

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные новости по поводу "Роснефть" - 71652, 71655, 72025.

№ 4
(416)

2017

Главная тема номера: **ОТСТАВКИ**

Главная тема номера:



Михаил Богданов
CONSORT Group

По рынку сейчас кочует масса лжемопов

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Псевдотопы были всегда. Но сегодня любой менеджер стремится произвести впечатление на собеседовании, выдавая себя за «бывалого».

Подделок товаров и лекарств в мире полно, так почему бы и кандидатам не стать таковыми, если есть спрос на успешных и эффективных.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Лонгаров*



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№ 4
(416)

Издается с 1996г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Александр Лапин,
главный эксперт
УП по управлению



Эдуард Остроброд,
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потепенко,
бизнес-эксперт УП

Эксперты

Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н.,
Конопатов С., Курч А., Лапин А.,
Мельник И., Молоканов М., Фомин В.,
Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

Подписные агентства
Андрей Чапайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

УВОЛЬНЕНИЕ ТОПОВ

3
Владельцы коммерческих структур
предпочитают решать вопросы смены
высшего руководства по-тихому
Михаил Богданов, CONSORT Group

СТРАТЕГИЯ

9
Лидер не должен считать себя непогрешимым
Андрей Дэко, «Фройденберг Политекс»

HR-ПРАКТИКА

15
«Звезды» не с неба
Константин Мухортин, ГК «АвтоСпецЦентр»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

21
Золотые правила продаж:
75 техник успешных холодных звонков,
убедительных презентаций и коммерческих предложений,
от которых невозможно отказаться
Стивен Шиффман

КАРЬЕРА

41
Как складывается карьера бывших больших
директоров компаний
Анна Никонорова

ДИСЦИПЛИНА И НАКАЗАНИЯ

47
Неоднократность при увольнении за систематическое
неисполнение указаний руководителя. Мнения судов
Павел Хлебников

ПРИЕМ НА РАБОТУ

55
Отказ в приеме на работу — не повод для суда
Виктория Мариновская

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 06.01.2017 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 АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

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



9 785956 300077 >

Владельцы коммерческих структур предпочитают решать вопросы смены высшего руководства по-тихому

Громкие увольнения чаще бывают в госструктурах.

Бизнес расстается по-тихому. Топы всегда есть за что уволить.

Особенно велик спрос на топов, готовых свернуть горы...



Михаил Богданов

CONSORT Group

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

УИ Как обычно договариваются акционеры крупных компаний с новым CEO о сроках, причинах и поводах увольнения?

— Принимая на работу наемное лицо на первую позицию, акционеры проговаривают с ним цели, сроки и бонусы. В большинстве случаев заключается контракт, оговаривающий все возможные моменты, включая условия увольнения, и среди них — пресловутый «золотой пара-

чается профессионально компетентный руководитель, а «смотрящего» к нему приставляют в должности заместителя.

УИ Что особенно заметно в этих громких увольнениях 2016 года?

— В подавляющем большинстве их объединяет одно — отсутствие денег. То есть катастрофическая нехватка финансов как в частном секторе, так и в госу-

ВСЯ ПРОБЛЕМА В ТОМ, КАК ИХ ВЫЯВИТЬ СРЕДИ ТЕХ МНОГОЧИСЛЕННЫХ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ НАЗЫВАЮТ СЕБЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРАМИ

шют». Если контракт составлен небрежно или допускает разночтения, то могут возникнуть неприятные ситуации, иногда доходящие до суда.

Но все вышесказанное относится к полностью самостоятельным коммерческим структурам, которые не связаны с государством. Если же какая-то связь — тесная или даже не очень — имеется, то при кадровых назначениях «наверху» обычно присутствуют политические соображения. Могут, к примеру, продвинуть на первую должность не наиболее эффективного управленца, а своего надежного человека, выступающего в роли «смотрящего». Бывает, правда, и такой вариант, когда «первым» все-таки назна-

дарственном. Если раньше владельцы бизнесов, включая самого крупного владельца — государство, могли себе позволить сквозь пальцы смотреть на недостаточно эффективных, но при этом высокооплачиваемых топ-менеджеров, а порой и создавали под них заведомо нерентабельные «синекуры», то теперь счастливые годы обильных денежных потоков закончились, наступило время «подсчета копеек» и сбора остатков по сусекам. Несет ли лично CEO ответственность за слабые показатели бизнеса и отсутствие денег или нет — не важно. Иногда полностью ликвидируют оказавшуюся убыточной структуру, которую топ возглавлял. Иногда топу-управленцу сначала по-хорошему предлагают уйти либо

Эксклюзивное интервью для 



умерить свои финансовые амбиции. Если не соглашается, встает в позу, то под него начинают копать и в конечном итоге увольняют со скандалом, а то и с уголовным делом — на любого управленца с широкими полномочиями, управляющего серьезными финансовыми потоками, всегда можно найти какой-нибудь «компромат». Могу с уверенностью сказать, что порой подпадают под такую суровую расправу не только «синекурщики» или воры-коррупционеры, но и люди, зареко-

и твои надежды не сбываются, то и реакция на неудачу бывает несоразмерно жесткой и не всегда оправданной.

УИ Как вы изучаете опыт работы такого громко уволенного CEO, перед тем как предлагать его на типовую позицию своим заказчикам? (На что особо обращаете внимание, как изучаете отзывы о нем, чьи особенно?)

НАШ КАНДИДАТ, ПО СУТИ, «ГЛАДКИЙ БОЛТУН», А ВОВСЕ НЕ ЧЕЛОВЕК ДЕЛА – ЗА ЧТО И БЫЛ В СВОЕ ВРЕМЯ ПО-ТИХОМУ УВОЛЕН ИЗ БАНКА

мендовавшие себя за годы карьеры эффективными, честными управленцами.

Отметим еще одну особенность 2016 года. В связи с санкциями многие компании столкнулись с проблемой импортозамещения. Это повлекло за собой довольно серьезный передел рынка: предприятия были вынуждены закрывать целые направления, менять качество конечного продукта, и все это в условиях сжимающегося спроса со стороны массового потребителя. Как результат возрос спрос на управленцев, способных «свернуть горы». В отношении таких «героев» появились завышенные ожидания, а когда на что-то сильно надеешься

— Уже внимательный анализ резюме предоставляет массу информации о человеке, о его деловых и личных качествах. Ознакомившись с резюме, собираем из открытых источников первичную информацию о кандидате и его предыдущих местах работы — таким образом тоже можно узнать много полезного. Затем обязательно проводим личную встречу продолжительностью часа на полтора, желательно в непринужденной обстановке совместной еды/кофепития. Задаем вопросы, которые либо подтверждают, либо ставят под сомнение то, что человек пишет о себе в резюме. Наконец, самое главное: аккуратно наводим справки у лиц, знавших наш объект



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

по предыдущим работам. В результате получается довольно полный портрет, как правило, достаточный для того, чтобы принять решение о рекомендации кандидата нашему клиенту (или наоборот).

Вот свежий пример, правда, не о «громком», а скорее о «тихом» увольнении. Уважаемый нами человек, крупный политический деятель, рекомендует не-

Какой процент таких уволенных топов вновь взлетает в карьере?

— Трудно сказать точно, но, думается, значительный процент успешно трудоустроивается на новые должности через свои связи. Ведь далеко не все работодатели так тщательно проверяют кандидатов, как мы, консультанты Executive Search. Уверен, что и вышеупомянутому топу в конце концов удалось найти «хлебную»

ВОЗРОС СПРОС НА УПРАВЛЕНЦЕВ, СПОСОБНЫХ СВЕРНУТЬ ГОРЫ

давно «освободившегося» из известной госкорпорации топа. Говорит, что лично на него тот произвел благоприятное впечатление в ходе обсуждения перспектив совместной работы над проектами. Причина ухода из госкорпорации — несогласие с политикой нового «куратора», одного из зампредов корпорации. Ну что ж, такое бывает. На личной встрече тоже все нормально: человек приятный, все излагает правильно (может, даже слишком правильно). Однако справки с предыдущего места работы, в ведущем инвестбанке, дают резко отрицательный результат, суть которого в том, что наш кандидат, по сути, «гладкий болтун», а вовсе не человек дела — за что и был в свое время «по-тихому» уволен из банка. На всякий случай мы поостереглись представлять этого топа нашим клиентам.

