

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 12
(520)

2019

Ведущий эксперт по управлению персоналом — 71852, 70655, 72635



Игорь Рыбаков

 **ТЕХНО
НИКОЛЬ**

Главная тема: **СТРЕСС**



Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Банк “Открытие” проходит трансформацию и его интересный опыт может пригодиться многим.

См. материал от эксперта банка в номере.

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД



Александр Гончаров

Главный редактор — Александр Гончаров
 PR-директор — Надежда Гончарова
 Креативное агентство и редакция — ИП «И. Проница»
 Выпускающий редактор — Павел Кочетков
 Секретарь по коммуникациям — Елизавета Титова
 Дизайн и верстка — Наталия Риль

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
 (Генеральный директор — Андрей Чепайкин)
 Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол
 Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
 (Генеральный директор — Елена Чечикова)
 Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
 Официальный аудитор — Аудит-Босс
 (Генеральный директор — Олег Буйденко)
 Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 5

Е сли компания взяла к себе «не тех» людей, то либо у них будет стресс, либо у компаний от их работы...



Ирина Веригина,
БАНК «ОТКРЫТИЕ»

стр. 19

Е сли поставишь целью своего уровня выживание или какие-то достижимые, обязательные цели – всегда получишь неуспех...



Игорь Рыбаков

стр. 34

Я прогнозирую, что через 5 лет большинство успешных компаний в Москве будут иметь половину штата сотрудников на хоум-офисе...



Дмитрий Жирнов,
«БРИДЖ ТУ ЭЙЧАР»

стр. 37

Иногда обиды работника могут выливаться в десятки обращений в уполномоченные органы, публикации в СМИ, Интернете, социальных сетях, порочащие деловую репутацию компании...



Анастасия Алексеевская

стр. 46

Личностные качества персонального помощника ценятся гораздо выше его профессиональных компетенций...

Оксана Коваленко

стр. 51

Внешний вид сотрудников не имеет единого стиля, за исключением спецодежды рабочих в цехах...

Мимоза Гафурова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

- 5 **СТРЕСС**
Будьте открытыми со своими сотрудниками, и они поверят вам и пойдут за вами
Ирина Веригина, Банк «Открытие»
- 13 **ОБУЧЕНИЕ**
Обучение внутри компании: самые частые ошибки
Татьяна Троцик
- 19 **ВЕЛИКИЕ БИЗНЕСМЕНЫ**
А есть ли в принципе правильные шаги в бизнесе?
Кочетков Павел
- 25 **МЕНЕДЖМЕНТ**
Прикладной менеджмент – совокупность методик управления в российском бизнесе в целом
Дмитрий Тихонов, эксперт по прикладному менеджменту
- 27 **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**
Мастер больших продаж: Искусство заключать крупные контракты
Дмитрий Сендеров
- 34 **КОУЧИНГОВЫЙ СТИЛЬ**
Коучинговый стиль управления – это как звание «мастер» в спорте
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»
- 37 **РЕПУТАЦИОННЫЙ ВРЕД**
Моральный убыток в трудовых спорах
Анастасия Алексеевская
- 46 **РЕКРУТМЕНТ**
Кто становится персональным помощником высокого уровня в США
Оксана Коваленко
- 51 **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ**
Почему многие большие производственные компании ведут себя как «слон в посудной лавке»?
Мимоза Гафурова
- 58 **ПОЛНОМОЧИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**
Злоупотребление полномочиями
Владимир Алистархов
- 63 **ОППОЗИЦИЯ**
Бессознательная борьба за власть идет всегда
Елена Ступина, АО «ЭР-Телеком Холдинг»
- 64 **НОВОСТИ**
Дэйв Логан выступит в Москве с полудневной лекцией «Лидер и племя» 12 апреля 2019 года

№12
(520)
Издается с 1996 г. 2019 г.

Объединенная редакция

ИД

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин, главный эксперт по бизнесу



Михаил Богданов, эксперт по поиску и подбору персонала



Андрей Устюжанин



Дмитрий Жирнов



Жанна Завьялова



Светлана Николашина



Алекс Рубанов



Лев Сальц



Светлана Белодед



Ирина Баева



Павел Кочетков, выпускающий редактор



Ирина Галкина, менеджер по исследованиям 2018-up@bk.ru

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 12.04.2019 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

ISBN 5-95630-007-7



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

Будьте открытыми со своими сотрудниками, и они поверят вам и пойдут за вами

Главное – не бояться
говорить о том, что есть
проблемы, и искать способы
их решения.



Ирина Веризина

Банк «Открытие»



Стресс — одна из главных
угроз здоровью сотрудников,
а стало быть, и компании. Однако для
всех ли справедливо известное китай-
ское проклятие: «Чтобы тебе жить в
эпоху перемен...»

Стресс — это несовпадение
культур, считают эксперты.

Однозначно ответить на вопрос, что
создает стрессы в компании, сложно.
К одним из ключевых факторов можно
отнести:

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



1. Масштабную внутреннюю перестройку компании.

Как ни парадоксально, у каждого работника свой набор стрессовых факторов. В прошлом году в банке «Открытие» проводились масштабные изменения: перестраивались практически все процессы, менялась организационная структура, формировалась управленческая команда, была разработана стратегия. Помимо этого проводились интеграционные процессы по объединению банков «Открытие» и Бин-Банка, запуску Банка непрофильных активов на базе Банка Траст. Масштабные изменения такого рода, затраги-

шинства сотрудников неизмеримо вырос. Финансовая составляющая стала на прямую связана с индивидуальным, командным и общепанковским результатами. Понятно, что в этих условиях маховик изменений запущен и нет возможности ждать, нет возможности внедрять изменения частично – по мере готовности каждого отдельного работника... Ждать, пока у кого-то пройдет этап сомнений, переживаний, раздражения, гнева, стресса... Всем надо достигать результата, слабое звено не позволит разогнать маховик.

Несогласие, сопротивление, негатив и неготовность принимать и менять-

ЕСЛИ КОМПАНИЯ ВЗЯЛА К СЕБЕ «НЕ ТЕХ» ЛЮДЕЙ, ТО ЛИБО У НИХ БУДЕТ СТРЕСС, ЛИБО У КОМПАНИИ ОТ ИХ РАБОТЫ

вающие всех сотрудников, являются очень серьезным стрессовым фактором. Естественно, у каждого человека в этой ситуации возникает вопрос: насколько я готов жить и работать в новой реальности? Насколько она для меня органична? Поставлены амбициозные цели и утверждены бизнес-планы, где цифры в разы отличаются от того, что люди привыкли делать. При этом очень изменилось само понятие эффективности: совершенно другие вызовы, задачи, сроки, другие люди вокруг тебя. Объем физической нагрузки у боль-

ся под новую реальность часто ведут к желанию покинуть компанию. Но и простого принятия новой ситуации недостаточно.

Сразу оговоримся, что ключевые изменения, новые стандарты работы возможно не столь кардинально затрагивают «бойцов переднего края» (фронт-офиса, как сейчас принято говорить). Работники этой категории практически полностью обновляются в периоде трех лет, процесс естественного обновления персонала этой кате-

гории позволяет подбирать и вводить в коллектив работников с теми ценностями и качествами, которые востребованы текущей бизнес ситуаций. Они уже входят в среду в соответствии с новыми стандартами, именно теми, которые им озвучивали при приеме на работу. Поэтому у них нет стресса от изменений, в период которых они принимаются на работу, у них нет старого опыта в этой компании, критичного мнения, ностальгии о ранее действующих процессах, подходах... Такое обновление кадров запускает все необходимые из-

2. Соответствие сотрудников корпоративной культуре.

Соответствие корпоративной культуры организации психологическому складу, мировосприятию и ценностям работника – параметр, который напрямую влияет на уровень организационного стресса. Так, в настоящее время в банковской сфере организационная культура часто зависит от скорости принятия решений. Люди, которые, например, приходят в бизнес из госструктур или компаний с размерным

СЕРЬЕЗНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В ОСНОВНОМ НАЧИНАЮТСЯ С ТЕМИ, ДЛЯ КОГО ГЛАВНЫМ МОТИВАТОРОМ ЯВЛЯЮТСЯ ДЕНЬГИ ПРИ ОТСУТСТВИИ ДОСТАТОЧНОГО ОПЫТА

менения, поддерживает нужный для бизнеса фокус. А вот у мидл- и топ-менеджмента нет такого значительно обновления персонала, они менее склонны принимать решения о смене работодателя, им надо запускать работу по своим направлениям, мотивировать коллектив, их рабочий день начинается в 8-9 часов утра, а возможность уйти домой иногда появляется только ближе к полуночи, в зависимости от объемов задач. Напряжение и уровень ответственности у этой категории в период изменений настолько высок, что можно с уверенностью сказать, что стресс часто становится их попутчиком.

ритмом работы, не очень комфортно там себя чувствуют, и наоборот. Они не могут адаптироваться к совершенно иному ритму работы, подходам и требованиям, а стало быть, меняются и качества, которые требуются от работника. Кому-то комфортнее и безопаснее получить миллион согласований и хватает терпения, чтобы дождаться еще одного. Сотрудник нормально в этом живет, поскольку за время ожидания можно заняться своими делами, сходить покушать... Достаточно, если за год будет реализован лишь один проект. В крупных бюрократических компаниях подобное согласование материалов, на которое уходит

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

много времени, пока еще весьма распространено. Изменить подобную культуру не способна даже цифровизация, о которой сейчас так много говорят, в том числе на самых высоких уровнях: электронный документооборот в этих условиях только усугубил ситуацию, поскольку возрос объем поручений, появился излишний контроль.

В практике некоторых банков, чтобы свести на нет потери времени при разработке нового банковского продукта и запуске его на рынок, создают эджайл-команды, где нет формального процесса согласования, так как в командах

захотел сюда прийти, понять, сможет ли он в этой организации быть результативным, насколько она соответствует его внутренним ценностям, мотивации, интересам. В том случае, если на этом этапе уже выявляются серьезные расхождения между тем, что в культуре организации, и тем, чем живет кандидат, стоит быть честными и объяснить, почему культура компании может быть для него тяжелой, завершить этап переговоров о найме. Когда человек демонстрирует те ценности, которые могут его удерживать «на плаву» и помочь повысить эффективность компании, то можно

ВАЖНО ИНФОРМИРОВАТЬ ДЕЙСТВУЮЩИХ СОТРУДНИКОВ О ПЛАНИРУЕМЫХ ИЗМЕНЕНИЯХ

есть представители практически всех функций, влияющих на принятие решений и запуск новых продуктов.

Отсеять кандидата для его же блага

Если компания взяла к себе «не тех» людей, то либо у них будет стресс, либо у компании от их работы. Нельзя брать людей на работу, которые не соответствуют корпоративной культуре и профилю организации, которые не смогут быть результативны в данной компании. На собеседовании необходимо выяснить, почему кандидат

надеяться на благополучный результат. Весь вопрос в том, как компания к этому подходит, насколько она управляет данным процессом.

Этап вхождения в организацию очень важен, и здесь большая ответственность лежит как на рекрутерах, так и на непосредственных руководителях. Необходимо предельно конкретно сформулировать требования к должности, четко понимать, какого человека ищем, и найти максимально им соответствующего. Главное профессиональное качество рекрутера — суметь увидеть ключевые ценности

кандидата. Если он не вписывается в корпоративную культуру, ему самому будет некомфортно.

Люди, которые имеют опыт переходов из одной компании в другую, осознают значимость того, что нужно найти работодателя, который соответствует им самим. Серьезные проблемы в основном начинаются с теми, для кого главным мотиватором являются деньги при отсутствии достаточного опыта. «Я пойду в такой-то банк, хотя знаю, что там очень тяжело работать и в нем специфичные процессы, но там очень

получил предложение поехать в длительную командировку в другую страну, как отреагирует его семья, жена, дети, родители? У всех по-разному, но одно едино для всех – это обсуждение, поиск наиболее подходящих вариантов для семьи с учетом множества моментов и деталей. Если мы поняли и приняли стратегию развития и трансформации, которая предполагает изменение корпоративной культуры, тогда у топов есть понимание того, что надо делать. В этот момент важно информировать действующих сотрудников о планируемых изменениях, не все

НОВОСТИ КОМПАНИИ ТРАНСЛИРОВАЛИСЬ НА САЙТЕ ОНЛАЙН

высокие годовые премии. Ничего, год потерплю, получу премию и оплачу ипотеку, машину и т. д.» Это относится ко всем категориям персонала: не только к линейным сотрудникам, но иногда и к менеджменту. Не осознают влияния особенностей корпоративной культуры, как правило, люди, всю жизнь проработавшие в одной организации.

Подбирать людей, готовых к трансформации, нужно заранее

Преимущество в том, что касается перехода команды к новому стилю работы, воспринимается по-разному. Это как в семейных отношениях. Если муж

смогут и захотят меняться. Вольно или невольно придется подбирать новых людей с соответствующим профессиональным профилем, оценивая при этом потенциал адаптации к тем изменениям, которые будут происходить.

