БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 39 (595) 2020

WWW.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" – 71852; 70855; 72835;

Главная тема: ПОЛИГРАФ

Василий Орленко

«Б&О Барристерс»

Я всегда проверяю цифровой след соискателей

Партнёры

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Полиграф (или вернее массовое его применение) неожиданно привлек вал критики со стороны экспертов. Всем рекомендую прочесть мнения коллег.

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров

Главный редактор — Александр Гончаров, почта TP@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редактура — ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

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

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

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

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

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

Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 5

Для нашей компании характерна культура задач...

Компьютерная программа не способна провести хорошую юридическую консультацию или сделать серьезный анализ сложного дела в суде...

Хороший работодатель должен поговорить с соискателем лично для более подробного выяснения не только его профессиональных качеств, но и моральных...

Василий Орленко,
«Б&О БАРРИСТЕРС»

стр. 17

Проверяли на полиграфе всех сотрудников независимо от должности...

Татьяна Антонова

По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU

стр. 27

У сотрудника стирается граница между работой и домом, он круглосуточно находится на работе…

Это не тот человек, которого я хотел взять на работу…

Ирина Цепей,
ACCENT CAPITAL

стр. 39

Если сотрудник ушел некрасиво или работал спустя рукава – такие моменты проявляются на этапе сбора рекомендаций на кандидата…

Из уважения к себе и своей репутации ни один руководитель или HR не станет откровенно врать про бывшего сотрудника…

Екатерина Калияниди,
MANPOWERGROUP RUSSIA & CIS

По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№39 (595)

Издается с 1996 г. 2020 г.

Содержание

5 МОЛОДЫЕ ЛИДЕРЫ
Из-за неправильного подбора персонала прогорают многие технические стартапы
Василий Орленко, «Б&О Барристерс»

17 ЕСТЬ МНЕНИЕ
Комментарии к статье Юлии Калмыковой «Скажите полиграфу – НЕТ (и через 2 года сравните статистику)»
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»
Никита Лобанов, PERSONO
Устин Чащихин
Татьяна Антонова
Татьяна Козлова, ООО «Байкал-Сервис ТК»
Артем Богач

27 ТРИБУНА HRD
Не нужно становиться частью проблемы, нужно становиться частью ее решения
Ирина Цепей, Accent Capital

35 IT & HR
ИТ-компания не может себе позволить высокую текучку
Ольга Бармаш, Сигма

39 РЕКРУТМЕНТ
Внимание к деталям на собеседовании – ключ к успеху
Екатерина Калияниди, ManpowerGroup Russia & CIS

43 НОВЫЕ КНИГИ
Гид HBR. Эффективная обратная связь
Леся Сидорович

49 МШПП
Коучинговая поддержка работающих мам
Наталья Афанасьева

61 РЕЦЕНЗИЯ
Гули Базарова

62 ЕСТЬ МНЕНИЕ
Комментарии к книге Рид Хастингсон и Эрин Мейер «Никаких правил. Уникальная культура Netflix»
Ирина А. Иванова, ПроАктив
Елизавета Ефремова

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7

Подписано в печать 24.11.2020 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

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

9 785956 300077 >

Объединенная редакция
ИД «Управление персоналом»

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

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП

Тахир Базаров

Михаил Богданов

Дмитрий Жирнов

Дмитрий Карманов

Татьяна Кожевникова

Дарья Крячкова

Михаил Молоканов

Марина Олешек

Виктория Петрова

Сергей Пронин

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

Из–за неправильного подбора персонала прогорают многие технические стартапы

Эпидемия коронавируса изменила работу многих компаний. Перевод сотрудников на удаленный формат работы потребовал от владельцев бизнеса пересмотреть прежние практики управления персоналом и организации труда сотрудников. Редакция нашего журнала, решила поговорить с человеком, у которого есть большой опыт в управлении человеческими ресурсами: Василием Орленко. Раннее он занимал управляющие должности как в частных компаниях, так и государственных организациях. Более 10 лет назад Василий Орленко вместе со своим партнером Никитой Багметом основал свою собственную юридическую компанию «Б&О Барристерс» специализирующееся на медицинском праве. Мы встретились и решили обсудить практики управления персоналом в пост коронавирусную эпоху и перспективах, которые предлагает владельцам фирм эта новая реальность.

Василий Орленко

«Б&О Барристерс»

С экспертом беседовала Ирина Усталова

Оказала ли эпидемия коронавируса влияние на HR-практики в вашей компании?

Повлияла, но не сильно. Дело в том, мы практиковали дистанционный формат работы еще до начала эпидемии коронавируса. Когда мы основывали компанию, наша идея была в том, чтобы широко распространить работу юристов на удаленке. По моему личному мнению, само присутствие юриста в офисе скорее мешает, чем помогает. Конечно, иногда работникам надо посоветоваться, обсудить общую позицию и т. д. Но сейчас для всего этого у нас есть электронные средства связи. Поэтому держать в офисе по 10-20 юристов, как это делают некоторые компании, мне кажется излишеством. У меня был опыт работы в типичном современном офисе, который еще называют open space, когда я работал в гос. организациях. Во-первых, такие офисы являются рассадником инфекций. Это было известно еще до эпидемии. Во-вторых, я видел, что юристы в таких офисах отвлекают друг друга. Им нужна в определенной степени тишина, а постоянные звонки и переговоры мешают работе.

Кроме того, для нашей компании характерна культура задач. Это значит, что для нас в первую очередь важен результат. Если юрист отсидел в офисе 8 часов и не выполнил задачу, которая требуется, то это не есть хорошо. Если мы берём стандартную компанию, где сотрудники работают в помещении, то там просьба о взятии работы на дом воспринимается по-разному. Для многих – это ущемление прав, начинаются обиды и недопонимания. На дистанционном же формате все понятно – здесь многое зависит от самого сотрудника. Если он выполнил задачу за 6 часов, то сократил свой рабочий день. Если ему нужно больше, то это опять же его выбор, а не работодателя. Сотрудник на дистанционке может организовывать свой рабочий процесс так, как ему удобно.

Конечно, мы не отказались полностью от юриста в офисе. Естественно, должна быть дежурная команда. Могу сказать, что в офисе сидим мы: два управляющих партнера, которым нужно вести переговоры с клиентами, два дежурных юриста и начальник IT отдела, который курирует вопросы функционирования и поддержания сайта. Работа в таком формате велась с начала этого года, то есть еще до эпидемии.

Не считаете ли Вы, что домашняя обстановка расслабляет и не мотивирует на работу?

— Я бы сказал, что в каком-то смысле да. Человек дома может отвлекать-

ся на какие-то свои дела. Конечно, для продуктивной работы требуется самодисциплина. Те, кто не может себя организовать, отсеиваются. Однако и в open space, я видел это своими глазами, сотрудник при желании может отлынивать от работы. В гос. структурах, к сожалению, очень часто наблюдается ситуация, которую не видят топ менеджеры. Когда туда приезжает директор департамента или заместитель министра, то об этом все заранее знают. Сотрудники начинают бегать и имитировать активность. Если мы говорим про юристов, то они вытаскивают папки с судебными делами, иногда совершенно неактуальными. Они носятся, роняя эти папки. К сожалению, это очень постыдное явление. При том, что реально этот сотрудник весь день слушал музыку и сидел в чате по кулинарным рецептам. Если у работника проблемы с самодисциплиной, он найдет способ уйти от выполнения задач где угодно. Таким образом, работа в офисе, по моим наблюдениям, не способствует какому-либо повышению дисциплины.

Проводили ли Вы собеседования в дистанционном формате? Если да, то сложнее ли было выявлять компетенции человека, когда Вы с ним общались по видео связи?

— Да, мы проводили собеседования по видеосвязи. Несмотря на общий спад бизнеса, в том числе и юридического консалтинга, наша компания спада не испытала. Скажем так, у нас даже было некоторое развитие по объему заказов, и мы смогли немножко расширить штат.

Живое общение, конечно, гораздо лучше. Ведь так можно отслеживать реакции человека. Но тем не менее, по видеосвязи это тоже сделать возможно.

Но в любом случае с сотрудником надо связаться после отмены экстраординарных мер. Хороший работодатель должен поговорить с работником лично для боле подробного выяснения не только его профессиональных качеств, но и моральных. Это важно для такого специфического направления юриспруденции как медицинское право. Дело в том, что оно имеет некоторую специфику, которая отличает его от других отраслей. Первое, что приходит в голову – медицинская тайна. Ее разглашение – это пятно на репутации компании. Слава богу, что такого у нас не было. Если сотрудник при увольнении, способен обидеться на компанию и в отместку разгласить личные данные клиента, то это скандал. Чтобы такого не допустить, приходится обращать много внимания на саму личность будущих сотрудников. Я даже скажу, что предпочту более слабого профессионала с более высокими моральными качествами, чем человека, который не имеет никаких нравственных принципов. Первого еще можно подтянуть в

знаниях, а второму уже ничем нельзя помочь.

УП Согласны ли Вы с тем, что юристов может заменить искусственный интеллект?

— Скажу так, что в некоторых случаях искусственный интеллект имеет перспективу развития. В первую очередь, его могут внедрить в судебную сферу, но не везде. Да, там есть стандартные исковые заявления, которые юристы пишут по форме. При их составлении очень редко требуются серьезно изучить дело. В этом случае, действительно, работу юриста можно заменить искусственным интеллектом.

Но если мы говорим о сложных делах, то искусственный интеллект не сможет ничего сделать. Программа не способна провести хорошую юридическую консультацию или сделать серьезный анализ сложного дела в суде. Поэтому я считаю, что медицинское право в большинстве случаев не поддается какому-либо шаблону. Можно разве что автоматизировать жалобы медицинских работников на сокращенный рабочий день или дополнительный отпуск, так как это типовые заявления. Но если мы говорим о гражданско-правовых исках по врачебным ошибкам и уголовных делах, то в этом случае автоматизация очень сомнительна. Здесь почти всегда нужно работать с материалом судебно-медицинской экспертизы. Тут я даже скажу, что для этого нужно разбираться в медицине, а не только в праве.

УП Умение разбираться в медицине – это обязательное условие для будущего сотрудника Вашей компании?

ЕСЛИ У РАБОТНИКА ПРОБЛЕМЫ С САМОДИСЦИПЛИНОЙ, ОН НАЙДЕТ СПОСОБ УЙТИ ОТ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ ГДЕ УГОДНО

— Необязательное, но желательное. Я всегда предпочитаю брать людей, у которых есть знания в области медицины. Находить таких профессионалов тяжело, потому что сфера достаточно скучная и сложная. Но я все-таки стараюсь подобрать таких людей, которые разбираются в медицине где-то на моем уровне. Например, они знают, чем субдуральная гематома отличается от эпидуральной, чем рентгенодиагностика отличается от рентгенотерапии, потому что это разные вещи. Знают, какие вопросы задать судебно-медицинскому эксперту во время его допроса в суде. Для этого, к сожалению, требуется, чтобы человек сам

увлекался медициной. Но такие люди встречаются.

УП Какими еще качествами должен обладать человек, который хочет устроиться в вашу фирму?

— В медицине кроме добросовестности, если мы говорим о личных качествах, определенную роль играют эстетические воззрения, толстокожесть так сказать. Дело в том, что медицинское право включает в себя иногда шок-контент. И бывают случаи, когда человеку сложно с этим работать. Например, дела, связанные с перинатальной смертью, выкидыши на поздних сроках, аборты, гибель новорожденных детей, врачебные ошибки, когда человек становится инвалидом. Все это очень тяжелые темы. Я всегда предупреждаю обо всем этом заранее, чтобы кандидат мог определиться, сможет он с этим работать или нет.

УП Считаете ли Вы, что в таком случае необходимо оказывать психологическую поддержку для своих сотрудников?

— Интересный вопрос, но отвечу нетипично. Я считаю, что нет. Мне кажется, что толстокожесть — это врожденное свойство, а не приобретенное. Кто-то к такому контенту относится легче, кто-то тяжелее.

У нас есть психологическая поддержка врачей в определенных областях, но не везде. Например, у неврологов ее нет. Хотя они видят людей, которые полностью парализованы. Соответственно в эту профессию идут те, кто может это выдержать. Наверное, здесь так же. В оптимальном варианте, возможно, такая поддержка и должна быть, но стоит ли человеку идти заниматься нелюбимым делом, если ему нелегко справляться с психологическим стрессом?

ДЛЯ НАШЕЙ КОМПАНИИ ХАРАКТЕРНА КУЛЬТУРА ЗАДАЧ

УП Проверяете ли Вы эту стрессоустойчивость на собеседовании и как?

— Я проверяю так, как говорил об этом раннее. Просто рассказываю, с чем сотрудникам скорее всего придется столкнуться. Я против проверки стандартной стрессоустойчивости, когда кандидату дают невыполнимое задание на один час. Посмотреть, как он будет реагировать. Или некоторые работодатели любят применять практику жестких собеседований и начинают грубо и уничижительно высказываться

о способностях кандидата. Такое я не приемлю, потому что ситуация собеседования стрессовая сама по себе. В этом случае еще дополнительные стрессовые факторы излишни.

УП Как Вы считаете, стоит ли вести кадровый резерв?

— Кадровый резерв стоит вести, потому что иногда это бывает очень полезно. Например, юрист может специализироваться в IT праве, которое, на первый взгляд, никак не связано с медициной. Но я всегда сохраняю резюме такого специалиста, если он хорошо себя показал. Когда возникнут споры, а они будут возникать, связанные с телемедициной, с внедрением телемедицинских технологий, то мы можем выйти на этого сотрудника. В зависимости от количества таких дел мы можем заключить с ним гражданско-правовой договор или даже взять его на полную загрузку в штат. В общем, я всегда слежу за сотрудниками, которые в своей сфере являются профессионалами. Ведь в будущем они всегда могут пригодиться.

УП Но если специалиста нет на рынке труда, видите ли Вы возможность вырастить его сами?

— Я скажу так: его можно немножко дорастит, но не выращивать с нуля. Это связано с тем, что сотрудник может уволиться и стать личным юристом клиента. Никакие договора и штрафы тут не помогают. У нас нет крепостного права. Кто такой работодатель, чтобы запрещать сотруднику переходить с места на место. Поэтому выращивание профессионального сотрудника — это убытки без всяких гарантий. Таким образом, с нуля я выращивать сотрудника не возьмусь, если я ничего в нем не замечу. Бывает, что у новичка есть креативный подход, он старается, интересуется медициной, но недотягивает. Конечно, я всегда лично помогу сотруднику и дам ему рекомендации.