должность. К величайшему сожалению, по рынку сейчас кочует масса лже-топов, основное достоинство которых — хорошо подвешенный язык и умение выгодно себя продать новому работодателю.

Сегодня есть ли в России спрос на управляющих больших компаний?

— Он был всегда и, безусловно, особенно актуален сейчас, в период, когда требуются опытные капитаны, способные управлять бизнесом в условиях кризисной непогоды. Точно знаю, что высокоэффективные управленцы высшего звена есть, хотя их меньше, чем требуется для нашей экономики. Вся проблема в том, как их выявить среди тех многочисленных людей, которые называют себя «топ-менеджерами».



УИ Ожидаете ли вы громкие увольнения CEO в России в 2017 году? Причины? Отрасли?

— Вне всякого сомнения, они будут по тем же причинам, о которых говорилось выше. Что касается госсектора, то логично ожидать продолжения череды громких увольнений в связи с обвинениями в коррупции и завышением «начальственных» зарплат (Евгений Удод из «Русгидро» или Дмитрий Страшнов из «Почты России»). Возможны также жесткие разборки, вызванные переделом сфер влияния, наподобие поглощения «Роснефтью» «Башнефти» в конце прошлого года. (Напомним, что тогда новый владелец в одночасье отстранил от руководства поглощенной компанией управленческую команду во главе с Александром Корсином, известную своей высокой эффективностью.)

Топ-отставки в частном секторе также возможны, они, собственно, никогда

и не прекращаются. Однако слышим мы о них гораздо меньше: если нет прямой связи с государством (госзаказ, например, или подкуп госчиновников), владельцы коммерческих структур предпочитают решать вопросы смены высшего руководства «по-тихому», не привлекая широкого внимания к своим внутренним проблемам.

* Михаил Богданов, Председатель правления CONSORT Group.
Генеральный представитель в России и СНГ Международной федерации Executive Search (IESF)

Беседовал Александр Гончаров

Журнал ,

2017 г.

Лидер не должен считать себя непогрешимым

Компании, возглавляемые блестящими менеджерами, заходят в тупик просто потому, что человек потерял чувство реальности, а ему никто не подсказал (или побоялся подсказать), когда нужно было повернуть и скорректировать стратегию.



Андрей Дэко

«Фройденберг Политекс»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Андрей Дмитриевич, вы — практик. Как, на ваш взгляд, выглядит модель управления компанией, как она влияет на построение компании и как может влиять на эффективность?

— Для меня очевидно, что успех компании зависит от людей. Внешние факторы — будь то рынок, финансовые условия, общественно-политическая ситуация — «одни на всех». Тем не менее всегда будут существовать успешные компании, которые растут несмотря на кризисные времена. Учитывая, что сей-

работы на всех уровнях управления и зависит успех компании. Поэтому модель успеха базируется на принципах корпоративного управления, а те, в свою очередь, на людях, работающих в компании.

УП Возьмем для примера одного из крупнейших российских автодилеров, сумевших пережить не самые лучшие времена...

— Думаю, успех к ним вернулся, потому что люди посмотрели на те результаты, которые у них были на протяжении

«СОВЕТ ПОСТОРОННЕГО» МОЖЕТ СПАСТИ ВЕЛИКОГО МЕНЕДЖЕРА И ЕГО КОМПАНИЮ

час можно купить практически любую технологию — укомплектованный завод или готовую компанию — ключевое отличие между теми, у кого бизнес успешно развивается, и теми, у кого это не получается, в корпоративной культуре или модели управления. По моему мнению, грани между этими понятиями довольно размыты, потому что одно перетекает в другое. Поэтому быть конкурентным в быстро меняющемся мире — значит иметь самую сильную команду. Причем не только менеджеров, а коллектив предприятия в целом — от руководителей до рабочих любого уровня. Ведь в современном бизнесе именно от слаженной

20 лет, и поняли, что, наверное, не все их решения и действия были оптимальными. Они сели и подумали, что можно сделать, и внесли правильные изменения. А достаточно быстрый результат получили, возможно, потому, что проблемы не были системными. Когда у компании есть такие мощные резервы, как, например, делегирование полномочий структурным подразделениям, и если во главе этих подразделений стоят грамотные люди, которые этими полномочиями могут эффективно и, главное, ответственно воспользоваться, то это действительно может привести к быстрому успеху. По моему мнению, в конечном счете, вы-

игрывают те компании, которые могут максимально задействовать потенциал каждого сотрудника, а не только высшего руководителя.

И Если бы вам, управленцу с практическим опытом, поручили «Автоваз», полностью делегировав все необходимые полномочия, можно ли его сделать рентабельным?

— Любая компания по природе своей должна быть рентабельной, иначе зачем бы она создавалась? И если компания в принципе не может быть рентабельной, то это уже не компания, а благотворительная организация, клуб по интересам либо еще что-то, но никак не коммерческая структура. Если вернуться к «Автовазу», то его проблемы копились годами, и быстро их не решить. Но, несмотря на это, они по определению просто обязаны быть рентабельными в среднесрочной перспективе, потому что они — лидеры рынка.

И Почему «Ниссан» и «Тойота», примерно равные по узнаваемости бренда и популярности, пришли к этому столь разными путями?

— Не зная ситуацию изнутри, предполагаю, что вопрос связан в первую очередь с эффективностью, ведь недаром «Тойота Продакшн Систем», набирающая в России все большую популярность, была изобретением компании «Тойота», которое сейчас транслируется по всему миру. И многие компании пытаются вне-

дирать у себя те или иные элементы производственной системы «Тойота». Вряд ли «Тойота» рассчитывала на какую-то гигантскую поддержку со стороны, в первую очередь от государства — она занималась повышением собственной эффективности путем внедрения инструментов бережливого производства и т. п. И когда на рынке начинают возникать кризисные явления, те компании, которые занимались собственной эффективностью, подходят к кризису более готовыми, с большим запасом прочности. А те, что надеялись на хорошие времена и тратили ресурсы на иные цели, в кризис более уязвимы и могут не выстоять.

И Если бы ваша компания выросла в 100 раз по масштабам и численности, вы бы задумались изначально о смене модели управления или действовали по ситуации?

— В нашей компании все достаточно серьезно структурировано. Есть стратегический план на три года вперед, ежегодное планирование, и, обсуждая их, мы берем в расчет не только финансовые показатели либо объем продаж, прибыли, а прочерчиваем пути, как прийти к планируемому состоянию, и что нам для этого нужно, в том числе как адаптировать систему управления к меняющейся реальности. Таким образом, при разработке именно стратегического планирования все вопросы о необходимости изменений системы возникают естественным обра-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



зом. Сама же система должна меняться практически ежедневно, параллельно с внешней средой, и если мы хотим быть адекватными происходящим переменам, мы должны всегда меняться с той же скоростью, что и среда вокруг, если не быстрее. А уж тем более в российской экономике, где изменения идут постоянно.

казатели, мы понимаем, что у нас еще много резервов и мы обязаны их постоянно задействовать, чтобы сохранять свои лидирующие позиции на рынке.

Работа над постоянными улучшениями это тоже, по сути, модель управления. Она требует серьезных усилий, поскольку

РАБОТАТЬ ДОЛЖЕН НЕ ГЕНДИРЕКТОР, А СОЗДАННАЯ ИМ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

У нас в компании было два этапа развития, которые очень сильно отличаются. На первом, когда мы строили компанию и наращивали мощности, от сотрудников требовались компетенции, незаменимые на этапе активного «физического» роста: энергия, инициатива, гибкость, способность быстро принимать решения, иногда даже не тратя слишком много времени на анализ качества этих решений, потому что главное — не упустить время. Но для бизнеса, который уже можно назвать стабильно растущим, требуются совсем другие, аналитические компетенции. Мы должны анализировать, что у нас работает не так и как сделать себя более эффективными. Сейчас, на втором этапе, мы постоянно повышаем производительность за счет внедрения улучшений, которые предварительно продумываем до мелочей. Но как бы высоки ни были наши по-

ку сопровождается изменениями в такой сложной системе, которой является менталитет людей.

УП Если бы вам пришлось без предупреждения на неделю уехать на другой континент, смогла бы компания спокойно работать в штатном режиме, а вы, в свою очередь, спокойно заниматься другими делами, зная, что и без вашего присутствия ничего не рухнет?

