

**АЛЕКСАНДР ХВОЩИНСКИЙ ОТВЕЧАЕТ НА ВОПРОСЫ И КОММЕНТАРИИ УЧАСТНИКОВ СЕМИНАРА****«КАЧЕСТВО УСЛУГИ ЧЕРЕЗ КАЧЕСТВА ЛЮДЕЙ: БЫТЬ ПАРТНЕРОМ И СОТРУДНИКОМ В ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЕ» - ВТОРОГО ШАГА ЦИКЛА СЕМИНАРОВ «5 ШАГОВ К СОВРЕМЕННОЙ ЮРИДИЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ» (НОВОСИБИРСК, 18-19 ФЕВРАЛЯ 2015)**

*Мы сохраняем пунктуацию и орфографию авторов вопроса, но оставляем авторство анонимным (для этих целей вопросы могут быть чуть скорректированы):*

**- Для роста и развития компании необходимы свежие кадры. Согласно версии Александра Хвощинского молодые сотрудники должны быть потенциальными партнерами, иначе их не стоит брать. Но до партнеров доходят единицы, получается, что как ни старайся, по дороге всё равно будет отсев. Не проще ли сразу набирать достаточное количество тех, кто отсеется по дороге и выжимать их, как это делают американские компании, строя бизнес так, что в любом случае сотрудники будут и должны меняться? Как определить на входе, и на каждом последующем этапе, кто способен меняться, а кто нет?**

Да, кадры нужны.

Да, когда мы принимаем на работу молодых, мы точно знаем, что часть из них не станет партнерами. Это произойдет или в результате отсева («разглядели получше – нет, не вырастет в партнера»), или, даже вероятней, в результате отсутствия необходимого для поддержания рычага роста компании.

Да, молодых стоит брать только тогда, когда вы видите в них потенциальных партнеров. В противном случае вы набираете того, кого точно отсечете.

При жестком подходе к отбору вы инвестируете в развитие будущего партнера с неизбежными потерями. Но согласитесь: они же окупятся, когда у вас вырастет партнер. А заодно вы вырастите нескольких других сильных юристов, которые, возможно, и имели шанс, но не воспользовались им, выбрав для себя альтернативные жизненные и профессиональные стратегии. То есть даже «выжатых» я бы не списывал. Это люди, которых хорошо «пожали веса» в хорошей компании и которые стали сильнее в ней.

В соответствии с другим – изрядно разгильдяйском подходом – вы берете всех подряд, кто сможет хоть как-то пригодиться. Поэтому часть инвестиций в сотрудников вы уже сразу же по определению растрчиваете на тех, кто никогда, никогда, никогда не поможет вам выстроить бизнес лучше и красивее. То есть часть инвестиционного портфолио списывается сразу же в никуда. Но это еще не самое худшее последствие. О худшем мы говорили на Шаге 1: другие, в том числе, потенциальные будущие лидеры, увы, вообще не растут в среде, где терпят лишенных соответствующих амбиций. Это доказывается эмпирическим путем, но можно и теоретически: при выборе модели для подражания между «хотящим трудяжкой» (например, сегодняшним партнером) и «довольным своим уровнем» младшие, увы, нередко заражаются не лучшей моделью, а наиболее удобной.

Я бы не назвал жесткий подход «американским». В США, как вы догадываетесь, тоже есть лучшие фирмы, средние по качеству фирмы, и худшие фирмы – вся шкала. Только вам решать, к какой части спектра качества будет принадлежать ваша компания.

Самый сложный вопрос, конечно, как разглядеть на входе и наблюдать по ходу. Ответ потянет на отдельный продвинутый семинар, который мы хотим провести в Москве или Питере в конце мая. Надеюсь, поможет и короткий ответ:

- 1) Поставьте хотя бы твердо цель и задачу разглядеть в человеке при приеме именно те качества, которые для вас важны (или наоборот – увидеть то, что делает вас неподходящими друг другу с кандидатом); верю, что способы подберутся.
- 2) Начните хотя бы с регулярной аттестации, в результате которой вы каждый год ставите сотруднику цель по его профессиональному развитию, а потом смотрите год, два, три, как он справляется с достижениями этих новых целей.

