

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№5
(369)

2016 г.

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Роспечать" – 71652, 70055, 72036;

ФЕВРАЛЬ

**Алина
Светлова**



**Дмитрий
Норка**



**Николай
Рысёв**



**Константин
Бакшт**



**Анна
Сухарева**



ТРЕНЕРЫ О СЕЙЛЗ-ТЕХНОЛОГИЯХ

Главная тема номера:

НЕКОММЕРЧЕСКАЯ Национальная Деловая Премия
КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

**1 июля
2016 г.
отель Савой**

Приглашение
НА ЦЕРЕМОНИЮ НАГРАЖДЕНИЯ ЛАУРЕАТОВ

Основные номинации:

**Деловая
репутация**

**Лучшие
работодатели**

Лучшие HRD

Лучшие CEO

а также

Лучшие Капитаны

- бизнес-школы • вузы • деловые журналы
- деловые сайты • издательства • кадровые агентства
- консалтинговые компании • коучинговые центры • тренинговые компании
- юридические фирмы



**1 июля
2016
ОТЕЛЬ «САВОЙ»
ул.Рождественка, 3/6,
стр. 1**

Генеральный
партнер



ЕВРОСЕТЬ

Компании



КОЛОНКА РЕДАКТОРА



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ пригласил бизнес-тренеров поделиться знаниями в сейлз-технологиях, выбрав их, прочтя их книги и отзывы практиков.

Они разные, порой высказывают противоположные мнения, но все вместе выводят формулу успеха в управлении продажами.

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД



Александр Гончаров

PS

Мария Быкова провела беседы с экспертами и тренерами по продажам. Читайте эксклюзивные интервью на страницах номера



**Константин
Бакшт**

Одна из главных проблем современного российского бизнеса в крайне низкой квалификации подавляющего большинства собственников компаний...

Если менеджер слишком увлекается технологиями и их слишком много, клиент может почувствовать, что им манипулируют...



**Николай
Рысёв**

Распространенная ошибка в том, что людей ищут по функционалу, но ему научить проще всего...

Самое главное здесь — не поддаваться на уговоры бездельников, когда они предлагают поделить все поровну...



Алина Светлова



**Дмитрий
Норка**

с. 35

Наличие творческой составляющей в работе — это пятый уровень счастья...



**Анна
Сухарева**



**ПРАВОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ
В ЖУРНАЛЕ «КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ»**

Кommerческие споры
ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЗАКАЗАТЬ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ: TP@TOP-PERSONAL.RU

с. 43

Костяк может работать бесконечно долго, но надо понимать, что он заведомо должен быть ориентирован на развитие...



Виктор Дьячков

с. 49



**Оксана
Скобенникова**

Через годик, когда вовлеченность поубавится, юнцы оперятся, вспомнят про свои нереализованные потребности, осмыслят отличие суровой реальности капитализма в России от обещаний при трудоустройстве, работодатели вливают «новую кровь»...

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№ 5
(369)

Издаётся с 1996 г. 2016 г.

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

ООО «Журнал «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

Главный эксперт по бизнесу
Сергей Пронин

Эксперты

Тахир Базаров, Леонид Кроль,
Роман Портнов, Михаил Богданов,
Владимир Фомин, Андрей Лавринович,
Натэлла Кобулашвили, Евгений Грива,
Сергей Мясоедов, Николай Злобин,
Джон Шоул, Станислав Цирлин,
Олег Жданов, Галина Голощапова,
Вера Бояркова, Андрей Куликов

Главный редактор
Александр Гончаров



Спецпроекты:
Юрова Алена,
Кахраман Екатерина



PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Павел Кочетков

Редакторы:
Елена Монахова,
Екатерина Закревская, Павел Кочетков

Видеожурнал
Александр Жильцов

Фото
Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика»)

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика
Андрей Митряков

Полиграфия
Ольга Липатова

Главный бухгалтер
Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

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

1

Колонка редактора

ТРЕНЕРЫ О СЕЙЛЗ-ТЕХНОЛОГИЯХ

**Многие компании все еще считают,
что строить продажи можно,
что называется, «на коленке»**

Константин Бакшт, бизнес-тренер, бизнесмен

**Гонка лидеров продаж ведет компанию
в зону турбулентности...**

Николай Рысёв, бизнес-тренер

В «сейлзы» берите только оптимистов

Алина Светлова, коуч

**Основная ошибка в продажах —
когда клиенты работают с человеком,
а не с компанией**

Дмитрий Норка, бизнес-тренер

**Самая большая ошибка руководителей
отдела продаж — это когда они вносят
некий субъективный фактор
в систему оценки и мотивации своих сотрудников**

Анна Сухарева, бизнес-тренер

МЕНЕДЖМЕНТ

**«Свежая кровь» чистит «ржавчину»
и не позволяет «закостенеть» коллективу**

Виктор Дьячков, группа компаний ICL

РЕКРУТМЕНТ

**«Травмировать» кандидата адаптацией
придется в любом случае!**

Оксана Скобенникова, компания «Инград»

БИЗНЕСМЕНЫ МИРА

**Патрик Ле Кеман
основатель независимой дизайнстудии Style International.
шефдизайнер компании Renault**

Карл Ят

первый немецкий авиастроитель

Джон Бойд Данлоп

основатель компании Dunlop Ruybber Company,
изобретатель надувных шин

43

49

62

63

64

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

www.top-personal.ru

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

ISBN 5-95630-007-8



9 785956 300077 >

Подписано в печать 05.02.2016 г.
Формат 60x90 1/8.
Печать офсетная. Тираж 22 000 экз.
Печ. л. 8. Заказ № 018-16
Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
ООО «ИнПринт» в ОАО «Кострома»
156010, г. Кострома, ул. Самоковская, 10.

Многие компании все еще считают, что строить продажи можно, что называется, «на коленке»

VI Как изменились технологии продаж
со времен Древнего Рима?

Очень интересный и оригинальный вопрос! С точки зрения профессионального уровня организации продаж есть два очень важных фактора, которых не было в Древнем Риме, несмотря на то, что он был по тем временам очень мощной и обширной империей. Как ни странно, речь идет не о компьютерах. Здесь важнее другие моменты. Во-первых — промышленная революция, благодаря которой очень сильно стали совершенствоваться технологии производства. А ведь именно нехватка развития системной науки и недостаток развития прикладных научных технологий стали когда-то одним из факторов, погубивших Римскую империю. Она стала слишком обширной, чтобы после нескольких эпидемий оборонять ее легионами, воюющими по обычным технологиям. А технологического развития, чтобы перейти на новый уровень обороны территорий от варваров, не произошло. Точно так же в производстве каких-то благ для населения не произошло никаких рывков ни в пользу фабрик, ни в пользу мануфактур. Сейчас, как



**Константин
Бакшт,**
бизнес-тренер,
бизнесмен



ПУСТЬ СОИСКАТЕЛЬ ПОПРОБУЕТ ПРОДАТЬ ВАШ ПРОДУКТ



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



и в прошлом веке, в значительной мере и в XIX веке, экономика — плод промышленной революции, и основные клиенты уже не люди, а корпорации. Потому что сначала нужно сосредоточить большинство ресурсов у корпораций, которые впоследствии произведут товары массового производства высокого качества и в колоссальных объемах.

стов доступны на бумаге, а теперь и в Интернете.