— Я уверен, что компания будет продолжать стабильно работать, и в этом одна из моих целей. Когда в компании все замкнуто на одного человека — это очень зыбкое, ненадежное состояние. С человеком может случиться все что угодно, поэтому работать и принимать решения должен не генеральный директор за

всю компанию — работать должна система управления. В таком случае отсутствие гендиректора неделю-другую не влияет на работу компании совершенно.

И Какие резервы считаете важными для вашего бизнеса?

— Невозможно достичь совершенства практически ни в одной области деятельности человека, можно стремиться к этому совершенству, но идеальный результат, как горизонт, ведь резервы есть всегда. Мы, например, можем производить продукцию еще более высокого качества, улучшить внутренние коммуникации между департаментами компании, а самое главное — более эффективно задействовать потенциал каждого сотрудника. Я не могу представить ситуацию, что когда-нибудь скажу себе: «Все, дальше идти некуда! Мы достигли идеала».

И Но избыточные резервы утяжеляют себестоимость, снижают эффективность. А что насчет человеческих резервов?

— Если говорить о численности персонала, она у нас оптимальна для высокоавтоматизированной компании, которая ведет бизнес практически по всему миру. У нас есть резерв по повышению эффективности работы сотрудников: каждый человек на своем месте может делать больше и лучше — вот это и есть резервы. И они не стоят больших денег. В книге Джека Вэлша, бывшего главы корпо-

рации General Electric, была приведена фраза из его разговора с одним из рабочих, который сказал: «Вы 40 лет хорошо платили за мои руки, но все это время вы могли бы использовать и мою голову, и делать это совершенно бесплатно».

И Изучаете ли вы модели управления, опыт компаний из других сфер бизнеса?

— Обязательно. Сейчас происходят очень интересные изменения в мире, в экономике: мы видим, что компании, которые 15-20 лет назад не являлись системообразующими либо вообще не существовали, сейчас выходят на первые роли, и эти компании очень сильно отличаются от традиционных. Если мы возьмем все гиганты IT-индустрии, они управляются по другим принципам и на сегодняшний момент играют огромную роль в мировой экономике, оказывая влияние на миллиарды людей. То есть это даже не столько экономическое, сколько социокультурное явление. И, конечно, чрезвычайно важно проанализировать, как они смогли добиться таких впечатляющих результатов, используя совершенно новые, подчас революционные методы управления. Опыт «распределенного мозга» или участия каждого сотрудника в принятии решений — за этим будущее. Ведь не просто так родилась русская поговорка, что одна голова хорошо, а две — лучше. Для меня абсолютная аксиома, что лидер не должен считать себя непогрешимым, а свое мнение — единствен-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



но правильным, потому что другой человек имеет другой опыт, другие знания, и если совместить одно с другим, будет не сумма двух слагаемых, а что-то большее, благодаря эффекту синергии. А если в команде управленцев 5-6 единомышленников, каждый из которых внесет свой вклад, такая компания будет гораздо более конкурентоспособной, чем та, где руководитель советуется только с самим собой. Даже самому великому менеджеру иногда свойственно ошибаться. И мы видим много примеров, когда компании, возглавляемые блестящими менеджерами, заходят в тупик просто потому, что человек потерял чувство реальности, а ему никто не подсказал (или побоялся подсказать), когда нужно было повернуть и скорректировать стратегию.

УП Последние 20 лет японская экономика показывает рост 0 процентов. Почему?

— Я не являюсь специалистом по японской экономике, но у меня есть свое мнение по данному вопросу, которое ни в коем случае не претендует на истину — это просто некоторая пища для размышлений. Японцы очень много работают, и у них остается очень мало свободного времени на потребление. А ведь экономика растет, когда есть спрос на произведенную продукцию. В Японии рынок уже насыщен, а прирост населения, в том числе и за счет эмигрантов, которые могли бы дать дополнительную покупательную способность обществу, практически от-

сутствует. Сами японцы давным-давно имеют все, что хотели иметь: если у каждого члена семьи есть по автомобилю, то вряд ли они будут покупать себе по второму, да и свободного времени в таком количестве, чтобы тратить его на увлечения, у них нет. Они действительно очень много работают, и вот здесь, мне кажется, и кроется ответ на вопрос. В Европе, например, есть понятие life balance, то есть баланс между временем, потраченным на работу и на личную жизнь. Люди осознали ценность свободного времени для саморазвития и общения с семьей. Благодаря этому создаются дополнительные сектора экономики, поставляющие на рынок не только продукты, но и большое количество разнообразных услуг. Может быть, Японии в будущем предстоит тоже пойти этим путем.

* Андрей Дэко — гендиректор компании «Фройденберг Политекс», региональный представитель группы «Фройденберг» в России.

Беседовала Елена Мамонтова

Журнал



2017 г.

Справка:

Группа «Фройденберг», созданная в 1849 году в Германии, включает в себя 11 бизнес-групп и имеет подразделения более чем в 50 странах мира. Общая численность персонала — более 40 000 человек. Одно из российских подразделений ООО «Фройденберг Политекс» — самое современное и высокопроизводительное в своем бизнес-сегменте среди всех предприятий группы.

ГК «АвтоСпецЦентр»

«Звезды» не с неба

Какой руководитель не желает иметь команду отличных продавцов?

Можно и звезд. Но проблема в том, что так же, как китайцы научились подделывать известные бренды (или японцы, например, лучшие сорта виски), так и соискатели научились себя продавать, выдавать за профи или даже звезд...

Константин Мухортин,

ГК «АвтоСпецЦентр»

— Мне нужно найти отличного «продажника» с опытом работы, — говорит руководитель департамента продаж.

— Мы же на прошлой неделе вам назвали отличного продавца, продаст все что можно и кому нельзя, — отвечает HR.

— Да он не продавец вообще, — раздраженно реагирует руководитель.

— Странно, было ощущение, что он звезда, — растерянно бормочет HR.

— На собеседованиях они все «звезды», а в реале — нет! Найдите уже наконец или мне искать?..

Думаю, это знакомая ситуация в компаниях, которые связаны с продажами. Все руководители хотят «звезд» именно себе в отдел, искренне считая, что «звезд» полно, а HR просто не умеет или не хочет их искать. Найти профессионала, а не «пустышку» в красивой обертке, на современном рынке действительно сложно. Как аллегорию приведу пример с китайскими подделками дорогих и качественных вещей. Если раньше все было более или менее понятно с первого взгляда, то современные «подделки» очень сложно отличить от оригинала, только в процессе эксплуатации. На рынке труда ситуация похожая, потому что современные соискатели научились настолько качественно выдавать «подделку» за оригинал, что порой сложно увидеть обман, пока сотрудник не отработает несколько месяцев.

Современный соискатель настолько хорошо научился себя продавать, что даже опытные HR не всегда может распознать «подделку». Сотрудник умеет отлично продавать, но только себя, потому что это проще всего. Красивую обертку сделать проще, чем создать качественный продукт, и этим правилом пользуются многие. Когда дело доходит до реальных продаж, умение наладить контакт и навыки презентации уже не помогают, потому что нужно что-то еще. Что именно нужно для настоящей звезды продаж и как понять это на «входе», предлагаю обсудить в этой статье.

«Принцев мало и на всех их не хватает...» — начну обсуждение с отрывка из известной песни В. Меладзе. Действительно, настоящих звезд продаж не много, но каждый руководитель департамента продаж жаждет, чтобы они работали именно у него, так же как каждая девушка хочет, чтобы принц достался именно ей. Что для этого нужно? В первую очередь нужно самой соответствовать этому принцу, чтобы у того было желание быть с ней. Работодателю нужно помнить, что не только сотруднику надо соответствовать компании, но и компания должна соответствовать сотруднику, особенно если это звезда. В нашей действительности многие руководители хотят «канарейку за копейку» и искренне удивляются, когда HR не может найти, а когда находит, то оказывается, что это либо «подделка», либо сотрудник работает очень не долго.

Поэтому рекомендация для руководителей: перед тем как ругать HR, подумайте, соответствуете ли вы сотруднику-звезде.

Второй момент: когда условия для работы звезды есть, а найти не можем, потому что на «входе» сотрудникам удастся обмануть не только HR, но и матерых руководителей отделов продаж. Для этого есть несколько рекомендаций, как понять на собеседовании, кто перед вами на самом деле — звезда или тот, кто хочет ей казаться.