Что касается старых сотрудников, то с ними как минимум нужно быть открытыми: объяснить причины принятия и сущность новой стратегии. Мы всем предоставляем равные возможности: кто готов, может чему-то обучиться, кто-то может посмотреть иные компании в перспективе. Тот, кто не способен жить и работать в новой культуре, должен будет принять, может быть, неприятное для себя решение.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Кроме того, надо посмотреть на картину в целом, поскольку есть еще один фактор. Например, хочет ли компания в свете грядущей трансформации физически присутствовать в тех или иных регионах, нужны ли там сотрудники в перспективе? Там, где люди нужны, придется решать вопрос, насколько они способны меняться. Если же будет проводиться «полная оптимизация», важно в течение этого времени поддержать сотрудников, показать ориентиры и имеющиеся возможности. При сокращении часть из них выйдет на рынок труда, и задача работодателя объяснить людям: вы уходите не потому, что оказались хуже других, и не пото-

мя нужно было показывать высокие результаты. Руководство подготовило для этого все необходимое: каждый компьютер нового работника был уже подключен ко всем системам, не трагилось лишнего времени на процедурные вопросы трудоустройства, выдачу заработной карты. Новости компании транслировались на сайте онлайн. Сотрудники HR-департамента понимали, насколько высока степень напряжения работников: все люди разные, и у кого-то это напряжение перерастало в стресс.

Руководство компании приняло решение с февраля бесплатно оформить

В БАНКЕ ДЕЙСТВУЕТ УСЛУГА «Я БОЛЕЮ», КАЖДЫЙ РАБОТНИК ИМЕЕТ ПРАВО ПО СОГЛАСОВАНИЮ С РУКОВОДИТЕЛЕМ ДО ТРЕХ ДНЕЙ НАХОДИТЬСЯ ДОМА, НЕ ОФОРМЛЯЯ БОЛЬНИЧНОГО ЛИСТА

му, что компания плохая, а потому что произошло абсолютно рыночное событие. Мы поможем вам сориентироваться, как лучше себя вести и что делать в изменившихся условиях.

Чтобы напряжение не переросло в стресс: лайфхаки и ноу-хау

Этот год для сотрудников банка «Открытие» был сложным: в короткое вре-

полисы добровольного медицинского страхования абсолютно для всех сотрудников.

В Банке действует услуга «я болею», каждый работник имеет право по согласованию с руководителем до трех дней находиться дома, не оформляя больничного листа. Это позволяет оперативно купировать болезнь на стадии ее развития, а иногда сделать передышку и перенастройку организма для

нового рывка. В конце года (ноябре-декабре) в банке была проведена анти-стрессовая неделя, когда музыка для релаксации звучала даже в лифте офиса, были установлены антистрессовые кривые зеркала, рождающие минуты детского счастья, был проведен день оранжевого настроения, день поднятия настроения, когда можно было одарить корпоративными смайликами коллег и еще много всего интересного. Компания постоянно заботится о здоровье работников. Когда мы осознали, что в некоторых регионах уровень медицины оставляет желать лучшего, то мы до-

способности, задержавшиеся в офисе, после десяти вечера доберутся в любую точку Москвы, заказав бесплатную такси. В основных точках питания работников в московском офисе удалось за это время снизить почти вдвое цены на обеды. И это не полный перечень тех мероприятий, которые банк реализует, чтобы поддерживать здоровье и позитивный рабочий климат.

И снова о культуре

Ключевым моментом для достижения поставленных задач, с тем на-

ВО МНОГИХ КОМПАНИЯХ НЕЛЬЗЯ ДАЖЕ УПОМИНАТЬ СЛОВО «СТРЕСС», И В ДИАЛОГЕ С РУКОВОДИТЕЛЕМ ТЫ НЕ МОЖЕШЬ СКАЗАТЬ: «У МЕНЯ НЕТ СИЛ»

говорились с партнерами и запустили сервис телемедицины: сотрудники, работающие в регионах могут оперативно получить качественную консультацию. Снизить эмоциональное напряжение и получить профессиональную консультацию психолога по любому вопросу, будь то жизненная или рабочая ситуация, отношения с коллегами или в семье, можно, позвонив в любое время суток в колл-центр, предоставляющего психологическую поддержку. Сервис предоставлен внешней компанией и гарантирует соблюдение полной конфиденциальности. Работники с высокой степенью ответственности и работо-

пряжением, которое есть сейчас, является определенная стилистика взаимоотношений внутри команды. HR-департамент совместно с топ-менеджментом провел диагностику сотрудников и сформулировал корпоративные ценности. Было очень много споров о том, насколько реально поддерживать в своей модели поведения то, что мы пропишем и доведем до сведения персонала. Однако тот целевой контур, который в итоге был выведен, оказался шире того, что уже есть сейчас. Это то, что мы хотим видеть, для того чтобы реализовать стратегию.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Одни из главных ценностей компании — доверие и забота. Если ты решаешь сложные задачи, если у тебя сжатые сроки, но рядом есть люди, которые помогают, это имеет огромное значение. Это именно то, что помогает компенсировать стресс, который

является закрытой и «неприличной». Главное — не бояться говорить о том, что есть проблемы, и искать способы их решения.

***Ирина Веригина,
Банк «Открытие»**

ТЕМА СТРЕССА НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ЗАКРЫТОЙ И «НЕПРИЛИЧНОЙ»


был почти у всех. Во многих компаниях нельзя даже упоминать слово «стресс», и в диалоге с руководителем ты не можешь сказать: «У меня нет сил». В нашей культуре, помимо тех возможностей, которые предоставляет компания, такие вопросы можно решать со своим руководителем в индивидуальном порядке. Тема стресса не

Беседовала А. Верещагина


Журнал 

2019 г.

Справка: Банк «Открытие» входит в топ-10 крупнейших банков России и является системно-значимым банком. Банк работает на финансовом рынке с 1993 года. «Открытие» сегодня – это масштабная финансовая группа, которая обладает большим потенциалом для дальнейшего роста бизнеса. В состав группы входит «Росгосстрах банк», а также компании, занимающие лидирующие позиции в ключевых сегментах финансового рынка: страховая компания «Росгосстрах» (страхование), «НПФ Открытие» (пенсионная индустрия), «Открытие Брокер» (брокерские услуги), УК «Открытие» (управляющая компания).



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ИРИНЕ ВЕРИГИНОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Обучение внутри компании: самые частые ошибки



Качественно выполненный поиск и прием сотрудника на работу не гарантирует его успешную трудовую деятельность. Когда новый человек оказывается на борту компании работодателю предстоит его обучить. Здесь не обойтись без подводных камней.

Цель обучения – увеличение личной эффективности и качества выполнения сотрудником своих обязанностей для достижения целей компании. О системах обучения написано множество работ, я же хочу разобрать наиболее частые ошибки, допускаемые компаниями при внутреннем обучении.

1. Стратегия компании и обучение смотрят в разные стороны

В моей практике, на вопрос о стратегии организации не каждый собственник бизнеса может дать уверенный ответ, не говоря уже о сотрудниках, которые работают в этой компании. Однако, если у нас нет четкой стратегии



Татьяна Троцкая

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



развития – мы не знаем, кто мы есть и куда движемся. Соответственно, все обучение, проводимое в данной компании не будет процессом, который направлен на достижение целей. Ниже предлагается пошаговая инструкция, которая позволит сократить все виды расходов компании в процессе формирования системы обучения:

а) Выделите все стратегические цели компании на год;

б) Выявите психологическую ориентацию работников, а так же мотивацию для достижения целей;

в) Суммируйте цель и процесс ориентации сотрудника;

г) Перечислите и кратко объясните каждый из шагов в учебном процессе. Его цели и задачи;

д) Опишите и проиллюстрируйте, как вы определили учебные требования;

е) Объясните, как различать проблемы, которые возможно решить обучением, и которые не решаются с помощью обучения.

2. Обучение имеет не системный характер

Порой собственник или руководитель ждет результатов от обучения быстрее, чем это возможно, а в случае дефицита

сотрудника (поиск идет дольше обычного) руководитель может сократить процесс обучения, что, в свою очередь, запускает ряд цепочек, негативно влияющих на дальнейшую деятельность нового сотрудника в компании, начиная процессом адаптации и заканчивая исполнением профессиональных обязанностей и выстраиванием профессиональных связей. А, самое главное, в случае отсутствия годовой стратегии, мы не имеем возможности сформировать циклический и системный цикл обучения, как для нового сотрудника, так и для уже работающего в компании человека.

3. Отсутствие ориентации сотрудников при внутреннем обучении

Понятие ориентация сотрудника – глубже, чем принято понимать. Это не только то, что мы предоставляем на «Welcome» (такая информация, как компьютерные пароли, правила компании, стандарты и положения, перерывы, обеды и т. д.), а это еще шаблон того, как они должны функционировать идеально. И это совместная работа отдела обучения, рекрутеров, а также, в большей степени, непосредственного руководителя. Как же этого добиться? Ведь руководитель и так загружен, и мы не можем просить его тратить столько времени. Ответ прост – только переговоры с внутренним заказчиком. Нет времени – нет результата. Общайтесь,

находите аргументы и доводы, вдохновляйте и убеждайте.

Ориентируя новых сотрудников, в процессе обучения все заинтересованные лица должны придерживаться четырех пунктов:

1. Радужно принять нового сотрудника, как часть команды;

2. Удостовериться, что у него есть вся информация, необходимая для эффективного функционирования. К ней относятся: почтовый доступ, знакомство с политикой компании, знания о возможностях и преимуществах работы именно в этой организации, знания о продукте;

3. Помочь новому сотруднику понять организацию (её прошлое, настоящее, культуру, стратегию и видение будущего);

4. Социализация сотрудника, введение его в субкультуру – ценности и способы достижения результатов, принятые и допустимые в компании.

Важно понимать: написанный приветственный текст, плакат, листовка БЕЗ реальной картины на практике не имеет смысла, а точнее даже наоборот, в определенном промежутке времени вызывает агрессию и ощущение обмана.

4. Обучение не рассматривается как процесс, генерирующий дополнительную прибыль

В последнее время очень распространено понятие «молодой боец». Да, безусловно, это имеет место, особенно для тех, кто прочел книги М.Батырева, и подхватил это модное течение, но мне привычнее определения «новые сотрудники» или «специалисты», тем самым, мы меняем отношения из сферы армейской на профессиональную. Боец – это тот, кто идет на войну. В рамках такого подхода не ясно, зачем что-либо вкладывать в этих людей. Это знамя с девизом: «Выжил – герой, наш человек, не выжил... ну, что ж найдем нового бойца». Как мы можем убедить собственника или руководителя в том, что обучение необходимо рассматривать как ROI? Первое, сменить в корне отношение к новым специалистам и нести ответственность за действия, которые мы осуществили, приняв этого специалиста на работу. И второе, только цифрами. Собирая статистическую информацию по результатам работы сотрудника и всего отдела, отслеживать динамику.

5. Отсутствие оценки качества обучения

Сколько бы не говорилось о необходимости сбора и ведения HR аналитики, до сих пор это остается одной из типовых ошибок. В огромном количе-

стве организаций, если даже имеются статистические данные, как правило, отсутствует понятие сводных данных, или, так называемых, Dash board, без которых не возможно быть эффективными и приносить пользу бизнесу. Или, например, я наблюдаю не информативные анкеты обратной связи о тренинге (большинство вопросов сводятся к индивидуальной оценке тренера, которые не дают никакой информативности по качеству проведенного тренинга). В идеале мы должны оценивать эффективность обучения следующим образом:

- оценить уровень знаний и способностей перед началом обучения и после его окончания;
- качество знаний и навыков в типовых стандартных условиях в привычной среде;
- влияние пройденного сотрудником обучения на качество его работы (количественные и качественные показатели);

И только после этого мы можем собрать эмпирические данные по результатам наших исследований и посмотреть корреляцию между нашей программой и фактическими результатами деятельности, судить об эффективности процесса обучения в целом.

6. Отсутствие анализа потребности в обучении

Как принимается решение о необходимости обучения в вашей компании? Сказал собственник? Поговорили за перекур с руководителем структурного подразделения? К сожалению, подобный подход обречен на провал в долгосрочной перспективе. На этапе анализа потребности – наша с Вами задача погрузиться в проблематику, разобраться, какую проблему планируется решить с помощью обучения, какой конечный результат устроит заказчика, как он поймет, что цель обучения достигнута и результат получен именно тот который ждали. И только после того, как вы проработаете все эти вопросы с заказчиком, вы можете приступать к выбору формата обучающего мероприятия, его наполнению и формированию.

7. Отсутствие создания значимости обучения

Разработать и провести обучение – недостаточно. Специалисты по обучению должны уметь создавать значимость проводимого обучения. Это важно не только для заказчика, но и для самого тренинг-менеджера. Можно использовать метод наблюдения и оформлять данные по группе в виде аналитических записок или кратких отчетов. По наблюдениям в процессе взаимодействия можно отметить, что у новичков, после прохождения про-



цедуры подбора и Welcome-тренинга, всегда возникает более высокий уровень мотивации изучить информацию о продукте компании и работе в ней.

Исходя из этого:

а) в начале процесса обучения необходимо обеспечить актуальность всех используемых материалов;

б) используйте множество знакомых примеров из практики, которым они смогут найти подтверждение в дальнейшей своей работе;

в) организуйте информацию таким образом, чтобы она была логичной и представлена в значащих единицах;

г) используйте термины и понятия, которые уже знакомы новым сотрудникам, а ещё лучше в первый день раздайте глоссарий сокращений или справочник, который торжественно вручается в день посвящения;

д) используйте как можно больше визуальных средств, тактически наглядных инструментов.

8. Отсутствие плавного, сопровождаемого перехода от обучения к работе.