МЕДИЦИНСКОЕ ПРАВО ИНОГДА ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ШОК-КОНТЕНТ. И БЫВАЮТ СЛУЧАИ, КОГДА ЧЕЛОВЕКУ СЛОЖНО С ЭТИМ РАБОТАТЬ

УП Как построен контроль за результативностью, и проводите ли Вы разбор ошибок, если, например, проиграли дело в суде?

— Говоря о результативности, многие имеют ввиду КПД. Мне кажется,

что это понятие неприменимо в юриспруденции, потому что каким образом его считать? Если процесс формально проигран, но мы сохранили нашему клиенту миллионы долларов. Выигравшая же сторона может удовлетвориться листочком, на котором написано, что она выиграла процесс, но ничего не получила. Проигрыш это или выигрыш? Куда ставить галочку? Вот вопрос.

КОМПЬЮТЕРНАЯ ПРОГРАММА НЕ СПОСОБНА ПРОВЕСТИ ХОРОШУЮ ЮРИДИЧЕСКУЮ КОНСУЛЬТАЦИЮ ИЛИ СДЕЛАТЬ СЕРЬЕЗНЫЙ АНАЛИЗ СЛОЖНОГО ДЕЛА В СУДЕ

Теперь о выигрышах. Допустим, мы выиграли дело. Но в ходе разбирательства было проведено много дорогостоящих экспертиз. Конечно, по общему судебному правилу судебные расходы возлагаются на проигравшую сторону. Но что, если проигравшая сторона — это бабушка, и у нее нет денег платить по счетам? Можно ли это назвать победой? Я думаю, что клиент придет в ярость и задастся вопросом о рациональности потраченных средств.

Таким образом, понятие КПД в юриспруденции я считаю не применимо. А вот индивидуальный анализ и разбор случая — это уже совершенно другое дело. Эти методы мы, конечно, практикуем.

УП Как вы мотивируете сотрудников? У вас преобладают материальные или нематериальные средства поощрения?

— В своей работе я стараюсь использовать и то, и другое. Заваливать сотрудника только деньгами – это не выход. Когда я работал в государственных органах, то видел, как люди при хорошей зарплате увольнялись из-за плохого к себе отношения. Например, для многих начальников было нормально запустить в сотрудника вазу или перейти на оскорбление. Такое я считаю неприемлемым. Работодатель должен уважать подчиненного, видеть в нем прежде всего личность.

Однако надо сказать важную вещь о нематериальных стимулах: они должны нравится сотрудникам. Если они хотят отметить день рождения или праздник на работе, то пожалуйста. Но, когда сотрудников заставляют в их выходной день выезжать на природу и прыгать в мешках, то это не укрепляет командный дух, а вызывает исключительно раздражение.

Но у работника должна быть и материальная заинтересованность. Не должно все ограничиваться похвалами и почётными грамотами. Если человек выиграл многомиллионное дело, а ему шеф сказал спасибо, пожал руку и отправил домой без премии, то вряд ли работник это оценит. Он тоже видит прибыль фирмы и чувствует себя обделенным. Нужно понимать, что у сотрудника есть семья и другие денежные расходы. За отлично проделанную работу он ожидает дополнительного вознаграждения. Таким образом, я считаю, что должен быть баланс между материальным поощрением и моральным.

ХОРОШИЙ РАБОТОДАТЕЛЬ ДОЛЖЕН ПОГОВОРИТЬ С СОИСКАТЕЛЕМ ЛИЧНО ДЛЯ БОЛЕЕ ПОДРОБНОГО ВЫЯСНЕНИЯ НЕ ТОЛЬКО ЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ, НО И МОРАЛЬНЫХ

Как можно сплачивать команду, когда все работают удаленно?

— На удаленке команда сплачивается автоматически: два раза в неделю мы собираемся на скайп конференциях для решения рабочих вопросов. Естественно, после этих конференций мы можем пообщаться и на побочные темы. Мне кажется, что так среди коллег устанавливаются дружеские отношения. Это привносит какой-то неофициальный оттенок в работу компании.

Считаете ли вы, что к миллениумам и зуммерам должен быть особый подход?

— Мне кажется, что особенности поколения z сильно преувеличены. Основное отличие молодых людей состоит в том, по моему личному мнению, что они знают себе цену и не хотят тратить свое время впустую. Им не нравится, когда работодатель при зарплате 40 тысяч рублей в месяц постоянно просит задержаться на работе и выполнять дополнительные задачи. Они начинают совершенно правильно подозревать, что их, говоря марксистским термином, эксплуатируют. Кроме того, если мы говорим о поколении зет, они скорее всего трезво видят то, что видят все, но бояться говорить. Значительная часть традиционного рабочего процесса, особенно в классической компании с иерархией, вырождается в имитацию рабочей деятельности. Об этом я уже говорил. Естественно, молодежь более активна, чем старые сотрудники. Она

хочет сократить свое рабочее время за счет более интенсивного труда.

С утверждением того, что поколение зет более активно использует цифровые технологии, я не совсем согласен. Да, в целом они лучше разбираются в гаджетах, но какой-то особой корреляции в этом нет. Сейчас, когда все школы стали практиковать дистанционный формат обучения, не остаётся сомнений в том, что старшее поколение тоже способно освоить компьютер и современные программы. Как оказалось, для пожилых людей нет психологических барьеров, и они готовы учиться новому. Я вообще считаю, что человека во многом определяет не возраст, а его темперамент и индивидуальные качества.

УП Есть ли отличия в управлении персоналом на государственной службе и в коммерческом секторе?

— Да, они безусловно есть. Во-первых, на государственной службе преобладает иерархическая структура. Очень часто складывается ситуация, что я начальник – ты дурак. Если заместитель министра что-то сказал, то директор департамента не будет это оспаривать. В коммерческих структурах такого все-таки нет. Во-вторых, в коммерческих организациях есть больше возможностей для продвижения каких-то нестандартных идей, так как компания не зависима от политических факторов. В гос. учреждениях при работе над проектом часто думают о том, чтобы он понравился какому-то министру и т. д. Проект даже могут заморозить, если одно важное лицо уволилось, а на его место пришло другое. Это, конечно, большой минус государственных организаций. Однако там есть и некоторые плюсы. Первое – это то, что государственные организации менее затронула тенденция тимбилдинга любой ценой. Второе — это четкая иерархия, благодаря которой устанавливается более прозрачная система продвижения по службе. Все-таки в коммерческих компаниях с этим есть проблемы. И третье – в гос. компаниях более четко распределены обязанности. У частников же очень часто бывает так, что все занимаются всем. В гос. же структурах каждый сотрудник отвечает только за свой отдел.

УП В плане обмена опытом и приобретения навыков деление сотрудников по отделам мешает или помогает?

— Есть как плюсы, так минусы такой организации труда. С одной стороны, если человек, например, работает только в отделе по вопросам скорой помощи, то он не хочет делать что-то еще и часто делегирует свои обязанности другим. С другой стороны, такой сотрудник может гораздо более глубоко специализироваться в какой-то сфере.

Частные фирмы редко могут позволить себе, чтобы человек 20 лет изучал одно направление. Для компании это разорительно. Ведь человек может уволиться и унести с собой все накопившиеся знания. Из государственных структур тоже уходят, но там и штаты больше, есть своя специфика, сохраняются наработки бывших сотрудников, есть различные прикладные материалы, которыми могут пользоваться новички.

Должен ли руководитель лично курировать HR вопросы, или все–таки лучше делегировать эту обязанность другому сотруднику с особыми компетенциями?

ЧАСТНЫЕ ФИРМЫ РЕДКО МОГУТ ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ, ЧТОБЫ ЧЕЛОВЕК 20 ЛЕТ ИЗУЧАЛ ТОЛЬКО ОДНО НАПРАВЛЕНИЕ

Должна ли в юридической компании быть культура тимбилдинга или лучше создавать конкурентную среду?

— Я являюсь сторонником тимбилдинга. Однако не все могут со мной согласится. Многие руководители считают, что в конкуренции есть свои плюсы. Например, юристы, в стремлении быть лучшими, будут не только предлагать какие-то свои идеи, но и находить ошибки у своих коллег. С одной стороны, это хорошо. Но с другой, это создает нервозную атмосферу в компании. Кроме того, это отнимает время. Вместо того, чтобы работать над задачей, сотрудник думает, как конкурировать с другими. Так же конкуренция очень часто мешает объединению в один проект. Таким образом, исчезает гибкость. Мне кажется, что конкуренция препятствует передаче знаний и коммуникации. Поэтому я все-таки сторонник сотрудничества и тимбилдинга.

— Я считаю, что руководитель должен сам заниматься этими вопросами, если в его компании работает до трехсот человек. Во-первых, HR — это наемный работник, а не владелец бизнеса. Убытки из-за неверно оценённого сотрудника понесет владелец, а не HR. Во-вторых, что HR не может всегда правильно оценивать компетенции сотрудника. HR – это обычно человек с образованием в области психологии. Но каким образом он будет оценивать, в моем случае, знания медицины?

Я был шокирован тем, как HR в крупных компаниях тестируют юристов. Они, например, спрашивают о содержании какой-то статьи кодекса, но кан-

дидат не обязан этого знать. Лично я, чтобы проверить какой-то навык, могу дать тестовое задание или прямо на собеседовании попросить решить юридический кейс.

На самом деле из-за неправильного подбора персонала прогорают многие технические стартапы. Поначалу они вроде бы удачные, но в большие компании не вырастают. Все из-за того, что на каком-то этапе руководитель поручает набор сотрудников HR. Но как этот человек может правильно оценить технические знания кандидата? Информация в резюме не всегда соответствует действительности, а портфолио можно купить. Лично я всегда проверяю цифровой след кандидата. Все, что человек когда-то делал в сети, может многое сказать, как и о его профессиональных, так и о личных качествах.

ЕСЛИ В КОМПАНИИ РАБОТАЕТ ДО 300 ЧЕЛОВЕК, РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН ЛИЧНО КУРИРОВАТЬ HR

Если у вас какая-то программа по адаптации для новых сотрудников компании?

— Какого-то определенного регламента у нас нет, но я всегда нахожусь на связи с новичками. Они могут мне позвонить в любое время, даже поздно вечером, если у них есть какие-то вопросы. Есть кураторство, но оно скорее неофициальное. Кроме того, на начальном этапе я даю юристам упрощенные задания. Только потом они начинают выполнять более сложные задачи. Сотрудник должен отработать минимум два-три месяца, чтобы получить возможность выступать в суде.

Как у вас решаются конфликтные ситуации внутри персонала, если такое случалось?

— Конфликтные ситуации у нас случались. Я считаю, что в этих случаях арбитром должен быть руководитель. Недопустимо в таких ситуациях перекладывать ответственность за тяжелые решения на другого. Это подрывает авторитет руководителя и отношения в компании. Я всегда выслушиваю обе стороны лично и по результатам конструктивной беседы принимаю решение.

Тут еще нужно разграничивать профессиональные и личные конфликты. Если мы говорим о первом типе, то при нашей корпоративной политике возможны споры. Каждый может высказывать свое мнение, даже новички. Опытность и стаж работы сотрудника в компании здесь не играет никакой роли. Общими усилиями мы

приходим к оптимальному решению проблемы.

В личных конфликтах все сложнее. Иногда у сотрудников друг к другу возникает личная неприязнь. Я, конечно, стараюсь заглаживать эти разногласия насколько это возможно. Но все-таки я считаю, что работа – это не место для выяснения личных отношений. Если причина неясна, то я прошу сотрудников самих урегулировать конфликт. При отрицательном результате, мне скорее всего придется попрощаться с обоими, так как мне не нужны склоки и скандалы на рабочем месте. Но если я замечаю, что какой-то конкретный сотрудник провоцирует травлю, и из-за этого страдает вся компания, то он, конечно, будет уволен. Ведь из-за нездоровой атмосферы в компании может начаться большая текучка кадров. Никому не понравится каждый день работать с недружелюбными и злыми людьми.

УП Как ваша компания раскрывает таланты сотрудников?

— Мы стараемся присматриваться к тому, что у сотрудников получается лучше всего. Иногда, исходя из талантов сотрудника, мы можем даже поменять направление его деятельности. Раскрытие талантов зависит от того, что сотрудникам нравится, и насколько они проявляют инициативу. Например, если человеку нравится выступать в суде, он без труда может участвовать в дискуссиях, то я буду чаще отправлять его на судебные заседания. Или, напротив, если сотрудник робеет и не может проявлять характер, когда это требуется в суде, то я ему буду давать другие задания.

Еще при наборе сотрудников я в целом смотрю на его общеобразовательный уровень. Когда у человека высокий уровень знаний культуры, то это очень большое преимущество. Во-первых, ему легче составлять логические цепочки. Во-вторых, он может более легко находить аналогии из похожих случаев, необязательно в юриспруденции. На их основании он может предлагать нестандартные решения.

К вопросу о креативности. Я не поверю, что креативным может быть человек, который читает только судебные решения и вообще не читает никакой художественной литературы, не знает истории, не знает философии, не знает культуры. Такие люди бывают среди судебников. Они могут хорошо придраться к процессуальным аспектам, но в целом придумать какое-то сверх нестандартное решение они не способны.

*Василий Орленко,
владелец юридической фирмы
«Б&О Барристерс»

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для УП Управление персоналом

Комментарии к статье Юлии Калмыковой "Скажите полиграфу – НЕТ (и через 2 года сравните статистику)"

Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

Редко, но некоторые заказчики, просят нас уведомлять кандидатов о том, что после успешного прохождения собеседования в кадровом агентстве, а затем и во внутреннем эйчаре, кандидатов ждет проверка на полиграфе у будущего работодателя. В этой связи мне вспомнился эпизод с подбором Руководителя коммерческой службы. Когда на собеседовании я озвучил одному из кандидатов, что финальный этап отбора – это полиграф, он отказался от конкурса в эту компанию. И рассказал мне о своем опыте общения с полиграфом.

В компании, в которой он ранее работал был уволен менеджер по продажам. И практически сразу начался отток ключевых клиентов, которые приносили ежемесячно несколько миллионов прибыли. Собственник бизнеса считал, что так как их информационная база по клиентам надежно защищена, а увольнению менеджера по продажам предшествовала блокировка доступов к базе, то, следовательно, клиентскую базу «сливает» конкурентам кто-то из действующих сотрудников. И он дал распоряжение Генеральному директору проверить всех сотрудников, имеющих доступ к базе.

В коллективе годами поддерживался благоприятный психологический климат, и чтобы как можно быстрее свести на нет негативные эмоции у сотрудников от этой процедуры, Генеральный директор решил провести проверку на полиграфе накануне Новогоднего корпоратива.