— Кто такая «звезда»? Сотрудник, который светится или тот, кто больше всех продает? Тот, кто сильнее всех нуждается в деньгах или лоялен к товару, который продает? Критериев много, и чем четче будет понимание у руководителя, тем быстрее новый сотрудник начнет приносить деньги в компанию. Необходимо определять критерии термина «звезда» в конкретном подразделении с конкретным руководителем, потому что критерии у разных компаний и руководителей могут различаться. Часто HR слышит запрос вроде «ну такого... звезду, короче...», «как Петров был, только лучше», «мне голодного...» и т.д. Напомню, что это не критерии, а отдаленные образы и размытые желания.

Когда составляется профиль продавца-звезды, чаще всего критерии основываются на двух составляющих: желание работать и умение работать.

Многие думают, что мотивация — это самое главное для звезды. Несомненно, мотивация очень важный фактор для «продажника», но этого не всегда достаточно, да и мотивация бывает разной.

Motive — в переводе с латыни двигаю, а мотивация — это те факторы, которые двигают сотрудником, то, отчего он получает УДОВОЛЬСТВИЕ. Факторов может быть много, и далеко не всегда материальная мотивация является главной для звезды. Предлагаю рассмотреть несколько самых распространенных.

МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ У ПРОДАВЦА

Несомненно, неплохо, когда сотрудник голодный и нуждается в деньгах, но есть нюансы. Такому продавцу необходима прозрачная и честная система мотивации, что не так часто встречается в современных компаниях. Также частое изменение систем мотивации может, наоборот, демотивировать таких продавцов. Если же он осознает свою звездность, а то направление или компания, в которой он работает на данный момент, в лидерах не числится, то сотрудник может легко уволиться. Например, в автобизнесе звездных продавцов, заточенных только на материальный мотив, сложно найти у неуспешных дилеров или в масс-сегменте.

ИДЕЙНАЯ И ПРОЦЕССНАЯ МОТИВАЦИЯ ПРОДАВЦА

Это лучший мотив, когда продавец разделяет идеи компании, бренда или направления, которым он занимается. Очень сложно найти продавцов с такой мотивацией, но они самые эффективные и преданные своему делу. Они будут эффективны даже при невысокой заработной плате в отличие от продавцов, заточенных только на деньги. Сотрудники получают удовольствие от общения, от клиентов, от бренда и от всего процесса продажи.

МОТИВ ПРИЗНАНИЯ

Такие сотрудники готовы хорошо продавать, потому что хотят быть первыми и получить признание. Они лидеры по натуре, им важен дух соревнования, поэтому для них продажи — это постоянная гонка, борьба. Если убрать сравнение и признание, то таким сотрудникам станет не интересно работать. Они тщеславны, для них важны грейды, категории, грамоты и знаки отличия, которые будут выделять их из общей массы.

Для разных направлений продаж, разных компаний и руководителей могут быть совершенно разные критерии при выборе лучшей мотивации для продавца-звезды. Для материальных мотивов нужно создать соответствующие условия, идейных сложно найти, а в признании не

все руководители умеют правильно поддерживать продавцов.

Чтобы понять, какая мотивация у кандидата, на собеседовании необходимо задать несколько нешаблонных вопросов, на которые у кандидата не будет подготовленных ответов. Приведу несколько примеров вопросов, которыми сам пользовался:

— Какая минимальная сумма, за которую вы готовы работать? Какая максимальная?

— Что заставляет вас утром вставать и идти на работу?

— С каким руководителем вы точно не сможете работать? Опишите его.

— Какие плюсы и минусы в работе менеджера по продажам? Обоснуйте каждый.

— Если бы вы были руководителем отдела продаж, какие бы продавцы у вас работали? Что бы их мотивировало?

Вопросы могут быть разные, главное, чтобы они не подсказывали правильный ответ кандидату.

Умение работать или профессионализм необходимо оценивать на собеседовании, и так же, как с мотивацией, профессионализм «звезды» должен иметь критерии. Большинство руководителей оценивает

работу продавца по его результату. Проще всего в конце периода посмотреть на итоговую цифру и поставить продавцу ярлык «звезда». Результат не всегда является итогом только хороших действий продавца, очень часто это слаженная работа многих людей. Оценивая продавца только по результату, особенно на хорошей точке продаж, можно очень удивиться результату, если эта «звезда» попадет на другую точку, где продаж меньше и надо действительно продавать. Я стараюсь оценивать сотрудников не по результату, а по принятым решениям, по тем действиям, которые приводят к результату.

На собеседовании сотрудник может хвастаться результатом, который в состоянии впечатлить руководителя отдела продаж и быть решающим фактором, чтобы принять «звезду» на работу. Когда сотрудник начинает хвастаться своими результатами на предыдущих местах работы, я рекомендую спрашивать, какие решения принимал лично сотрудник для достижения этих результатов. Необходимо уточнять досконально, чтобы удостовериться в искренности соискателя. Сотрудник-звезда должен быть лучшим среди таких же, как он, и если это действительно так, необходимо уточнять, что его отличает от других и почему он был лучшим.

Настоящая звезда может продавать на любой точке, а не только на той, где много хороших покупателей и легко продаваемый продукт. Неискушенную звезду можно найти в точках с низким трафиком

и сложно продаваемым продуктом. Если в таком отделе будет лучший продавец, то на хороших локациях или премиальных продуктах он может показать очень хорошие результаты.

Теперь поговорим о критериях, то есть о том, из чего состоит профессионализм. Повторюсь, у разных руководителей они могут сильно отличаться. Я представляю свои критерии продавца-звезды, которые можно применить практически во всех сферах продаж.

Знание продукта — каждый продавец-звезда должен знать о продукте чуть больше, чем этого требует работа. Большинство продавцов узнают продукт настолько, чтобы можно было продавать, и только малая часть продавцов узнает больше. Это те, кто увлекается продуктом или продавцы-звезды. На собеседовании нужно задавать такие вопросы, которые покажут уровень знания о продукте.

Коммуникации — одна из главных компетенций продавца. Умение входить в контакт, располагать к себе, убеждать и отрабатывать возражения — это все инструменты звезды, которыми он пользуется каждый день, не только с покупателями. Харизма — качество врожденное и ей обладает небольшой процент людей, поэтому наличие или отсутствие этого качества не сделает сотрудника звездой или наоборот. В коммуникациях я бы отметил главное качество продавца — это умение работать от покупателя, а не от

себя. Если продавец слышит клиента, то он сможет и войти в контакт, и создать доверительную атмосферу, и убеждать, и отрабатывать возражения. Именно умение по настоящему слышать клиента позволяет продавцу самому развиваться и быть клиентоориентированным. Клиентоориентированность — это также умение работать от клиента, принимая все его плюсы и минусы. Продавец-звезда всегда клиентоориентированный, и если это не так, то высокие результаты этого продавца скорее всего связаны с хорошим качеством продукта и с локацией. На собеседовании надо смотреть на его умение общаться и задавать наводящие вопросы, показывающие его умение слышать оппонента, принимать его плюсы и минусы. Можно дать заполнить тест на клиентоориентированность, как это сделали мы на «входе» в нашу компанию.

Технологии продаж — успешный продавец может не знать технологии продаж, закрывая покупателей на личных коммуникациях и харизме, но звезда должен знать новые технологии и пользоваться ими. Многие продавцы ходили на тренинги и думают, что много знают. На самом деле, если знания, полученные на тренинге, не применять в работе, они быстро забываются. Продавец-звезда знает технологии продаж, скажу больше: он сам их создает. Это могут быть новые инструменты или какие-нибудь «фишки», которыми он ежедневно пользуется. На собеседовании рекомендую спрашивать не только теорию, которая применяется в продажах, но и как

сотрудник применяет теорию на практике. «Подделки» звезд хорошо знают теорию продаж, все этапы и некоторые общеизвестные инструменты, но на практике их не применяют. Необходимо спрашивать, какими именно «фишками» пользуется сам кандидат и как они влияют на его эффективность. Можно спросить, чему он обучает новичков и коллег. Я часто задаю вопрос кандидату: «Представьте, что вы — руководитель отдела продаж и проводите собрание. Что вы скажете своим сотрудникам о том, что главное в продажах? Как мы будем продавать?»