А теперь самое главное, к следующей встрече: если вы – руководитель и лидер своей фирмы, как бы вы обеспечили последовательно соблюдение указанных выше рекомендаций, проэкспериментировав для начала... на себе?

**- Так почему в России не объединяются юридические фирмы? Выделяются – понятно, не хотят делать сотрудников партнерами, а вот про слияние-объединения не было сказано.**

Было, но не в слайдах, а в виде наших общих ответов на вопросы, поставленных в слайдах. Наверное, имеет смысл резюмировать:

- 1) Макроэкономика: недостаточная устойчивость спроса на качественные юридические услуги; в России, увы, не растет число классных бизнесов – то есть клиентов.

- 2) Микроэкономика: дефицит качественного управления в российских юрфирмах не позволяет увидеть преимущества объединения для достижения стратегических целей; в подавляющем большинстве случаев такие цели фирмы вообще не ставят; а на операционном уровне слияния – гарантированная головная боль на год-два.
- 3) Криминология: значительная часть юридических фирм развивается в формате организованной преступной деятельности (или ее обслуживания, что примерно одно и то же); следовательно, уровень организации такого юрбизнеса подчиняется закономерностям развития организованной преступности, где укрупнения, консолидация, договоренности, подчинение правилам с целью максимизации прибыли требуют времени (вообще-то, десятилетий) и значительного числа жертв; кроме того, развитию организованной преступности изрядно способствует качество противодействия ей со стороны общества и государства; можем ли мы сказать, что это противодействие в России становится более эффективным с годами?
- 4) Психология: максимизация прибыли, как одна из возможных целей консолидации и вообще ведения своего бизнеса, совсем необязательно является главным и уж точно не является единственным мотивом лидеров.

**- При найме сотрудников как правило, сталкиваешься с завышенными требованиями по первоначальной зарплате у людей без опыта или с минимальным опытом. Например, для [нашего города] запрашивать без опыта работы 20 т.р. – это, вообще то, мягко говоря, не в рынке. При этом по всем остальным критериям кандидат может выглядеть очень привлекательно. Три вопроса:**

**(1) Это свидетельствует о том, что это не «мои» люди, которым сразу деньги важнее опыта, как бы они не выглядели (не соглашались «упасть» ради работы у нас – не нужны)?**

**(2) С этим нужно соглашаться, хотя это нечестно по отношению к действующим сотрудникам, которые все начинали с минимума, а уровня оплаты, на который претендует кандидат, добивались нелегким трудом?**

**(3) Таков сейчас рынок и с этим ничего не поделаешь?**

- (1) Возможно, это и не «твои» люди. Скорее, это говорит о двух вещах: 1 - экономика фирмы (рычаг) не позволяет сразу выплачивать сотрудникам зарплату, позволяющую выполнять очень значимую функцию компенсаций – гарантировать уровень, достойный работе в лучшей юридической фирме города; 2 - уровень квалификации новичка таков, что с этим достойным уровнем не совпадает. Вывод напрашивается – учиться лучше работать и зарабатывать; и убедиться, что хотя бы несколько алмазов кадрового рынка не пройдут мимо тебя.
- (2) С этим нужно будет согласиться, то есть достойную зарплату талантливому новичку (одному из 100 доступных на рынке) надо будет платить; и мне кажется, что эта сумма должна быть больше 20,000 рублей. Да, сегодняшним будет обидно. Но ведь тебе самому не обидно было в молодости учиться работать и зарабатывать при этом мало? И ты ведь хочешь, чтобы твои люди стали похожими на тебя? Поэтому предлагаю показать старшим сотрудникам пример того, как ты научишься хорошо зарабатывать наконец-то, чтобы платить алмазам достойную компенсацию. Твои старшие – поймут. А если не поймут – твои ли они?
- (3) Да, таков рынок. С ним что-то поделать можно только долго и постепенно. А вот изменить что-то в экономике своей фирмы можно уже завтра.