УИ **В чем отстают многие компании в плане организации продаж своих товаров или услуг?**

— Многие компании почему-то считают, что строить продажи можно, что называется, «на ко-

простое, что учиться ему и не нужно. Но они ведь надеются, что дома для них строят профессиональные и хорошо обученные архитекторы, почему же такое пренебрежение к продавцам? Одна из главных проблем современного российского бизнеса в крайне низкой квалификации подавляющего большинства собственников компаний. То же можно сказать и про

ОДНА ИЗ ГЛАВНЫХ ПРОБЛЕМ СОВРЕМЕННОГО РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА В КРАЙНЕ НИЗКОЙ КВАЛИФИКАЦИИ ПОДАВЛЯЮЩЕГО БОЛЬШИНСТВА СОБСТВЕННИКОВ КОМПАНИЙ

Таким образом, сейчас наибольший объем продаж и наибольшие деньги сосредоточены в сфере B2B, чего не было в Древнем Риме.

Второй важный фактор — изобретение книгопечатания, благодаря которому стала возможна широкая передача знаний. Все технологии и стандарты для обучения специали-

ленке» на основе примитивного здравого смысла, не вкладывая ни сил, ни времени, ни денег в качественную подготовку своих сотрудников. И это при том, что руководители компаний догадываются, что в вузах в нашей стране никого не учат продавать. Некоторые почему-то думают, что продажи — это то ли врожденное умение, то ли занятие настолько

значительную часть владельцев бизнеса в странах бывшего СССР. Продолжаться такая ситуация будет еще долго, и от нее сильно страдает наша экономика. И проблема здесь не только в руководителях, но и в вузовской системе. В России готовят достойных математиков и физиков, но не управленцев. Где у нас качественно готовят коммерческих

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

директоров и руководителей продаж? Есть факультеты менеджмента, но преподают практические дисциплины там теоретики. На Западе опыт студентам передают реальные бизнесмены, и это в разы эффективнее.

Сейчас большинство руководителей — самоучки, и это не так уж плохо. После перестройки ни у кого не было опыта ведения бизнеса, но мы видим компании, которые были построены в те годы интуитивно и весьма успешно. А вот с управлением ситуация грустнее. Некоторые офицеры запаса имеют больше управленческого опыта, чем выпускники вузов.

Подводя итоги, хочу сказать, что, будучи самоучками, большинство собственников не понимают того, что эффективно

построить отдел продаж, можно лишь имея мощную и сложную технологию. Подбор персонала по принципу «кого-нибудь» и выстраивание стратегии продаж «как-нибудь», возвращаясь к первому вопросу, никогда бы не потерпел обычный торговец в Древнем Риме.

Как бы вы рекомендовали новой компании выстраивать отдел продаж так, чтобы потом не было «мучительно больно» его на ходу перестраивать или «сносить до основания»?

— Сразу могу дать отсылку — все эти ключевые моменты развернуто и подробно прописаны в моей книге «Построение отдела продаж. Ultimate

edition», недавно полностью переписанной. Главное, с чего сразу хотелось бы начать, нужно изучить и внедрить эффективную технологию набора кадров. Например, конкурсный набор на основе кадрового ассессмента. Именно благодаря многоэтапному, весьма качественному отбору удается выбрать достойных претендентов.

...

* **Константин Бакшт**, российский эксперт по продажам, автор девяти деловых бестселлеров, бизнесмен.

Беседовала
Мария Быкова

Журнал



февраль 2016 г.

**ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА
ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА**

**ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ
В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU**

Гонка лидеров продаж ведет компанию в зону турбулентности...

УТ Как изменились технологии продаж со времен Древнего Рима?

— **Д**ревний Рим и Древняя Греция заложили основы всей нашей культуры. Они же стояли и у источников технологий продаж. Используемые сегодня 3 «С» презентации придумали древние греки. Ораторское искусство, аргументация, «Метод Сократа» — умение вопросами подвести человека к тому, в чем хочешь его убедить, — все это появилось уже 23 века назад.

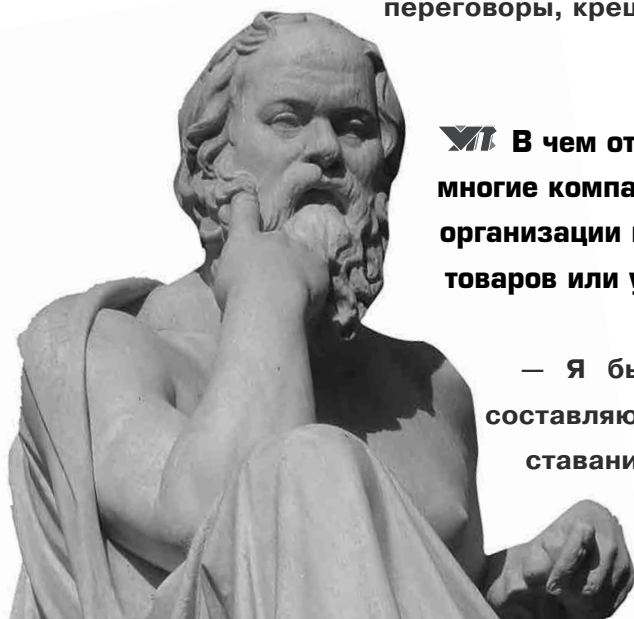
Что изменилось? Мне кажется, сегодня большое внимание уделяется ориентации на различные потребности бизнеса и личности клиента. Кроме того, активно прорабатываются технологии, новые и старые стратегии — переговоры, крещендо, интриги.

УТ В чем отстают многие компании в плане организации продаж своих товаров или услуг?

— Я бы выделил две составляющие такого отставания: создание



**Николай
Рысёв,**
бизнес-тренер



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



системы позиционирования и разнообразие контактов с клиентом. Каждая компания должна четко разделять целевые сегменты среди своих клиентов и знать, какие преимущества озвучивать каждой из этих групп. Важно, чтобы менеджер по продажам четко понимал, чем его компания отличается от конкурентов, а плюсы продуктов постоянно проговаривались. Также у некоторых компаний не хватает разнообразия методов контактов с клиентом. Не работает один — используйте другой, не получился логический аргумент — попробуйте эмоциональный.

УИ Какие отрасли сегодня «впереди планеты всей»?
Чему стоит у них поучиться?

— Первое, что приходит на ум, — банковская сфера. У них четкие, налаженные системы продаж и обучения. Кроме того, высокий уровень знания продукта — это очень важная вещь, ее часто недооцени-

вают. Еще хорошо знают свой продукт в сфере продаж IT-технологий. Вот эти две сферы мне нравятся еще и потому, что менеджеры там заинтересованы в продаже не только продукта, но и решения для клиента. Но я думаю, во всякой области есть чему поучиться. Например, у торговых представителей продуктовых магазинов, которые ведут переговоры с сетями, можно поучиться уверенности.

УИ Если сравнить технологии продаж с яйцом, то что в них — скорлупа, белок, желток и зародыш?

— Скорлупа — это самоуверенность. Огромный плюс скорлупы в том, что она охраняет яйцо. Но есть

и минус — она не позволяет цыпленку вылупиться. Также и с самоуверенностью — в продажах она пробивает стены, но при этом мешает человеку развиваться, менять себя и быть открытым к новому. Белок — самое полезное в яйце, его можно сравнить со знанием продукта, компании, конкурентов и рынка. Чем больше есть у человека этих знаний — тем лучше. Желток вкусный, но, если его много, он может быть вредным. Желтком я считаю технологии продаж. С одной стороны, если нет технологии — нет стиля продаж. Но с другой, если менеджер слишком увлекается технологиями и их слишком много, клиент может почувствовать, что им манипулируют. А зародыш, по-моему, это желание. Искреннее желание быть по-



лезным и выгодным клиенту за счет своей услуги.