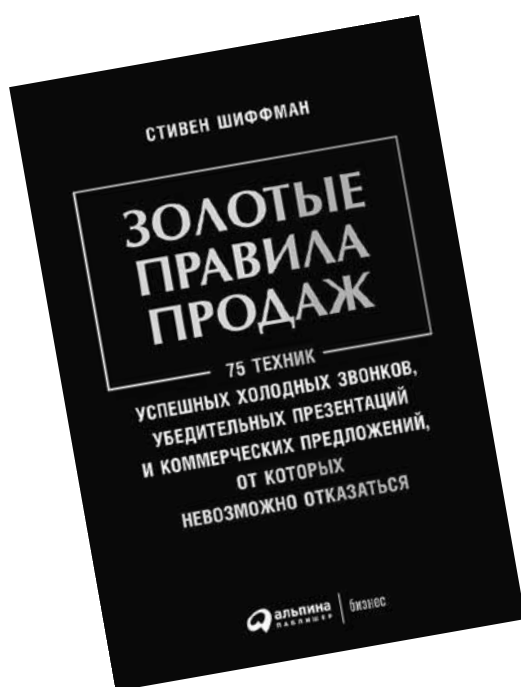
Я написал свое видение о продавцах-звездах, основанное на реальном опыте в разных сферах продаж. В век потребления и большого количества информации появилось очень много людей, которые обладают поверхностной информацией, но умеют преподнести это как глубинные знания и навыки. Они умудряются обмануть не только HR, но и опытных руководителей отделов продаж с многолетним опытом. Применяя в своей работе некоторые рекомендации из этой статьи, можно качественнее провести собеседование и найти действительно стоящих сотрудников, а не тех, кто хочет таковыми казаться.

* Константин Валерьевич Мухортин, начальник отдела обучения ГК «АвтоСпецЦентр».



Стивен Шиффман

Золотые правила продаж: 75 техник успешных холодных звонков, убедительных презентаций и коммерческих предложений, от которых невозможно отказаться



ЧАСТЬ V

ЗАКЛЮЧЕНИЕ СДЕЛКИ

Как вы уже знаете, любая продажа включает четыре стадии: подготовку, сбор информации, презентацию и собственно сделку. По какой-то причине именно заключение сделки вызывает у сейлз-менеджеров наибольшие трудности. Эту стадию я подробно разобрал в книге «Техники заключения сделки (То, что реально работает)» (Closing Techniques (That Really Work!)). Здесь мы вкратце обсудим, как достичь согласия на сделку и что представляет собой правильно проведенная продажа.



ПРАВИЛО № 63

Предлагайте купить у вас

Когда я получаю контракт на проведение тренингов по продажам в крупной корпорации, в ходе подготовки программы я прошу разрешения сходить с несколькими из сейлз-менеджеров на встречи. Разумеется, кроме этого я беседую и с ними, и с руководством, но именно совместные «походы» к клиентам помогают мне составить полное представление о компании, ее продукции и том, как ее продают. В результате я могу максимально подогнать свои наработки под потребности слушателей.

Во время таких совместных встреч я регулярно — чаще, чем хотелось бы, — наблюдаю одно и то же: сейлз-менеджеры неохотно проявляют инициативу и вместо того, чтобы предложить сделку, говорят что-то вроде: «Давайте я позвоню вам в следующий вторник, чтобы узнать о вашем решении» или «Вы можете сказать, когда решение будет принято?»

Подозреваю, что есть целый ряд причин, мешающих продавцу предложить потенциальному клиенту купить у него товар. Например, некоторые сейлз-менеджеры слишком вежливы — они опасаются, что прямая просьба поставит их собеседника в неловкое положение. А может, они просто убедили себя в этом.

Но главная причина, как мне кажется,

кроется в недостаточной уверенности сейлз-менеджеров в своей презентации. Они не верят, что «заработали» сделку, и хотят избежать вероятного (а в таких случаях — почти гарантированного) отказа.

На это есть только один ответ: *вы должны попросить о сделке в любом случае*, независимо от того, насколько успешно или неуспешно прошла презентация.

Почему? Прежде всего, если вас ждет ответ «нет», то что вы потеряете, услышав его на неделю или две раньше? Чем скорее вы узнаете, что сделка не состоится, тем лучше для вас. Вам не придется переживать и гадать, что будет, и вы сможете сосредоточиться на других потенциальных клиентах.

Еще важнее другое: услышав «нет» сейчас, вы получаете возможность узнать, в чем была ваша ошибка, исправить ситуацию — до того как будет принято окончательное решение — и тем самым добиться-таки продажи.

Поделюсь своим опытом: я обязательно прошу о сделке в тех случаях, когда подозреваю, что не все идет гладко. Затем, если мне говорят, что мне не удалось вызвать интерес к своему товару, я говорю нечто вроде этого: «Хм, знаете, Билл, мне казалось, что дело идет на лад. Можете объяснить, где я ошибся?»

Иногда мне отвечают так: «Просто у нас сократился бюджет, и я больше не могу потратить на обучение персонала



столько, сколько планировал». Ну, тут ничего не поделаешь. Но порой мне указывают на конкретную деталь, которую я не учел или оценил неверно. И это дает мне шанс попробовать еще раз: «О, как же я сам не додумался! Если можно, я доработаю этот момент и вернусь к вам с новым предложением».

Ответ «нет» — это шанс, который мы упускаем, если соглашаемся молча ждать. Ожидание означает, что ответ вы получите, когда решение уже будет принято, менять что-либо будет поздно, и останется лишь поджать хвост и убраться восвояси, сохраняя, по возможности, достойный вид.

Но есть и еще одна сторона вопроса, не связанная с тем, насколько удачно вы представили свой товар. Если вы не просите о сделке, это выглядит так, будто вы не уверены в том, что можете сделать работу потенциального клиента более эффективной, помочь ему заработать больше денег и/или производить продукт лучшего качества.

Когда вам недостает уверенности, вы робеете — и тем самым помогаете потенциальным клиентам сказать вам «нет».

Естественно, одним нахальством хороших продаж не сделаешь. Но надо помнить, что сейлз-менеджер, демонстрирующий уверенность в себе, внушает уверенность другим.

Если вы сомневаетесь в том, что ваш продукт или услуга — именно то, что нужно потенциальному клиенту, то,

скорее всего, это значит, что вы плохо выполнили домашнее задание. Вы не поговорили с достаточным количеством людей внутри своей компании, чтобы узнать о том, как ваш товар может стать важным элементом в производственном процессе потенциального клиента. Это ваша обязанность. Продажа не состоится, если вы не обнаружите, в чем ценность вашего товара для покупателя, и не донесете до него это свое открытие.

И, наконец, есть еще один возможный сценарий. Возможно, вам недостает уверенности потому, что ваш товар в самом деле уступает своим аналогам, представленным на рынке. Так случилось со мной, когда я только начинал работать в сфере продаж. Я был хорошим, агрессивным продавцом и стал неплохо зарабатывать для молодого человека без семьи, даже мог позволить себе жилье на Манхэттене. Но спустя какое-то время не выдержал.

Мои продажи часто объяснялись тем, что компания была готова снижать цену до себестоимости, а не тем, что ее товар отличался качеством. Доказательством может служить тот факт, что повторных заказов почти не поступало.

Через полгода я ушел оттуда с твердым решением никогда больше не подвергать себя такому испытанию. Я был молод, беззаботен и в чем-то идеалистичен. Знаю, что не всегда у нас есть выбор. Но это то, к чему мы должны стремиться.



ПРАВИЛО № 64

Возражение — это возможность

Конечно, презентации товара не всегда проходят гладко. Обычно возникающие разногласия сейлз-менеджеры называют «возражениями». Но мне это слово не нравится. Гораздо правильнее воспринимать их просто как реакцию.

Когда ваш собеседник заявляет, что видит в вашем предложении проблему, это означает, что он внимательно вас слушал и думал о вашем продукте или услуге. Следовательно, у вас есть шанс продвинуть продажу, задавая вопросы, добиваясь, чтобы вас «поправили» или «направили», и, обращая его внимание на соответствующие возможности вашей компании.

Если ваш собеседник выдвигает возражение (а не однозначно отказывается и не демонстрирует нежелание обсуждать ваши рекомендации), значит, он пытается привлечь ваше внимание к какой-то проблеме. Попробуйте расспросить его, это поможет вам добраться до сути того, что обеспокоило потенциального клиента. Помните: любая обратная связь — это способ встать на «верный путь»!