Полиграф не выявил виновного в оттоке клиентов, но способствовал фрустрации у сотрудников в отношении доверия компании к ним. Они расценили это как вмешательство в их частную жизнь. Авторитет работодателя резко упал. На корпоративе они демонстрировали неуважение к компании и пытались «залить» свою обиду. Этот корпоратив отличился повышенным количеством употребленного алкоголя.

В прежнем понимании компания перестала существовать. «Болеть душой» за компанию больше никто не хотел. В короткие сроки коллектив компании естественным образом обновился.

Вспоминая свои эмоции, связанные с прохождением проверки на полиграфе, наш кандидат не хотел повторения такого опыта.

Безусловно, существуют профессии, в которых требуется тщательная проверка надежности кандидатов и действующих сотрудников. Но, на мой взгляд, этот перечень очень ограничен. В каждой коммерческой организации есть свои коммерческие секреты и тайны, но чтобы охранять их с помощью полиграфа, нужны, на мой взгляд, очень веские аргументы. А, учитывая уровень достоверности данных, полученных с помощью полиграфа и их стоимость, целесообразность таких проверок очень сомнительна.

*Дмитрий Жирнов,
руководитель Кадрового агентства
Bridge2HR
www.bridge2hr.ru

Я не считаю применение полиграфа для работы с персоналом необходимым по следующим причинам:

- использование полиграфа демонстрирует недоверие со стороны руководства к персоналу, что демотивирует сотрудников и мешает им работать с полной отдачей, а также взаимно доверять руководству;

- невозможно развивать и укреплять командный дух в коллективе, если изначально, ещё на этапе собеседования создаётся нездоровая атмосфера отсутствия доверия между руководством и подчинёнными, и, как следствие, - внутри команды между коллегами;

- отсутствует прозрачность в законодательном обосновании применения полиграфа;

- многие сотрудники сейчас работают удалённо, в режиме on-line, поэтому использование полиграфа для этой категории персонала просто физически невозможно;

- применение полиграфа не даёт никаких гарантий честной и эффективной работы подчинённых;

Никита Лобанов

PERSONO

https://persono.ru/

- использование полиграфа предполагает также содержание штата полиграфологов и сопутствующие расходы, что я считаю при всех изложенных выше факторах абсолютно ненужным и нецелесообразным для бизнеса.

*Никита Лобанов,
основатель и издатель глянцевого журнала **PERSONO**
https://persono.ru/

Мои опыт и знания позволяют ответить на все эти вопросы твердое и категорическое НЕТ. И вот почему. Приведу два аргумента — экспериментальный, на своем смелом опыте, и теоретический, касающийся вызванной фобиями осталости России.

Устин Чащихин

1. Реальный бизнес против полиграфа

Бизнес-возможности появляются и исчезают настолько быстро, что бюрократы и тугодумы всегда упускают их. И это — одна из причин вековой отсталости России.

Во время аномальной жары 2010 года спрос на кондиционеры и их срочный монтаж вырос многократно. И передо мной стояла задача нанять как можно больше монтажников кондиционеров и срочно. При этом на рынке их просто не было. Вообще. Потому что все они тогда работали от зари до зари. Их невозможно было нанять ни за какие деньги, хотя реально умирающие от жары клиенты буквально умоляли и были готовы переплачивать любые деньги за срочный монтаж уже купленного ими кондиционера.

Но большинство климатических компаний не могли расти из-за этого пресловутого дефицита квалифицированных кадров.

Однако я всегда отличался свободомыслием, побеждал еще на школьных олимпиадах по математике и химии и я сделал очень необычный ход. Я нанял «кого попало» – много разнорабочих «с улицы», умеющих работать перфоратором, кратко и быстро обучил их особенностям установки кондиционеров, преподав им краткий курс молодого бойца, точнее монтажника сплит-систем, и на следующий день направил их на заказы, которых было море! Естественно, никакого полиграфа и прочих HR-

тестов я никогда не использовал при найме персонала. И эти новички были счастливы обрести специальность, хоть и получали меньше рынка.

Какие же результаты подобного вольнодумства?

1. Я завоевал рынок. Подавляющее большинство заказов были выполнены как надо. Без претензий от клиентов.

2. Была всего лишь одна утечка фреона. Монтажники-новички плохо закрутили гайки и фреон вытек. Клиент позвонил — я ему организовал гарантийную бесплатную заправку кондиционера фреоном, разумеется, с докручиванием гаек, направив на этот гарантийный случай опытную бригаду.

3. Одна бригада меня обманула. Взяли клиента, сделали заказ, взяли с него деньги и смылись, сбежав, вероятно, на другую работу.

Что я приобрел от своего смелого поступка? Рынок.

И что же я потерял в результате своего вольнодумства? Сущий пустяк — 700 грамм фреона с оплатой работы мастеров и одного клиента, которых и так было море.

Но эти два случая — пустяки по сравнению с тем, что можно завоевать гигантский рынок сбыта, если действовать быстро и с умом.

По сути, гораздо больше клиентов многие компании теряют от того, что не могут найти и обучить бригаду.

Стану ли я в будущем нанимать полиграфолога? НЕТ!

Я считал и считаю, что все эти графологи, полиграфологи и даже большинство кадровиков – пустая трата денег и времени компании. И от них гораздо больше убытков, чем прибыли.

2. Причины отсталости России от Запада — трусость и тугодумие

Посмотрите на все руководство России. Ведь все эти люди прошли проверку на полиграфе! А также кучу других тестов и проверок. Но НИ ОДИН из них не знает главного — как обеспечить в России рост экономики и демографии. Они могут заниматься подхалимством, пилить бюджет и брать взятки, но они не умеют думать логически и принимать правильные управленческие решения. И устроенный ими коронапсихоз — развал экономики страны из-за того, что 0,02% населения страны умерло «от рака с коронавирусом» – является ярчайшим доказательством их вопиющей управленческой некомпетентности. Результат прохождения полиграфа — застой, отсталость и деградация огромной

страны. А оно нам надо? Да с такими гигантскими ресурсами, как у России, безо всякого полиграфа более умное руководство создавало великие империи — Российскую империю и СССР. А закомплексованные и беспомощные тугодумы, прошедшие все тесты и проверки, выдуманные параноиками, не только не могут даже решить мусорную проблему, но еще и усугубили ее своей паникой, добавив к ней миллиарды выброшенных масок и перчаток!

Большинство руководителей в России профнепригодны для создания великой державы, процветающей и прекрасной страны. Это доказывает неприемлемость полиграфа и прочих тестов и проверок и кадровых критериев в России.

Почему англо-американская цивилизация уже столетия надежно удерживает пальму первенства в мире почти во всех сферах, а богатейшая ресурсами Россия отстает от нее? Потому что национальная идея Англии и Америки — свободомыслие, а национальная идея России — догматизм.

Англия приняла смелые идеи эпох Возрождения, Реформации и Просвещения, а Россия их отвергает и поныне. Пол-тысячи лет назад Англия отказалась от католицизма, а Россия держится православия до сих пор. А затем Англия пошла еще дальше – в 1689 году Англия приняла Билль о правах, установив свободу слова, вероисповедания, митингов и оружия, плюнув на все «скрепы». Так Англия открыла дорогу вольнодумству, свободомыслию. И именно это инакомыслие и сделало отсталую чумовую Англию успешной и Великой Британией, королевой морей с гигантским числом изобретателей. А когда англичане поставили главой Монетного Двора гения без экономического образования – Исаака Ньютона, то он поднял экономику Англии, превратив ее в великую империю.

Если почитать жизнь великих людей, ученых, первооткрывателей, первопроходцев, то мы увидим, что все они были такими же вольнодумцами, не боялись ставить опыты и совершать кучу ошибок. Да, Колумб ошибся — он хотел открыть западный путь в Индию, но открыл Америку. И что с того? Главное — результат – Испания резко разбогатела от открытия Колумба. Результат оправдывает средства. Возможно, экспедиция Колумба была самой высокоприбыльной инвестицией в истории человечества.

Но в жутко клерикальной России вольнодумство считается тяжким грехом, ересью, а мракобесие и догматизм возведены в ранг национальной идеи. Хотя на самом деле вольнодумство, свободомыслие, инакомыслие — это важнейший инструмент совершения научных открытий и прорыва в любой области бизнеса, науки и даже

на войне. Да-да, именно свободомыслие Суворова, Кутузова и Жукова и обеспечило им яркие победы над врагом. Даже Макс Планк называл свою идею кванта «сумасшедшей». Жизнь гениев доказывает, что именно ломка догматов — путь к великим открытиям.

Многие руководители в России до сих пор мыслят как в Средневековье. А такие пороки, как догматизм, зарегламентированность, бюрократия, подхалимство и пр. – считаются добродетелями. Хотя на самом деле это — пороки, потому что они мешают делать великие открытия и реализовывать смелые и высокоприбыльные бизнес-планы.

Президент России Владимир Путин часто призывает сделать прорыв и зачистить все, что мешает прорыву. Так вот я хочу ответить, что прорыву в России мешают отсутствие свободы слова, догматизм, трусость, зарегламентированность, бюрократия и клерикальная политика государства и конечно же полиграф и прочие тесты и проверки кандидатов, выдуманные параноиками.

Полиграф и догматизм отсеивают таких вольнодумцев, как Колумб, потому что такие первооткрыватели и первопроходцы знают, что на пути к успеху надо быть вольнодумцем и наделать много ошибок. Но полиграф и догматики не прощают ошибок и потому отсеивают гениев и нанимают некомпетентных догматиков.

3. Выводы

1. Полиграф и прочие тесты и проверки и даже сами кадровые критерии в России глубоко ошибочны. Они не только не нужны, но и вредны экономике и управлению государством и компанией. Полиграф — удел параноиков. И скорее всего, обмануть полиграф можно и многие шпионы и агенты спецслужб наверняка знают как обмануть полиграф.

2. На руководящие посты надо брать умных людей по уровню интеллекта — победителей олимпиад по математике с высшим естественно-научным образованием, плюя на их опыт работы, ошибки, рекомендации, почерк, полиграф и прочее. Это — атланты и титаны, которые поведут страну к светлому будущему.

3. Чтобы сделать топ-менеджера лояльным компании, надо ему больше платить.

4. На линейную должность можно взять почти «кого попало с улицы» с более-менее подходящим образованием или опытом, обучив кратко основам профессии.

*Устин Чащихин, автор книг по экономике и топ-менеджер

Татьяна Антонова

В качестве комментария к вашей статье предлагаю свой опыт работы с полиграфом в компании «М» на должности HR директора. Компания М – услуги связи, федеральная компания, штат тогда насчитывал 1000 чел, город Тольятти.

Политика компании была такова, что проверяли на полиграфе всех сотрудников независимо от должности.Большая часть штата – это продажники этих услуг. И мы с трудом набирали штат, причем каждый год из-за этих показателей страдал HR директор, с которым по результатам года договор не продлевали (заключали с ним, как и с другими топами договор на год и в положительной динамике или 100% показателях продлевали).

Первые два месяца моей работы также показали провал именно в показателях подбора персонала. Начала копать и выявлять причины.

Оказалось:

- 30% мы теряем кандидатов, потому что они не прошли полиграф;

- 20% мы теряем кандидатов, в которых заинтересованы, но они не дождались результатов, и приняли оффер другой компании. (Обработка, ознакомление и согласование руководителями с результатами занимало неделю времени);

- 30% мы теряем кандидатов, в которых мы заинтересованы, но они не готовы проходить полиграф, считая это унижением, изначальным недоверием, некомфортом и гестапо (с каждым мы беседовали и выявляли причины);

- оставались заветные 20% кандидатов, которых мы доводили до результата и предоставляли наш оффер.

Согласитесь, потеря 80% кандидатов – это, как правильно заметил автор статьи, непозволительная роскошь!

Итог, думаете мы отказались от полиграфа? Руководством было принято решение взять еще оператора на обра-

ботку результатов – это новые затраты, чтобы снизить процент на этом уровне. И еще один бонус от этой аналитики – меня не сняли с должности, а поставили коэффициент подбора не менее 20%)) Так была переломлена ситуация с текучестью кадров на должности HR директора. Но компания федерального уровня, на совете директоров мы не присутствовали, и у меня не получилось дожать вопрос с отказом от полиграфа.

ПРОВЕРЯЛИ НА ПОЛИГРАФЕ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ НЕЗАВИСИМО ОТ ДОЛЖНОСТИ

*Татьяна Антонова,
экс-HR директор Тойота и Лексус центров Калининград, партнер компании MosapaintsRus

Полиграф – это вчерашний день

Применять или не применять полиграф при работе с персоналом – это выбор каждой конкретной организации. Не исключаю, что где-то (например, в госкомпаниях или банках) его использование в некоторых случаях оправдано. Но, считаю, что с точки зрения современных трендов развития HR-практик и методов построения корпоративной культуры полиграф – это все-таки вчерашний день. Пик его популярности пришелся на конец 1990-х – 2000-е гг., что в принципе объяснимо: тогда остро стояли вопросы безопасности, а стандарты корпоративной культуры отличались от сегодняшних.

Работая в середине 2000-х в промышленном секторе, я сама получила опыт прохождения полиграфа (проверка ведущих сотрудников проводилась в организации регулярно). Что сказать? Этот метод однозначно не панацея, нередко получаемые выводы были очевидно ошибочны так, что доходило до смешного. Я уже не говорю о том, что проверять на полиграфе должны высококлассные специалисты, число которых ограничено.

Сегодня корпоративная культура большинства успешных динамично развивающихся компаний, где активно внедряются IT-технологии и другие инновации, основана на принципах открытости и доверия между работодателем и сотрудниками. Согласитесь, полиграф как-то неоднозначно сочетается с опенспейсом или свободным графиком ра-

боты? Это самое главное, почему я (как и руководство нашей компании) считает, что использование этого метода в рамках нашей корпоративной культуры недопустимо.

В то же время, повторюсь, в каких-то сферах полиграф может быть уместен и востребован. Хотя, на мой взгляд, есть менее радикальные, а главное, более эффективные практики, системы тестов по проверке персонала на соответствие определенным стандартам.

*Татьяна Козлова,
Директор по персоналу
ООО «Байкал-Сервис ТК»

Как собственник компании, я выступаю против использования полиграфа. И для меня есть несколько факторов, влияющих на мою позицию.

Во-первых, это подрывает культуру доверия, в некоторых случаях может быть показателем неуважения. Если уже не доверяешь, зачем принимаешь?

Во-вторых, люди меняются. И, если мы не говорим о злостных нарушителях закона, полиграф не может быть основанием для принятия решения при приеме сотрудника на работу. Случаи незаконного поведения проверяются с помощью службы безопасности.