Иногда случается так, что сопровождения от обучения к работе не ведет-

ся. Департамент по работе с персоналом окончил процесс обучения, и на этом считает свою миссию выполненной. Встречаются следующие фразы: «мы обучили, вот результаты теста», «Какие к нам вопросы, у нас они все сдали?» и т.д. Да, в крупных компаниях очень сложно что-либо изменить, но наша задача в процессе работы создать комфортный и незаметный переход от полученных навыков в процессе обучения к устойчивому поведению на рабочем месте. Чем мягче мы сможем подойти к этому переходу, тем более качественный процесс адаптации сотрудника мы получим. И, как следствие, в HR-отделе улучшатся все показатели, за которые они отвечают, а именно текучесть, вовлеченность, ФОТ, а так же финансовые расходы на подбор, внутренние коммуникации и т.д.

Вот несколько советов:

- в момент формирования обучающего мероприятия следите за тем, чтобы учебные ситуации были подобными реальным рабочим кейсам;

- обеспечьте практику под руководством более опытного наставника;

- определите и маркируйте каждую особенность в процессе обучения;

- обратите внимание обучаемых на важные аспекты работы. Например, если Вы проводите обучение по стан-



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

дартам обслуживания клиентов, объясните различные типы требований, с которыми он столкнётся, типы клиентов;

- предоставьте честную информацию, которая насторожит нового сотрудника, но тут же отработайте это в позитивную сторону.

- люди учатся лучше всего в их собственном темпе.

9. Отсутствует закрепление изучения

Необходимо удостовериться, что обучаемый получает, запоминает и готов применять материалы. Эта процедура достигается ежедневной системной обратной связью, а также результатами тестирования после каждой изученной темы.

В особенности:

а) специалисты обучаются лучше всего, когда тренер немедленно закрепляет правильные ответы;

б) важен график. Кривая обучения понижается в конце дня, чтобы полное дневное обучение было столь же эффективным, как пол дня или три четверти дня, необходимо учитывать нагрузку;

в) обеспечьте последующие назначения к концу обучения, таким образом стажёры укрепятся в понимании необходимости применять данные знания на практике, изучаемая информация будет закрепляться систематизировано.


10. Ошибки при формировании самой программы

Их количество, к сожалению, в последнее время растёт, т.к. профессиональных тренеров становится меньше, а потребности рынка обучения возрастают. Это основные моменты, на которые мы должны обращать внимание при формировании внутреннего обучения. Желаем жить без ошибок.


*Татьяна Троцик, автор-эксперт

Журнал

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ТАТЬЯНЕ ТРОЦИК,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для

А есть ли в принципе правильные шаги в бизнесе?

Миллиардер Игорь Рыбаков сделал невозможное –
вырастил ТЕХНОНИКОЛЬ в 9 тысяч раз!!!
(По материалам видео на Youtube)

*И*горь Рыбаков (миллиардер) заявляет, что за 26 лет в бизнесе «не нашел правильных шагов»: «К своему успеху я пришел неправильно. Совершенно неправильно. Рост компании «Технониколь» за 26 лет в 9000 раз – это феноменально неправильно. Об этом говорится в любом учебнике по бизнесу. Я понимаю, что правильных шагов нет, их не существует.» О каких же факторах, определяющих столь выдающийся успех, ведет речь основатель компании «Технониколь»?

Что такое «пятый элемент» по Рыбакову?

Для этого, как говорит он сам, необходимо понять, что такое «интерпретация в свою пользу»:

«Интерпретация – бог моего успеха.

Откуда возникает интерпретация?
Ну, конечно же, из прошлого опыта.

Если у нас когда-то что-то не получилось, мы больше не пробуем это. Если что-то получилось — пытаемся это воспроизвести. Есть интерпретации от окру-

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



жения — общественные стереотипы, догмы, убеждения. Для этого люди общаются на форумах, желая, может быть, чему-то научиться. И, конечно же, многое зависит от желания что-то поменять, посмотреть, как делают другие и что можно себе разрешить.

Интерпретационные настройки могут быть сформулированы по-разному. Каждый может посмотреть на обстоятельства, которые его окружают, на себя самого через объектив, который сам же может настраивать. Например,

К СВОЕМУ УСПЕХУ Я ПРИШЕЛ НЕПРАВИЛЬНО. СОВЕРШЕННО НЕПРАВИЛЬНО. РОСТ КОМПАНИИ «ТЕХНОНИКОЛЬ» ЗА 26 ЛЕТ В 9000 РАЗ – ЭТО ФЕНОМЕНАЛЬНО НЕПРАВИЛЬНО. ОБ ЭТОМ ГОВОРИТСЯ В ЛЮБОМ УЧЕБНИКЕ ПО БИЗНЕСУ. Я ПОНИМАЮ, ЧТО ПРАВИЛЬНЫХ ШАГОВ НЕТ, ИХ НЕ СУЩЕСТВУЕТ

чаще смотреть через проекцию будущего себя, или воспоминания прошлого опыта, или через догмы, убеждения, общественные стереотипы. Двигаешь объектив, настраиваешь — возникают разные интерпретации.»

Естественно, что люди, знакомые с нейролингвистическим программированием, в этот момент сразу же понимающе улыбнутся: ну да, знаем, чита-

ли — переход из фрейма неудачи во фрейм опыта, из фрейма проблемы во фрейм результата... Однако Рыбаков утверждает, что успеха можно добиться, если правильно настроить интерпретацию сразу четырех компонентов — ресурсов любого успеха в жизни, бизнес-успеха, успеха в обществе.

Что не так в постановке цели по SMART?

Главное при постановке цели — это те чувства, которые она вызывает. Что-

бы проверить, правильно ли выбрана цель, Рыбаков предлагает сфокусироваться на ней в течение 10 секунд и прислушаться к своим ощущениям. Цель должна заряжать энергией и доставлять удовольствие. В противном случае — это не ваша цель, и ее нужно менять.

Настоящим открытием для слушателей, которым долгое время внушали

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

идею о ее обязательной достижимости, становится тезис, что истинная цель не может относиться к «уровню выживания», не может быть «обязательной».

«Если поставишь целью своего уровня выживание или какие-то достижимые, обязательные цели — всегда получишь неуспех. Что такое «достижимое»? Это отсутствие преодоления, энергии — ничего нет. Что такое «уровень выживания»? Ну, хорошо, выжил. Но все хотят процветать, а не просто выжить. «Обязательное» — значит, это кто-то придумал, что надо, за тебя... Опять-таки неуспех.

УСПЕХА МОЖНО ДОБИТЬСЯ, ЕСЛИ ПРАВИЛЬНО НАСТРОИТЬ ИНТЕРПРЕТАЦИЮ СРАЗУ ЧЕТЫРЕХ КОМПОНЕНТОВ – РЕСУРСОВ ЛЮБОГО УСПЕХА В ЖИЗНИ, БИЗНЕС-УСПЕХА, УСПЕХА В ОБЩЕСТВЕ

Направленная на процветание цель — обязательно амбициозная, масштабная. Да, ты можешь потерпеть провал. Но повысь ставки в два раза — в следующий раз тебе повезет.

Если успех — тоже повышай ставку.»

«Снимете вы ногу с тормоза?»

Этап ошибок Рыбаков называет своим любимым этапом и приводит в качестве примера разных интерпрета-

ций одного и того же события историю компании «Русский воск», в которую он инвестировал 40 миллионов и которая уже два раза становилась банкротом.

“Инвестор ошибся в подборе команды, в проверке бизнес-плана. Это что? Акела промахнулся? Рыбаков хватку потерял? Первая интерпретация.

Вторая интерпретация: Игорь Рыбаков, который хочет, чтобы в России было 10 тысяч таких предпринимателей, инвестировал уже 40 млн рублей, чтобы показать, как строятся такие большие компании, как «Технониколь».

Героем какой интерпретации вам бы хотелось быть?

Ошибайся. Да, ошибся — измени, ошибайся по-другому, ошибайся с друзьями. Иногда лучше сменить угол зрения. И когда мы интерпретируем случившуюся ошибку как доказательство просчета, подтверждения некомпетентности — проигрыш!

Почему люди боятся ошибаться? Потому что больно, и в первую очередь

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

из-за социального неодобрения: «Ты не должен ошибаться. Если ты ошибаешься, ты лузер». Все эти интерпретации — в нашей голове, и мы их выдаем в зависимости от настроения и от тех, кто находится рядом.

Наша ошибка — очередной опыт, проба сил, и это, в конце концов, доказательство жизни. Единственное, чем люди отличаются от растений, тем, что постоянно доказывают, что они живые.

ЦЕЛЬ ДОЛЖНА ЗАРЯЖАТЬ ЭНЕРГИЕЙ И ДОСТАВЛЯТЬ УДОВОЛЬСТВИЕ

Это вытаскивало меня из таких адских эмоциональных ям, из таких глубоких... откуда уже не возвращаются.

ЕСЛИ УСПЕХ – ТОЖЕ ПОВЫШАЙ СТАВКУ

Важно не то, что сейчас происходит на форуме, а то, что произойдет после. Бизнес-форумы, бизнес-конференции нужны вам в тот момент, когда вы чувствуете неспособность сделать выгодную, обогащающую вас интерпретацию. Если вы способны ее сделать, вы больше никогда не будете ходить ни на какие бизнес-форумы.»

Успех — это ловушка

Вот здесь многие из тех, кто только начинает путь к успеху, могут заподо-

зрить миллиардера в некотором лукавстве. Ведь у него есть все, что можно только нарисовать себе в самых смелых мечтах и что является по общему мнению атрибутами тех, кто смог поднаться в Forbes. И тем не менее^

“Я, Игорь Рыбаков, миллиардер, 55 заводов, сейчас строится 56-й. Машина «Майбах», советы директоров... Все вино выпито, все сигары выкурены. Яхты все перепробованы. Но три

года назад я испытал колоссальную потерю энергии, счастья. Я ощутил на себе, что такое «день сурка». И год назад я решил выпрыгнуть из ловушки

успеха: пришел на совершенно новое поле, где я был полный ноль — соцсети, Instagram, YouTube. Мне говорили: «Игорь, что ты делаешь? Это же неприлично, непонятно, это ни в какие ворота! Что ты творишь?»

Но как только я пришел туда и поселился там, чтобы достичь нового успеха, вдруг понял: как же просто! Я сделал великое открытие: есть категорическая ловушка успеха. Любой успех, и чем крупнее, тем сильнее, — это ловушка. Чтобы получить успех,

надо преодолеть предыдущий, надо из него выпрыгнуть.

Сейчас у меня более 300 тысяч подписчиков. Теперь я могу представлять смыслы и практики, которые сделали меня значимым — в YouTube, в Instagram, на публичных выступлениях. Это дает мне колоссальную энергию.

А дальше — больше. Я выпустил книгу «Жажда» — 100 инсайтов успеха.

ЕСЛИ ПОСТАВИШЬ ЦЕЛЬЮ СВОЕГО УРОВНЯ ВЫЖИВАНИЕ ИЛИ КАКИЕ-ТО ДОСТИЖИМЫЕ, ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ЦЕЛИ – ВСЕГДА ПОЛУЧИШЬ НЕУСПЕХ

Феноменальный сборник по построению себя на основании опыта других людей. Вот сколько интерпретаций у успеха.»

Ресурс четвертый: почти по Адизесу

Не будем забывать, что Рыбаков по образованию инженер-физик. И потому эффективность своих отношений с Сергеем Колесниковым объясняет разностью потенциалов. Он подчеркивает свое абсолютное несходство со давним партнером, с которым начинал «Технониколь» еще в 1992 году, — несходство в стиле ведения бизнеса, мышлении и действиях.

“Я всегда отвечал за предпринимательскую организацию и прорыв, а Сергей — за системность и структуру. Я обеспечивал рост бизнеса квантовыми скачками, Сергей — надежность и адаптацию систем управления.

У понятия «персонал» великое множество интерпретаций и не меньшее число стереотипов: «кадры решают все», «надо создать команду», «привлечь самых лучших». И в то же вре-

мя самый распространенный: «кругом много дураков». Давайте посмотрим мою интерпретации, что такое люди.

Вопрос «с кем ты?» многое определяет в масштабе того, что ты можешь создать один или с партнером. В 1992 г. у меня не было даже времени думать об этом. Сегодня, могу сказать: точно с партнером! С партнером совершенно, категорически непохожим на тебя. Мы разные, но вместе — хотели жить иначе, переделать все, что работало не так. Фантастическое преимущество категорически взаимодополняющего партнерства — огромный потенциал для синергии. Это дает синхронизацию и фантастическое число комбинаций для бизнеса. Самое потрясающее, что тот

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

самый партнер — это не обычная поддержка, это новая степень свободы. Свободы для самореализации по максимуму каждого.»

Кто соберется вокруг тебя?

К выступлениям Игоря Рыбакова и его активности в интернете можно относиться по-разному. Однако весомым аргументом в пользу его искренности, говорит тот факт, что миллиард долларов, который принесла основателю

и бизнес-сообщество «Эквиум». Кто-то другой мог бы постоянно подчеркивать, что делает это исключительно для страны... Но Рыбаков делает это не в последнюю очередь для себя...

“Как окружить себя такими людьми, которые не позволяют мне быть менее ярким, чем я могу?

Окружение многое определяет, а создает его моя проекция меня в будущее.

ОКРУЖЕНИЕ МНОГОЕ ОПРЕДЕЛЯЕТ, А СОЗДАЕТ ЕГО МОЯ ПРОЕКЦИЯ МЕНЯ В БУДУЩЕЕ

компания «Технониколь» за 26 лет, получен не на залоговых аукционах и не в результате торговли металлом или углеводородами. Лидерство на мировом рынке кровельных материалов, где российских производителей никто особенно не ждет, говорит о многом. Это не только производство, но и научные лаборатории, учебные центры на каждом из его предприятий и разработка новых материалов и технологий. Более миллиарда рублей вложено в «Рыбаков Фонд», который занимается распространением «экономически преобразующих практик» среди 10 тысяч ярких начинающих предпринимателей. Это и сеть смарт-офисов для коворкинга,

Главное — четыре ресурса, интерпретация которых определяет все в твоей энергии. И определяет все в твоём успехе. Помните обьектив? Вы можете смотреть через него, какую интерпретацию вам выгодно взять для целей, для ошибок, для успеха и для людей.»