Мы, сейлз-менеджеры, должны быть крайне осторожны с предположениями, которые делаем, когда на стадии продажи возникают препятствия. Очень часто, услышав отрицательный ответ, мы тут же предполагаем, что это — возра-

жение, особенно когда речь идет о цене. Но порой то, что на первый взгляд выглядит как «возражение» против ваших финансовых условий, на самом деле оказывается всего лишь попыткой выяснить, насколько вы гибки в этом вопросе. А то, что звучит как непреодолимые разногласия по поводу цены, в действительности маскировка совсем иных сомнений, например желание проверить вашу решимость довести дело до конца или убедиться в том, что ваш товар принесет обещанную вами выгоду.

«Возражения» по цене в первую очередь не должны приниматься за чистую монету. Позвольте объяснить эту мысль на конкретном примере. Вспомните, как вы покупали электронику — скажем, музыкальный центр или телевизор. Как разворачивались события? Возможно, вы вошли в магазин с решением не тратить больше \$500. Возможно, вы поставили продавца в определенные рамки, когда вас спросили о ценовых ожиданиях. И, возможно, вас подвели к соответствующей модели.

Что было дальше? Скорее всего, продавец стал перечислять бесконечные доводы, почему именно эта модель идеально вам подходит. Вы всего лишь сообщили ему, какую сумму вы готовы потратить, и вдруг на основании одного этого параметра на вас обрушился каскад функций и характеристик. Если до того между вами и продавцом происходило сколько-нибудь разумное общение, в этот момент ему пришел конец. Я



в таких случаях поспешно ищут предложение и отказываются от покупки.

А теперь подумайте, что происходит в тех случаях, когда в магазине розничной торговли вам попадается умный продавец. Продавец, которому не лень задать два-три вопроса о том, что вы делаете, как и почему вы это делаете и что надеетесь делать в будущем. Вот такой продавец за считанные минуты и почти без усилий может поменять ваш настрой «Я потрачу не больше \$500» на озарение «Это отличное предложение за \$750!».

Когда мы слышим то, что кажется нам возражением по цене, прежде всего нужно добраться до сути дела посредством грамотных вопросов и только потом можно приниматься за решение проблем, которые волнуют потенциального клиента.

Вот три простых шага для эффективной работы с подобными ситуациями:

1. Определите / разделите проблемы. Задавайте клиенту вопросы типа: «Почему вы так считаете?», «Почему такая цифра?», «Как это соображение увязывается с вашей целью?..» Потом спросите себя: «Понимаю ли я до конца те проблемы, с которыми могут сталкиваться мои потенциальные клиенты? В чем состоит именно эта проблема?» (Никогда не забывайте: на словах клиент может выразить не те сомнения, которые волнуют его на самом деле.) «Как именно эта конкретная проблема влияет на этого конкретного потенциального клиента в данный момент?»

2. Признайте наличие проблемы. Разберитесь, каковы ее реальные масштабы. Проговорите вместе с потенциальным клиентом все, что с ней связано, честно и открыто. (Например: «Вы не одиноки. По своему опыту могу сказать, что если у клиентов возникают проблемы со сроками доставки, то на этом этапе мы их обычно и обсуждаем. Давайте посмотрим, что можно сделать в вашем случае».) Не убегайте от проблемы и не делайте вид, будто ее не существует. Предложите соответствующую дополнительную информацию и помогите потенциальному клиенту прийти к логичному выводу.

3. Решите проблему. Это может оказаться проще, чем вы думаете. Хотя каждый клиент уникален, опытные сейлз-менеджеры знают, что в каждой отрасли снова и снова встречаются одни и те же пять-шесть проблем. Тем не менее постарайтесь не злоупотреблять шаблонными методами, а лучше припомните парочку уместных анекдотов и используйте свой профессиональный и личный опыт для выработки творческого решения.

ПРАВИЛО № 65

Преодолевайте денежные возражения

Не так давно на встрече с руководством крупного банка я, следуя собственному совету, призвал своих по-



тенциальных клиентов помочь мне в составлении оптимального предложения для них.

Когда дело дошло до денег, я стал получать странные сигналы. Я поговорил о программе, которую хотел разработать для банка, попытался определить главные цели людей, с которыми собирался работать, и озвучил приблизительную (читай: «торг уместен») сумму, которую считал адекватной означенному объему работы. Я сказал так: «Рискну в самом первом приближении оценить, сколько это может стоить». И назвал цифру. Президент банка посмотрел на меня, улыбнулся и сказал, что она его вполне устраивает. Однако директор видел ситуацию иначе. Он сказал: «Не уверен, что готов платить такие деньги».

На стадии сбора информации я был очень внимателен и потому знал о том, что этот банк, и без того уже большой и прибыльный, стремительно рос и испытывал из-за этого вполне объяснимый недостаток средств. Компании, которые быстро развиваются, всегда вынуждены много тратить. Поэтому я воспринял замечание исполнительного директора не как угрозу срыва сделки и не как первое столкновение в битве за мой гонорар, а так, будто речь шла всего лишь о нестыковках в бухгалтерском балансе.

Как выяснилось, речь шла именно об этом. Я предложил директору возможность выплаты гонорара в рассрочку, и он широко улыбнулся и сказал: да, так и договоримся. Спустя неделю я

сделал презентацию, поинтересовался у топ-менеджмента, что они думают о моем предложении, и получил контракт.

Если вы по-настоящему слушаете собеседника, если избегаете соблазна приравнять денежные возражения одного клиента к денежным возражениям другого, то имеете все шансы собрать корректную и полную информацию, которая позволит вам подготовить сильную презентацию и заключить сделку.

А что случилось бы, если бы я предположил, что этот банк находится в том же финансовом положении, что и мой предыдущий клиент? И если бы я откладывал обсуждение цены до последнего момента? Попробуем разыграть этот сценарий. Я называю цифру. Президент говорит, что она вполне разумна. Директор выражает свои сомнения. Руководство принимает решение подумать еще. Я ухожу.

Через какое-то время директор в кругу сотрудников конкретизирует свои возражения и ссылается (справедливо!) на проблемы с балансом денежных средств, и ему напоминают (справедливо!) о том, что я во время общего обсуждения ничего не говорил о рассрочке. Руководство делает допущение, что я буду настаивать на стандартной схеме оплаты (половина при подписании, половина по завершении проекта), и им будет неловко просить меня о других условиях — если вообще у них возникнет желание о чем-то меня просить. И я упускаю сделку!



ПРАВИЛО № 66

Не тушуйтесь, когда слышите: «Мне надо подумать»

Если после презентации вы слышите «Мне надо еще подумать над вашим предложением» или иную вариацию на эту тему, реагируйте следующим образом:

Вы: Знаете, мистер Потенциальный клиент, заканчивая свою презентацию, я уже и сам забеспокоился, что сделал излишний упор на (и тут назовите какой-нибудь безобидный аспект вашего предложения).

Тем самым вы даете потенциальному клиенту возможность возразить вам. Вы намеренно выбираете относительно безопасный элемент презентации и говорите собеседнику: «Ой, я тут ошибся, да? Поправьте меня, пожалуйста».

В девяти случаях из десяти (при условии, что вы грамотно подготовились), выразив беспокойство по поводу того, что сделали слишком большой упор на проблему обучения персонала клиента использованию ваших приборов, вы услышите примерно такой ответ:

Потенциальный клиент: Вообще-то нет, с обучением персонала у меня никаких сомнений нет. Но вот что касается ваших спецификаций... Мне кажется, сотрудники в Дубьюке не смогут совместить их со своим производственным циклом.

Ура, вы узнали, в чем состоит реальное препятствие! Теперь вы можете продолжить работу с потенциальным кли-

ентом, пытаясь точнее подогнать ваше предложение к его обстоятельствам.

Я большой поклонник историй успеха. Они могут быть мощным оружием в продвижении продаж. Если появляется удобный случай упомянуть кого-то из ваших клиентов, которые справились с таким же или похожим препятствием,

обязательно упомяните. Если вы еще не слишком хорошо изучили потенциального клиента, чтобы без смущения делиться с ним своим опытом, изучите его получше!