УП С чего начинается «родина»? Как бы вы рекомендовали выстраивать отдел продаж новой компании, чтобы потом не было «мучительно больно» его на ходу перестраивать или «сносить до основания и затем...»?

— Этой теме посвящено много материала, но я попробую назвать какие-то конкретные вещи. Во-первых, четкие правила — простые и понятные каждому. Правила поведения, оплаты, работы с клиентом. Желательно не менять эти правила слишком часто. Это демотивирует людей. Во-вторых, когда вы все-таки изменяете эти правила, всегда обос-

КОНЦЕНТРАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТЕ

ОБУЧЕНИЕ И САМООБУЧЕНИЕ

ЧЕТКИЕ ПРАВИЛА

вывайте — почему. Кроме того, создавая отдел продаж, нужно сразу в него внедрять и постоянно в нем поддерживать атмосферу обучения и самообучения. Учиться ведь можно не только у тренеров, сотрудникам всегда есть чему поучиться у руководителя, клиентов и друг у друга. Ну и, конечно же, концентрация на результате: чего ты достиг? И если не достиг, то почему?

* **Николай Рысёв,**

российский тренер-бренд, законодатель трендов в сфере продаж и переговоров, автор девяти книг по продажам и управлению, в том числе, таких бестселлеров, как: «Активные продажи», «Активные продажи 3.4 Стратегии переговоров», «Большие продажи», «Правильные управленческие решения. Поиск и принятие», «11 правил руководителя №1», «Технологии лидерства. О Богах, Героях и Руководителях», «Манипуляции и влияние в продажах»; с 19-летним опытом проведения около 1000 (!) результативных и мотивирующих тренингов.

Беседовала

Мария Быкова

Журнал



февраль 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

В «СЕЙЛЗЫ» берите только оптимистов

VI Как изменились технологии продаж со времен Древнего Рима?

— **Ч**то там было в Древнем Риме нам не ведомо, по крайней мере, мне. А если говорить о прошлом веке, то со времен перестройки, когда я пришла в продажи, произошел большой прогресс. И самое главное изменение — разворот к человеку как к личности. На это сегодня ориентированы те компании, которые хотят идти в ногу со временем.

VI В чем отстают многие компании в плане организации продаж своих товаров или услуг?

— Мне бы хотелось перефразировать этот вопрос и рассказать о тех, кто, наоборот, оказывается впереди. Как я уже сказала, в выигрыше те, кто готов развернуться лицом к своему клиенту и быть очень friendly. Даже если это краткосрочная продажа и высока вероятность, что клиент больше не вернется. Всегда есть шанс, что по рекомендации к вам придут новые покупатели. Сарафанное радио, как ни странно, хорошо работает. Еще один важный фактор — внутренний клиент, то есть сам продавец. Он принципиально не должен транслировать что-то противоположное тому, что транслируется внутри компании. Должна быть выстроена единая линия человеческих взаимоотношений, тогда продавец, выходя на рынок, сможет правильно преподнести ваш бренд.



**Алина
Светлова,**
коуч

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ Какие отрасли сегодня «впереди планеты всей»? Чему стоит у них поучиться?

— Конкретные отрасли я не знаю. Я знаю компании в разных отраслях и их лидеров. У них можно поучиться выстраиванию ясного и честного послания своим клиентам. Это очень важно.

УИ Если сравнить технологии продаж с яйцом, то что в них — скорлупа, белок, желток и зародыш?

— Скорлупа — это доверие между продавцом и покупателем. Ведь скорлупа, с одной стороны, очень твердая и похожа на каркас — сделку в долгосрочных отношениях. Но, с другой, она очень хрупкая — ее легко разрушить, так же, как и доверие, которое легко потерять, если что-то пойдет не так. Зародыш — суть сделки, то, чем мы полезны друг другу. Желток я бы сравнила с договорными обязатель-

ствами. А белок — то, что находится между скорлупой-доверием и желтком. Это то уникальное обслуживание, которое присутствует в этой компании.

УИ С чего начинается «родина»? Как бы вы рекомендовали выстраивать отдел продаж новой компании, чтобы потом не было «мучительно больно» его на ходу перестраивать или «сносить до основания, а затем...»?


— Нужно сделать акцент на людей, вокруг которых выстраивается внутри-корпоративная культура. На первом месте должна быть этика. Важно, чтобы внутренний настрой человека совпадал с ценностями компании. Поэтому стоит не развивать, а правильно подбирать сотрудников для своей команды. Распространенная ошибка в том, что людей ищут по функционалу, но ему научить проще всего. Правильных людей лучше искать по убеждениям,

близких вам по духу. Ведь переделывать человека со сформированными ценностями — как минимум непростая задача.

УИ Как современный менеджмент рекомендует разделять продажи и сопровождение клиента, не разрушая процесс и делая его максимально независимым от личности продавца?


— Я бы хотела поспорить по поводу этого вопроса. Если мы действительно пытаемся разделить продавца и процесс продажи, то мы получаем безличные продажи. Но если мы хотим получить сервис с «человеческим лицом», то людям, которые продают, придется вовлекаться в отношения с клиентом. В зависимости от цикла продажи мы можем замкнуть весь процесс на одном человеке, а можем разделить — продавать будут одни, а обслуживать другие. На мой взгляд, второй вариант менее продуктивный. Активные продажи быстрее приводят к

выгоранию, поэтому если ваш продавец будет чередовать различные задачи, он проработает у вас гораздо дольше.

 **«Звезды» и аутсайдеры — конкуренция — это основа роста продаж или есть иные способы? Какие?**

— Основа роста продаж — это рост продавца над самим собой, над своими, а не чужими достижениями. Он, как пловец или бегун, в первую очередь должен работать над улучшением своего результата.

Успех будет приходить, когда человек будет работать над своими показателями объема и суммы сделок.

 **Правда ли что в Москве проблематично набрать и создать отдел продаж?**

— Проблема известная и причин целый комплекс. Москва — город дорогой, и если человек живет в столице давно, то он, как правило, предпочитает спокойные виды деятельности. А в продажи чаще всего идут те, кому нужно зарабатывать, но кому не хватает высокого уровня специализации. И это обычно приезжие. А раз они приезжие — им нужно оплачивать аренду, а чтобы оплачивать аренду — нужен стабильный доход. Но для того чтобы много зарабатывать, необходим опыт и высокая квалификация.

Получается замкнутый круг. Из него трудно выйти, но креативные компании,

готовые помочь своим сотрудникам, выход все-таки находят.

•••

*** Алина Светлова,**

Профессиональный коуч (PCC ICF) — практикует индивидуальный и командный коучинг с 2003 г., сертифицированный бизнес-тренер, бизнес-консультант, со-основатель Агентства по экспертам по продажам SMART 2, с 2011 г. курирует крупные корпоративные проекты, а также программы Мастерство переговоров и Квантовый ум в Международном Эриксоновском Университете коучинга.