*Кочетков Павел

Журнал 

2019 г.

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для 

Прикладной менеджмент – совокупность методик управления в российском бизнесе в целом (продолжение статьи уп11)




Дмитрий Тихонов

эксперт по прикладному
менеджменту

Эксклюзивно для



 Высшая школа учит чему угодно, кроме реалий бизнеса и прикладных вещей.

И есть еще несколько важных проблем.

1. Нужна классификация прикладного менеджмента. Грубо говоря таблица или список, из которого менеджер выбирает инструменты для работы. Западная подходит плохо. У них слишком большие акценты на лидерство и стратегию.

2. Нужно определиться с национальной спецификой управления и персонала в РФ. Логика такая: процессное и проектное управление, как наиболее передовые методы управления, являются большим давлением на персонал. Под давлением персонал реа-

гирует согласно своей специфике. Не разобраться в ней – не разобраться в источниках многих проблем.

3. У нас налицо явный провал базового менеджмента во всех учебниках и учебных программах по менеджменту. Базовый менеджмент – это управление собой (менеджером) и управление малым коллективом (отделом, группой, участком, проектом). Начальники отделов не могут нормально поставить задачу подчиненному.


4. В стране нет модели роста качества управления в компаниях. Модели развития самих компаний есть: жизненный цикл Адизеса; система сбалансированных показателей, стратегический маркетинг и проч. А аналогичной модели именно для управления нет.

***Дмитрий Тихонов**, эксперт по прикладному менеджменту


Журнал



2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ДМИТРИЮ ТИХОНОВУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для





Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Дмитрий Сендеров

Мастер больших продаж: Искусство заключать крупные контракты



ПОЧЕМУ ОШИБАЮТСЯ БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ?

Если ты что-нибудь делаешь, делай это хорошо.

Если же ты не можешь или не хочешь делать хорошо, лучше совсем не делай.

Лев Толстой

Идея написать эту книгу, книгу о больших продажах, пришла давно, и я премного благодарен за нее бизнес-тренерам.

Так же, как и вы, я постоянно забочусь о том, чтобы наши сотрудники постоянно росли профессионально, эффективнее работали, продавали



больше. Мы часто приглашали бизнес-тренеров с целью научить менеджеров большим продажам. После этих занятий, семинаров, практик я видел, что эффективность моей команды начинала расти. Но, анализируя заключенные контракты, мы заметили, что есть определенный потолок сделок, где-то 20–30 млн руб., который менеджеры никак не могут преодолеть. Да, ребятам удавалось заключать больше договоров, но суммы каждого из них не увеличивались. Мы изменили подход к привлечению бизнес-тренеров и консультантов и, прежде чем заключать с ними соглашение и привлекать к сотрудничеству, стали задавать простой вопрос: «А какую самую большую сделку вы сами заключили в своей жизни?»

И вот здесь началось интересное!

Все «поплыли»: один говорил, что создал невероятно эффективный отдел продаж, другой — разработал продающие скрипты и уникальную систему взаимоотношений с клиентом, третий — увеличил конверсию, научил разрабатывать стратегии переговоров и регулировать этапы воронки продаж... У всех был тот или иной опыт в бизнесе, но конкретную сумму самой большой своей сделки никто мне так и не смог назвать — или она абсолютно не впечатляла!

Когда речь идет о больших продажах, начинают действовать совер-

шенно другие законы, правила, взаимоотношения, другая энергетика... И тогда я понял: никто из них ничему нас не научит! Большие продажи — дело штучное, сложное, его невозможно поставить на поток, тем более не имея серьезного опыта.

Что я называю большими продажами? В моем понимании это сделки от 50 млн руб. и больше, при этом мы говорим о единовременной сделке. То есть это не 50 сделок по 1 млн руб., а одна сделка на 50 млн, на 100 млн, на 200 млн руб. и выше.

Я начал много читать по этой теме. Из прочитанного больше всего понравились «Думай и богатей» Наполеона Хилла¹ и «Искусство заключать сделки» Дональда Трампа². Я поехал в Лондон на семинар Тони Роббинса, самого успешного спикера в мире, стал чаще общаться с ведущими российскими предпринимателями, многие из которых являются моими клиентами, начал изучать историю, в частности правила ведения бизнеса, которые были приняты еще у древних евреев. Меня интересовало, какие секреты хранят настоящие мастера больших продаж? При этом я не переставая руководил бизнесом, заключал контракты, побеждал и проигрывал в тендерах, записывал

1 Хилл Н. Думай и богатей. — М.: Прайм-Еврознак, 2017.

2 Трамп Д. Искусство заключать сделки. — М.: Юнайтед Пресс, 2009.



и анализировал все факторы успеха или поражений.

Я решил сам учить своих сотрудников большим продажам и увидел, насколько возросла их эффективность!

Эта книга — результат моего 20-летнего опыта, и цель ее — поделиться с вами знаниями, дать максимум полезной информации, которая поможет вам добиться успеха в сложных сделках, найти новые пути и методы работы, раскрыть свои уникальные возможности в больших продажах.

Мне очень нравится прекрасное высказывание Альберта Эйнштейна: «Если вы не можете объяснить что-то десятилетнему ребенку, значит, вы сами этого не понимаете». В этой книге вы не найдете наукообразных формул счастья и богатства, как и «волшебной пилюли», которая враз сделает вас миллионером. Такого попросту не бывает. Тем не менее я постарался не пропустить ни одну из проблем, с которыми сталкивается любой бизнесмен в больших продажах, описав их решения максимально простым и понятным языком.

Большие продажи — это огромный труд, работа над собой, постоянное совершенствование навыков и компетенций, развитие интеллекта и воли. В книге я лишь даю направление движения и делюсь опытом, а дальше сами решайте, какие из при-

веденных методик и советов будете осмысленно применять.

Я очень признателен слушателям моих семинаров за их вопросы, которые легли в основу многих глав этой книги.

Вот некоторые из них, и наверняка вы с ними сталкивались:

– *Мои клиенты — директора компаний часто задают вопросы, на которые я не знаю, как ответить: «А зачем ты мне нужен? У меня отличные подрядчики. У меня все и без тебя хорошо».*

– *Хотелось бы пробить определенный потолок. Как выйти на контракты в 1–2 млрд руб. с одним клиентом?*

– *Занимаюсь поиском финансирования. Я бизнесмен, и у меня есть продукт, который требует больших инвестиций. Главная проблема — найти тех, кто принимает решение по поводу финансирования. Это в основном собственники.*

– *Как бороться с реалиями российского рынка, при которых в тендерах часто выигрывает худший, несмотря на то что у нас и цены лучше, и опыт больше?*

Если обычного продавца можно сравнить с водителем автомобиля, пусть даже гоночного, то мастер больших продаж — пилот истребителя, где абсолютно другие скорости, другое управление, другая цена ошибок. А потому, пересаживаясь в свой



истребитель, не забудьте улыбнуться и накрепко пристегнуть ремни — настолько захватывающим и стремительным будет ваш полет!

МАНИПУЛЯЦИИ? ЗАБУДЬТЕ НАВСЕГДА!

Можно быть хитрее другого, но нельзя быть хитрее всех.

Франсуа де Ларошфуко

Когда я хожу на тренинги, семинары или читаю книги, посвященные ведению бизнеса, то всегда оцениваю полученный опыт по следующему критерию — вынес ли я из услышанного (прочитанного) хоть одну мысль, одну идею, которая помогла в чем-то стать лучше или больше заработать? Надеюсь, что из этой книги вы почерпнете не одну, не две, а гораздо больше идей, рекомендаций, стратегий, которые помогут вам увеличить эффективность бизнеса и, конечно, доход.

Чему учат тренинги по продажам?

В первую очередь манипуляциям. Они могут скрываться под разными эффектными названиями, например «Как всегда добиваться своего», «Как отжать клиента» или «Как никогда не давать скидок», но в итоге все сводится к манипуляциям. Вы должны быть бодрыми, шустрыми, правильно и вовремя формулировать нужные

вопросы, захватывать и удерживать внимание, расставлять словесные ловушки, перехватывать инициативу, дожимать, влиять всеми возможными и невозможными способами на выбор покупателя и т. д.

В одной из книг по продажам я наткнулся на удивительный совет: «Пользуйтесь усталостью оппонента. Когда вы просите об одолжении уставшего человека, то, вероятно, получите ответ: “Хорошо, сделаю это завтра”, потому что сейчас ему не хочется ничего решать. И на следующий день он выполнит обещанное, потому что иначе будет испытывать психологический дискомфорт».

И еще у этого автора: «Если клиент говорит: “Я подумаю”, следует ответить: “Так чего тут думать? Сами же все видите! Давайте начнем с небольшой первой партии и будем двигаться дальше. Сколько вам нужно для следующей закупки?”»

Следуя таким «полезным» советам, вы никогда не станете мастером больших продаж и всю жизнь будете упражняться в низкоуровневых манипуляциях и мелких сделках. Когда вы совершаете обман, используете словесные ловушки или жесткое давление как основу своего стиля продаж, то постепенно к этому привыкаете и потом не сможете избавиться.

В конце книги я специально собрал воедино множество «вредных советов», найденных во многих книгах



по продажам, и свои комментарии к ним. К сожалению, авторы даже не задумываются, насколько опасны их рекомендации.

Наверное, мне очень повезло, что я никогда не занимался маленькими сделками, а уже на третьем курсе института начал работать с крупными заказчиками, такими как Сбербанк, Procter & Gamble, Dell. Шел 1991 г., наша первая компания называлась «Молодежный центр «ВГИК-АРТ» при Бабушкинском райкоме комсомола». Уже в 21 год у меня был отдельный кабинет на третьем этаже ВГИКа, где мы проводили первые переговоры. В то время не было никаких книг, семинаров и курсов по бизнесу, и нас всему учила жизнь и клиенты.

Самое главное, что я тогда понял: в больших продажах не должно быть места манипуляциям. Работать нужно честно и открыто. Это единственно правильная тактика, позволяющая выстраивать многолетние партнерские отношения.

Почему?

Первое: потому что те люди, с которыми вам придется общаться, сами прекрасно знают все эти «школьные фокусы».

Руководитель одной компании рассказал мне забавную историю. Инженер по образованию, он в течение двух лет жил в США и много учился у квалифицированных тренеров по NLP (нейролингвистическому програм-

мированию). И вот, уже в России, к нему в офис приходят молодые и шустрые ребята и предлагают сотрудничать с их фирмой.

— Начинаем говорить. Я повернусь налево — они налево, я беру ручку — они берут ручки, — рассказывал он. — Может, они ходили на курсы какие-то: вскоре начали повторять, как я моргаю, мое дыхание. Со стороны это все очень забавно смотрелось. А я все эти «фишки» знаю в миллион раз лучше! И вот сидят два таких крутых манипулятора и пытаются меня копировать. Я в какой-то момент применил жесткий прием — специально задержал дыхание; они начали задыхаться, кашлять. На этом я разговор с ними закончил и больше никогда их не видел.

Второе: да, действительно, манипуляции иногда могут сработать. Но только в очень короткий промежуток времени.

Задача любого бизнеса — выстраивать долговременное сотрудничество. Если вы хотите влегкую срубить денег, обмануть, а потом отойти в сторону, можете смело закрыть эту книгу и вернуться к ней только после того, как поймете всю недалечность и ущербность подобной стратегии. Однако, боюсь, вы уже не сможете перестроиться.

К крупному клиенту, с которым мы работали четыре года, пришли наши конкуренты, убедившие его в



том, что нужно полностью пересмотреть всю маркетинговую стратегию (которая, замечу, давала ему значительный рост продаж) и сфокусироваться только на интернет-продвижении.

У меня всегда были очень хорошие отношения с этим клиентом, и я попросил руководителя компании присутствовать на одной из встреч с новой командой. И вот мы встретились... Отлично обученные, с хорошо подвешенным языком, активные ребята рисовали графики, где показывали рост продаж на 146% через два года (заметьте, настоящие манипуляторы никогда не скажут «в два с половиной раза» или «рост на 150%»: они всегда будут называть очень точную цифру — так звучит правдоподобнее. При этом, напоминая, речь идет о прогнозе в конкурентной отрасли на очень большой срок, а такие прогнозы почти никогда не сбываются).

То есть, говоря по-русски, они пудрили ему мозги. Владелец, опытный, крайне жесткий и умный бизнесмен, прошедший бандитские войны 1990-х гг., слушал их как прилежный ученик, записывая в блокнот основные тезисы. Вскоре подписал с ними контракт на два с лишним миллиона долларов. Он не хотел слышать никакой критики, никакого другого мнения, настолько он им верил! Вскоре я ему говорю: «Николай Сер-

геевич, пришли мне, пожалуйста, их план — это же деньги, твои деньги». Пришлось долго уговаривать: он был в таком влюбленном, странном состоянии, что не хотел ничего никому показывать, ни мне, ни своим коллегам. С большим трудом мне удалось убедить его прислать смету наших конкурентов.

Когда вы влюблены в девушку и вам говорят: «Да ты что? Она же гуляющая, с ней полгорода спало», — вы не хотите этого слышать, потому что влюблены, не способны критически мыслить, не видите никаких минусов у избранницы. В бизнесе такое состояние «влюбленности» тоже частенько бывает: например, когда вы берете нового сотрудника и возлагаете на него большие надежды или начинаете работать с новым «потрясающим» подрядчиком.