**- Отбор и найм персонала. При отсутствии в штате сотрудника, компетентного в этом вопросе, задача найма персонала делится между партнерами и адм. персоналом. Каков опыт других юр. фирм в аналогичной ситуации?**

Так и есть – делится.

Надо понимать, что именно делится.

Наша задача (доказано почти эмпирически из опыта ведущих фирм) – отобрать 1 алмаз из сотни других предметов, похожих на него.

Бэкофис может помочь:

- Первичный отсев резюме по признакам, определенных партнерами
- Коммуникации с кандидатом по организации и объяснению процесса отбора
- При наличии квалификации – первое интервью или иные инструменты (да хоть та же собственная анкета), позволяющие отсеять совсем непригодных по критериям, опять же определенных партнерами (личностные характеристики, базовые знания и навыки)
- Техническая поддержка размещения вакансий, установление и поддержание контактов с рекомендателями (те же ВУЗы, например)
- Досье на кандидата (анализ его проявлений в соцсетях, например)

Уже из перечисленного выше понятно, что должны делать партнеры: как поставишь задачу перед бэкофисом – то и получишь (еще сверхзадача – воспитать такой бэкофис, чтобы всё получалось, а в идеале – чтобы они помогли и задачи ставить, и сами бы правильно их ставили). Но у партнеров есть и эксклюзивные миссии:

- Качественные интервью и задания – убедиться, что сотрудник обладает необходимыми квалификациями; задача почти не делегируемая
- Итоговые интервью на предмет «будущий партнер или нет» - культурные, мотивационные, межличностные аспекты – задача никогда не делегируемая

- Формулировка и реализация стратегии компании, позволяющей, по возможности, повышать эффективность отбора; если в цифрах, то так: вместо 100 кандидатов – чтобы было 50 (ненужные и не появляются); чтобы из 100 кандидатов по возможности вас бы находили и просились бы именно те, кто вам нужен; чтобы алмазы из числа этих самых ста, которые подходят вам, не попали бы к вашим конкурентам.

Я также позволю себе прокомментировать пожелания и рекомендации участников:

**- В первый день не хватило интерактива**

Будем искать баланс вместе. На Шаге 1 были предложения «больше лектора, поменьше интерактива». Опыт подсказывает: в формате двухдневного семинара с количеством участников более 50 оптимальная доля «говорения» участников не должна превышать 10%-20%.

**- Я считаю, что тема, выбранная для Шага 2, была полностью раскрыта.**

Спасибо, абсолютно согласен!

**- Чуть больше времени практической части.**

Имеются в виду упражнения, я полагаю. Обязательно улучшим. На Шаге 3 я предлагаю назначить ответственных исполнителей за публичное решение упражнений с последующим общим разбором и гарантировать для упражнений фиксированную долю времени.

**- Некоторые темы были тяжеловаты для восприятия, но ведь они и были направлены на партнеров.**

Спасибо! Уточнение – для партнеров и будущих партнеров.

**- М.б., [добавить] практические кейсы по самым острым вопросам на примере реальных ситуаций**

Опять же, необходимо находить баланс. Я постоянно привожу примеры из практики, они, судя по откликам, оказываются полезными. Обязать участников включаться в решение кейсов в аудитории более 50 человек – почти недостижимая задача. Если же резервировать для этого время – придется жертвовать лекционной частью, что очень рискованно.

Коллеги, я не нахожу другого способа, кроме как поддерживать баланс интерактива и лекции, как он складывается сейчас. Желаящим самим и с коллегами решать кейсы с модераторством ведущего – милости просим на продвинутые семинары.

**- По моему мнению, на втором дне полезно было бы побывать и младшим сотрудникам, а не только партнерам и старшим юристам. Так как представление о партнерстве порой с самого первого дня работы молодого специалиста формируется не верно, и довольно сложно объяснить, что же такое партнерство на самом деле.**

Спасибо, абсолютно согласен. Это и есть оптимальный формат, который мы рекомендуем всем участникам: максимальное число сотрудников и партнеров принимают участие в обоих днях каждого Шага.