Итак, что делать, когда вы сталкиваетесь с сопротивлением типа «Мне нужно еще подумать» после того, как формальная презентация проведена? Выделите некую часть этой презентации, выразите свое беспокойство тем, что, возможно, вы ошиблись в ее трактовке, и попросите о помощи. В подавляющем большинстве случаев потенциальный клиент заверит вас в том, что названная вами часть — отнюдь не та проблема, которая волнует его, и пояснит: «На самом деле мы все еще не можем определиться с...» «Мне надо еще подумать» — мы, сейлз-менеджеры, слышим эту фразу очень часто и впадаем в раздражение или отчаяние. Но на самом деле это далекое не худшее, что может случиться с нами на стадии презентации. Мы стремимся к тому, чтобы процесс шел вперед гладко и споро, а правильная реакция на эти слова спасет нас от риска испортить хорошие рабочие отношения, над созданием которых мы столько трудились.



ПРАВИЛО № 67

Разбираемся с категоричным «Нет»

- Нам это не подходит.
- Думаю, мы откажемся от этого предложения.

— Спасибо, но — нет, спасибо.

Если вы следовали моим советам и разрабатывали предложение совместно с потенциальным клиентом, то прибегать к приему «Мистер Потенциальный клиент, я искренне удивлен, пожалуйста, расскажите, что пошло не так!» нужно только после того, как вы услышите однозначное «Нет».

Такое происходит крайне редко, но надо быть готовым и к такому повороту. В ситуации, когда ваше предложение встречает недвусмысленный, категоричный отказ, самым правильным будет взять всю ответственность на себя. Узнайте, где вы ошиблись. В конце концов, если ваш потенциальный клиент старался вместе с вами определить все проблемы и узкие места, если он рассказал вам о стоящих перед ним задачах, если он подтвердил, что готов заключить контракт, в котором будет учтено все перечисленное, — и если после всего этого он дает вам от ворот поворот, вы вправе удивиться. Вы вправе спросить, где ваш поезд сошел с рельсов.

Метод «взять ответственность на себя» опирается на вашу обоснованную, несокрушимую веру в свой товар или услугу. Вы не сердитесь на потенциального клиента, ни в коем случае,

но вы выражаете (искреннее, конечно же) удивление. И при этом вы преследуете именно ту цель, о которой заявляете: узнать, где закралась ошибка, чтобы исправить ее и продолжить работу!

ПРАВИЛО № 68

Заклучайте сделку с легким сердцем

Некоторые сейлз-менеджеры, подходя ко мне в перерывах между лекциями, сетуют на то, что чувствуют себя неловко, подписывая контракт, и причина тому — множество «приемов для заключения сделки», о которых они читали в различных пособиях.

На это я говорю им, что они и должны чувствовать себя неловко, потому что такие «приемы» — не что иное, как манипуляция. Использовать их непрофессионально и неэффективно.

Если вы достаточно времени посвятили сбору информации, то потенциальный клиент сочтет ваш план обоснованным и привлекательным. Это означает, что ни к каким уловкам прибегать не придется. Вместо этого достаточно будет спросить: «Мне это кажется разумным, а вы что думаете?»

Вот самая простая — и самая эффективная — стратегия на стадии заключения сделки. Она строится на том, что вы тщательно изучаете потребности потенциального клиента и собираете достаточно проверенной информации о том,



что он делает и как вы могли бы помочь ему в его деле.

Произнося на стадии заключения сделки фразу: «Мне это кажется разумным, а вам?», мы побуждаем собеседника отреагировать. Я опять сравню это с броском мяча: в ответ потенциальный клиент должен будет произвести то или иное действие. Если он ловит мяч и бросает обратно нам в руки со словами: «Да, мне это кажется разумным, когда мы можем начать?» — то становится ясно, что продажа состоялась. В каких-то случаях он скажет: «Нет, мне это не кажется разумным». Тогда можно спросить: «Правда? А почему?» Обычно после этого удастся узнать, что конкретно мешает начать сотрудничество с потенциальным клиентом.

И я прошу вас запомнить это. Когда люди говорят нам, почему сделанное нами предложение не кажется им разумным, в конце концов выясняется, где именно мы совершили ошибку и как ее исправить. Отношения продолжают развиваться. Нас «поправили» на пути к сделке.

ПРАВИЛО № 69

Умейте вовремя умолкнуть

Много лет назад в кабинете моего страхового агента я увидел плакат на стене, который показался мне ужасно грубым — поначалу. Вот что там было написано:

- Подготовь.
- Предложи.
- Заткнись.

Но чем больше я думал о тех словах, тем яснее становилась мне их мудрость, особенно применительно к продажам. Количественные измерения тут вряд ли возможны, но я убежден, что приличный процент продаж теряется именно потому, что продавцы не знают, когда нужно замолчать.

В целом существует две школы продаж. Одна утверждает, что продажи делаются и теряются во время презентации, то есть основной инструмент тут — слова, произнесенные сейлз-менеджером. Вторая школа считает, что работа продавца состоит не в том, чтобы говорить, а в том, чтобы слушать, что говорит потенциальный клиент.

Как всегда бывает в жизни, истина лежит где-то посередине. Очевидно, что менеджер по продажам должен говорить, и столь же очевидно, что менеджер по продажам должен слушать. Главное — верно соблюсти пропорции.

Чаще всего проблемы возникают из-за непомерного самолюбия сейлз-менеджера. Мы все сталкивались с продавцами, уверенными в безграничности своих познаний — и не стесняющимися уведомлять всех подряд о своем исключительном уме. Давайте представим на минутку, что вы — эксперт во всем, что касается вашего товара. Вы знаете, как он производится. Вы знаете, как он используется. Вы знаете, как его продавать. Что вы чувствуете, когда появляется некто и заявляет, что все ваши знания ошибочны, что истина известна только ему и что вам следует благодарить



его за то, что он готов поделиться ею с вами? Что вы захотите сказать ему? Не приходит на ум что-то вроде «Заткнись»?

А как насчет сейлз-менеджера, который как будто бы и вопросы задает правильные, но не склонен выслушивать ваши ответы? Можно не сомневаться, что его предложение будет совершенно оторвано от ваших реальных нужд. И какова ваша спонтанная реакция в данном случае? Не вертится ли у вас на языке все то же «Заткнись»?

У меня есть очень простое правило относительно того, как узнать, когда пора умолкнуть. Перед тем как отправиться на встречу, я записываю те цели, которых хочу достичь в ходе общения с потенциальным клиентом. Возможно, я всего лишь хочу получить ответы на несколько вопросов. Возможно, я хочу согласовать встречу с другими представителями компании. Возможно, мне нужно, чтобы меня «поправили», — то есть мне надо проверить, точна ли и полна ли информация, полученная мной на данный момент (и верно ли я ее понимаю). Как только все поставленные цели достигнуты (и есть договоренность о следующем шаге), я прощаюсь как можно скорее — насколько это позволительно с точки зрения этикета, разумеется.

Умение вовремя замолчать приобретает еще большее значение на стадии презентации. Вы делаете свое предложение, подчеркиваете ключевые моменты, и все. Можно поинтересоваться, есть ли у слушателя вопросы или замечания, не нужно ли прояснить что-то. Но

не повторяйтесь. Нет ничего хуже, чем бесконечные возвращения к уже сказанному, как будто сейлз-менеджер считает слушателей тупицами, неспособными воспринять мысль ни с третьего, ни с четвертого раза.

Подытожим сказанное. Если ваша мысль здрава и выражена адекватно, потенциальный клиент поймет ее. В противном случае, сколько бы вы ни тараторили, свой промах не загладите.

ПРАВИЛО № 70 Будьте лидером

На стадии сбора информации и в любом случае до того, как вы будете готовы сделать для потенциального клиента презентацию, вам необходимо создать и укрепить свой имидж лидера.

У многих сейлз-менеджеров это вызывает затруднения, поскольку в начале цикла продажи ваша задача — отойти на второй план, предоставив потенциальному клиенту возможность свободно рассказать о своих целях и том, что он делает. Наверное, вы сейчас недоумеваете: «Как можно молчать и в то же время казаться лидером?»

На самом деле тут нет противоречия. вспомните, что я вам советовал при обсуждении стадии сбора информации. Я говорил: нужно внушить собеседнику мысль, что с вами можно вести бизнес, а потом направить разговор в такое русло, где львиная доля говорения пришлась бы не на вас, а на него.