На мой взгляд, сбор и проверка рекомендаций от нескольких людей (разные компании, разные должности) способны дать необходимую информацию по сотруднику.

Артем Богач

*Артем Богач,
Руководитель-практик, бизнес-тренер

Не нужно становиться частью проблемы, нужно становиться частью ее решения

С экспертом беседовала Алена Кораблева

Ирина Цепей

Accent Capital

Какие компетенции Вы в себе прокачивали во время этого пути, что труднее далось?

Я бы сказала, что такая компетенция как бизнес-ориентированность сложно развиваемая. Когда ты видишь, как твои действия отражаются на бизнесе в целом. Бизнес-ориентированность и стратегическое мышление – это умение посмотреть на картинку сверху и понять, как то, что ты делаешь сейчас, отразится на деятельности компании в целом и на деятельности твоего подразделения в частности. Коммуникации всегда требуют прокачки, чтобы двигаться вперед. И управленческие навыки, безусловно, потому что руководители, которые не обладают управленчески-

ми методиками и техниками, не всегда эффективные руководители.

Как сегодня Ваше первое представление о профессии HR директора отличается от современных реалий?

—Мне казалось, что будет сложнее, этот переход меня пугал, у меня была неуверенность, что я справлюсь, что я обладаю достаточными компетенциями и знаниями, но по факту я поняла, что «глаза боятся, а руки делают». И больше всего меня пугала необходимость принимать самостоятельные решения, а также ответственность, когда над тобой нет кого-то, кто может оценить твое решение, помочь, подсказать или остановить в нужный момент.

А что Вам помогло на этом пути?

—Мой руководитель увидела во мне определенный потенциал. Она оказала мне большое доверие и занялась моим развитием – давала мне дополнительные задачи, с которыми раньше не приходилось сталкиваться. Благодаря этому я смогла вырасти с позиции специалиста по подбору персонала до руководителя. На этом пути у меня были промежуточные шаги – менеджер по персоналу, затем позиция заместителя директора по персоналу, где мне приходилось заниматься не только подбором. У меня появились дополнительные задачи, связанные с корпоративной культурой, оценкой, обучением сотрудников. Задачи постепенно добавлялись, и я росла.

Какие ошибки совершают компании при переходе на удаленку? Что не стоит совершать при этом переходе?

— Основная сложность заключается в том, что у сотрудника стирается граница между работой и домом, он круглосуточно находится на работе. Это может привести к профессиональному выгоранию. В этом случае важно соблюдать график работы, как будто ты находишься в офисе.

Есть ли какие–то методы контролировать своих сотрудников, как–то помогать им, направлять?

— Мы не можем заставить сотрудников в 7 часов вечера выключать компьютер и идти отдыхать. Более того, многие руководители радуются тому, что сотрудники стали больше работать. Если говорить про контроль, то это постоянное пребывание в контакте с сотрудниками – рекомендуется создавать чаты, в которых происходит обмен информацией и можно в какой-то степени видеть, на работе сотрудники или нет. Важно доносить последствия стирания границы работы и дома, это приводит к выгоранию и, соответственно, снижению эффективности, а в худших случаях и к увольнению сотрудника, который на самом деле просто устал.

УП В чем были трудности перехода на удаленку в вашей компании?

— Особых трудностей не было. Это было легко осуществить технически. Большинство наших сотрудников имеют корпоративные ноутбуки. Их легко перенести из офиса в дом и начать работать.

Если говорить про трудности работы с персоналом, то в первую очередь, это поддержание корпоративного духа – теперь между нами нет общего пространства, где мы могли бы собраться и пообщаться, как в офисе.

Еще одна проблема – это адаптация новых сотрудников, которые еще ни разу не были в офисе и ни разу вживую не видели своих коллег. В этом есть определенный вызов. Как погрузить сотрудников в корпоративную среду вне офиса?

Для того чтобы облегчить жизнь коллегам на удаленке, мы подготовили небольшую памятку для сотрудников и руководителей о том, как выстраивать работу в удаленном формате, как сделать работу не менее эффективной, чем в офисе.

ВАЖНО ДОНОСИТЬ ПОСЛЕДСТВИЯ СТИРАНИЯ ГРАНИЦЫ РАБОТЫ И ДОМА, ЭТО ПРИВОДИТ К ВЫГОРАНИЮ И, СООТВЕТСТВЕННО, СНИЖЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ, А В ХУДШИХ СЛУЧАЯХ И К УВОЛЬНЕНИЮ СОТРУДНИКА, КОТОРЫЙ НА САМОМ ДЕЛЕ ПРОСТО УСТАЛ

УП Чтобы постоянно крутились тарелки у жонглера в цирке, их нужно постоянно перезапускать. Как Вы «перезапускаете свои тарелки», чем Вы их мотивируете?

— Мы внедряем корпоративный портал, вопрос о его необходимости встал еще острее в связи с удаленным форматом. Сотрудники должны быть в курсе того, что происходит в компании. Они смогут наблюдать за производственным процессом фактически в режиме онлайн, почти так же, как это было и в офисе. Пока портал готовится к запуску, мы увеличили количество почтовых рассылок о том, что проис-

У СОТРУДНИКА СТИРАЕТСЯ ГРАНИЦА МЕЖДУ РАБОТОЙ И ДОМОМ, ОН КРУГЛОСУТОЧНО НАХОДИТСЯ НА РАБОТЕ

ходит в компании, например, о наших достижениях, о сотрудниках, которых мы хотим особенно отметить.

Многие наши сотрудники позитивно отнеслись к работе удаленно, мы даем им возможность продолжать работать в том же формате. Когда летом завершился период карантина, мы продлили удаленный формат даже для тех коллег, чье присутствие в офисе было важно. Например, офис-менеджеры нашей компании вышли в офис через месяц после того, как карантин сняли.

БОЛЬШЕ ВСЕГО МЕНЯ ПУГАЛА НЕОБХОДИМОСТЬ ПРИНИМАТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ, А ТАКЖЕ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, КОГДА НАД ТОБОЙ НЕТ КОГО-ТО

УП Т.е. в вашем случае удаленка была плюсом?

— Да, безусловно. Она помогла значительно сократить затраты на содержание офиса. Многие сотрудники отмечают увеличение эффективности своей работы из-за того, что у них есть возможность работать в более комфортных условиях. Более эффективно выстраивается баланс работа-жизнь, когда коллеги не тратят время на дорогу – проснулся и через 10 минут ты уже на работе.

УП Есть такое высказывание Стивена Джей Гоулда: «Честно сделанные ошибки следует считать не неудачами, а семенами для основной деятельности по их исправлению». Были ли у Вас какие–то такие ошибки, которые открывали Вам новые горизонты для Вашего поля деятельности, которые бы выводили Вас вверх?

— Действительно, ошибки должны рассматриваться как возможность для роста. В качестве примера могу привести свой личный опыт с предыдущего места работы, хотя и не могу назвать это своей собственной ошибкой. В качестве диверсификации руководитель компании решил начать совершенно новый несвойственный для себя бизнес, которым он никогда раньше не занимался. Бизнес-идея его очень сильно вдохновила, несмотря на то, что реализация этого проекта стоила довольно дорого. Через полгода после того, как проект был внедрен, выяснилось, что расчеты были проведены поверхностно и все совсем не так хорошо, как представлялось в начале. В итоге бизнес пришлось закрыть. Выводы?

На начальном этапе нужно уделять особое внимание проработке, проводить расчеты и выстраивать бизнес-планы настолько глубоко, насколько это возможно. Эта ошибка была довольно дорогостоящей, но благодаря ей мы смогли качественно выстроить работу по оценке и анализу идей, настолько, что дальнейшие потери удалось минимизировать.

СОТРУДНИКИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ В КУРСЕ ТОГО, ЧТО ПРОИСХОДИТ В КОМПАНИИ. ОНИ СМОГУТ НАБЛЮДАТЬ ЗА ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРОЦЕССОМ ФАКТИЧЕСКИ В РЕЖИМЕ ОНЛАЙН, ПОЧТИ ТАК ЖЕ, КАК ЭТО БЫЛО И В ОФИСЕ

Неужели Ваши сотрудники не совершают ошибки? Как Вы относитесь к тому, когда они ошибаются?

— Конечно, совершают. Не ошибается тот, кто ничего не делает. И я сама ошибаюсь. Важно, выстроить такие взаимоотношения, чтобы сотрудник, который ошибся, не боялся прийти и признаться в своей ошибке. Чем раньше выявлена ошибка, тем быстрее мы можем разобраться с последствиями и устранить их. В этом случае моим главным требованием является тезис: «Если ты ошибся – предложи, как это можно исправить». Пусть этот вариант будет не самый эффективный, но не нужно решение этой проблемы сваливать на меня. Я готова делать это только вместе с коллегой.

Ошибки бывают разные. Я вспоминаю свою ошибку еще на позиции HR-менеджера, когда я занималась подбором персонала. К нам пришел устраиваться человек, которого я фактически вывела на работу. Он уже оформлял свои документы, когда мой руководитель мне сказал: «Слушай, а я не этого сотрудника выбрал. Это не тот человек, которого я хотел взять на работу». Мне пришлось идти к этому человеку, который уже видел себя на определенной позиции, и говорить: «Извините, мы ошиблись, у нас все поменялось». В эмоциональном плане это было крайне неприятно. К счастью, данная ситуация не привела к каким-то фатальным последствиям, этого человека еще не приняли на работу и мне удалось выстроить с ним разговор в дружеском ключе. В дальнейшем я помогла ему в поиске, порекомендо-

вав его одной из своих коллег. В итоге он работу все-таки получил.

А было ли такое, что Вам приходилось исправлять ошибки Ваших подчиненных из–за каких–то личностных человеческих факторов?

— Я такого случая не могу вспомнить. Я скажу так, если это не что-то ужасное или требующее каких-то исключительных мер, то, конечно, такие случаи в моей практике были. Когда я вместе с сотрудником принимаюсь за решение проблемы и не выношу ее куда-то дальше, выше, если эту ситуацию можно решить, и она не ведет к финансовым потерям. Но если Вы попросите меня привести пример, то я его не приведу. Потому что для меня это повседневная работа. Так или иначе, повторюсь, ошибки совершают все.

Есть ли какие–то типичные, повторяющиеся ошибки?

— Общая для всех ошибка – отсутствие обратной связи. Это часто происходит, когда рекрутер ищет сотрудника под запрос руководителя компании. Подбор идет не так быстро, как хотелось бы, но кропотливый поиск продолжается. Рекрутеру и в голову не приходит написать руководителю: «Я работаю над Вашей задачей, но есть определенные сложности. Предлагаю совместно подумать над тем, как сделать поиск более эффективным». А ведь без этого сообщения руководитель будет думать о том, что про его задачу просто забыли. В итоге это выливается в недовольство и претензии.

ЭТО НЕ ТОТ ЧЕЛОВЕК, КОТОРОГО Я ХОТЕЛ ВЗЯТЬ НА РАБОТУ

Рекрутер не дает обратную связь соискателям, это также наболевшая проблема. Ответ нужно давать всем, это же твоя работа. Сейчас для этого достаточно средств, в том числе и автоматизированных.

Часто бывает так, что руководители не дают обратную связь сотрудникам, ни положительную, ни отрицательную. Такие руководители, наверное, считают, что сотрудник должен уметь читать их мысли. И в итоге мы приходим к ситуации, которую можно условно назвать «Вы все уволены». При этом сотрудник даже не понимает, почему так произошло, ведь он не слышал ни слова упрека в свой адрес.

Это типичные ошибки, с которыми мы работаем, регулярно донося до со-

трудников и до руководителей то, как важно давать обратную связь, проговаривать, сообщать о своих ожиданиях, потребностях и претензиях. Причем не в формате, когда уже все «кипит». Это сильно облегчает всем жизнь.

А у Вас нет такой практики, как отчетность в конце дня, для того, чтобы понимать, что с обратной связью?

— Нет, у нас нет такой практики. Наши руководители, особенно сейчас в удаленном формате, проводят регулярные еженедельные совещания, в том числе отчетные. Обратная связь – это не столько про выполнил/не выполнил. Это именно о качестве работы – сможешь или не сможешь выполнить в срок? Насколько качественно? Обратная связь должна включать многие нюансы.

Какой совет Вы дадите людям, которые только начинают решать свои проблемы в удаленке, которые сталкиваются с теми ситуациями, о которых мы говорили, чтобы не впадать в панику и продолжать эффективно работать?

— Сложно советовать. У каждой компании могут оказаться свои сложности, особенности, с которыми придется разбираться переходе на удаленный формат.

Я могу дать общий совет.

Не нужно становиться частью проблемы, нужно становиться частью ее решения. Т.е. нужно искать возможные пути. Пандемия лишь укрепила мнение о том, что офис становится не основным и не единственным местом для организации труда. Нужно смириться с тем, что к той жизни, которая была еще год назад, мы вряд ли полностью вернемся. Ведь и сотрудники, и руководители компаний смогли оценить те плюсы, которые предоставляет удаленный формат. Нам всем придется соответствовать этим тенденциям. Общий совет – принять, понять и начать думать о том, как сделать так, чтобы работа в удаленном формате стала еще более эффективной.

*Ирина Цепей,
директор департамента
по управлению персоналом
Accent Capital

Организация, сопровождение
и согласование: А. Юрова
Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для Управление персоналом

Справка о спикере:
Возглавляет Департамент по управлению персоналом Accent Capital. Ранее — директор по управлению персоналом в Колди, Смайнекс, Гледен Инвест. В команде Accent Capital с 2019 года.

ИТ-компания не может себе позволить высокую текучку

Компания «СИГМА» не только успешно автоматизирует российскую энергетику, но и применяет современные ИТ-инструменты для оптимизации внутренних бизнес-процессов. Почему важно лично общаться с сотрудниками, и как технологии влияют на подбор и управление персоналом, в большом интервью УП рассказала Ольга Бармаш, директор департамента по работе с персоналом в СИГМЕ.

С экспертом беседовал гл.редактор УП
А. Гончаров

УП Ольга, добрый день. Для начала расскажите немного о деятельности СИГМЫ?

СИГМА – крупная ИТ-компания, лидер по цифровизации российской энергетики. Энергетика – достаточно специфическая отрасль, поэтому большинство наших решений заточены специально под нее. Но есть и кросс-отраслевые продукты, которые могут быть использованы для ЖКХ или транспорта. Сейчас мы активно поддерживаем импортозамещение и развиваем собственную продуктовую линейку. Из 20 решений уже 5 входят в Реестр российского ПО, ещё 3 готовятся к регистрации. Компания активно развивается: наши офисы находятся в 9 городах

Ольга Бармаш

Сигма

России, а в команде уже больше 1000 человек, и это далеко не предел.