Так вот, мы посчитали их смету, и оказалось, что наши цены были ровно в половину ниже!

Звоню владельцу, говорю об этом, а в ответ слышу: «Ну и что! Зато они мне продажи скоро в два раза поднимут!» И тут я понял, что этот диалог — разговор с кирпичной стеной. Человек настолько зомбирован этими конкурентами, что не хочет ничего слышать, даже когда ты ему показываешь прямое сравнение цен. Это классический пример жесткой манипуляции, гипноза, транса — называйте как хотите!



Но, как я уже писал, каждая история имеет начало и конец. В результате через десять месяцев работы с этими ребятами он в жесткой форме с ними расстался, через суд заставив вернуть то, что смог — а мог очень мало, потому что сам подписывал договоры и акты, все обязательства по которым были выполнены, пусть и по завышенным в два-три раза ценам.

Потом он позвонил и мы встретились. Он говорит: «Я не понимаю, что это было, как они смогли меня так провести! Я им отдал 2 млн долл. и сам не знаю, как и за что!»

Вот такая грустная история.

Проанализируйте, почему конкуренты вас обошли: вполне возможно, они сделали это именно таким образом, временно отключив у клиента способность критически мыслить. Да, такое бывает, и не раз я был свидетелем довольно странных изменений в поведении вполне здравомыслящих людей. Но все эти истории рано или поздно заканчивались.

Есть еще один момент, о котором я хочу с вами поговорить. Это отказы.

Бизнес не только в России, но и во всем мире устроен таким образом, что, к сожалению, неформальные (скажем так) отношения очень часто являются определяющими; наверняка вы с этим сталкивались. В книге я расскажу о совершенно других решениях и подходах к большим продажам. И, поверьте, можно построить успешный бизнес, заключая контракты без откатов.

Если вы не согласны, мне вас очень жаль. Я знаю многих молодых бизнесменов, которые искренне не представляют себе ведение бизнеса без коррупционных схем, и они очень недоверчиво смотрят, когда я говорю, что это не так!

Журнал 

2019 г.

Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»


за право публикации отрывка из книги

+7 (495) 120-07-04

www.alpinabook.ru

Коучинговый стиль управления – это как звание "мастер" в спорте

Основной минус коучингового стиля, который не позволит ему найти широкого применения – это высокие требования к эмоциональному интеллекту руководителя, носителю этого стиля и обязательное личное общение руководителя и подчиненных.

 Коучинговый стиль управления – это как звание "мастер" в спорте



Основной минус коучингового стиля, который не позволит ему найти широкого применения – это высокие требования к эмоциональному интеллекту руководителя, носителю этого стиля и обязательное личное общение руководителя и подчиненных. Сейчас активно развивается

ЭКСКЛЮЗИВНО для




Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru



диджитализация управления персоналом и Multichannel Executive. Решения для бизнес-задач, которые дает цифровизация процессов, приводят к минимизации личного контроля подчинённых, к минимизации личного контакта, т.к. за счет цифровых технологий повышается прозрачность бизнес-процессов. Это в конце концов приведет к минимизации классической работы в офисном коллективе и к трансформации общества в целом. Я прогнозирую, что через 5 лет большинство успешных компаний в Москве будут иметь половину штата сотрудников на хоум-офисе. Сейчас это стало широко практиковаться в Россий-

 **Как подбирать на работу исполнителей, которые не станут противиться КС а начнут сами искать решения проблем?**

— Ключевой характеристикой таких сотрудников будет ответственность и желание самостоятельно справляться с последствиями достигнутых результатов. Руководствуясь навыками и компетенциями, исполнитель принимает решения в рамках своей зоны ответственности, действует и получает результат. Далее он совместно с коучем-руководителем получает оценку результата. Здесь как раз и

Я ПРОГНОЗИРУЮ, ЧТО ЧЕРЕЗ 5 ЛЕТ БОЛЬШИНСТВО УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ В МОСКВЕ БУДУТ ИМЕТЬ ПОЛОВИНУ ШТАТА СОТРУДНИКОВ НА ХОУМ-ОФИСЕ

ских представительствах иностранных компаний, когда несколько дней в месяц по своему выбору сотрудники работают из дома. Дополнительный минус коучингового стиля – это сложность его внедрения в молодежном коллективе поколения Z, хотя по логике он легче всего должен входить именно в среду молодых работников. Самое последнее трудовое поколение не признает авторитетов, им все равно безоценочно вы дадите им обратную связь, или указываете на недостатки.

находится тонкое место коучингового стиля – какие именно эмоции получит исполнитель в результате «коучинговой сессии» с руководителем. И, в зависимости от эмоциональной оценки и как следствие, своего эмоционального состояния, самостоятельно принимает решение, что делать дальше с полученным результатом. Таким образом, HR должен ювелирно «состыковать» эмоциональный интеллект руководителя с эмоциональным восприятием кандидатов, будущих подчиненных. Руководитель может сильно облегчить задачу рекрутеру, если бу-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дет обладать сильным эмоциональным интеллектом.

УП Сложные решения – это будни бизнеса. Применим ли здесь КС?

— Руководитель владеющий коучинговым стилем – это «Мастер спорта» в менеджменте. Поэтому решение сложных задач как раз удел мастеров.

УП Конфликты при КС ведь тоже бывают. Как их решать?

— Коучинговый стиль управления в коллективе предполагает высокий уро-

конфликты правильнее на ранних стадиях.

УП К каким профессиям или должностям КС никак не применим?

— В любой профессии существует люмпенизированный тип работников, больше их конечно среди низкоквалифицированного персонала, занятого ручным трудом. С данным типом сотрудников целесообразнее не тратить время и ресурсы на внедрение КС, производительность труда у таких сотрудников не повысится, а скорее наоборот, т.к. руководителя-коуча они будут воспринимать как слабого руководителя.

МИНУС КОУЧИНГОВОГО СТИЛЯ – ЭТО СЛОЖНОСТЬ ЕГО ВНЕДРЕНИЯ В МОЛОДЕЖНОМ КОЛЛЕКТИВЕ ПОКОЛЕНИЯ Z


вень эмоционального интеллекта у его членов, более высокую вовлеченность и лояльность к работодателю и коллегам. Поэтому, теоретически, конфликтов должно быть меньше. Как и в любом стиле управления персоналом, решать

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


Журнал



2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ДМИТРИЮ ЖИРНОВУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ



Эксклюзивное интервью для

Моральный убыток в трудовых спорах



Анастасия
Алексеевская

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



 интересах каждого работодателя, чтобы коллектив двигался с ним в одном направлении, работая сплоченной командой и ведя компанию к прибыли и успеху. Трудовое законодательство призвано регулировать с точки зрения права их взаимодействие. Однако, работодатель и персонал – это, прежде всего люди, на отношения которых влияют, в том числе, эмоции, характер, личные качества. Каждый работник должен быть заинтересован в создании и поддержании положительного имиджа компании, в которой он работает. А, в случае, если трудовые отношения прекратились, корректным было бы не отзываться плохо о «бывших», по крайней мере, в публичном пространстве. Но иногда работникам хочется навредить бывшему работодателю, довести до сведения общественности как не справедливо с ним обошлись, а заодно и поведать как нечестно ведет себя работодатель по отношению к поставщикам, клиентам, конкурентам и т.д., что не всегда соответствует действительности.

Иногда обиды работника могут выливаться в десятки обращений в полномочные органы, публикации в СМИ, Интернете, социальных сетях,

порочащие деловую репутацию компании.

И вроде убытков в конкретном числовом выражении компания не несет, однако работников становится найти все труднее, клиенты уходят, прибыль падает. При этом вопрос о том, как исчислить такие убытки и взыскать их с виновного вызывает затруднения.

В соответствии с п. 1 ст. 152 ГК РФ гражданин вправе требовать по суду опровержения порочащих его честь, достоинство или деловую репутацию сведений, если распространивший такие сведения не докажет, что они соответствуют действительности.

Согласно п. 9 ст. 152 ГК РФ гражданин, в отношении которого распространены сведения, порочащие его честь, достоинство или деловую репутацию, вправе требовать возмещения убытков и компенсации морального вреда, причиненных распространением таких сведений.

Правила ст. 152 ГК РФ о защите деловой репутации гражданина, **за исключением положений о компенсации морального вреда**, соответственно применяются к защите деловой репутации юридического лица.

Такая позиция в целом логична, ведь ст. 151 ГК РФ понимает мораль-



ный вред как физические или нравственные страдания. В случае, когда речь идет о юридических лицах как искусственно созданных субъектах гражданского права говорить о физических и нравственных страданиях не приходится. Однако, представляется справедливым, чтобы лица, совершившие неправомерные действия, направленные на умаление деловой репутации компании, которая зарабатывается годами и является важной составляющей успеха организации в целом, несли ответственность за содеянное.

Ранее действовавшая редакция ст. 152 ГК РФ предусматривала, что правила статьи распространяются на юридических лиц без ограничений. Федеральным законом от 02.07.2013 N 142-ФЗ ст. 152 ГК РФ изложена в новой редакции, исключающей возможность взыскания компенсации морального вреда в пользу юридических лиц за причинение ущерба деловой репутации.

В связи с этим при обращении юридических лиц в суд с требованиями о компенсации именно морального вреда, суды отказывают в их удовлетворении. Между тем, очевидно, что вред неимущественного характера организации наносится. Его можно называть как угодно, но сущность от этого не меняется. За неимением законодательной возможности взыскания имен-

но морального вреда, причиненного организации, в суд обращаются с требованием **о взыскании репутационного вреда.**

Репутационный вред отличается по своей природе от морального вреда, и основывается не на причинении страданий юридическому лицу, а на том, что распространение порочащих сведений наносит ущерб репутации юридического лица и сказывается на его деятельности.

В 2017 г. Президиум Верховного Суда РФ в п. 21 утвержденного им 16 февраля 2017 г. Обзора судебной практики Верховного Суда РФ N 1 (2017) пришел к выводу, что **вступление в силу с 1 октября 2013 г. новой редакции ст. 152 ГК РФ, исключившей возможность компенсации морального вреда в случае умаления деловой репутации юридических лиц, не препятствует защите нарушенного права посредством заявления юридическим лицом требования о возмещении вреда, причиненного репутации юридического лица.** Данный вред может проявляться не только в убытках, обусловленных распространением порочащих сведений, но и в иных неблагоприятных последствиях (утрата юридическим лицом в глазах общественности и делового сообщества положитель-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ного мнения о его деловых качествах, утрата конкурентоспособности, невозможность планирования деятельности и т.д.), т.е. являться нематериальным (репутационным) вредом. При наличии основания и условий деликтной ответственности, существенности нарушения юридическое лицо имеет право на выплату денежного возмещения в целях компенсации за необоснованное умаление деловой репутации.

В подтверждение своей правовой позиции Верховный Суд РФ сослался в том числе на **Определение Конституционного Суда РФ от 4 декабря 2003 г. N 508-О** «Об отказе в принятии к рассмотрению жалобы гражданина Шлафмана Владимира Аркадьевича на нарушение его конституционных прав пунктом 7 статьи 152 Гражданского кодекса Российской Федерации».

В указанном определении № 508 Конституционный суд уже установил, что **отсутствие прямого указания в законе на способ защиты деловой репутации юридических лиц не лишает их права предъявлять требования о компенсации убытков, в том числе нематериальных, причиненных умалением деловой репутации, или нематериального вреда, имеющего свое собственное содержание (отлич-**

ное от содержания морального вреда, причиненного гражданину).

При этом, в судебном акте конституционного суда употребляется термин «убытки». Между тем, в случае с моральным вредом речь все же идет о его компенсации, ведь такие «убытки» не могут быть исчислены в конкретной сумме, а оценка их размера является по сути произвольной, с учетом требований разумности и справедливости.

Как следует из правовой позиции ВС РФ, юридическое лицо, чье право на деловую репутацию нарушено, вправе требовать компенсацию при доказанности таких условий деликтной ответственности, как: **наличие противоправного деяния со стороны ответчика; неблагоприятные последствия этих действий для истца; причинно-следственная связь между действиями ответчика и возникновением неблагоприятных последствий на стороне истца.**

По вопросу того, насколько реально удовлетворение требований организаций к физическим лицам - бывшим работникам о взыскании компенсации морального вреда, обратимся к практике судов общей юрисдикции.

В качестве одного из способов навредить бывшему работодателю, граждане пишут обращения в уполномо-

моченные органы с указанием на нарушения в хозяйственной деятельности работодателя и необходимостью привлечения его к ответственности. Ввиду того, что госорганы обязаны реагировать на такие сообщения, в компании начинаются проверки, информация уходит во вне, нанося ущерб деловой репутации компании.

Решением Чертановского районного

дебных приставов, многократно обращалась с заявлениями о проведении проверок, проверки проводились, нарушений не выявлялось. Распространяемые ей сведения носят негативный характер, не соответствуют действительности. Все это явилось причиной ущерба деловой репутации истца.