Беседовала
Мария Быкова

Журнал  РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
февраль 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Основная ошибка в продажах — когда клиенты работают с человеком, а не с компанией

**▼ Как изменились технологии продаж
со времен Древнего Рима?**

— В последнее время в мире произошла серьезная перемена, которая очень сильно повлияла на все, в том числе и на бизнес. Имя этой перемены Интернет. До возникновения Всемирной паутины все мы с вами жили в эре продавцов. Это было время, когда продавцы управляли миром, потому что владели уникальной информацией по продуктам и решениям. Сейчас мы вступили в новую эру — эру покупателей. Информация теперь доступна как никогда и находится на расстоянии вытянутой руки. Именно это глобально повлияло на продажи. Раньше задача продавца была прийти к покупателю и рассказать ему о продукте. Теперь необходимо не просто обладать информацией, но и суметь подстроить ее под конкретного покупателя. К сожалению, многие компании до сих пор не понимают этой разницы. Сегодня нужно не просто рассказывать, а давать решения. Еще одна причина, почему стало так сложно выдерживать конкуренцию, в том, что исчезает жирная линия между продуктами. Конкурентного товарного преимущества, особенно в малом и среднем бизнесе, больше нет, а в большом оно встречается крайне редко. В XXI веке



**Дмитрий
Норка,
бизнес-тренер**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



технологии на таком высоком уровне, что даже если компании удастся выпустить на рынок абсолютно уникальное предложение, оно будет скопировано в самый короткий срок. Одна Китайская Народная Республика чего стоит, выпуская аналоги чуть ли не в день выхода оригинала. Товары взаимозаменяемы, и потребители в этом уверены. Поэтому одного предложения недостаточно. Продавцам теперь нужно создавать преимущества на уровне работы и обслуживания, делая продажи максимально качественными.

УИ В чем особенно отстают многие компании в плане организации продаж товаров или услуг?

— Нет сегментирования. Компании похожи друг на друга. Если мы сейчас выберем любую отрасль и посмотрим 10-20 разных сайтов, мы увидим, что отличия между ними почти нет. Они даже визуально похожи. Кроме того, у фирм часто проседает

один из элементов работы. Сегодня я вижу два типа компаний. Первая категория — это те, которые умеют генерировать лиды, но, как правило, не умеют работать с людьми. А вторая, традиционная, хорошо справляется с входящим трафиком, но с лидогенерацией практически не знакома.

УИ С чего начинается «родина»? Как бы вы рекомендовали выстраивать отдел продаж в новой компании, чтобы потом не было «мучительно больно» его на ходу перестраивать или «сносить до основания, а затем...»?

— Перечислю основные простые шаги. Во-первых, нам нужно определить целевую аудиторию. Мы должны ответить на вопрос — на кого направлена наша система продаж? Это сегменты, их потребности, требования, покупательская способность. Второе — каналы распределения. Где мы будем ис-

кать нашего клиента? Как мы будем генерировать лиды? Третий этап — организация и выстраивание стратегии. Задачи отдела продаж, функции, структура, штат, должностные обязанности. Очень важно ответить на вопрос — где начинается работа торгового персонала, а где заканчивается. Что люди должны делать? Когда я спрашиваю у руководителей, чем занимаются их продавцы, они часто отвечают просто — «продают», и это неверный подход. Продавать — это понятие глобальное. Один человек, конечно, может заниматься и поиском клиентов, и вести переговоры, и оформлять товар, и заниматься доставками. Но чем уже задачи, тем выше результат. Поэтому целесообразно разделить направления работы между отделами и подразделениями. Ну и после этого заняться стандартами — определить, что такое хорошая работа и как мы ее будем оценивать. Потом мы переходим к навыкам продаж. Говоря об обучении, стоит отметить, что у каждой ком-

пании должна быть своя корпоративная культура. И завершающий этап — CRM. Автоматизация процесса учета и взаимодействия компании и клиента. Не один из этих этапов упустить нельзя, иначе потом будет как раз «мучительно больно».

но — ничего. Ваша компания и продукт остались прежними. Но отчего-то клиенты уходят. И, как правило, уходят к Васе. С этим сталкивается 90, если не 95% компаний, которые работают в России. Основная ошибка в том, что руководители до-



САМОЕ ГЛАВНОЕ ЗДЕСЬ — НЕ ПОДДАТЬСЯ НА УГОВОРЫ БЕЗДЕЛЬНИКОВ, КОГДА ОНИ ПРЕДЛАГАЮТ ПОДЕЛИТЬ ВСЕ ПОРОВНУ

VI Как современный менеджмент рекомендует разделять продажи и сопровождение клиента, не разрушая процесс и делая его максимально независимым от личности продавца?

— С этой проблемой, наверное, знаком каждый руководитель. Ситуация типовая. Есть Вася, который ведет определенную категорию клиентов. Продажи идут, все довольны, но вдруг Вася уходит, и на его место приходит Петя. Что изменилось? Глобаль-

пускают, что их клиенты работают не с компанией, а с человеком. Пока существует такой подход, вы будете зависеть от своих «звезд». Что с этим делать? Не пускайте своего сотрудника на самый высокий уровень компании клиентов, старайтесь «дружить» с руководством сами. Ведь это главный ресурс. Клиенты должны знать и любить в первую очередь ваш бренд, а не отдельных работников. Проводите различные мероприятия и банкеты, на которых клиенты могли бы

побольше узнать о вашей компании и новинках. Это спланирует и притягивает к поставщику.

VI «Звезды» и аутсайдеры — конкуренция — это основа роста продаж или есть иные способы? Какие?

— Когда в отделе продаж есть те, кто зарабатывает много, и те, кто зарабатывает мало, это правильно. Почему? Потому что, как правило, те, кто хорошо

«РЕБЯТА, МЫ ЗАПЛАТИЛИ ТРЕНЕРУ КУЧУ ДЕНЕГ И С ПОНЕДЕЛЬНИКА ПОДНИМАЕМ ПЛАН В ДВА РАЗА»



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



работает, зарабатывает больше. Если условия у всех равны и уровень продажи зависит напрямую от усилий человека, это будет его мотивировать. Самое главное здесь — не поддаваться на уговоры бездельников, когда они предлагают поделить все поровну.

Какие типичные ошибки делают многие компании, поощряя соревновательность сейлзов?

— Первое — это неравные условия. Если человек не будет видеть для себя возможности выиграть в какой-то акции, он не будет в ней участвовать. Вторая ошибка — неинтересные призы. Один из вариантов — денежная премия. Но здесь есть важный фактор, о котором многие не знают.

Увеличение суммы стимулирования менее чем

на 15% не влияет на результативность. Еще один важный момент — это проводить соревнования с учетом особенностей нашего менталитета. Индивидуальный подход хорошо работает в Америке, но не в России. Чтобы коллектив не испытывал негатива к лучшему работнику-индивиду, проводите групповые соревнования. Между отделениями, к примеру. Это более результативно, потому что появляется дополнительный мотив — не подвести товарищей. Кроме того, такая форма состязания объединяет коллектив.

Правда ли что в Москве проблематично набрать и создать отдел продаж?

— Это заблуждение! В регионах говорят: рабо-

тать некому, все уехали в Москву. Но и в Москве почему-то тоже работать некому. Мне кажется, проблема в том, что у руководителей нет четкого понимания, кто им нужен. Но зато у многих есть невыполнимая мечта о «звезде продаж». У меня она тоже была.

...

* Дмитрий Норка,

Эксперт в области практик продаж и управления продажами. Президент в «Национальная ассоциация профессионалов продаж». www.profiprod.ru Владелец консалтинговой компании «Стратегии и тактики продаж» www.norca.ru Автор книг: «Управление отделом продаж, стратегии и тактики успеха», «Продавец от «Бога», «Скажи мне Да. Мастер класс практик предотвращения возражений в продажах».