УП А что насчет внутренних процессов? Используете автоматизацию для управления персоналом?

— Да, в СИГМЕ полностью или частично автоматизированы бизнес-процессы по учету, анализу и привлечению персонала. Конечно, можно справляться и с помощью Excel, но когда в процессе одновременно участвуют несколько подразделений и сотрудники из разных городов, то без специальных платформ и ИТ-продуктов не обойтись.

Сегодня мы живём в условиях «кадрового голода»: чем быстрее обрабатываются заявки и обратная связь, тем эффективнее наша работа. Учитывая, что в СИГМЕ присутствует весь цикл HR-активностей, мы также автоматизировано ведем базу по учебным курсам, аттестации, динамике развития навыков персонала и выходным интервью. Используем как готовые продукты на рынке, так и собственные разработки.

УП Есть мнение, что в крупных компаниях затраты на ИТ–решения для HR–функции не окупаются почти никогда. В чем тогда смысл ее автоматизации?

— Как я уже сказала, многие продукты для внутренней оптимизации мы разрабатываем самостоятельно, это в разы сокращает стоимость. Да и рынок не всегда может предложить релевантные продукты под наши запросы. Безусловно, если для каждой задачи закупать тяжеловесные дорогостоящие системы, затраты будут стабильно превышать итоговую ценность продукта.

УП Как с помощью ИТ выявлять недобросовестных работников?

— Все проекты в СИГМЕ прозрачны и еще на старте делятся на составные части, которые можно разложить даже по часам. Это очень удобно. Сотрудник в специальной системе самостоятельно распределяет рабочее время на имеющиеся задачи, и руководители всегда знают, как в их отделе выстраивается нагрузка. Поэтому проблема с контролем выполнения задач практически не стоит. С переходом на дистанционную работу мы дополнительно внедрили систему мониторинга рабочего времени в некоторых подразделениях. Но это не сильно изменило итоговые показатели, так как высокий уровень эффективности использования рабочего времени уже был достигнут.

УП Часто ли бывает, что нанятый сотрудник не подходит для вашей компании?

— СИГМА сейчас на стадии бурного роста, но текучка у нас не превышает 15%. Мы уделяем большое внимание процессу отбора, чтобы в компанию попадали только те люди, которые дей-

ствительно нам подходят, хотят развиваться как профессионалы в том же направлении, в котором мы развиваем свою технологическую экспертизу.

Безусловно, нестыковки случаются. Но это единичные случаи, которые мы тщательно анализируем, чтобы ситуация не повторялась. А вообще, СИГМА — это комфортное место для работы, где у руководства нет цели постоянно обновлять состав команды, а у сотрудников – сбегать. Мы стремимся работать с адекватными людьми, профессионалами в своем деле.

УП В Сбербанке действует программа, которая по семантике внутренней переписки за первые 3 месяца выдаёт ожидаемый срок увольнения сотрудника. Какова ваша оценка опыта Сбербанка?

— В СИГМЕ этот инструмент не приживётся. Возможно, он может решать задачи массового набора на специальности с низкой квалификацией и оплатой труда, но у нас другая ситуация. Мы индивидуально работаем с каждым сотрудником, тщательно выстраивая процесс адаптации: на начальном этапе сопровождаем нового коллегу совместно с непосредственным руководителем, стараемся ответить на все вопросы и помочь в «профессиональной акклиматизации». На следующих стадиях – мотивируем получать новые знания, делиться опытом с коллегами, становиться экспертом и наставником. Мы отслеживаем мотивацию людей с помощью общения, опросов, личных встреч. Не все компании могут себе это позволить. Но в ИТ квалифицированных кадров в принципе не так много, а специалисты в автоматизации энергетики и вовсе на вес золота. Мы просто не можем себе позволить высокую текучку.

В целом, подобный инструмент не сочетается с нашей корпоративной культурой и мог бы даже спровоцировать уход сотрудников, если бы мы начали такие программы использовать. К тому же далеко не всегда негативные высказывания сотрудника отражают его реальное отношение к компании. Очень важно не поддаться когнитивным искажениям – кстати, подсчитано, что их около 200 видов! Бывает, что человек выражает свои мысли в резкой форме, но при этом любит свою работу, имеет добрые намерения, и его идеи действительно ценны. Искусственный интеллект пока еще не может различать форму и содержание. Поэтому мы ориентируемся на живое общение, а не на компьютерные программы.

УП Полиграф — это нетрадиционный метод оценки благонадежности человека или инструмент ИТ?

— Думаю, что нетрадиционный. Но я не специалист в этом вопросе. Во-первых, насколько мне известно, полиграф используют в узких областях и отдельных случаях. Это довольно ред-

кая практика. Во-вторых, сам факт и процесс этого «допроса» может быть расценен как недоверие компании к сотруднику или кандидату, и мы можем потерять хороших специалистов из-за такого формального подхода.

Как вы считаете, какие новые ИТ-продукты нужны HR-сфере?

— Хочется, чтобы существовала программа, позволяющая фиксировать уровень и динамику мотивации сотрудника на протяжении всего рабочего цикла в компании. Например, человек отработал 2 года и, возможно, хочет каких-то изменений. Незадолго до этого срока система самостоятельно анализирует имеющиеся данные, предлагает различные траектории его профессионального развития, и HR, сотрудник и его руководитель могут эту информацию использовать как основу для плана на следующий этап карьеры. Сейчас мы работаем над собственным ИТ-продуктом для этой цели, так как профессиональный рост команды очень важен для СИГМЫ.

Что бы Вы посоветовали Avito, HeadHunter, SuperJob в плане внедрения ИТ-инструментов для HR-задач?

— Поскольку это конкурирующие площадки (и здесь очень интересен опыт Avito, для которой изначально банк вакансий и функционал поиска работы не были ключевыми), я бы посоветовала развивать гибкость настроек. Например, добавить возможность расставлять приоритетность требований при заполнении вакансий и резюме: что более или менее «весомо» для работодателя. Сейчас очень актуален опыт удаленной работы, онлайн-коммуникаций, особенно для менеджерских должностей.

Иногда опыт в предметной области важнее соответствия формальному критерию вроде уровня владения иностранными языками. Большинство вакансий в ИТ «по умолчанию» включает в себя требования к знанию иностранных языков, однако вакансия может быть открыта в департаменте, который никак не связан с информацией на других языках или с зарубежными рынками (например, АХО). Это даст кандидатам больше возможностей для маневра, что особенно важно в сегодняшней ситуации на рынке труда – в частности, в регионах. То есть, одно и то же изменение, реализованное благодаря более тонким настройкам ИТ-систем, даст возможность кандидатам найти больше интересных вакансий, а работодателям – получать меньше нерелевантных откликов.

*Ольга Бармаш, директор департамента по работе с персоналом **Сигма**

Организация, сопровождение и согласование: А. Юрова
Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Внимание к деталям на собеседовании – ключ к успеху

С экспертом беседовал гл.редактор УП
А. Гончаров

УП Как в нашем бизнес социуме передаются знания и опыт о нежелательных компаниям сотрудниках? (О них не пишут детально в книгах гуру HR, аккуратно и на эзоповском языке говорят на конференциях, совсем непонятно вещают не знающие практики преподаватели в вузах… НО в HR среде ВСЕ знают ЭТО.)

Рынок очень небольшой, особенно, когда речь идет о какой-то конкретной индустрии (например, FMCG food). Всех лучших людей на рынке труда знают по фамилиям и именам за их заслуги, крутые проекты и реализованные идеи. Аналогично выстроена работа с теми кандидатами, которые плохо проявили себя на предыдущем месте работы. Чаще всего, если сотрудник ушел некрасиво или работал спустя рукава – такие моменты проявляются на этапе сбора рекомендаций на кандидата. Из уважения к себе и своей репутации ни один руководитель или HR не станет откровенно врать про бывшего сотрудника. Конечно, отдельно от знакомства с кандидатом рекомендация не

Екатерина Калияниди

ManpowerGroup Russia & CIS

может быть на 100 % валидной, потому что то, что одному руководителю плохо, другому может вполне оказаться полезным и нужным в данный момент.

Однако есть случаи, которые, с какой стороны ни посмотри, вызывают негатив у любого работодателя. Так, например, бывают рассылки от HR представителей компаний в кадровые агентства, в которых рынок предупреждают о том, что в поиске находится кандидат, который плохо проявил себя на предыдущем месте работы по таким-то причинам. Это случаи достаточно редкие, однако стоит отметить, что эффект от таких писем колоссальный – мало кто сможет дальше работать с таким кандидатом и рассматривать его на перспективные роли внутри компании.

Любые сомнения не в пользу кандидата? Как этот постулат проявляется у Вас при оценке резюме?

— HRы делятся на два типа: одни считают, что по резюме можно смело принимать решение (для них оно имеет большой вес), а другие встречаются с кандидатами лично, не придавая большого значения оценке резюме. Но есть несколько моментов, на которые обращают внимание все:

Грамотность резюме – орфографические ошибки говорят нам не только о том, насколько образован кандидат, но и том, как небрежно он подошел к задаче по составлению резюме. Ведь сейчас есть миллионы способов проверить себя на грамотность.

ОЧЕНЬ СИЛЬНО СМУЩАЮТ КАНДИДАТЫ, КОТОРЫЕ НЕ МОГУТ ОПИСАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ СВОЕЙ РАБОТЫ

Кандидат – попрыгунчик (jumper) – это кандидат, который меняет работу каждые год-полтора. Согласитесь, добиться успеха, особенно на руководящей должности, за такой срок достаточно сложно, а уж тем более его закрепить и приумножить. Причины ухода бывают разные, и они не всегда зависят от самого кандидата, но когда заметна тенденция, а не исключение из правила, стоит задуматься, так ли хорош будет этот сотрудник в долгосрочной перспективе.

Помимо прочего частые смены работы сигнализируют нам о том, что на человека нельзя положиться. Велика вероятность, что на новом месте кандидат также не пожелает задержаться.

Фотография на резюме – согласитесь, фотография может сказать о многом. HRы часто сталкиваются с несоответствием фотографии и заявленной должности. Неуместно публиковать

фотографию в свадебном платье, на пляже, совместную с друзьями или родственниками и т. п., претендуя на любую должность. А дальше есть уже свои особенности, например, если вы хотите в компанию, которая делает корма для животных, фотография с питомцем будет выглядеть актуально.

УП Оценивая на собеседовании, что может вызвать у Вас вопрос к доверию?

— Чаще всего во время интервью очень сильно смущают кандидаты, которые не могут описать результаты своей работы – не знают конкретных цифр и достижений, не озвучивают и не знают KPI, не помнят результаты – это заставляет задуматься, а так ли хорош кандидат, как описывает себя.

Несостыковки в ответах на вопросы говорят нам о том, что кандидат дает социально желаемые ответы вместо того, чтобы выдавать свои мысли.

Например, причина поиска нового места работы – желание работать без постоянных переработок и с меньшим количеством командировок. Однако в процессе диалога кандидат говорит, что готов к переработкам и не видит сложности и проблемы работать в выходные.

Здесь однозначно присутствует в одном или втором ответе желание понравиться и не упустить возможность попасть в компанию или не говорить о сложных причинах поиска нового места работы (например, сложности с руководителем, желание более высокого дохода и т.д.).

Ну и, естественно, есть невербальные моменты, которые смущают – кандидат постоянно щелкает ручкой, не смотрит в глаза, отвлекается на телефон каждые 5 минут.

ЕСЛИ СОТРУДНИК УШЕЛ НЕКРАСИВО ИЛИ РАБОТАЛ СПУСТЯ РУКАВА – ТАКИЕ МОМЕНТЫ ПРОЯВЛЯЮТСЯ НА ЭТАПЕ СБОРА РЕКОМЕНДАЦИЙ НА КАНДИДАТА

УП Какие провокационные вопросы стоит задать, чтобы проверить “на вшивость” кандидата?

— Здесь важно понимать, что именно мы хотим узнать о кандидате: какими компетенциями и какой компетентностью должны обладать кандидаты. Отталкиваясь от того, что нужно работодателю, применяются различные способы оценки, такие как профессиональные тестирования, интервью по компетенциям, тесты способностей, центры оценки.

Один кандидат может быть со своей грубостью или дотошностью неприемлемым для компании, а для иной – находкой?

— Абсолютно точно, да.

Не бывает плохих кандидатов. Бывают кандидаты, которые не подходят в конкретную компанию или конкретному руководителю.

У каждой компании, помимо профессиональных требований к кандидатам, есть еще и личностные компетенции, на которые компания обращает внимание.

Кандидат может проходить этапы интервью на аналогичную позицию в разных компаниях, где в одной компании ему дали жесткий отказ, а в другой компании – он в числе финалистов.

Как Вы снимаете информацию о менеджере, беря рекомендации и чувствуя, что его приукрашивают или не хотят сообщить коллеге правду?