Отказывая в удовлетворении исковых требований, суд указал, что со-

РЕПУТАЦИОННЫЙ ВРЕД ОТЛИЧАЕТСЯ ПО СВОЕЙ ПРИРОДЕ ОТ МОРАЛЬНОГО ВРЕДА, И ОСНОВЫВАЕТСЯ НЕ НА ПРИЧИНЕНИИ СТРАДАНИЙ ЮРИДИЧЕСКОМУ ЛИЦУ, А НА ТОМ, ЧТО РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПОРОЧАЩИХ СВЕДЕНИЙ НАНОСИТ УЩЕРБ РЕПУТАЦИИ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА И СКАЗЫВАЕТСЯ НА ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

суда г. Москвы по делу № 2-4018/2017 от 08 ноября 2017 года по иску ООО «Г.» к гражданину К. о защите чести и деловой репутации, взыскании убытков, установлено следующее. Истец обратился в суд, мотивировав заявленные требования тем, что К. была принята на работу в ООО «Г.», между сторонами возник спор в области трудовых правоотношений. Ответчик, желая причинить вред компании, необоснованно обращалась в службу су-

гласно п. 10 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 24.02.2005 г. № 3 «О судебной практике по делам о защите чести и достоинства граждан, а также деловой репутации граждан и юридических лиц» статьей 33 Конституции Российской Федерации закреплено право граждан направлять личные обращения в государственные органы и органы местного самоуправления, которые в пределах своей

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

компетенции обязаны рассматривать эти обращения, принимать по ним решения и давать мотивированный ответ в установленный законом срок. В случае, когда гражданин обращается в названные органы с заявлением, но эти сведения в ходе их проверки не нашли подтверждения, данное обстоятельство само по себе не может служить основанием для привлечения этого лица к гражданско-правовой ответственности, предусмотренной статьей 152 Гражданского кодекса Российской Федерации, поскольку в указанном случае имела место реализация гражданином конституционного права на обращение в

а исключительно намерением причинить вред другому лицу.

Отказывая в удовлетворении исковых требований в части взыскания морального вреда суд указал, что «считает необходимым отметить, что истцом по делу является юридическое лицо, тогда как под моральным вредом понимаются нравственные или физические страдания, причиненные действиями (бездействием), посягающими на принадлежащие гражданину нематериальные блага или нарушающими его личные нематериальные либо имущественные права, юридическое лицо

ИНОГДА ОБИДЫ РАБОТНИКА МОГУТ ВЫЛИВАТЬСЯ В ДЕСЯТКИ ОБРАЩЕНИЙ В УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ОРГАНЫ, ПУБЛИКАЦИИ В СМИ, ИНТЕРНЕТЕ, СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ, ПОРОЧАЩИЕ ДЕЛОВУЮ РЕПУТАЦИЮ КОМПАНИИ

органы. Такие требования могут быть удовлетворены лишь в случае, если суд установит, что обращение в указанные органы не имело под собой никаких оснований и продиктовано не намерением исполнить свой гражданский долг или защитить права и охраняемые законом интересы,

в силу особенностей своего правового положения лишено реальной возможности испытывать физические и нравственные страдания, Право юридического лица требовать возмещения причиненного ему морального вреда в законе прямо не предусмотрена. В



связи с изложенным, иск не подлежит удовлетворению.

К аналогичным выводам пришел Преображенский районный суд города Москвы, указав в решении от 23 августа 2018 года по делу № 2-3671/2018: «По поводу возможности взыскания морального вреда... В связи с тем, **что возможность компенсации морального вреда, ее правомерность, допустима только в отношении физических лиц в силу статьи 151 ГК РФ, а в данном случае истец является юридическим лицом, суд не находит оснований для удовлетворении иска ООО «Э.» в части требований, касающихся компенсации морального вреда».**

Также работники могут распространять порочащие работодателя сведения в сети Интернет, направлять сообщения поставщикам и клиентам бывшего работодателя, сообщать им информацию, порочащую бывшего работодателя, устно.

Так, в решении Черемушкинского районного суда по делу № 2-4813/16 от 18 августа 2016 г. по иску ООО «Б. к ответчикам о защите деловой репутации, взыскании убытков было указано, что ответчики распространили сведения, порочащие репутацию как непосредственно истца, так и работни-

ков истца. Порочащие сведения были распространены **как с помощью рассылки электронных писем в адрес клиентов истца, так и путем устной передачи информации партнерам истца и иным третьим лицам.** В письмах была распространена информация о том, что истец не выплачивает «бонусы команде т.е. ответчикам, которые обещала заплатить», а также информацию о том, что истец отказался выплачивать заработные платы и компенсации за отпуск и др. Письма были направлены в адрес клиентов истца. В обоснование исковых требований Истец указывал, что заработал хорошую репутацию. Сведения, распространенные ответчиками, содержали утверждения о нарушении истцом действующего законодательства. Контрагенты истца после получения порочащей информации, выразили свою озабоченность, сообщив, что информация может повлиять на дальнейшее сотрудничество. Ответчики направили порочащую информацию одному из ключевых клиентов истца, взаимоотношения с которым приносят истцу большую часть его прибыли, что подтверждается бухгалтерской отчетностью истца.

Отказывая в удовлетворении исковых требований суд сослался на отсутствие допустимых доказательств принадлежности почтовых ящиков ответчикам и как следствия распростра-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

нения сведений ответчиками. Поскольку истцу отказано в удовлетворении требований об обязанности ответчиков опровергнуть порочащие деловую репутацию истца сведения, производные требования о взыскании упущенной выгоды также не подлежат удовлетворению.

Если рассматривать судебную практику в целом, в том числе практику арбитражных судов, положительные решения в части взыскания компенсации репутационного вреда в пользу организации встречаются.

Так, решением Арбитражного суда по делу N А40-102076/14 по иску о защите деловой репутации и взыскании компенсации репутационного вреда суд посчитал требования заявителя подлежащим частичному удовлетворению. Судом установлено, что в зависимости от избранного истцом способа защиты нарушенного права компенсация вреда, причиненного деловой репутации, может иметь вид (1) компенсации «материальных убытков», сходное с упущенной выгодой, (2) компенсации «нематериальных убытков», к которым не применим термин упущенной выгоды, (3) компенсации нематериального вреда, не имеющего вообще какого-либо денежного эквивалента. Применение к нарушению деловой репутации именно такого способа защиты как компенсация, обусловлено не только невоз-

можностью определения стоимостной оценки такого нематериального блага как деловая репутация, но и целевым назначением данного способа защиты (компенсация), направленным не на возмещение вреда и возвращение потерпевшего в первоначальное положение, а на уравнивание неимущественной потери. Исходя из принципов разумности и справедливости, сумму компенсации суд уменьшил.

Отказывая же в удовлетворении требований о взыскании компенсации репутационного вреда, суды исходят из того, что согласно п. 11 ст. 152 ГК РФ взыскание компенсации морального вреда в пользу юридических лиц не предусмотрено, а так как по своей природе компенсация репутационного вреда схожа с компенсацией морального вреда, то взыскание ее невозможно в силу прямого запрета, установленного в ГК РФ.

С точки зрения возможности взыскания компенсации репутационного вреда в пользу организации не имеет правового значения находятся ли Истец и Ответчик в трудовых отношениях, трудовым законодательством возможность взыскания такого ущерба с работодателя не предусмотрена. Иск будет основываться на нормах гражданского права.

Таким образом, в отношении взыскания компенсации за вред, причи-


ненный деловой репутации компании, правильнее говорить не о моральном вреде, а о вреде, причиненном деловой репутации организации. Заявляя иски о взыскании именно морального вреда, суды отказывают в удовлетворении исковых требований, ссылаясь на отсутствие в законе такой возможности. Однако, возможность взыскания репутационного вреда в пользу организации в соответствии с судебной практикой и судебными актами Конституционного суда имеется, хотя круг доказывания весьма не прост. В отношении жалоб работников в проверяющие инстанции - суды указывают на конституционное право граждан на такие обращение за защитой своих прав, хотя факт их нарушения и не подтвердится в ходе проверки. В отношении отзывов работников о бывших работодателях, распространяемых в сети Интернет – сложно бывает доказать, что указанные действия исходят именно от Ответчиков. При предъявлении требований о взыскании репутационного вреда необходимо доказывать,

что распространенная информация носит порочащий заявителя характер, не соответствует действительности, организация имеет хорошую репутацию, а действия ответчиков причинили ей существенный вред, который, хотя и не может быть исчислен в конкретной сумме, но подлежит оценке с учетом требований разумности, справедливости, последствиям нарушения.


*Анастасия Алексеевская

Беседовала А. Верещагина

Журнал ,
2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
АНАСТАСИИ АЛЕКСЕЕВСКОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для



Кто становится персональным помощником высокого уровня в США

Информация о поиске персонального ассистента

в США обычно не передается огласке



особенности поиска персонала в США определяются приоритетом экономической свободы над социальными гарантиями. Работодатель и работник свободны в вопросах найма и увольнения, которое может производиться без указания конкретных причин, а потому — «кто хочет иметь, должен платить». Работодатель — долларами и льготами, работник — своей компетентностью и лояльностью. Вторая особенность — нежелание государства вмешиваться в трудовые споры: 90% таких конфликтов решаются в досудебном порядке. И наконец, в свете рассматриваемой темы важно упомя-

ЭКСКЛЮЗИВНО для

Оксана Коваленко





нуть о соглашении о неконкуренции, согласно которому работник обязуется в случае увольнения не разглашать информации о работодателе, получая взамен солидную компенсацию. Информация о поиске персонального ассистента в США обычно не передается огласке. Это очень непростое задание даже для высокопрофессионального и опытного рекрутера, поскольку цена ошибки очень высока. Поиск может тянуться месяцами.

Хочешь стать персональным помощником – готовься стать тенью

Персональный помощник занимается не только административным

очень широкий спектр деловых обязанностей. Он как тень следует за руководителем на встречах и переговорах. Соответственно, его рабочий день начинается раньше, а заканчивается позже, чем у босса, и не ограничен никакими рамками. На связи личный помощник должен быть в любое время суток.

Персональный помощник — доверенное лицо работодателя, полномочный его представитель, наделенный правом ставить задачи сотрудникам и контролировать их исполнение. Не случайно, в США о персональных помощниках снято много фильмов: от романтической комедии Энна Флетчера «Предложение» и знаменитого

ИНФОРМАЦИЯ О ПОИСКЕ ПЕРСОНАЛЬНОГО АССИСТЕНТА В США ОБЫЧНО НЕ ПРЕДАЕТСЯ ОГЛАСКЕ

обеспечением деятельности руководителя, но выполняет поручения, относящиеся к личной жизни босса, в том числе жизни его семьи, родственников, друзей и партнеров. Он наделен высокой степенью доверия, поскольку получает доступ к самым конфиденциальным сведениям. Это предполагает даже не лояльность, а безграничную преданность работодателю и организации. В этих условиях личностные качества персонального помощника ценятся гораздо выше его профессиональных компетенций, несмотря на

фильма Дэвида Френкеля «Дьявол носит "Прада"» до фантастического боевика Джона Фавро «Железный человек».

Материалы о персональных помощниках регулярно появляются в СМИ. Часто они носят скандальный характер, поскольку неформальные отношения с работодателями иногда переходят правовые границы. В этом случае вспыхивают судебные споры, но вовсе не трудовые, а гражданские. После того как фотомодель Наоми



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Кемпбелл избила свою помощницу телефонной трубкой, суд обязал знаменитость выплатить пострадавшей компенсацию в размере 8 млн долларов. А вот помощница актрисы Тори Спеллинг сама получила три года условно за продажу информации желтой прессе.

Однако в большинстве случаев высокопоставленные лица высоко ценят своих помощников, компенсируя тяжелые условия труда достойным вознаграждением. А те, в свою очередь, считают своей честью помогать знаменитым работодателям. Иногда это приводит к перерастанию деловых отношений в семейные. Американский актер Джош Бролин женился на своей

Что должен уметь профессиональный ассистент?

Тем не менее без профессиональных навыков в работе персонального помощника не обойтись, причем на таком уровне, который соответствует уровню работодателя.

К профессиональным навыкам относятся:

1) *Ведение документации:* составление деловых писем, бумаг, договоров, отчетов и т. д., редактирование писем руководителя, подготовка презентаций и проектов, работа с почтой.

ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА ПЕРСОНАЛЬНОГО ПОМОЩНИКА ЦЕНЯТСЯ ГОРАЗДО ВЫШЕ ЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

помощнице Кэтрин Бойд, итальянский певец Лучано Паваротти вступил в брак с Николеттой Мантовани, а Билл Гейтс узаконил отношения с Мелиндой Френч.

Работа персонального помощника настолько связана с личной жизнью работодателя, что едва ли способна принести моральное удовлетворение человеку, для которого главным приоритетом является самореализация.

2) *Тайм-менеджмент – планирование времени руководителя:* оптимальная организация и отслеживание рабочего графика, фиксирование задач, своевременное информирование о встречах, поездках и т. п.

3) *Организация рабочих командировок и мероприятий:* подготовка встреч, совещаний, презентаций, переговоров с участии-



ем руководителя, начиная с рассылки пригласительных писем участникам мероприятий и заканчивая ведением протоколов, составлением сообщений по их итогам.

4) Работа заместителем руководителя: представлять руководителя в его отсутствие на деловых мероприятиях, формулируя его позицию; самостоятельно решать некоторые вопросы, не боясь брать на себя ответственность за принятые решения;

жу; поддерживать связь с клиентами и партнерами компании.

7) Travel-сопровождение: организация деловых поездок руководителя — от приобретения билетов и планирования предстоящих расходов до составления расписания встреч и ужинов с установленным меню, приобретения подарков и т. п.

8) Финансовая грамотность.

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ПОМОЩНИК – ДОВЕРЕННОЕ ЛИЦО РАБОДАТЕЛЯ, ПОЛНОМОЧНЫЙ ЕГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬ, НАДЕЛЕННЫЙ ПРАВОМ СТАВИТЬ ЗАДАЧИ СОТРУДНИКАМ И КОНТРОЛИРОВАТЬ ИХ ИСПОЛНЕНИЕ

организовывать работу сотрудников и контролировать решение задач, отвечать за отдельные бизнес-проекты.