Беседовала
Мария Быкова

Журнал



февраль 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА
ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА
ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ
В РЕДАКЦИИ TR@TOP-PERSONAL.RU

АУТСТАФФИНГ

Светлана Сергеева,
начальник отдела
судебной практики
alanka@list.ru

В СТАТЬЕ РАССМАТРИВАЕТСЯ ПРОБЛЕМА, СВЯЗАННАЯ С ОПРЕДЕЛЕНИЕМ ПРАВООТНОШЕНИЙ МЕЖДУ РАБОТНИКОМ И ОРГАНИЗАЦИЕЙ, В ПОЛЬЗУ КОТОРОЙ ОН ВЫПОЛНЯЕТ РАБОТУ. АНАЛИЗИРУЮТСЯ ОТДЕЛЬНЫЕ СУДЕБНЫЕ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ УСТАНОВИТЬ, ЧЕМ РУКОВОДСТВУЮТСЯ СУДЫ, ИСКЛЮЧАЯ НАЛИЧИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ УКАЗАННЫМИ СУБЪЕКТАМИ. А ТАКЖЕ ПРЕДЛАГАЮТСЯ РЕКОМЕНДАЦИИ, ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ОРГАНИЗАЦИЯ МОГЛА МИНИМИЗИРОВАТЬ РИСКИ НАСТУПЛЕНИЯ НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ ПРИ ПРЕДЪЯВЛЕНИИ РАБОТНИКОМ ИСКА В СУД С ТРЕБОВАНИЕМ О ПРИЗНАНИИ ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВЫХ ОТНОШЕНИЙ ТРУДОВЫМИ

С 1 января 2016 вступили в силу изменения в Трудовой Кодекс Российской Федерации об установлении запрета на осуществление заемного труда. Согласно ст. 56.1 ТК РФ заемный труд — это труд, осуществляемый работником по распоряжению работодателя в интересах, под управлением и контролем физического лица или юридического лица, не являющихся работодателем данного работника.

Вместе с тем, запрещая заемный труд, законодатель одновременно дополнил ТК РФ главой 53.1 «Особенности регулирования труда работников, направляемых временно работодателем к другим физическим лицам по договору о предоставлении труда работников»...

**ЧИТАЙТЕ
В ЖУРНАЛЕ
«ТРУДОВОЕ ПРАВО»**



Самая большая ошибка руководителей отдела продаж — это когда они вносят некий субъективный фактор в систему оценки и мотивации своих сотрудников

УИ Как изменились технологии продаж со времен Древнего Рима?

— Принцип не изменился. Изменились только инструменты и отношение к подаче информации. Ведь что такое продажи (если совсем упрощенно)? Это когда продукт, созданный одной группой людей, так нужен другой группе людей, что они готовы обменять его на какой-нибудь собственный ресурс. Что для этого нужно?

- Узнать потребности той группы людей, которую вы рассматриваете как свою потенциальную целевую аудиторию.
- Создать продукт, позволяющий удовлетворить эти потребности (или часть из них).
- Проинформировать о наличии у вас оного.
- Продемонстрировать свой продукт в действии.
- Узнать о количестве ресурсов, с которым готова расстаться ваша ЦА ради приобретения вашего продукта.
- Договориться об обмене.



Анна Сухарева,
бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Узнаете систему? Мониторинг, технологии, маркетинг, «продажные» коммуникации...

Желательно добавить еще и обратную связь для экспорта продаж в другие группы (т. е. для увеличения целевой аудитории). Все это ведет вас к созданию бренда и т. д.

Смотрите: почему человек стал более успешен, чем другие виды организованных млекопитающих? Потому что он МОГ анализировать входящую информацию и на этой основе прогнозировать БУДУЩЕЕ развитие событий. То есть — планировать. И на протяжении почти всей истории торговли в выи-

здуматься тем, кто разрабатывает корпоративные алгоритмы продаж и строит их по классическим шаблонам: презентация, повторение и т. д.

Ищите новые формы. Исследуйте. Применяйте. И вы увидите разницу.

НАЛИЧИЕ ТВОРЧЕСКОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ В РАБОТЕ — ЭТО ПЯТЫЙ УРОВЕНЬ СЧАСТЬЯ

Так что принципы продаж не изменились не только со времени Древнего Рима, но и со времени первобытнообщинного строя.

Зато значительно изменились скорость и способы доставки информации и, с другой стороны, ее восприятие.

Здесь я хочу обратить ваше внимание на тенденцию, возникшую сравнительно недавно.

грыше был тот, кто владел большей информацией. Люди искали ее, охотились за ней, т. к. это являлось их основным оружием выживания.

Что происходит сейчас? А сейчас мы получаем информации СТОЛЬКО, что уже просто не можем ее усваивать. Мы выключаем рекламу, удаляем спам и пр. Вы не замечали, что люди стали отгораживаться от дополнительной информации? Здесь стоит

УИ В чем отстают многие компании более всего в плане организации продаж своих товаров или услуг?

— Сервис, сервис и сервис. Почти по Воланду.

УИ Если сравнить технологии продаж с яйцом, то что в них — скорлупа, белок, желток и зародыш?

— Смотря какие продажи вас интересуют... Вернее, какого продукта. Если расчет на импульсную покупку, то — скорлупа. Если расчет на долгосрочные отношения — то зародыш, если покупатель хочет взбить белок,

то — белок, если растереть желток для соуса бешамель — то желток... или двойной желток. Но если вы позиционируете свое яйцо, как самое крутое во всех сегментах (и самая красивая скорлупа, и двойной желток, и самый быстровзбивающийся белок, да еще и зародыши самые породистые), то, скорее всего, отпугнете всех покупателей (из-за переизбытка информации возникает недоверие).

УИ С чего начинается «родина»? Как бы вы рекомендовали выстраивать отдел продаж новой компании так, чтобы потом не было «мучительно больно» его на ходу перестраивать или «сносить до основания, а затем...»?

— С разработки простой, понятной и прозрачной мотивационной сетки.

УИ Как современный менеджмент рекомендует разделять продажи и сопровождение клиента, не разрушая процесс, и делать его максимально независимым от личности продавца?

— Не вижу связи между разделением процесса и наличием/отсутствием влияния личности. Личность либо влияет, либо не влияет как в случае продажи, так и в случае сопровождения. Вопрос в том, какой именно подход к подбору и мотивации сотрудников вы выберете для реализации своего продукта: ресурсный или проективный.

В первом случае личность не важна. Нужно прописать абсолютно весь алгоритм: от начала коммуникации до обработки возражений (при условии, что возражения всегда типовые).

Тогда можно набрать недорогих, легко заменяемых исполнителей, которые будут работать по заданной формуле и совершать стабильные продажи, если ваш продукт это позволяет... ну, например, он очень прост, или известен, или дешев.

Во втором случае (если продукт сложен, специфичен или дорог) личность продавца важна.

•••

* Анна Сухарева,

бизнес-тренер, специалист по организационному консультированию.

Беседовала
Мария Быкова

Журнал



февраль 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU



«Свежая кровь» чистит «ржавчину» и не позволяет «закостенеть» коллективу

УИ О ком, на ваш взгляд, можно сказать: «Они — костяк команды»? И что за этим стоит — это золотовалютный резерв или богатыри-бойцы, или... бездельники?

— Расскажу, что я подразумеваю под костяком команды, и как это сделано у нас. Изначально вся команда, которая создавала предприятие, выросла из Казанского производственного объединения вычислительных систем (КПО ВС). Ее костяк стал, с одной стороны, носителем той культуры, которая была в КПО ВС, а с другой — они получили техническое и управленческое образование на заводах ICL в Манчестере. Вернувшись в Россию, именно эти люди составили костяк команды современной группы компаний ICL. И, безусловно, я считаю, что это наш золотовалютный резерв.

УИ Как долго может сохраняться эффективность в работе костяка команды? От чего зависит этот срок?