**- Отношения партнеров и синергетический эффект, какими они бывают на практике [добавить]**

Я вижу три самых надежных способа с пользой погрузиться в эту тему – в порядке убывания эффективности и стоимости:

- (1) Очень дорого. Найти в рамках модерируемой коммуникации те особенности вашего партнерства, включая таланты каждого партнера и максимальное использование синергии, которые помогут вам правильно ставить цели и достигать их.
- (2) Дорого. Продвинутый семинар по партнерству. В призме управления финансами – милости просим в Москву 27-29 марта <http://www.stratagency.com/#!finances/c119w>, для участников новосибирского Шага 2 – специальные условия. На каждом семинаре вы можете целенаправленно поискать и найти для себя свои синергии, особенно при участии всех партнеров под чутким руководством ведущего, а заодно – посмотреть, как это делают другие участники, которые не менее заинтересованы найти свои ответы и подсказать вам. В этом уникальность атмосферы продвинутых семинаров.
- (3) Почти бесплатно. Подглядывайте и спрашивайте у тех коллег, у которых, по вашей же собственной оценке, есть и стоит что-то подсмотреть и спросить. Подсобрать «модели», проанализировать, как складывается ваше собственное партнерство. Общайтесь почаще со своим партнером, задавая ему вопросы по схеме от Стивена Денира: спроси его, что он ожидает от тебя; приложи к себе и к нему эти ожидания.

**- Я бы более подробно остановилась на делегировании работ: кто, сколько и кому.**

Я бы тоже, если бы время позволило. Будем считать, что поиск ответов на вопросы я делегирую участникам со ссылкой на десяток слайдов, общедоступную литературу по делегированию и здравый смысл.

**- Интересен опыт иностранных компаний. Больше жизненных примеров.**

Мне тоже он интересен, если речь идет о лучших иностранных компаниях. Я опять превращаюсь в блейдраннера: для значительной части аудитории Шагов опыт иностранных компаний и близость к жизни – антонимы, хотя я убежден, что ознакомление с таким опытом и постоянный анализ его применимости в жизни и есть суть управленческого роста. Мы можем друг другу помочь, если договоримся:

- (1) Доверяем ведущему и принимаем с усердием учеников опыт лучших иностранных (и российских) компаний в качестве аксиомы, а не теоремы, которую в процессе дискуссий мне приходится постоянно доказывать, преодолевая чудовищное сопротивление аудитории.
- (2) Ведущий представляет аудитории только те примеры, из которых по жизни можно и нужно что-то почерпнуть.

**- О найме сотрудников в части их мотивации при найме и в последующем.**

Направьте заявку о вашем интересе к этой теме для участия в соответствующем продвинутом семинаре. Кроме того, одна из сессий ежегодной конференции IBA по управлению юридической фирмой в Москве 04 декабря будет посвящена Talent Management.

**- Очень полезным был завтрак управляющих партнеров**

Спасибо, абсолютно согласен, я нашел этот опыт и для себя очень полезным и безусловно приятным. Число участников не может превысить 10 (first come first served), и обязательно нужны вопросы заранее.

**- Вы огромные молодцы! Но раздаточный материал нужно доработать.**

Спасибо, абсолютно согласен. Поможете подсказками и наводками? Лучше прямо мне в почту [ax@stratagency.com](mailto:ax@stratagency.com)

**- В этом году все было хорошо организовано и выступление не вызвало нареканий.**

Спасибо, обещаю постараться и в дальнейшем не вызывать нареканий.

**- Все было здорово, все молодцы.**

Спасибо, абсолютно согласен. Переадресовываю ваши комплименты Лилии Свистун, Татьяне Фоминой и Наталии Анфёровой. Кроме того, я бы отметил колоссальный объем работы Татьяна Гончаровой и Екатерины Шехтман по реализации этого проекта. Наконец, отдельные слова благодарности Евгении Бондаренко (Юсконсалт) и Екатерине Таргонской (Вэритас) за энтузиазм и истинно коллегиальную щедрость в поддержке инициативы.

**- Надо продолжать! Это ценные знания и это психологически ценное мероприятие**

Спасибо, абсолютно согласен. Шаг 3 – ориентировочно в сентябре.