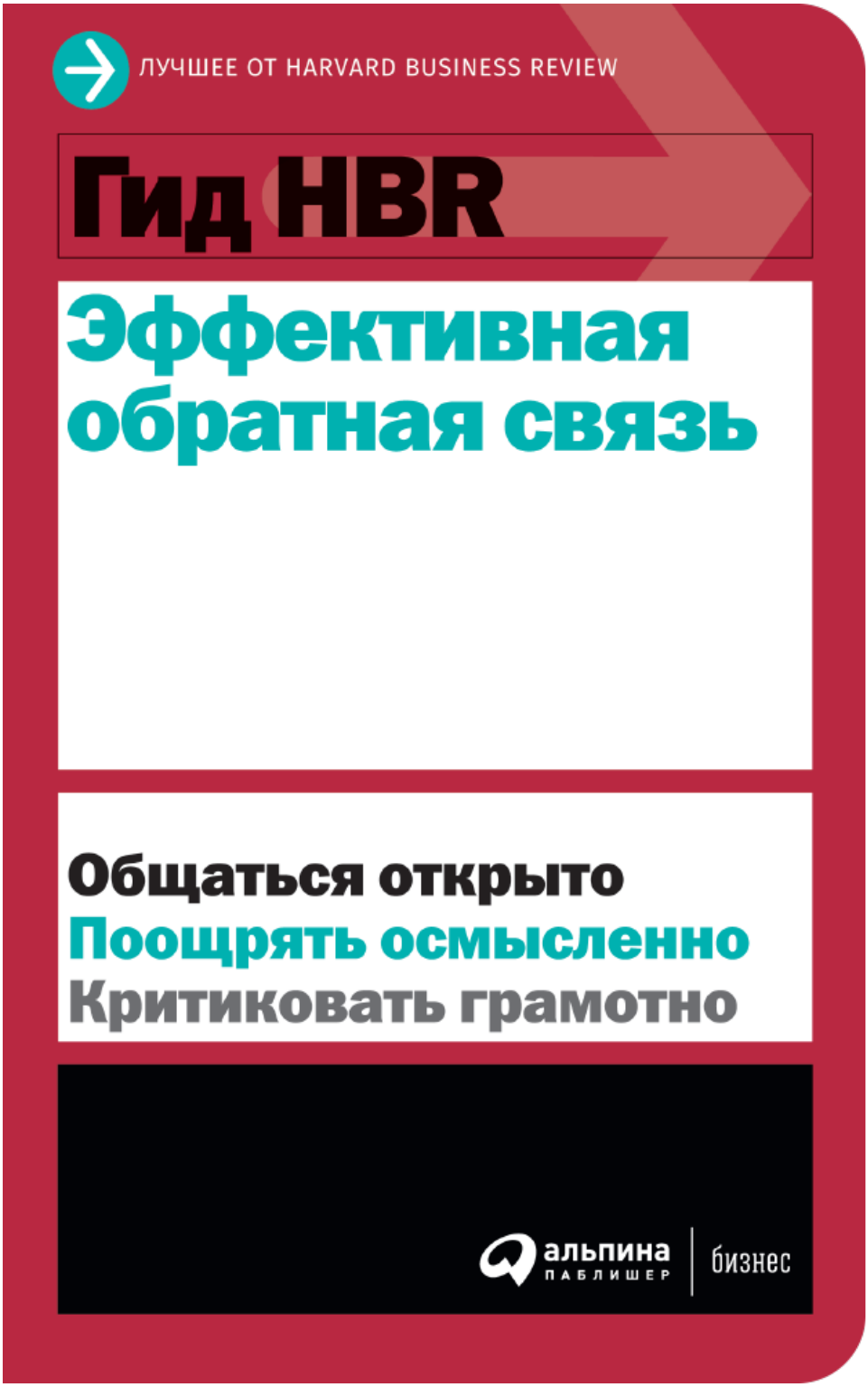
— Рекомендации отдельно от всех процессов интервью – самый невалидный способ оценки кандидата. Однако, если рекомендация – это один из этапов оценки кандидата, она может быть полезной и дать ответы на вопросы, которые беспокоят будущего работодателя. Но ограничиваться только одной рекомендацией не имеет смысла, потому что коллега или сотрудник HR могут не знать деталей или приукрасить какие-то моменты. Собирая несколько рекомендаций – от руководителя, заказчика, подчиненного, коллеги – можно получить мнение разных людей и тогда благодаря разной обратной связи увидеть общую картину.

ИЗ УВАЖЕНИЯ К СЕБЕ И СВОЕЙ РЕПУТАЦИИ НИ ОДИН РУКОВОДИТЕЛЬ ИЛИ HR НЕ СТАНЕТ ОТКРОВЕННО ВРАТЬ ПРО БЫВШЕГО СОТРУДНИКА

*Екатерина Калияниди,
руководитель развития бизнеса
в Москве и направления
профессионального подбора в России
кадровой компании
ManpowerGroup Russia & CIS

Организация, сопровождение
и согласование: А. Верещагина
Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Гид HBR. Эффективная обратная связь



НОВЫЕ КНИГИ

Любой руководитель знает, что для полноценного развития подчиненных крайне важно установить с ними обратную связь. Данное руководство по эффективной обратной связи содержит практические советы по большому спектру вопросов, которые помогут для осуществления плодотворной работы с подчиненными, — от способов конструктивной критики до умения оценивать выдающуюся работу.

Без оценки действий сотрудников невозможно обеспечить их профессиональное развитие в организации. Обратная связь повышает сознательность персонала. Но как понимать, какую обратную связь давать? Исследования Стейси Финкельштейн из Колумбийского Университета и Айелет Фишбах из Чикагского показывают, что новичкам и профессионалам нужна разная информация. В одном из исследований опросили американских студентов, которые изучают французский язык на начальном и продвинутом уровнях. Студенты начального уровня преимущественно хотели бы видеть своим учителем того, кто их одобряет и отмечает их успехи; студенты же продвинутого уровня, наоборот, желали слышать больше критических замечаний, помогающих развивать недостаточно отработанные навыки. В похожем исследовании опрашивали в качестве профессионалов членов экологической организации, а в качестве новичков людей, не состоящих в этом сообществе. Результаты оказались такими же. Оба этих исследования показывают, что **опытные в профессии люди — те, кто уже обладает знаниями и навыками, — не боятся критической оценки своей работы.** Скорее, даже ищут ее. Они интуитивно понимают, что критика является движущей силой развития, в то время как одобрение всего лишь подтверждает то, что они уже и так знают.

Безусловно, это не значит, что опытных сотрудников не нужно никогда поощрять. Через три года после того, как американский филиал аудиторской компании KPMG представил программу поощрений Encore, количество сотрудников, согласных с утверждением «По всем статьям это лучшее место работы», выросло на 20%. Анализируя эффективность программы в разных подразделениях, Сильвия Брандес, директор по компенсациям американского филиала, выяснила: подразделения, чаще поощряющие сотрудников, значительно меньше страдают от текучки кадров. Насколько часто нужно показывать подчиненным, что вы цените их усилия? Как минимум раз в

две недели. Хороший результат показывают искренние благодарственные письма, служебные записки с одобрением результатов работы или короткие выступления на еженедельном совещании, где подчеркивается ценность усилий сотрудников. Для регулярности Эдриан Гостик и Честер Элтон, авторы книги «Принцип морковки: Новейшая тенденция в системе мотивации сотрудников», советуют вести таблицы поощрений с отметками, когда хвалили каждого сотрудника и за что. А как вообще правильно поощрять сотрудников? Во-первых, **вознаграждение должно соответствовать заслугам.** В книге описывается случай, когда менеджер дарил за определенные заслуги сертификат на поход в ресторан на 25$, притом дарил он его и тем, кто вышел в свой выходной составить отчет, и тем, кто смог сократить ежегодные расходы подразделения на 50.000$, а маленькое поощрение за большую работу демотивирует. Во-вторых, **нужно использовать личностный подход**. Представления о вознаграждении у всех разные: например, сотруднику, который всегда уходит домой позже всех, стоит подарить выходной с сертификатом на поход куда-то с семьей, а особенно амбициозный работник, возможно, предпочтет встретиться лично с генеральным директором или быть зачисленным в группу, занимающуюся интересным проектом. В-третьих, **не стоит забывать о команде.** Стоит установить промежуточные цели и обозначить вознаграждения за их достижения, не всегда нужно ждать окончания проекта, чтобы отметить успехи сотрудников.

Фундамент для эффективной обратной связи закладывается с помощью планомерного выстраивания отношений. Социальный психолог Джон Готтман предлагает несколько шагов для того, чтобы установить качественные межличностные взаимоотношения:

- Дайте человеку почувствовать, что его признают.

- Отвечайте даже на малейшую попытку обратить на себя внимание.

- Регулярно признавайте заслуги сотрудника.

Однако с признанием заслуги есть небольшие трудности, которые могут возникнуть у руководителя: во-первых, похвале не доверяют (например, многие делают комплименты перед высказыванием критики для того, чтобы смягчить удар, поэтому подчиненный может не воспринять похвалу, поэтому вместо нее лучше установить личный контакт и определить цели разговора), во-вторых, похвала может обидеть (если руководитель привык льстить сотрудникам, чтобы они выполнили ту или иную просьбу), в-третьих, многие используют неправильный повод для

похвалы (нужно хвалить за усилия, а не талант).

Для того, чтобы плодотворно обсудить результаты деятельности сотрудников нужно обязательно создать благоприятную атмосферу: выбрать **время**, например, в начале рабочего дня, прежде чем вас поглотят другие проблемы, или в конце, чтобы было больше возможностей для размышлений, определить **продолжительность**, чтобы не было отвлекающих факторов в виде возможного опоздания на важное совещание, выбрать место, например, кабинет – подчеркнуть иерархию, комната для переговоров – чтобы сотрудник чувствовал себя более комфортно, определить **дистанцию**.

Что касается самого **содержания беседы**, то важно опираться на факты, а не на предположения. Например, если сотрудник часто опаздывает стоит сказать не «Вы не цените мое время, чем демонстрируете свое неуважение ко мне», а «Когда вы опаздываете, я чувствую, что вы меня не цените и не уважаете». Разница, на первый взгляд, небольшая, но фокусируясь на конкретных действиях другого человека и своей внутренней реакции, вы избежите неверных, спорных предположений. Также важно управлять эмоциями: выражайте эмоции, чтобы вовлечь собеседника в разговор, но не перестарайтесь, чтобы не спровоцировать враждебность и защитную реакцию. Если опыта в ведении переговоров с подчиненными не так много, то обязательно нужно практиковаться. Можно как можно чаще обсуждать с работниками их деятельность, можно разыгрывать сложные диалоги по ролям (попросив коллегу-приятеля выступать в роли адресата, а затем поменяться и быть адресантом), можно просить оценивать вашу работу.

Все советы и правила выглядят достаточно простыми, тогда в чем же ошибки руководителей? Одна из очень часто встречающихся – **фундаментальная ошибка атрибуции**. То есть люди часто приписывают проблемы характеру сотрудника («Джереми стремится все контролировать»), а не обстоятельствам (например, Джереми передает полномочия, но у его подчиненных есть свои соображения). Не имея времени разбираться со всеми возможными причинами и решениями проблемы, руководитель может выбрать первые попавшиеся. Еще одна распространенная ошибка – **эффект ложного согласия.** Мы зачастую предполагаем, что остальные видят ситуацию так же, как мы, и не способны пересмотреть свою установку в процессе беседы с сотрудником.

Жан-Франсуа Манзони и Жан-Луи Барсу, научные сотрудники в Международном Институте Управленческого развития, авторы различных книг по менеджменту, пишут об еще одной

распространенной проблеме – **синдром ожидания неудачи**. Как он проявляется: вы начинаете с хороших отношений, но что-то — не сданная в срок работа, упущенный клиент— заставляет вас усомниться в качестве работы сотрудника, и вы принимаетесь контролировать каждый его шаг. Далее подозревая, что вы утратили к нему доверие, человек начинает сомневаться в себе. Он перестает выкладываться в полную силу, автоматически реагирует на контроль и старается не принимать решений и вы считаете это новое поведение доказательством посредственности подчиненного и дальше закручиваете гайки. Синдром вредит всем: и сотрудникам (перестают предлагать идеи, делиться информацией, обращаться за помощью и т.д.), и организации (теряет возможность использовать возможности сотрудников по максимуму), и руководителю (тратит илы на постороннюю деятельность), и командному духу. Чтобы предотвратить этот синдром нужно изначально формулировать надежды, которые возлагаете на новых сотрудников, позволить им самостоятельно справляться с работой, регулярно ставить под сомнение свои предположения, создать условия для открытого общения. Связан синдром ожидания неудачи с тем, что менеджеры и руководители делят подчиненных на **ингруппу** и **аутгруппу**. В ингруппу попадают предположительно сильные сотрудники, а в аутгруппу предположительно слабые. Однако исследования показывают, что принадлежность к той или иной группе определяется менеджерами уже спустя 5 дней совместной работы, а соответственно это отнесение зачастую может быть неверным. Так, например, начальник обсуждает с ингруппой цели проекта, не вдаваясь подробно в способы его осуществления, дает подчиненному свободу самостоятельно выбирать подход к решению проблем или достижению целей, а с аутгруппой сообщает задания и цели в директивном тоне и сосредотачивается на том, что и как нужно сделать. Все это, безусловно, влияет на участников аутгруппы и подавляет их стремление развиваться и проявлять инициативу. Такие работники могут быть инициативными и способными, но ощущение недоверия в их сторону от босса отбивает у них желание демонстрировать свои отличительные навыки.

В принципе, все понятно с оценкой сотрудника по качеству выполнения задачи и размерам выработки. Это очень распространенный подход, хотя он и бывает весьма субъективным. Но как быть с профессиями, где оценить «выработку» значит не посчитать количество выпущенной продукции, а проанализировать качество управления командой или организации и деятельности подчиненных? Джим Уайтхерст, генеральный директор компании Red Hat, рассказывает о том, какой стра-

тегии придерживаются они для оценки эффективности управляющих и руководителей.

- Договориться с сотрудником о целях, чтобы понимать, что подчиненные и руководители одинаково понимают обязанности сотрудников и требуемые результаты.

- Прислушиваться к мнению других сотрудников. Они обращают внимание на репутацию и отношение к человеку других участников процесса, смотрим на масштаб и качество влияния.

- Сосредотачиваться на возможностях, а не на ведении счета.

- Подчеркивать достижения, а не просто продвижение.

Безусловно, хорошим вознаграждением за успехи сотрудника будет прибавка к зарплате или повышение, но для начала нужно проанализировать, готов ли он к этому или нет. Эрминия Ибарра, преподаватель организационного поведения и декана факультета Европейского института управления бизнесом, следующие шаги: **оценивать текущие успехи на основе сведений из различных источников**, сопоставить квалификацию и сложность задач, **убедиться, что сотрудник подходит для новой должности путем честного и открытого разговора, провести эксперимент,** дав сотруднику на ограниченный срок задачи, которые ему предстоит выполнять, **знать, когда сказать «нет»,** если работник просит о повышении, но вы считаете, что он не готов.