— Костяк может работать бесконечно долго, но надо понимать, что он заведомо должен быть ориентирован на развитие. Костяк не может быть строго устоявшим-



**Виктор
Дьячков,**
группа
компаний ICL

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ся. Те сотрудники, которые с течением времени перестают отвечать требованиям компании, уходят, и это нормально. Ведь в первую очередь компания предъявляет требования к развитию.

УП При каких условиях костяк становится костяком-тормозом?

— У нас такого не произошло, и, может быть, именно потому, что в компании всегда была цель — расти. В том числе и костяк никогда не чувствовал себя в безопасности. Требования ко всем в команде всегда были принципиально одинаковыми — оценка труда по результатам.

Принцип хозрасчета лежал в основе работы команд. Если руководитель направления или проекта не справлялся, показывал в течение ряда периодов отрицательные результаты, то он уже не мог оставаться на этой позиции, однозначно переходил на более низкую ступень.

Право на работу в компании остается, но не на руководящей позиции. Неважно — из костяка он или молодой, недавно пришедший в компанию.

УП По каким признакам можно заметить процесс «костенения» компании?

— Заметить процесс «костенения» можно по экономическим показателям. Если прекратился рост или началось снижение показателей — это первейший и главный признак. Чтобы не допустить заостеневания, на мой взгляд, необходимо, чтобы члены команды, занимающие управляющие посты, решали основные три задачи:

- определяли цель управления;
- определяли ресурс, необходимый для достижения цели (три основных ресурса — люди, материальные ресурсы, финансовые ресурсы);
- определяли интересы людей, участвующих в достижении цели.

Если руководитель все эти три задачи решил правильно, система работает уже без него, а он может заниматься другими задачами и проектами. Это и есть тот механизм, который помогает предотвратить процесс «костенения» и способствует постоянному обновлению основной команды.

УП «Все животные равны, но некоторые животные равнее других» («Скотный двор», Дж. Оруэлл). Какие взаимоотношения формируются внутри костяка?

— Есть люди, которые не растут профессионально, и их карьера останавливается. Все это очень индивидуально и зависит от амбиций сотрудника, пределов, которые он сам себе установил. Человек может и не стремиться делать карьеру, но при этом считает, что он на своем месте.

Жесткие требования хозрасчета предъявляются ко всем членам коман-

ды, следовательно, люди, которые сидят на месте и являются полезными, остаются, но если они начинают тормозить, система их выталкивает. В ICL такие примеры были. Не все члены команды сохранили свой статус, место в команде и даже рабочее место.

УП Если бы вам доверили компанию с «закостенелым» коллективом, впадшую в кризис, как бы вы спланировали процесс вывода из него?

— Вопрос трудный... Если кратко — нужно поставить цель и выстроить систему мотивации.

Сначала следует поделиться с «закостене-

лым» коллективом. Понять, какие возможности есть у него на том рынке, на котором он работает. Если возможности были, а все проблемы только из-за «закостенелости», то причина в отсутствии человека, который умел бы сформулировать цель.

Поэтому первое, что я сделал бы для такого коллектива, это постарался бы определить стратегическую, тактическую и оперативную цели. После чего из этой команды набрал ресурс, который мог бы этих целей достичь, и правильно выстроил бы систему поощрения, мотивацию.

В каждом коллективе, даже закоряченном, должны оставаться здоровые жизненные силы, которые

стремятся к развитию. Эти силы нужно определить и дать им возможность развиваться.

•••

*** Виктор Дьячков,**
руководитель группы компаний ICL.

Беседовала
Анна Баграмова

Журнал



февраль 2016 г.

СПРАВКА О КОМПАНИИ

Группа компаний ICL — одна из крупнейших российских ИТ-компаний, объединяющая полный цикл производства ИТ-продуктов и услуг от серверов и ноутбуков (1-е место в рейтинге журнала «Эксперт» за 2014 г.) до разработки программного обеспечения и экспорта ИТ-услуг глобальным транснациональным компаниям в Западной Европе.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

«Травмировать» кандидата адаптацией придется в любом случае!

VI Много ли еще в России фирм,
где принимают всех, кто готов у них работать?

— Это статистический вопрос. Не имею точных данных. Точно могу сказать лишь одно: бездумно сейчас уже никто подбор персонала не производит. Думаю, экономическую составляющую эффективности этого процесса любой работодатель просчитывает заранее.

Например, если компания нуждается в массовом подборе, наверняка тщательно готовится проект по исполнению ресурсного плана. Я бы помимо технической отработки проведения собеседований, оценочных методик, обязательно рекомендовала делать сначала маркетинговое исследование персонала, анализ географического, функционального положения на рынке, сделать бенчмаркинг процесса подбора у успешных конкурентов и тот же полный SWOT- анализ.

Отвечая на ваш вопрос, хочу сказать, что это зависит и от деятельности фирмы, целей, которые преследуют как работники, так и работодатели при трудоустройстве. Я знаю очень много известных крупных компаний, где кадровая политика базируется на подборе



**Оксана
Скобенникова,**
компания «Инград»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



молодых специалистов, их обучении, быстром двухнедельном натаскивании с полным погружением на выполнение определенных договоров или должностных инструкций, несложных действий. И все это при условии параллельного проращивания сквозь юную поросль своих принципов и ценностей. Тем самым создается высокая лояльность и высокий процент вовлеченности у новых молодых сотрудников, а потом их направляют в так называемые «поля». Через годик, когда вовлеченность побавится, юнцы оперятся, вспомнят про свои нереализованные потребности, осмыслят отличие суровой реальности капитализма в России от обещаний при трудоустройстве, работодатели вливают «новую кровь». Ну и так далее. По специфике бизнеса это может быть и не год, а даже два-три месяца. Особенно это характерно для компаний с высокой текучестью персонала, например, фармацевтического бизнеса, крупных сетевых магазинов. Ну и, конечно, сетевых кафе, ресторанов и т. п.

Одним словом, русская поговорка здесь уместна как никогда: «Есть товар — есть купец».

УП. Обычно ссылаются на нехватку «сырья» под названием «трудовые ресурсы». Что реально мешает набирать подходящий персонал «танцорам»-работодателям?

— На рынке труда наблюдается отсутствие высококвалифицированных специалистов, работающих руками, и высокотехнологического персонала. Перейду к близкому мне сейчас примеру. Компаниям, деятельностью которых является строительство и эксплуатация инженерных систем зданий/сооружений, невероятно тяжело найти грамотных и опытных высококвалифицированных электриков, сантехников, механиков лифтов не только с золотыми руками, но и с умной головой, а также еще одной обязательной для них компетенцией — умением работать с людьми.

И неважно, где происходит поиск — в Москве или других городах нашей страны. Найти безумно сложно. Все мы так долго мечтали быть «интеллектуальной», что престиж рабочих профессий окончательно упал. Тот Гоша, он же Жора, он же Гога — Георгий Иванович из любимого кино «Москва слезам не верит», слесарь по профессии, с помощью которого многие его коллеги стали «кандидатами», а то и «докторами», вообще для нового поколения фантастический персонаж.

Молодые люди, получившие рабочую профессию, вроде бы и рады работать, и мы рады предоставить им работу и предоставляем, но им еще так не хватает опыта. А система наставничества создается с большим трудом. Потому что той части поколения, которым и быть бы сейчас наставниками, слишком мало, чтобы покрыть все наши потребности. И дело даже не в уровне заработной платы, а в ценностях, которые нужно заново создавать в России и в корне

менять отношение и подход к физическому труду.

Нет соответствия компетенций и опыта кандидата желаемой заработной плате. Я писала об этом много лет назад в Media job, когда работала на телевидении, и это касалось творческого персонала. За шесть лет ничего не изменилось. И это касается всех областей деятельности: от телевидения до фармы, от телекоммуникаций до строительства и девелопмента.

