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА  
И ДИДЖИТАЛИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ

# iSMART HR FORUM 2020

НОВЫЕ СТРАТЕГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ КАЧЕСТВЕННОГО  
РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА



12-13 марта  
2020  
МОСКВА

"iSMART HR FORUM 2020"- это двухдневный мультиотраслевой бизнес форум, на котором выступят 25 экспертов практиков со свежими кейсами. В первый день форума будут рассматриваться вопросы повышения эффективности корпоративного образования, мотивации персонала, методы оценки и оптимизации обучения. Второй день форума посвящен вопросам диджитализации и дистанционному обучению.

### Аудитория форума:

Директора департаментов по обучению и развитию персонала  
HR Директора  
Директора корпоративных университетов  
Руководители учебных центров  
Начальники отделов обучения персонала  
E-Learning специалисты  
Специалисты по обучению и развитию

## ЭКСПЕРТЫ ФОРУМА:



**Галина Ратникова**  
Вице-президент по работе с  
органами государственной власти  
и корпоративной социальной  
ответственности



**Алексей Воробьев**  
Руководитель направления  
e-learning  
Академия Бизнеса IT



**Екатерина Мешкова**  
Руководитель направления  
обучение  
Искусство, Наука



**Гоар Анянян**  
Генеральный директор  
HR «BAIT Group»



**Яна Соколова**  
Политик HRD, HRD  
Ex - Sorbonne University Москва  
HRD



**Алексей Гришин**  
Эксперт, тренер Бизнес-академии  
Сколково 20 Россия



**Ирина Королёва**  
Исполнительный директор  
Высшей национальной школы  
корпоративной ответственности  
iSmartHR



**Ирина Фомина**  
Директор департамента  
управления персоналом  
TSC, Контрафт



**Полина Дмитриева**  
Директор по персоналу  
P-FACT



**Юлиана Воскресник**  
Директор по персоналу  
ALSO PEOPLE



**Марина Волостнова**  
Правый специалист по обучению  
и развитию



**Алексей Широколов**  
Эксперт, консультант по развитию  
персонала



**Елена Попкова**  
Руководитель корпоративного  
университета



**Елена Тимохина**  
Инициатор систем подбора и  
обучения персонала, управление  
по работе с персоналом  
ООО «КАДРОМ ИМПЕРИЯ  
САЙМАН»



**Татьяна Конева**  
Директор по персоналу  
HRD



**Ольга Аверченкова**  
Начальник отдела  
организационного развития  
персоналом  
ООО «КАДРОМ ИМПЕРИЯ  
САЙМАН»



**Екатерина Лажнева**  
Руководитель группы  
дистанционного обучения  
HRD



**Елена Прокофьева**  
Будущий Бизнес-тренер  
HRD, Контрафт



**Татьяна Костинова**  
Специалист дистанционного  
обучения  
компания "Эксперт"



+5 экспертов на  
утверждении

# **КОУЧИНГ**

**для руководителей**



**Руководитель проекта  
сертифицированный коуч Надежда Гончарова  
Пишите заявки на -  
[nvgoncharova0802@yandex.ru](mailto:nvgoncharova0802@yandex.ru)**

**КРЕАТИВНОЕ**

**СОЗИДАНИЕ**

**СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД**

**К ИННОВАЦИЯМ**

**В КРУПНЫХ КОМПАНИЯХ**

**Гэри Пизано**