Все предыдущие советы носили больше индивидуальный характер общения, но Мэри Шапиро, автора «Гида HBR по управлению командой», также пишет и о том, как **общаться с командой.** Один руководитель не может спрашивать с каждого, ведь нереально наблюдать за всем происходящим. Если вы единственный, кто хвалит или критикует, то групповая работа от этого страдает. Нужно дать каждому возможность сказать свое слово. Роджер Шварц, специалист по психологии производства, советует также **установить правила с самого начала** (чтобы сотрудники имели правильное представление о том, как они будут трудиться и разделять ответственность), **составить график рабочих совещаний, задавать общие вопросы** (руководитель выступает в роли модератора дискуссии на совещании и слушает мнение каждого), **организовать объективную обратную связь** (спрашивать мнение сотрудников об их коллеге), **не скрывать рабочих проблем и культивировать командный дух.**

*Леся Сидорович

Эксклюзивно для

Коучинговая поддержка работающих мам

В современном обществе у женщины есть все возможности быть востребованным профессионалом и построить успешную карьеру, но существующие укоренившиеся социально-психологические установки мешают зачастую ей в достижении этого. Во-первых, российское общество являясь преемником традиционно-патриархального уклада, дает больше возможностей мужчинам для карьерной реализации. Во-вторых, после рождения ребенка, женщинам как правило сложнее совмещать карьеру и материнство, так как зачастую отцы не готовы менять свой образ жизни и уделять много времени ребенку. Женщины чаще изменяют свой образ жизни, отдавая приоритет своим родительским и семейным ролям. Поэтому они с большей вероятностью, чем мужчины, подвержены внутриличностному конфликту, связанному с необходимостью совмещения всего множества ролей, которые должны регулярно выполнять. Это приводит к тому, что работающие семейные женщины с детьми часто чувствуют выгорание и **неудовлетворённость жизнью, своим образом Я-женщины** и вынуждены ограничивать свои возможности для самореализации. Так, например, по

Наталья Афанасьева

исследованиям в США 75% матерей отказываются от карьерных возможностей или вообще бросают работы ради воспитания детей.

Традиционно самая главная роль женщины – роль матери и продолжательницы рода. Это подразумевает , что большое количество времени и ресурсов женщина Я-мать тратит на воспитание и заботу о детях. При этом в полных семьях важна роль женщины Я-жена, ведь от того насколько эта роль успешна, зависит климат в семье. Когда женщина хочет сделать успешную и продолжительную карьеру, то она должна иметь способность эффективно балансировать роли Я-жены, Я-матери и Я-работницы. Однако, попытки сбалансировать эти роли зачастую вызывают серьезный кризис в жизни женщины, на формирование и развитие которого могут влиять ряд факторов, например:

1) отношение мужа к занятости жены;

2) финансовые вопросы в семье;

3) разделение ответственности между супругами за домашнее хозяйство;

4) личностные характеристики женщины.

Эти факторы могут действовать независимо или взаимосвязанно и приводить как положительным, так и к негативным последствиям.

Сочетание множества ролей женщиной может потребовать, чтобы она была готова отказаться от своей традиционной роли и заменить ее новой ролевой моделью, а не просто присоединить карьеру к тем ролям, что она уже выполняет.

В связи с наличием большого количества ролей у работающей женщины, а также противоречивыми требованиями, предъявляемыми этими ролями, ей зачастую не хватает физических, энергетических и эмоциональных ресурсов для полноценного выполнения этих ролей и решения множества каждодневных задач. Конечно, именно у женщин,у которых есть дети, возникает наибольшее количество проблем при сочетании ролей: нехватка времени на себя, стресс и эмоциональное выгорание, чувство вины перед детьми или перед мужем и пониженная самооценка.

Тема конфликта ролей у работающих матерей также актуальна в связи с тем, что в прессе и социальных сетях, а также на просторах интернет превозносится идеальный образ женщины-матери. Идеальная мама, которая всегда в ресурсе, отлично выглядит, успевает все по дому, а также занимается с детьми и работает на руководящей должности. Л. Петрановская подчеркивает, что проблема образа идеального родителя в том, что этот образ не только непродуктивный, но и «вредный». Этот образ гипнотизирует своей красотой и не позволяет

реальному родителю быть в контакте с самим собой — уникальным, особенным, таким, какой есть; обесценивает всё то, что мы делаем для детей. Когда так высоко ставится планка, мы обречены снизу смотреть на эту сияющую красоту и понимать, что мы никогда там не будем. Любое наше действие будет недостаточно правильным. Наличие «сетевого перфекционизма», то есть идеализация своего образа Я-женщина в аккаунтах и новостных лентах, свойственно многим пользователям, а особенно пользовательницам. После просмотра ленты и фотографий с идеальной фигурой и красивой картинкой семейной жизни других работающих женщин, создается иллюзия, что всем остальным жизнь удалась лучше, у них больше возможностей, впечатлений и талантов. На практике у женщин часто создается диссонанс между реальным образом и идеальным представлением, который показывается в лентах других пользовательниц в социальных сетях. Все это приводит к внутриличностному ролевому конфликту у работающих женщин.

Чаще всего работающих женщин волнуют запросы эмоционального выгорания и тревоги, отсутствия контроля за своей жизнью, непонимания своих приоритетов, чувства вины по отношению к детям или супругу, нехватки времени и сил.

Целью данной работы является изучение факторов, которые влияют на внутриличностный ролевой конфликт работающей женщины-матери для выбора подходящих инструментов поддержки женщин с помощью коучинга.

Анализ особенностей ролевых конфликтов и способов выхода из них.

Ролевой конфликт в социологии рассматривается как столкновение предъявляемых индивиду ролевых требований, вызванное множественностью одновременно выполняемых им социальных ролей. Социологи выделяют два типа ролевых конфликтов: (1) конфликты между социальными ролями; (2) конфликты в пределах одной социальной роли.

О.А. Гаврилица даёт **следующее определение данному** психологическому феномену: «ролевой конфликт работающей женщины» – это внутренний конфликт, обусловленный противоречиями между различными социальными ролями, которые практически одновременно выполняет женщина (роли семейной и профессиональных сфер – жена, мать, хозяйка, дочь, коллега, работник, подруга и др.). Возникает вследствие противоречивых требований, предъявляемых этими ролями и нехватки у женщины физических и эмоциональных ресурсов для полноценного их выполнения. Данный конфликт также может быть вызван неоправданно завышенными требованиями и ролевыми нормами, которые устанавливает сама женщина

к выполнению этих ролей. Указанный феномен уже изучили и описали многие исследователи: T.A. Beehr, B. Biddl, J.R. Rizzo, J.M. Peiro, Ю.А.Алешина, П.П.Горностай, И.С.Клёцина, Е.В.Лекторская, З.А.Хоткина и другие. Так, A.D. Yousef выявил, что внутренний ролевой конфликт влияет отрицательно на удовлетворение от работы, которую выполняет человек, на аффективные, когнитивные и поведенческие тенденции человека, приводит к упадку душевных и физических сил, подверженности психосоматическим заболеваниям, дезорганизованности.

R.A.Fridman и S.T. Tidd установили, что люди, у которых присутствует ролевой конфликт, провоцируют также стрессовые состояния для коллег. О.Г.Макаров показал, что сотрудники, переживающие внутриличностный конфликт, испытывают неудовлетворенность работой, диссоциацию профессиональных ценностей, профессиональную дезадаптацию, снижение мотивации к профессиональной деятельности, снижение общей активности, ощущение усталости и «пресыщенности» деятельностью, сомнения в своей профессиональной состоятельности. То, что для работающих женщин ролевой конфликт является мощным фактором дезадаптации и стресса говорят термины, которыми в англоязычной литературе описывают комбинирование семейных и профессиональных ролей: жонглирование (juggling), балансирование (balancing), плавание против течения (swimming upstream), разрывание (torn), замученные (martyred), чувство раскола на две части (feeling split in two) и др. И.С. Клёцина описывает несколько видов ролевых конфликтов у женщины и причины их порождающие:

- ролевой конфликт работающей женщины,

- конфликт боязни успеха,

- экзистенциально-гендерный конфликт.

Так, «ролевой конфликт работающей женщины» возникает в результате того, что женщине приходится выполнять слишком много различных принятых ею и значимых для неё ролей и у неё не хватает времени, сил для реализации этих ролей, тем более, что предписания-требования социальных ролей сильно различаются.

Другой вид ролевого конфликта – «конфликт боязни успеха» порожден ситуацией невозможности выбора между двумя важными сферами жизнедеятельности: профессиональной и сферой значимых отношений, которые представляется женщине взаимоисключающими.

Третий вид ролевого конфликта – «экзистенциально-гендерный конфликт», порожден гендерными представлениями о разной ценности и значимости профессиональных и семейных ролей для

мужчин и женщин. Экзистенциально-гендерный конфликт могут переживать женщины, смысложизненные ориентации которых базируются на исполнении традиционных половых ролей. Иными словами, смысл своей жизни большинство женщин видит в семье, именно поэтому выполнение профессиональных ролей приводит к внутриличностным переживаниям и негативной оценке себя как женщины.

Какое самое неприятное следствие таких конфликтов? Это чувство вины. Вина – сложное, многоаспектное чувство, представляющее взаимосвязь нескольких эмоций, которая вызывает у человека напряжение, противоречивость осознавания и оценивания своего поступка, действия.

Вина является частью человеческого существования. Есть различие между нормальной и невротической виной. В основе невротической вины лежат воображаемые проступки, направленные якобы против других людей, родительских приказаний и принятых социальных правил. Нормальная вина – это призыв к совести, она побуждает людей придавать большее значение этическим аспектам своего поведения.

Экзистенциальная (онтологическая) вина универсальна и коренится в самосознании, она «истекает из того факта, что человек может рассматривать себя, как индивида, который в состоянии или не в состоянии делать выбор» (И. Ялом). Таким образом, понятие «экзистенциальная вина» тесно связано с понятием личной ответственности. Однако при правильном подходе экзистенциальная вина может принести индивиду пользу. Она может способствовать развитию у человека способности мириться с окружающим миром и сопереживать другим людям, а также развитию творческого потенциала.

В отношениях с детьми проявление вины может проявляться в виде покупки ребенку большого количества игрушек (часто, если мать была в командировке или задержалась на работе); выполнения всех желаний ребенка; чрезмерной тревоги о физическом самочувствии ребенка. Этим мама пытается загладить вину, что она работает и не находится с ребенком.

По опыту автора с целью компенсации вины за кажущуюся несостоятельность в качестве женщина-жена часто добровольно выполняют большую часть работы по дому и воспитанию детей. Это делается для того, чтобы не разочаровать своего мужа. В отношениях с супругом чувство вины может проявляться, например, в предоставлении ему права отказаться от помощи по дому, права на отпуск без семьи.

Однако, по мнению автора, чаще всего при выполнении множества ролей у женщин не хватает ресурсов (физи-

ческих, эмоциональных, интеллектуальных) для реализации ролей. Рассматривая исследования представителей психоаналитического направления, а именно Э.Фромма, можно выделить три психологических категории, обозначаемых как ресурсы человека в преодолении трудных жизненных ситуаций :

1. Надежда. Это то, что обеспечивает готовность к встрече с будущим, саморазвитие и видение его перспектив, что способствует жизни и росту;

2. Рациональная вера. Это осознание существования множества возможностей и необходимости вовремя эти возможности обнаружить и использовать;

3. Душевная сила (мужество). Это способность сопротивляться попыткам подвергнуть опасности надежду и веру и разрушить их, превратив в голый оптимизм или иррациональную веру, «способность сказать «нет» тогда, когда весь мир хочет услышать «да» .

В исследованиях Н.Е. Водопьяновой дано следующее определение понятию «психологический ресурс»: это внутренние и внешние переменные, способствующие психологической устойчивости в стрессогенных ситуациях; это эмоциональные, мотивационно-волевые, когнитивные и поведенческие стрессогенным/стрессовым трудовым и жизненным ситуациям, это средства (инструменты), используемые им для трансформации взаимодействия со стрессогенной ситуацией .

В ресурсной концепции стресса С. Хобфолла ресурсы определяются как то, что является значимым для человека и помогает ему адаптироваться в сложных жизненных ситуациях. В рамках ресурсного подхода рассматриваются различные виды ресурсов, как средовых, так и личностных. С. Хобфолл к ресурсам относит: материальные объекты (доход, дом, транспорт, одежда, объектные фетиши) и нематериальные (желания, цели); внешние (социальная поддержка, семья, друзья, работа, социальный статус) и внутренние интраперсональные переменные (самоуважение, профессиональные умения, оптимизм, самоконтроль, жизненные цен¬ности, система верований и др.); психические и физические состояния; волевые, эмоциональные и энергетические характеристики, которые необходимы (прямо или косвенно) для выживания или сохранения здоровья в трудных жизненных ситуациях либо служат средствами достижения лично значимых целей.

Одним из оснований ресурсного подхода является принцип «консервации» ресурсов, который предполагает возможность человека получать, сохранять, восстанавливать, преумножать и перераспределять ресурсы в соответствии с собственными ценностями. Посредством такого распределения ресурсов человек имеет возможность

адаптироваться к вариативному ряду условий жизненной среды. В концепции С. Хобфолла потеря ресурсов рассматривается как первичный механизм, запускающий стрессовые реакции. Когда происходит потеря ресурсов, другие ресурсы выполняют функцию ограничения инструментального, психологического и социального воздействия ситуации. Потеря внутренних и внешних ресурсов влечет за собой потерю субъективного благополучия, переживается как состояние психологического стресса, негативно сказывается на состоянии здоровья личности .

Анализ работ в области внутриличностных конфликтов у работающих семейных женщин с детьми с разной степенью выраженности ролевого конфликта показал, что низкий ролевой конфликт связан со способностью женщины не концентрироваться только на одной роли, умением быстро осознанно переключаться между ролями, проявлением гибкости в сознании и поведении.

Гибкость в поведении – это способность менять свое поведение в зависимости от складывающейся ситуации и от поведения в ролевых коллективах (семье, на работе). Применительно к ролевому конфликту работающих матерей гибкость поведения обозначает– способность замечать, что ролевое поведение не приводит к желаемому результату, и менять его, исследовать, пробовать новые подходы и наблюдать, как при этом меняются собственные реакции и поведение в ролевых коллективах, помогает ли это наладить с ними контакт.

Чтобы развивать такую гибкость, необходимо:

- иметь развитую осознанность, то есть умение наблюдать за собой: за своими привычками, автоматическими, неосознанными реакциями, склонностями вести себя одинаково в определенных ситуациях;

- уметь наблюдать и отслеживать реакции других людей. Как они реагируют на наши слова или действия? Готовы ли они мне помочь? Готовы ли честно говорить о своих желаниях?

Инструменты коучинга для работающих семейных женщин в условиях ролевых конфликтов

Основой моего исследования является применение коучинга в сфере поддержки работающих мам в разрешении их ролевых конфликтов, повышения ресурсов и улучшения осознанности.

Коучинг – прикладная философская практика, в которой клиент развивает навыки различных форм мышления (целенаправленного, рефлексивного, дисциплинированного, творческого, критического и т.п.) в применении к собственным реальным жизненным и

рабочим ситуациям в диалоге с человеком-коучем, который этими навыками обладает.

Одно из определений коучинга — это создание поддерживающей обстановки для клиента в поиске собственных решений, которые позволяют двигаться в будущее. Посредством процесса коучинга клиенты углубляют свои знания, улучшают свой КПД и повышают качество жизни.