Также много кандидатов, которые переоценили себя, и кандидатов со сверхквалификацией. Ко мне, как к бизнес-коучу, очень часто обращаются клиенты, которые хотят достичь профессиональных целей вроде продвижения по карьерной лестнице, найти более высокооплачиваемую работу или долго не могут найти работу и т. п. Это очень непростая проблема, и проходит не одна сессия, пока мои клиенты понимают, что мешает их дальнейшему развитию, и разрабатыва-

ют систему дальнейших действий. И только потом звонят и благодарят!

Еще в подборе мешает отсутствие четкого планирования потребности в персонале — когда именно, с какими компетенциями и навыками, какого количества и по какой цене.

Отсутствие у работодателя четкого понимания, какой работник им нужен (нет порой ни должностной инструкции, ни профиля должности). Да и мониторинга заработных плат по этой должности не провели. И тогда получается, как в известной русской сказке: «Пойди туда — не знаю куда, найди то — не знаю что», да еще и с фиолетовыми пуговицами.

Отсутствие в компании специально обученных кадров, способных грамотно проводить оценку кандидатов при интервью.

Отсутствие просторной системы внутренних коммуникаций между внутренними заказчиками кандидата и внутренними исполнителями.

Премьер недавно посетовал на нехватку на Дальнем Востоке ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА — что он имел в виду? И что вы понимаете под этим термином применительно к вашим потребностям в персонале?

— Россия — самая территориально-распределенная и большая страна в мире. И руководство нашей страны справедливо считает, что очень важно сейчас ее сохранить, оградить от внешних угроз и создать условия для удобства проживания жителей и развития всех регионов.

Президент В.В. Путин сказал, что будущее Дальнего Востока — это ключевой центр социально-экономического развития всей страны, который должен быть эффективно интегрирован в быстроразвивающийся Азиатско-Тихоокеанский регион в целом.

Параллельно дам определение понятию «человеческий капитал». Человеческий капитал — это

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации.

За практическую реализацию одного из приоритетных направлений новой социально-экономической

ческого капитала на Дальнем Востоке, руководит которым Валентин Тимakov. В настоящий момент подсчитано, что территории опережающего развития (ТОР) (их на сегодня 9), особые экономические зоны (ОЭЗ) и не менее масштабные проекты по добыче минеральных ресурсов, современные перерабатывающие производства, транспортно-логистические

удержания и администрирования персонала». Инвесторы получают полную информацию о рынке труда и зарплате, действующих социальных льготах и гарантиях в регионе, а также услуги по подбору и обучению персонала, поддержку в решении вопросов жилья и социальной инфраструктуры, визовую поддержку иностранных работников.

ЧЕРЕЗ ГОДИК, КОГДА ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПОУБАВИТСЯ, ЮНЦЫ ОПЕРЯТСЯ, ВСПОМНЯТ ПРО СВОИ НЕРЕАЛИЗОВАННЫЕ ПОТРЕБНОСТИ, ОСМЫСЛЯТ ОТЛИЧИЕ СУРОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ КАПИТАЛИЗМА В РОССИИ ОТ ОБЕЩАНИЙ ПРИ ТРУДОУСТРОЙСТВЕ, РАБОТОДАТЕЛИ ВЛИВАЮТ «НОВУЮ КРОВЬ»

политики, реализуемой на Дальнем Востоке — обеспечение трудовыми ресурсами инвесторов и резидентов территорий опережающего развития, Свободного порта Владивосток и других перспективных проектов — отвечает недавно созданное Агентство по развитию челове-

и агропромышленные комплексы в ближайшие годы создадут в регионе более 70 тысяч высокотехнологичных рабочих мест.

Агентство должно обеспечить инвесторам «персонифицированное сопровождение по вопросам привлечения, оценки,

Делая вывод, премьер Медведев сетовал, что на Дальнем Востоке не хватает мобильных трудовых ресурсов и должного качества образования. Думаю, не хватает в том числе и инженеров, способных управлять высокотехнологичным электронным оборудованием, и других

специалистов, готовых своевременно удовлетворить потребности инвесторов на TOP и других проектах. А вот за счет чего и каким образом их будет восполнять г-н Тимаков, будем следить по отчетам и новостям.

Термин «человеческий капитал» впервые появился в работах Теодора Шульца (Theodore Schultz) — экономиста, интересовавшегося трудным положением слаборазвитых стран. Шульц заявлял, что улучшение благосостояния бедных людей зависело не от земли, техники или их усилий, а, скорее, от знаний. Он назвал этот качественный аспект экономики «человеческим капиталом». Шульц, получивший Нобелевскую премию в 1979 году, предложил следующее определение: «Все человеческие способности являются или врожденными, или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов, определяющим его врожденные способности. Приобретенные человеком ценные качества, которые

могут быть усилены соответствующими вложениями, мы называем человеческим капиталом».

Говоря о бизнесе, о компании, можно описать человеческий капитал как комбинацию следующих факторов.

Качества, которые человек привносит в свою работу: ум, энергия, позитивность, надежность, преданность.

Способность человека учиться: одаренность, воображение, творческий характер личности, смекалка («как делать дела»).

Побуждение человека делиться информацией и знаниями: командный дух и ориентация на цели.



УП за 20 лет существования пре-много слышан о правильных технологиях рекрутмента — о тестах, вопросах, рекомендациях и так далее, НО... Почему же мы имеем так много разочарований со всех сторон — и от работников, и от работодателей?

— Думаю, потому что все технологии, к сожалению, это все же западные теории, рассчитанные на людей с другими традициями, социальным менталитетом. И наша основная задача — взять все лучшее, исключить неприемлемое, переработать и адаптировать под отдельно взятую компанию и внедрить отдельно взятой командой. Или не внедрить. У кого-то это получается чуть лучше, у кого-то хуже, у других именно эта технология совсем не работает, но зато отлично работает другая. Все дело, думаю, в HRD, который является носителем этих технологий. Он как руководитель должен просчитать не только экономические выгоды ново-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



введений, но и риски реализации этих проектов в уникальной системе организационной и корпоративной культуры компании. А также он должен предусмотреть все возможные элементы сопротивления персонала, систему внутренних коммуникаций и т. п. И суметь создать команду, которую он подбирает для реализации своего проекта.

УИ **Общая картина ясна, перейдем к деталям. Что тщательно прячут от вас в резюме кандидаты?**

— Как правило, прячут, недоговаривают, скрывают как раз главное — реальные результаты своей деятельности и компетентности. Руководители, например. Уже не секрет, что рынок диктует свои потребности.

В настоящий момент бизнесу нужны так называемые «играющие тренеры». Способные и самостоятельно мяч забить, и показать, как это делается, и команду за собой повести, и победить. Т. е. рынок нуждается в руководителях совершенно разного уровня, которые смогли бы одновременно что-то уметь и делать «руками», а не только стратегически генерить идеи. И, естественно, руководить проектами, коллективом подчиненных не в тексте резюме и где-то в далеком прошлом, а реально быть лидерами, понимать и уметь принимать и стратегические, и тактические решения, быть коучами для своих подчиненных, наконец.

А они так упиваются своим управлением и контролем, стараясь преподнести это в резюме. Есте-

ственно, на второй или третьей странице истории трудоустройств я уже теряю всяческий интерес. Далее — это пробелы в резюме, т. е. время, когда по каким-то причинам человек не работал. Опять — зачем?

•••

* **Оксана Скобенникова**, директор по персоналу компании «Инград».

Беседовала
Оксана Паничкина

Журнал ,
февраль 2016 г.