5) Управление секретариатом: организация работы кабинета руководителя и приемной, совмещение функций офис-менеджера.

6) Поддержание деловых контактов: нужно знать, кого и когда пропустить к боссу, а кого переклечь на другое лицо, ограждая руководителя от ненужных контактов, не нанося при этом ущерб его имид-

9) Выполнение личных поручений руководителя.

При размещении вакансий, как правило, указывается стандартный набор требований. Специфические и негласные требования к кандидату могут быть весьма обширными, но узнать о них можно только при личном контакте. Вполне возможно, что придется выполнять часть обязанностей мажордома и контролировать работу гувернера, нянь, репетиторов и др. Следует учитывать эстетические предпочтения босса и соответствовать его



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

интересам и культурному уровню: знать марки модной одежды, обуви и аксессуаров, адреса известных модельеров, лучшие рестораны, отслеживать важные культурные и спортивные мероприятия. Перечень дел и обязанностей напрямую зависит от личной и культурной жизни руководителя. Естественно, что это набор в каждом случае индивидуален.

этом придется не кадровое агентство, а только самого себя. Так что следует помнить: «подобное притягивает подобное», и, прежде чем начинать поиск, следует проверить соответствие сформулированных требований к помощнику собственному уровню и уровню организации.

***Оксана Коваленко**


Вместо заключения

В том, что касается требований к персональному помощнику, российские руководители едва ли сильно отличаются от американских, и потому подбор таких работников вполне можно отнести к разряду executive search. В нашей стране работник более защищен в правовом отношении, и избавиться от него в случае обнаружения «несоответствия» каких-то личностных качеств будет не так просто, тем более если он уже каким-то образом ознакомился с конфиденциальными сведениями. И винить руководителю в

Беседовала А. Верецагина

Журнал

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ОКСАНЕ КОВАЛЕНКО,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для

Почему многие большие производственные компании ведут себя как "слон в посудной лавке"?

Атмосфера многих предприятий, увы, не менялась уже многие годы несмотря на новые реалии: в кабинетах старые, местами отваливающиеся обои, в коридорах темно и пыльно, на стенах висят доски с устаревшими новостями. Здесь мыслят исключительно в категориях тонн и единиц выпускаемой продукции, искренне полагая, что все остальные подразделения компании существуют, чтобы загружать их производственные мощности.

Мимоза Гафурова

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Хотя уже в приёмных сидят обученные на западный манер секретари. Коммерческий директор говорит об управлении по целям, о всеобщем качестве и о запуске проекта по внедрению автоматизированной системы управления. По его мнению, компания пережила кризис и начала развиваться.

Опыт показывает, что такая ситуация характерна для многих российских промышленных предприятий. Пытаясь изменить ситуацию, топ-менеджеры

Многое из того, что делают менеджеры, оказывает влияние на культуру компании. Например, появление отдела продаж, которого раньше не было в компании, послужило толчком к переоценке сотрудниками значимости функции продаж в целом.

Или другой пример, когда переход на контрактные отношения заставил ключевых сотрудников по-другому расставлять приоритеты в своей работе. Тем не менее, это точечные действия: что-то меняется в структуре, что-то в системе мотивации, но наце-

МАЛО КТО ИЗ НИХ ДУМАЕТ О ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОМ ФОРМИРОВАНИИ ОБЩИХ ДЛЯ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ ЦЕЛЕЙ, ЦЕННОСТЕЙ И ПРИНЦИПОВ ПОВЕДЕНИЯ — ТО ЕСТЬ О ФОРМИРОВАНИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

этих компаний работают по двенадцать часов в сутки. Они прорабатывают антикризисные планы, проводят реструктуризацию бизнеса, привлекают инвестиции на модернизацию производства и многое, многое другое. Однако мало кто из них думает о целенаправленном формировании общих для всех сотрудников компании целей, ценностей и принципов поведения — то есть о формировании корпоративной культуры.

ленных и систематических изменений в существующей культуре не происходит. А сейчас нужны такие изменения, так как существующая на многих промышленных предприятиях корпоративная культура не способствует их развитию и достижению бизнес-целей.

Отличительными чертами этих предприятий до сих пор остаются ориентация культуры на отношения, а не на результат, и наличие нескольких

противоположных друг другу субкультур.

1. Культура ориентирована на отношения между сотрудниками, а не на достижение конкретных целей и результатов.

Взаимоотношения выходят на первый план по отношению к рабочим задачам. Такой подход к работе был сформирован за годы существования плановой экономики. Фиксированные оклады, не стимулирующие к достижению каких-либо целей, нежелание проявлять инициативу и брать на себя ответственность, отсутствие заинте-

рсовались своеобразные субкультуры, сильно отличающиеся друг от друга. Как правило, отсутствие внимания со стороны руководства превращает эти различия в противоречия и открытые конфликты, препятствующие эффективной работе и достижению корпоративных целей.

Признаки низкого уровня корпоративной культуры

Культурой нужно управлять — формировать её в соответствии с целями компании и спецификой рынка. Сейчас на многих производственных предприятиях этого не делается, вот примеры,

ТОЛЧКОМ К ПЕРЕОЦЕНКЕ СОТРУДНИКАМИ ЗНАЧИМОСТИ ФУНКЦИИ ПРОДАЖ В ЦЕЛОМ

ресованности в качестве выполняемой работы, акцент на общении с коллегами, а не на самой работе: все это характерные черты предприятий тех лет.

2. Наличие противоположных субкультур порождает противоречия между сотрудниками и направляет их усилия в разные стороны.

На предприятии можно условно выделить несколько групп: топ-менеджеры, рядовые сотрудники заводоуправления и руководители среднего звена, рабочие и мастера производства. В этих группах сформирова-

иллюстрирующие невнимание к корпоративной культуре компании:

1) Не ведется целенаправленной работы по формированию общих корпоративных целей, ценностей и норм поведения.

Позабыты многие эффективные способы пропаганды и внедрения ценностей, существовавшие в советские времена (газеты, доски почта, информационные доски, спортивные соревнования). Однако новые тоже не разрабатываются и не применяются.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

При проведении анкетирования на различных промышленных предприятиях оказывается, что среди рядовых сотрудников и даже среди ключевых лиц нет единого представления об основных целях работы компании. «Максимизация прибыли» и «сохранение производственных мощностей» — весьма противоречивые цели, ведущие к разнонаправленному поведению сотрудников.

2) Без изменений остается рабочее окружение сотрудников.

трудников к своей работе, формируют у них определенный образ своей компании.

3) Не используются возможности новых систем оценки и вознаграждения сотрудников.

Большая часть сотрудников не знает, за что они получают деньги, и не видит никакой взаимосвязи между размером зарплаты и своим поведением на рабочем месте, причём руководители этих предприятий не замечают в этом никакой проблемы. У сотрудни-

НАЛИЧИЕ НЕСКОЛЬКИХ ПРОТИВОПОЛОЖНЫХ ДРУГ ДРУГУ СУБКУЛЬТУР

Многие руководители затрудняются ответить на вопрос, где находится столовая на их предприятии, что там происходит, и чем там кормят сотрудников. А там, как правило, неудобно и не вкусно. Это пример невнимательного отношения к рабочему окружению сотрудников, к которому также можно отнести рабочие кабинеты и предметы в них, коридоры, информационные доски, рабочую одежду и многое другое. На многих предприятиях окружение остается неизменным со времен плановой экономики. Внешний вид сотрудников не имеет единого стиля, за исключением спецодежды рабочих в цехах. Всё это оказывают непосредственное влияние на отношение со-

ков возникает логичный вопрос: зачем работать лучше, если платят столько же? Такая система вознаграждения только укрепляет в сотрудниках старое отношение, старый подход к работе.

4) Отсутствует грамотная кадровая политика.

Например, на нашем рынке труда для большинства офисных работников сложилась практика при окончательном оформлении желанием работодателя принять сотрудника на работу делать job offer — устно, в виде электронного документа или бумажного документа с подписями и печатью.



И когда при приёме на работу на завод предложение озвучивают устно, а на просьбу прислать по почте отказываются что-то присылать, кандидаты недоумевают и сомневаются в прогрессивности организации. Что касается увольнения сотрудников, то при этом зачастую нарушаются этические принципы, элементарные нормы морали и уважения к бывшему работнику.

специалистов. Однако то, что сыграло положительную роль в прошлом, не соответствует текущей ситуации и тормозит развитие компании сегодня.

С тех пор прошло уже много времени, многое изменилось. Заводы перестали принадлежать государству, успели сменить нескольких собственников, пришли молодые образованные менеджеры, изменился ассортимент

В ЭТИХ ГРУППАХ СФОРМИРОВАЛИСЬ СВОЕОБРАЗНЫЕ СУБКУЛЬТУРЫ

Почему же многие руководители предприятий не обращают на это внимание?

Наверное, для них не существует такой проблемы. За чередой цифр в стратегических планах и экономических расчетах они не видят, что есть люди, которым, в конечном счете, и предстоит реализовывать все эти планы. Эти люди в результате оказываются неспособными их осуществить — система ценностных координат не соответствует поручаемым им задачам.

На многих российских промышленных предприятиях ориентация сотрудников на отношения и привычка работать всю жизнь на одном предприятии позволила компании выжить в трудные годы и сохранить большую часть

выпускаемой продукции, а сознание и ценности большинства сотрудников остались без изменений. Нередко различные инициативы руководства проваливались из-за неспособности руководителей среднего звена и простых исполнителей их реализовать. Препятствием тому была их привычная система ценностей, жизненные ориентиры и модели поведения.

На одном из заводов руководитель пытался внедрить новую систему бюджетирования. Он заказал разработку индивидуального программного обеспечения и обучение сотрудников работе с ним. Внедрение новой системы шло очень тяжело, а через два месяца совсем остановилось. Основной причиной неудачи в данном случае была неготовность сотрудников работать в новых рамках, так как это было не



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

просто новое программное обеспечение, а принципиально новая система работы, требующая иного отношения к работе компании. Сложившуюся ситуацию необходимо менять путём внедрения новых элементов корпоративной культуры производственных предприятий.

Принципы формирования корпоративной культуры

В российской промышленной практике уже существуют примеры успешного управления корпоративной культурой. Ниже перечислены некоторые приёмы, которые успешно исполь-

2. Изменение системы вознаграждения:

- вознаграждение, основанное на личных достижениях и результатах работы;
- переход от фиксированных окладов к премиальной системе.

3. Обучение:

проведение тренингов, семинаров, программ адаптации и обучения на рабочем месте, посредством которых происходит внедрение новых ценностей и стандартов поведения.

ВНЕШНИЙ ВИД СОТРУДНИКОВ НЕ ИМЕЕТ ЕДИНОГО СТИЛЯ, ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ СПЕЦОДЕЖДЫ РАБОЧИХ В ЦЕХАХ

зуются для изменения и укрепления культуры менеджерами предприятий:

1. Изменение стиля руководства:

- делегирование сотрудникам больших полномочий и ответственности;
- привлечение сотрудников к принятию управленческих решений;
- четкий контроль конечных результатов работы.

4. Новая кадровая политика:

- подбор в организацию сотрудников, разделяющих корпоративные принципы и ценности, или тех, кто впоследствии может легко их перенять;
- подбор на ключевые позиции людей, являющихся носителями недостающих в компании ценностей. И способных передавать их другим сотрудникам;

- перемещение старых управленцев на позиции экспертов по различным вопросам работы компании.

Компания не может быть успешной без сильной корпоративной культуры, соответствующей её целям. И такую культуру нужно формировать.

ДЛЯ НИХ НЕ СУЩЕСТВУЕТ ТАКОЙ ПРОБЛЕМЫ

5. Внимание к рабочему окружению:

- переоборудование рабочих и общественных мест, создание строгой рабочей обстановки;
- введение униформы с корпоративной символикой для технических специалистов и рабочих.

*Мимоза Гафурова

Ps

От редакции УП

Увы, приглашая компании к интервью, УП часто вынужден отказывать компаниям именно по причине того, что они напоминают «кентавра» – голова с причёской, а тело в грязных штанах. Но и современные компании часто скорее декларируют все лучшее...

6. Построение системы внутреннего PR:

- новая интерпретация прежней истории, символики, мифов, легенд и традиций;
- создание системы информирования сотрудников на всех уровнях. Общие собрания, информационные доски, компьютерные рассылки, корпоративная газета.

Беседовала А. Верецагина

Журнал 

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
МИМОЗЕ ГАФУРОВОЙ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**

ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ



Злоупотребление полномочиями



Уголовный кодекс Российской Федерации является напутствием каждому кто хочет тем или иным образом прихватить чужое или нанести кому-либо ущерб.

Сам по себе кодекс включает разные главы, согласно которым уголовное наказание предусмотрено за конкретные виды преступлений.

С точки зрения частного бизнеса особое внимание бизнесменам необходимо уделять главе 22 Уголовного кодекса РФ, которой предусмотрены виды преступлений в экономической сфере и соответствующие наказания за них.

Помимо главы 22, которая достаточно известна многим, частному бизнесу следует обратить внимание и на

*Владимир
Алистархов*

Эксклюзивно для





главу 23 Уголовного кодекса РФ, которая предусматривает уголовную ответственность за преступления против службы в коммерческих и иных организациях.