Именно коучинг в отличие от других психологических направлений помогает с развитием так называемых гибких навыков. К ним относятся коммуникативные навыки и способность договариваться, самомотивация, управление собой в не самых простых эмоциональных ситуациях, способность увидеть картину целиком, способность заметить причинно-следственные связи, способность вовремя переключиться с проекта на проект (с работы на семью, с отдыха на деятельность), способность распределять свои силы и заметить, когда сделать паузу.

Для преодоления ролевых конфликтов работающих семейных женщин и балансировки множества ролей предлагаю использовать инструменты, ориентированные на повышение гибкости при переключении ролей, уменьшающие стресс и увеличивающие ресурсы, фокусирующие на ценностях и самоосознанности, а также уменьшающие чувство вины и неуверенности. Данные инструменты можно смело применять всем работающим женщинам самим или в работе с коучем.

Инструменты для развития гибкости при переключении ролей

Чтобы увеличить гибкость, женщинам необходимо посмотреть на роль с двух сторон. Первая – как роль будет меняться со временем. Вторая – каким образом данная роль может стать платформой для развития способностей, которые будут полезны в новых ролях, которые откроются в дальнейшем.

Очень полезно задать следующие вопросы:

- Если бы вы сделали одно срочное и одно важное задание сегодня, чтобы это было?

- Как бы вы могли использовать задания, от выполнения которых вы получаете удовольствие, в качестве вознаграждения для самого себя за выполнение необходимых заданий, которые могут вам не нравится?

- Что происходит непосредственно перед тем, как вы начинаете терять фокус?

Инструменты для увеличения ресурсов

В сфере увеличения ресурсов я предлагаю использовать следующие инструменты: китайское меню, техника «Золотая тень», сильные вопросы, пирамида Р. Дилтса.

1. Китайское меню

Данная техника стимулирования творческого поиска состоит в том, что человек в режиме мозгового штурма составляет открытый список своих альтернатив. То есть необходимо составить свой список всех тех вариантов, которые дают улучшение физического или эмоционального состояния, прилив энергии, то есть одним словом увеличивают ресурсы человека. Мной проверено, что уже только после составления такого списка, силы увеличиваются. Также нужно обязательно вспомнить как часто вы применяете такие поддерживающие ресурсные процедуры, и как часто вам бы хотелось их применять.

2. Техника «Золотая тень»

Данный инструмент позволяет выявить скрытые таланты и потенциал. В «тени» любого человека существует потенциал, о котором он может не догадываться. То есть золотая тень представляем собой сильные стороны, таланты и способности, о которых мы можем и не знать. Которые могли быть забыты или запрещены. Когда вы думаете «вот и мне бы так!», «я тоже так хочу уметь», это обозначает, что это ваша «золотая тень». Данная тень может проявляться в качестве нереалистичной идеализации кого-то из окружения. Для применения данного инструмента нужно выбрать до 10 людей (реальных людей или персонажей из книг/ фильмов), которыми вы восхищаетесь или хотите быть похожими.

Вопросы, которые помогут при составлении вышеуказанного списка:

- Кто вам мгновенно понравился при первой встрече?

- Кем вы глубоко восхищены, но никогда бы не могли походить на него?

- В каких людей вы обычно влюбляетесь?

Вопросы, которые необходимо задать после того, как список готов:

- Какие именно качества привлекают ваше внимание больше всего и почему? Что в них важного для вас?

- Что объединяет этих персонажей?

- Кто наиболее близок к тебе?

- Какой потенциал в персонажах?

- Какой может быть в вас потенциал, который недостаточно проявлен?

- Как можно начать дружить со своей «золотой тенью»?

- Как можно начать проявлять свой потенциал, который вы только что обнаружили?

3. Сильные вопросы

Понимание своих сильных и слабых сторон, своей мотивации, своих воздействий на других людей – неотъемлемая часть совершенствования сознания. Один из самых лучших способов пробуждения самоосознанности – умение задавать себе сильные вопросы:

- Как вы стали тем человеком, каким являетесь?

- Что нового вы узнали о себе за последнее время?

- Какие три слова или фразы наиболее четко определяют вашу личность?

- Когда и как вы прислушиваетесь к себе?

- Что вам дает энергию?

4. Пирамида Р. Дилтса

Пирамида Р. Дилтса используется, когда человеку полезно возвратиться к своим ценностям, разобрать задачу с точки зрения разных модели логических уровней. Модель логических уровней поможет привести в гармонию окружающую обстановку, свое поведение, способности, ценности, идентичность и цель. Когда ценности точно определены и человек действует в соответствии с ними, они становятся мощными источниками энергии. В пирамиде логических уровней для больших изменений рекомендуется двигаться сверху вниз, а возможно наоборот, при отсутствии понимания результата двигаться наверх.

Полезно задать себе следующие вопросы в ситуации, когда вы хотите уточнить свой список ценностей:

- Предположите, что вы ведете образ жизни, который вас полностью устраивает, опишите свое окружение: что вы видите, слышите, чувствуете?

- Какие действия вы могли бы предпринимать ежедневно? Какие действия приносят наибольшое удовольствия?

- Какие навыки и способности вы могли бы продемонстрировать или поделиться им с миром?

- Какие отношения и убеждения вы могли бы освоить?

- Каким именно человеком вы бы хотели стать?

- На кого имел бы воздействие тот факт, что вы бы хотели стать таким человеком? На кого еще?

5. Поддерживающее общение

6. Практика благодарности каждый день

Для работой с такими эмоциями, как гнев, злость, обида, а также с чувством вины, на мой взгляд, полезно использовать методы укрепления уважения к себе и работы со своими мыслями:

1. Дневник записей автоматических мыслей

Данная техника помогает также справляться такой с сильной самооценкой и чувством непригодности. Преимущество дневника заключается в том, что после написания рационального ответа сразу чувствуется облегчение и улучшение самочувствия. Изложим мысли письменно, являющиеся источником страха, гнева или печали можно остановить их. После фиксации мыслей, становится проще их исследовать.

2. Техника четырех вопросов Б. Кейти

Данная техника полезна также в тех случаях, когда возникают эмоции злости, грусти и разочарования. Необходимо зафиксировать свою мысль и задавать вопросы к данной мысли.

1. Это правда? (Да или нет. Если ответ «нет», перейди к вопросу 3).

Описание ситуации	Эмоции	Мысль, провоцирующая чувство	Рациональный ответ	Результат
Ребенок плачет, что мама уходит на работу	Обида и досада,что нужно идти на работу	Почему муж не может обеспечить нашу семью, мог бы стараться лучше	Ребенок мо-жет плакать и по другой причине, я выбрала му-жа, который зарабатывает в данный столько денег.	Более спокойное и уравновешенное состояние

2. Можешь ли ты абсолютно точно знать, что это правда? (Да или нет).

3. Как ты реагируешь, что происходит, когда ты веришь в эту мысль?

4. Кем бы ты был без этой мысли? Переверни мысль. Затем найди по меньшей мере три конкретных подлинных примера того, почему каждый переворот правдив для тебя в этой ситуации.

Данная техника была

Считаю, что в работе с виной не только полезно отслеживать свои мысли, но и также фокусироваться на те отношения, где чувствуется вина. Например, если мама чувствует вину перед ребенком за то, что проводит мало времени с ним. Нужно выделить время каждый день (минимум 10-15 минут) на совместную деятельность с ребенком. Быть только с ребенком и не делать параллельно никаких других дел. После нескольких дней понаблюдать за своим состоянием: уменьшилось ли чувство вины или нет.

Практика применения рассмотренных выше инструментов коучинга показали следующее. В результате у работающих женщин понижается уровень стресса и тревоги, они живут более осознанно, разрабатывая свой индивидуальный маршрут управления жизнью и временем, наполняются энергией и уверенностью во всех сферах, повышают качество жизни и вдохновляются новыми возможностями, которые прежде были не заметны.

Выводы

В работе рассмотрены вопросы, связанные с феноменом и факторами формирования ролевых конфликтов работающих семейных женщин с детьми.

Для их коучинговой поддержки предложено использовать инструменты, нацеленные на развитие гибкости и увеличение ресурсов женщин. В рамках инструментов поддержки женщин рассмотрены ряд апробированных техник.

Итоги применимости коучинга позволяют сделать выводы о том, что:

- коучинг самая подходящая практика для поддержки работающих матерей;

- инструменты универсальны, их можно применять как с коучем, так самостоятельно в качестве само-коучинга.

- вышеприведенный набор инструментов оказывает мощную поддержку работающим женщинам;

- в каждой конкретной ситуации необходима комбинация инструментов для достижения наилучшего результата.

*Наталья Афанасьева,
профессиональный коуч

Гули Базарова

Традиционно самая главная роль женщины – роль матери и продолжательницы рода.

Традиционно самый главный вопрос женщины — как все успеть!

В рамках нашего проекта СРЕДА карьерных консультантов выступают эксперты, в числе которых женщины — успешные практики, способные эффективно балансировать свои роли жены, матери, работницы. На таких встречах наши эксперты делятся полезными кейсами, рекомендациями, и своим богатым опытом.

Автор статьи поднимает очень актуальную тему. Для руководителей, HR и консультантов – практиков эти знания помогут правильно выстроить свою работу с женщинами, которые выходят из декретного отпуска, а также оказать поддержку работающим мамам, и главное – увидеть значимость особого подхода. Бережное отношение друг к другу в этих случаях— очень важно для благополучия всего нашего общества в целом.

***Гули Базарова,** директор Московской школы практической психологии, кандидат псих. наук

Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Справка о компании:

Московская школа практической психологии при Московском институте психоанализа открывает рубрику «Практическая психология», которая предназначена для специалистов в области управления персоналом: HR директоров, топ-менеджеров, лидеров команд, сотрудников кадровых служб, которые ориентированы на формирование и развитие новых компетенций своих сотрудников, а также для всех, кто желает увеличить свой арсенал методов и инструментов для эффективной и успешной работы с персоналом.

Научный руководитель МШПП Базаров Тахир Юсупович.

Статьи носят исключительно прикладной характер и способствуют обогащению новыми знаниями и ценным практическим опытом, актуальным в настоящее время.

Комментарии к книге Рид Хастингсон и Эрин Мейер «Никаких правил. Уникальная культура Netflix»

Почему уволив в кризис 2002 года бездельников и середнячков, Netflix получил драйв команды вместо ожидаемого бунта и нытья, а потом и взлет продаж?

Ирина А. Иванова

ПроАктив

Что я могу сказать?

«Таланты вдохновляют таланты» – да, конечно, согласна. Но что будете делать, когда эти та-ланты выдохнуться, а следующую смену не подготовили? Так как готовы работать только со зрелыми талантами?

Я вижу, что вывод никак не соотносится с опытом. Что произошло фактически?

Оптимизировали штат сотрудников – сократили порядка 30% во время кризиса.

На взлете рынка после кризиса прибыль компании стала выше, чем во время кризиса? Что, правда?

Снизили расходы на фот + содержание рабочих мест, при этом рост продаж пошел вверх после кризиса, да еще и перед Рождеством? Было бы странно, если было бы по-другому. Кстати, неизвестно, насколько больше прибыли они смогли бы получить, если бы не сократили штат на 30%.

И потом, давайте будем честными – можно, конечно, красиво называть уволенных «середничками», но по факту это 30% наиболее слабых сотрудников.

И еще один момент – ключ к эффективности работы команды находится не в одной плоскости. В разных культурах – разные двери. И к этим дверям нужны разные ключи.

Кстати, именно этим мы и занимаемся в ПроАктив в разрезе построения команд – помогаем компаниям найти свои ключи #ПроАктив www.bisnes-treningi.ru

*Ирина А. Иванова,
Генеральный директор Тренинг Центра ПроАктив

Организационные изменения, вызванные необходимостью повышать операционную эффективность команды или трансформировать корпоративную культуру, требуют от руководителя взвешенных кадровых решений.

Общий принцип управления можно сформулировать как «Фиксировать лучшее, убирать ненужное». То есть организационные изменения требуют как привлечения новых талантливых сотрудников под новые задачи, так и проведения оценки существующей команды на предмет соответствия новым требованиям и того, какие ценно-

сти являются ведущими в команде и кто их транслирует.

Особое внимание стоит обратить на так называемых «мамонтов». Это люди, которые работают в организации давно, может быть, где-то уже выгорели, может, переживают мотивационный спад и транслируют свое негативное или попустительское отношение к работе новичкам. Они же могут демонстрировать сопротивление изменениям, создавая в группе альтернативную культуру деятельности. Если такие сотрудники не хотят перестраиваться и работать в рамках новых ценностей, то, увы, с ними приходиться расставаться. Единственное, это нужно делать аккуратно, чтобы не спровоциро-вать пластовое увольнение.

Это болезненное решение для всех, но это решение можно сравнить с обрезкой кустов в саду. Старые ветки затеняют молодые, им не хватает света, и урожайность куста падает. И нам страшно и жалко брать секатор и резать. Обрезанный куст вначале выглядит куце, но потом наращивает новые побеги и дает щедрый и богатый урожай.

Елизавета Ефремова

*Елизавета Ефремова,
преподаватель Русской Школы Управления, организационный психолог, консультант в области лидерства и управления персоналом

Эксклюзивно для Управление персоналом

ИНФОРМАЦИОННО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

октябрь–декабрь

№4 2020

В номере:

Концепция безбумажного документооборота и электронного архива

Реестр видов документов: концептуальный взгляд разработчиков

Совершенствование работы с документами в субъектах малого предпринимательства

Изменения нормативной законодательной базы регистрации актов гражданского состояния

Формирование и развитие организационной структуры управленческой документальной коммуникации

Правовое регулирование использования электронной подписи в Южной Корее

Дистанционная работа и её особенности

Юридически значимые сообщения в трудовых отношениях: законодательство и судебная практика

Международная стандартизация управления документами и архивами: ИСО/ТК 171 «Приложения для управления документами»

При поддержке:

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ Секретарское дело WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU

Дизайн-студия
АРТРИЛЬ

СКИДКА 10%

ПОДПИСЧИКАМ УП

ГРАФИЧЕСКИЙ ДИЗАЙН

Фирменный стиль
Дизайн рекламы
Дизайн в СМИ
Инфографика
Полиграфия

НАТАЛИЯ
РИЛЬ

+7(930)411-22-77

art_ril@mail.ru

проект

КОУЧИНГ для руководителей

В ПОДАРОК 4 СЕССИИ КОУЧИНГА ПОДПИСЧИКАМ УП

Руководитель проекта
Надежда Гончарова
сертифицированный коуч по стандартам ISF
8 (925) 881-79-01 (WhatsApp)
nvgoncharova0802@yandex.ru