СПРАВКА О КОМПАНИИ

«Инград» — инвестиционно-девелоперская компания, работающая на рынке жилой и коммерческой недвижимости Московского региона. Сайт компании www.ingrad.com.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU



Патрик Ле Кеман, основатель независимой дизайн-студии Style International. шеф-дизайнер компании Renault

Патрик Ле Кеман, после окончания в Бирмингеме Высшей политехнической школы и, получив специальность «Промышленный дизайн и инжиниринг», а также в Дэнбери, Великобритания, Высшей школы управления бизнесом.

Начал свою карьеру в 1966 г. на фирме SIMKA, в качестве рядового дизайнера. В следующем году Ле Кеман основал независимую дизайн-студию Style International. Год спустя, т.е. в 1968 году Ле Кеман перешел в компанию Ford дизайнером, впоследствии в дизайн-центре американского отделения корпорации он был избран на пост директо-

ра программы специальных автомобилей, где работал в течение 17 лет.

Покинув компанию Ford, он приступил к работе в Студии перспективного дизайна концерна Volkswagen AG, и через два года, руководство компании Renault пригласило его на работу и в октябре 1987 г. он перешел в компанию. Занимая пост шеф-дизайнера компании Renault, Ле Кеман принимал непосредственное участие, и под его руководством создавались многие известные модели, в их число входят: «Megane», «Scenic», «Laguna», «Zoom», «Raoon», «Argos», «Ludo Modus», «Initiale».



Карл Ят,

первый немецкий авиастроитель



Карл Ято один из первых построил даже, для того времени примитивный, но действующий аэроплан.

После окончания учебы, в 1892 году, он поступил на службу в городской совет.

В первое время он профессионально занимался велосипедным спортом, и не считал увлечение летным делом серьезным, однако решение заняться авиастроением, Ято принял после первого полета на планере. На принятое решение повлияла и трагическая гибель Отто Лилиенталя, немецкого изобретателя и инженера, одного из пионеров авиации.

Плохое качество и ненадежность существующих летных средств заставили Карла задуматься над разработкой собственных проектов.

В свободное время от работы, в период с августа по ноябрь 1903 года, он создал и провел ряд испытаний с примитивной конструкцией летательных аппаратов, перелеты, совершавшие его машинами скорее напоминали длинные прыжки, причем высота подъ-

ема была 1 метр, а длина полета 18 метров.

Об управлении полетами в таких машинах не было и речи. Поняв, что для серьезных полетов необходимо создать мотор, Ято оставил свои эксперименты, заявив, что создать мотор он не способен.

По имеющимся сведениям, Карл Ято в ноябре 1903 года совершил несколько успешных полетов на высоте 3-4 метров и на расстояние около 60 метров. На этом основании, формально Карл Ято — один из первых летчиков в мире, опередивший на месяц полет братьев Райт.

Позже Карл Ято какое-то время руководил летной школой и авиастроительной фабрикой, но этот вид деятельности не имел успеха, поскольку такие заказчики могли быть только в армии, а у Ято, с ними отношения не сложились — компания прогорела.

Со временем, Ято получил несколько заказов от аэрокосмических предприятий, но при этом от него требовались в первую очередь теоретические исследования.



Джон Бойд Данлоп,

основатель компании Dunlop Ruubber Company, изобретатель надувных шин



Джон Бойд Данлоп, окончив Эдинбургский колледж ветеринарной медицины, по специальности ветеринар, в 1867 году поселился в Белфасте, Ирландия.

Для обслуживания клиентов, проживающих в сельской местности, он использовал для передвижения — велосипед, колеса которого были сделаны из железа и дерева, в результате ощущалась сильная вибрация и для решения этой проблемы использовалась обивка края колеса куском резины. Джон решил проэкспериментировать, для этой цели он использовал шланг с огорода, сделал из него кольцо, склеив концы. Надел кольцо из шланга на обод колеса и накачал насосом. Между колесом и поверхностью дороги получилась воздушная прослойка.

Новое изобретение получило название — пневматическая шина и в 1888 году он получил патент. В следующем году, в Белфасте он, построив шинный завод начал массовый выпуск по производству пневматических шин. Спустя два года в Бирмингеме открылся второй завод.

Джон Данлоп в 1896 году основал компанию по выпуску своих шин — *Byrne Brothers India Rubber Company*, и через 4 года переименовал ее в *Dunlop Rubber Company*.

Заметим, что на соавторство появились претенденты, одним из них был Роберт Уильям Томпсон, который еще в 1845 году запатентовал такого типа изобретение, но в жизнь не воплотил, поэтому у компании Dunlop была выигрышная позиция перед конкурентами.

Комитет по патентам дал разрешение Dunlop на производство этой продукции, однако через несколько лет предприниматель Уильям Харви купил компанию и Джон Данлоп передал ему патент, при этом Джон оставил себе на черный день 1500 акций и в 1896 году уехал в Дублин.

В последующие годы компания Dunlop бурно развивалась и выросла до мировой корпорации, выпуская пневматические шины, которые нашли применение в автомобилестроении, при этом она владела крупнейшими каучуковыми плантациями в Малайе.

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.ru

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 2 (188)

ФЕВРАЛЬ 2016

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

Ольга Олейникова

Недостаточный объем работы как основание для расторжения трудового договора: практика споров



Ольга Олейникова

Наталья Быстрицкая

Качество работы как причина увольнения



Ольга Москалева

Ольга Москалева

Подтасовки документов компаниями ради увольнения сотрудников

Юлия Бекетова

Заблуждения работодателя по вопросам материальной ответственности работника



Виктория Трофимова

Светлана Сергеева

Проблема в сфере аутстаффинга: сотрудник желает быть в штате основной фирмы

Виктория Трофимова



Сергей Слесарев

Наказания сотрудников за искажение итогов труда

Сергей Слесарев

Фриланс

Мария Уваева

Воровство технологий уволенными



Наталья Пластина



ПОДПИСЧИКАМ



ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ ЖУРНАЛА

К **С**ommerческие спору

ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
№ 1 | 2016

АКЦИОНЕРЫ И СЕО

Ответственность СЕО перед акционерным обществом за неуплату или не полную уплату налогов

Ксения Колесникова

Попытки акционеров взыскать с СЕО ущерб от ошибок в управлении компанией

Наталья Зыкова

КОРПОРАТИВНОЕ МОШЕННИЧЕСТВО

Мошенники-топы и привлечение их к ответственности: обзор и анализ судебной практики

Галина Крюк

БАНКРОТСТВО

Банкротство фирмы и проблемы выплат долгов

Сергей Потрашков

НАЛОГИ

ПРАКТИКА ОТВЕТСТВЕННОСТИ ИП СВОИМ ИМУЩЕСТВОМ В НАЛОГОВЫХ СПОРАХ

Владимир Алистархов

Обязан ли ИП выплачивать страховые взносы, если фактически деятельность не осуществляется?

Александр Царьков

Споры с ремонтными фирмами по ремонту офисов

Виктория Мариновская

Риски и ответственность хостинг провайдера

Марина Кузина

АУТСТАФФИНГ

Аутстаффинг скоро под давлением?

Андрей Ковалев

Споры с банками — оспаривание незаконных банковских комиссий по кредитным договорам

Алексей Сорокин

«Судебные споры, связанные с оспариванием отказа страховой компании в выплате страхового возмещения по договорам страхования жилья». Часть 1

Елена Лизина

Правовые механизмы борьбы с оффшоризацией экономики

Ольга Олейникова

Просто пришлите заявку и скан подписки на журнал



на адрес tp@top-personal.ru