Привлечение к уголовной ответственности за преступления, предусмотренные главой 23 не такое частное явление как, например, привлечение по статьям из главы 22, но это еще не значит, что их можно упускать из вида, поскольку «загреметь» за решетку проще простого, особенно когда ты не знаешь Уголовного кодекса РФ.

По большому счету, если кому-то надо посадить бизнесмена, то под это дело всегда найдется статья, но если бизнесмен грамотный и имеет поддержку из числа адвокатов и юристов, то такого «голыми руками не возьмешь», поскольку за незаконное привлечение к уголовной ответственности того же следователя «по головке не поглядят».

Преступления против интересов службы в коммерческих и иных организациях перечислены в семи статьях 23 главы Уголовного кодекса РФ, и каждая статья имеет свои неповторимые особенности применения.

Между тем в настоящей статье предлагаю рассмотреть преступления и соответствующие статьи кодекса, непосредственно связанные с злоупо-

треблением полномочиями управленческого персонала в коммерческих и иных организациях.

За преступления, связанные с злоупотреблением полномочиями предусмотрена уголовная ответственность на основании ст. ст. 201, 201.1 Уголовного кодекса РФ.

Предлагаю рассмотреть юридические тонкости именно перечисленных статей и разобраться «с чем их едят». Что думаю судьи высоких судов о применении данных статей и что думают другие специалисты.

Основная же цель заключается в том, чтобы донести до бизнеса посыл о том, как не получить уголовное наказание по вышеуказанным статьям, как избежать «острых углов», когда необходимо принимать сложные решения, действуя в рамках закона.

Дополнительно рассмотрим вопрос привлечения к ответственности соучастников преступлений (подстрекательство) с соответствующими выводами и рекомендациями.

Законодательство в части привлечения к уголовной ответственности за злоупотребление полномочиями

В соответствии с ч. 1 ст. 201 УК РФ использование лицом, выполняющим



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



управленческие функции в коммерческой или иной организации, своих полномочий вопреки законным интересам этой организации и в целях извлечения выгод и преимуществ для себя или других лиц либо нанесения вреда другим лицам, если это деяние повлекло причинение существенного вреда правам и законным интересам граждан или организаций либо охраняемым законом интересам общества или государства наказывается:

- штрафом в размере до двухсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до восемнадцати месяцев;

- либо обязательными работами на срок до четырехсот восьмидесяти часов;

- либо исправительными работами на срок до двух лет;

- либо принудительными работами на срок до четырех лет;

- либо арестом на срок до шести месяцев, либо лишением свободы на срок до четырех лет.

Частью 2 ст. 201 УК РФ при наступлении тяжких последствий в результате превышения полномочий предусмотрено и более серьезное уголовное наказание для соответствующих лиц, в

том числе связанное с лишением свободы до десяти лет.

Согласно примечания к статье 201 УК РФ субъектами преступления, то есть теми, кого могут привлечь к ответственности, являются:

- лицо, выполняющее функции единоличного исполнительного органа;

- члены совета директоров или иного коллегиального исполнительного органа;

- лицо, постоянно, временно либо по специальному полномочию выполняющее организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции в организации.

СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА

Как следует из апелляционного постановления Московского городского суда от 03.10.2018 по делу N 10-14915/2018 Хорошевский районный суд г. Москвы вынес приговор от 06.06.2018 г., в соответствии с которым генеральный директор Общества, ранее несудимый, осужден за совершение преступления, предусмотренное ч. 1 ст. 201 УК РФ, к наказанию в виде лишения свободы сроком на 2 года; на основании



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

ст. 73 УК РФ постановлено считать назначенное наказание условным с испытательным сроком в течение 2 лет; на осужденного в соответствии с ч. 5 ст. 73 УК РФ возложены обязанности: не менять постоянного места жительства без уведомления специализированного государственного органа, осуществляющего контроль за поведением условно осужденного; один раз в месяц являться на регистрацию в специализированный государственный орган, осуществляющий контроль за поведением условно осужденного в дни, определяемые этим органом.

Осужденный и его адвокат не согласились с приговором в связи с чем была подана апелляционная жалоба на приговор.

Московский городской суд, рассмотрев апелляционную жалобу указал на следующее.

Судом первой инстанции установлено, что генеральный директор, злоупотребляя своими полномочиями, действуя вопреки законным интересам Общества, предвидя наступление негативных последствий для Общества, в целях

извлечения выгод и преимуществ для себя и других лиц, заключил соответствующую сделку.

Судом первой инстанции правильно отмечено, что злоупотребление полномочиями является материальным составом и считается оконченным с момента причинения существенного вреда правам или законным интересам граждан или организаций либо охраняемым законом интересам общества или государства.

В то же время Московским городским судом по делу установлены предусмотренные ст. 389.17 УПК РФ основания для изменения приговора, в частности, 24.04.2015 г. принято Постановление N 6576-ГД «Об объявлении амнистии в связи с 70-летием Победы в Великой Отечественной войне 1941 - 1945 годов», в соответствии с п. 4 которого подлежат освобождению от наказания условно осужденные.

Таким образом, Московский городской суд изменил приговор, освободил генерального директора от назначенно-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

го наказания в части условного срока и снял с него судимость, в остальной части приговор оставлен без изменений.

Помимо указанной статьи также за злоупотребление полномочиями соответствующие лица могут быть привлечены к ответственности по ст. 201.1 УК РФ если дело касается выполнения государственного оборонного заказа.

Статья 201.1 УК РФ введена в действие Федеральным законом от 29.12.2017 № 469-ФЗ «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и статью 151 Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации».

В данном случае необходимо отметить, что наказание по ст. 201.1 УК РФ значительно строже наказаний, предусмотренных ст. 201 УК РФ, что и не-

удивительно поскольку речь идет о государственном оборонном заказе.

Более того, в случае с государственным оборонным заказом у лица, которое исполняет управленческие функции в Обществе, нет никаких шансов уйти от уголовной ответственности, поскольку государственный оборонный заказ – это очень серьезно.

Но, необходимо отметить и то, что в настоящее время рано еще говорить о тонкостях применения ст. 201.1. УК РФ, поскольку как таковой устойчивой практики по данной статье не сложилось.

***Владимир Алистархов,**
Эксперт УП, один из самых перспективных юристов России

Журнал 

2019 г.

Продолжение статьи читайте в УП №13



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ВЛАДИМИРУ АЛИСТАРХОВУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**

ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Бессознательная борьба за власть идет всегда

Не секрет, что эффективная корпоративная культура – это та, которая помогает человеку «раскрыться», развиваться и в итоге, добиваться поставленных целей.

Почему возникают разного рода «шуточки» от коллег в ваш адрес? По сути – это инструмент бессознательной борьбы за власть внутри коллектива и возможно, вам, как руководителю, придется немного поработать над своей лидерской позицией.

Такой стиль общения крайне редко встречается в командах, где установлены неформальные внутренние правила взаимодействия, соответствие которым оценивается точно также, как и результаты успешного выполнения проектов. В таком коллективе не возникнет необходимость привлекать внимание к проблеме каким-то непонятным способом, завуалировав ситуацию и подавать ее в виде шутки. Она просто озвучивается и решается в рабочем режиме.

Что делать руководителю, если вопрос «троллинга» в коллективе все же присутствует? Здесь есть целая палитра методов и технологий: от разговора «тет-а-тет» с выяснением причины, зачем человек себя так повел, до публичного разбора ситуации.



***Елена Ступина**, директор по управлению персоналом и организационному развитию АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Журнал 

2019 г.

Эксклюзивно для



Дэйв Логан выступит в Москве с полудневной лекцией «Лидер и племя» 12 апреля 2019 года



Дэйв Логан — автор бестселлера «Лидер и племя» и эксперт по построению эффективной производственной культуры. Среди его клиентов — Coca-Cola, Intel и Activision Blizzard. Дэйв Логан — профессор менеджмента в Университете Южной Калифорнии.

Книга «Лидер и племя» — результат масштабного исследования: Логан изучал взаимодействия между людьми в 20 компаниях в течение 10 лет. Основной задачей было выявить общие черты эффективных организаций.

«Племенами» автор называет группы от 20 до 150 человек, где люди знают друг друга лично и взаимодействуют между собой — даже если они формально не принадлежат одной организации. Дэйв Логан считает, что для понимания производственной культуры важно изучать именно племена, а не формальные подразделения компаний.

Логан в подробности описал 5 типов «племенной» культуры, упорядоченных по степени эффективности. Попадая

в племя с более эффективной культурой, человек ощущает больше интереса к работе и вносит больший вклад в общее дело.

Дэйв Логан разработал метод, с помощью которого можно постепенно перевести культуру коллектива на следующую ступень эффективности. Метод основан на работе с языком общения и выстраивании отношений между отдельными сотрудниками. На лекции Дэйв Логан предложит руководителям подробный план действий и приведет примеры из своей практики.

Тони Шей использовал схожую тактику, выстраивая работу компании Zappos. Он пишет: «Когда я прочитал «Лидер и племя», я обнаружил, что в ней описано почти все, что мы в Zappos интуитивно делали, выстраивая корпоративную культуру.»

Журнал 

2019 г.

Эксклюзивно для



Подписчики могут принять участие бесплатно.

Регистрация по мейл: tp@top-personal.ru

ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ  РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

HR БРЕНД – ЭФФЕКТИВНЫЙ ПРОЕКТ ИЛИ ПУСТАЯ ТРАТА СРЕДСТВ?

Тема актуальная. Благодаря премии hh.ru тема стала очень известной. Но много ли компаний реализуют проект? Многие не уверены в полезности проекта. Многие просто не видят отличия от обычного бренда.

29 МАЯ

С 10⁰⁰ ДО 20⁰⁰

ИТЕРАСВЕТ
ПРЕСНИЙ СЕТЬ

 ПРИГЛАСИЛ РЯД ОЧЕНЬ ОПЫТНЫХ СПИКЕРОВ ИЗ КРУПНЫХ ФИРМ ПОДЕЛИТЬСЯ МНЕНИЯМИ И ОПЫТОМ С КОЛЛЕГАМИ.

Вопросы конференции и круглого стола по окончании:

- Что такое есть HR бренд?
- В чем его отличия от обычного бренда?
- Стоимость затрат в начале и потом?
- "Подводные камни" на пути строителя?
- Кто в компании может тихо выступать против?
- Финансовой выгоды не видать. Так зачем?

УЧАСТИЕ ПОДТВЕРДИЛИ:



Виктория Петрова
(ЛюдиПипл,Русал)



Татьяна Ананьева
(Апостроф)



Татьяна Кожевникова
(HRD ЧМ по футболу 2018)



Борис Жалило
(бизнес-тренер)

Татьяна Пригожина
(БазелЦемент)

ПРИГЛАШЕНЫ:

HRD крупных компаний разных сегментов бизнеса (банки, фарма, ритейл, IT, логистика, финансы, производство, кадровые агентства, консалтинг)

Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU
WWW.TOP-PERSONAL.RU



Национальная Деловая Премия **КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА**

И БИЗНЕС-КОНГРЕСС С УЧАСТИЕМ СПИКЕРОВ ИЗ РЯДА УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —
**ОТЕЛЬ
«САВОЙ»**

11-Я ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ И
КОНГРЕСС ПРОЙДУТ
29 МАЯ 2019 Г.

(КОНФЕРЕНЦИЯ И ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ)

ОСНОВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ НОМИНАЦИИ

- Лучшие работодатели
- Деловая репутация
- Лидеры отрасли
- Бурный рост
- Бизнес-проект
- Корпоративная культура
- Диверсификация
- Лучшие сайты
- Международная экспансия
- Модель управления
- Массовый рекрутмент
- Команда топов
- Agile team
- Трансформация
- Эффективность бизнеса
- Лучшие кадровые агентства
- Лучшие пиар-агентства

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ НОМИНАЦИИ

- Лучшие CEO
- Лучшие бизнес-тренеры
- Лучшие hrd
- Лучшие авторы

HR БРЕНД – ЭФФЕКТИВНЫЙ ПРОЕКТ ИЛИ ПУСТАЯ ТРАТА СРЕДСТВ?

Тема актуальная. Благодаря премии hh.ru тема стала очень известной. Но много ли компаний реализуют проект? Многие не уверены в полезности проекта. Многие просто не видят отличия от обычного бренда.

29 МАЯ

С 10⁰⁰ ДО 20⁰⁰

ОТЕЛЬ САВОЙ
(ЗИМНИЙ САД)

 ПРИГЛАСИЛ РЯД ОЧЕНЬ ОПЫТНЫХ СПИКЕРОВ ИЗ КРУПНЫХ ФИРМ ПОДЕЛИТЬСЯ МНЕНИЯМИ И ОПЫТОМ С КОЛЛЕГАМИ.

Вопросы конференции и круглого стола по окончании:

- Что такое есть HR бренд?
- В чем его отличия от обычного бренда?
- Стоимость затрат в начале и потом?
- "Подводные камни" на пути строителя?
- Кто в компании может тихо выступать против?
- Финансовой выгоды не видеть. Так зачем?

УЧАСТИЕ ПОДТВЕРДИЛИ:



Виктория Петрова
(ЛюдиПипл, Русал)



Татьяна Ананьева
(Апостроф)



Татьяна Кожевникова
(HRD ЧМ по футболу 2018)



Борис Жалило
(бизнес-тренер)

Татьяна Пригожина
(БазелЦемент)

ПРИГЛАШЕНЫ:

HRD крупных компаний разных сегментов бизнеса (банки, фарма, ритейл, IT, логистика, финансы, производство, кадровые агентства, консалтинг)

Подробнее по почте TP@TOP-PERSONAL.RU

WWW.TOP-PERSONAL.RU