Да, я сказал «направить». Когда мы направляем автомобиль в ту или иную сторону движением руля, мы управляем им! Направляя беседу с потенциальными клиентами, вы управляете ею! Мы часто заходим на определениях. Что касается слова «лидер», то с ним прежде всего ассоциируется человек, который говорит другим, что делать. Однако настоящий лидер знает, что, как только он попробует повести себя так, его лидерству конец.

Лидер вдохновляет.

Лидер знает, что он знает.

Лидер не пытается скрыть, что чего-то не знает.

Лидер умеет максимально раскрыть потенциал тех, с кем работает.

Лидер увеличивает ценность почти всего, к чему прикасается.

Лидер ведет себя с людьми так, что после встречи с ним они чувствуют себя более значимыми.

Лидер указывает путь только после того, как изучит все возможности.

Лидер готов нести ответственность.

Лидер готов принимать как хорошее, так и плохое.

Лидер непредвзят.

Лидер находит возможности даже в неудаче.

Лидер не упускает шанс.

Лидер знает, когда довериться инстинкту, а когда попросить дополнительную информацию.

Лидер не боится новых идей.

Лидер понимает, что вслед за хорошими деловыми отношениями приходят деньги.

Лидер считает, что без открытого диалога истинное творчество невозможно.

Лидер смотрит вперед.

Лидер знает, что сжигать мосты не стоит.

Лидер не уговаривает других быть честными — они делают это по собственной воле.

Лидер не спешит с принятием решения — но потом придерживается его, несмотря на преграды.

И в то же время лидер знает, когда настает пора попробовать что-то другое.

Многие сейлз-менеджеры путают лидерство с манипулированием. За редкими исключениями манипуляторы не становятся хорошими лидерами, поскольку люди не могут доверять им. А вдохновить тех, кто тебе не доверяет, ой как трудно.

Если мы посмотрим на топ-менеджеров крупных компаний, то заметим, что очень многие из них начинали карьеру как успешные сейлз-менеджеры. Не означает ли это, что в нашей профессии есть что-то такое, что помогает наводить мосты, строить партнерство и долгосрочное сотрудничество? Не означает ли это, что наша работа — решение проблем других людей — имеет что-то общее с лидерством в корпорации?

На протяжении цикла продаж вы должны играть роль лидера для своих потенциальных клиентов. Нет, я не призываю вас командовать ими, говорить им, что и как делать (упаси бог!). Я призываю вас внимательно слушать, когда



клиент будет делиться с вами проблемами, а потом предложить ему все, что в ваших силах, для решения этих проблем. И тогда, когда вы наконец призываете клиента: «Следуйте за мной», это не прозвучит заносчиво или неожиданно. Это будет самым естественным продолжением вашего общения, ведь у вас есть план.

А если, составляя этот план, вы трудились изо всех сил, если добросовестно подготовились, если в каждом своем шаге руководствовались интересами потенциального клиента, тогда у вас есть полное право сказать «Следуйте за мной». И клиент последует за вами.

ПРАВИЛО № 71

Составляйте контракт сами

В любых переговорах сторона, которая составляет окончательный вариант контракта, получает весомое преимущество. Ведь контракт — это слова. Когда авторство за вами, вы можете точно и на свой вкус сформулировать условия соглашения; к тому же у вас есть возможность убедиться в том, что ничего важного не упущено. Это ли не выгодная позиция?

Думаю, большинство людей, вступающих в переговоры, честны. Но честность не помешает им попытаться получить максимальную выгоду от сделки. В конце концов, это их работа. А ваша работа — уделить внимание каждой детали контракта. После того как документ бу-

дет заверен вашей подписью (или подписью вашего начальника), придется выполнять то, что написано, а не сказано.

Однажды я участвовал в переговорах по поводу компенсационного пакета, который я планировал предоставить нужному мне специалисту, если он согласится работать в моей компании. Мы пережевывали каждый пункт по десять раз и наконец пришли к соглашению. Более того, мои юристы составили окончательный вариант контракта, и все его подписали. Последнюю подробность привожу потому, что подготовленный юристами контракт был в десять раз благоприятнее, чем если бы его писали тот сейлз-менеджер и его представитель. Я, конечно, не имею в виду, что в том случае старался обмануть бедного работника.

Суть в том, что документы фиксируют план сотрудничества. При любых обстоятельствах без плана далеко не уедешь.

Знакомьтесь с контрактом в момент его подписания как минимум легкомысленно. Лучше всего прочитать его в спокойной обстановке, когда вас ничто не отвлекает, чтобы можно было обдумать значение каждого слова и каждой фразы.

Не торопитесь с прочтением контракта на продажу. Уделите этому столько времени, сколько потребуется.

Когда вы рассматриваете все пункты переговоров, особенно в разработанном на их основе окончательном соглашении, вам приходится исходить из того, что все участвующие стороны понимают, в чем



закljučаются их интересы и что все они действуют в целях их достижения.

После того как контракт подписан, бесполезно заявлять: «Ой, вот этого я совсем не имел в виду. Давайте просто выкинем эту часть?» Если вы случайно согласились на то, что выгодно вашим партнерам, они не отыграют назад.

Когда вы достигаете окончательного соглашения, всегда ориентируйтесь на худший сценарий. Такая тактика основана на Законе непреднамеренных последствий.

Проще говоря, этот закон утверждает, что предпринятое с некоторой целью действие принесет непредвиденные результаты.

В 1950–1960-х гг. городские планировщики заметили, что ситуация с пробками в городах ухудшается. Все больше людей могли позволить себе покупку автомобиля и повсюду ездили на них.

Градостроители предположили — вполне логично, этого нельзя отрицать, — что, раз люди больше ездят, им нужно больше дорог. Больше километров дорог означало бы меньше машин на единицу площади и снижение вероятности возникновения пробок. И началось великое дорожное строительство. В Нью-Йорке, где я живу, городской архитектор Роберт Мозес запустил серию неоднозначных проектов по строительству скоростных магистралей.

Однако по завершении строительства новые автотрассы не только не решили проблему пробок — они усугубили ее. Водители проводили в машинах долгие

часы. Можете себе представить, какие чувства они испытывали.

В чем же дело?

Градостроители не сумели предугадать, что создание новых дорог побудит людей покупать еще больше машин и еще больше ездить. Количество транспортных средств выросло ровно настолько, насколько увеличилась протяженность дорог. И пробки тоже выросли, вместо того чтобы сократиться.

Иными словами, какой бы договор вы ни подписали, он будет иметь в том числе и непредвиденные последствия. Перед тем как поставить свою подпись под контрактом, сядьте и продумайте все, что может пойти не так. Я не хочу сказать, что лучше ничего не подписывать, но нужно быть готовым к неожиданностям.

От чего-то можно подстраховаться более точными формулировками, а чего-то мы не сможем предугадать, как бы ни старались. Тем не менее, чем вдумчивее вы отнесетесь к тексту контракта, тем лучше будете подготовлены.

ПРАВИЛО № 72 Возвращайтесь

Бывает так (со мной это случалось не раз), что посреди особенно трудных переговоров вы встаете, идете к двери, бросаете через плечо все, что думаете о собеседниках или об их организации, и уходите. Хлопанье дверью может принести глубокое эмоциональное удовлет-



ворение. Этим действием вы ставите барьер между собой и негативной энергией, бурлящей и пенящейся в комнате переговоров.

Сделав так, вы говорите себе: «Уф, по крайней мере я больше никогда не увижу этих людей!»

А потом — и со мной такое тоже случилось — может произойти следующее. Или ваш босс решит, что нужно возобновить обсуждение. Или во взаимоотношениях между вашими организациями произойдут некие изменения.

Так или иначе, есть вероятность, что вскоре вы окажетесь за одним столом с теми же самыми людьми. И все они будут прятать усмешки.

И тут вы поймете, что никогда не надо говорить «никогда».

Не исключено, разумеется, что переговоры, которые вам придется возобновить, закончатся более успешно. Порой стороны расстанутся, но оставляют возможность вернуться к обсуждаемой теме в будущем. В любом случае есть несколько правил, о которых нужно помнить при возвращении:

- Не будьте предвзяты. Мир не стоял на месте с тех пор, как вы попрощались с людьми, сидящими теперь напротив вас. За то время, что вы не виделись, случилось многое и в вашей, и в их организации. Возможно, их цели были скорректированы, а возможно, и ваши тоже. Поэтому надо начать с выяснения, что для них важно на данный момент. А как это сделать? Правильно. Надо задавать вопросы.

- Оставьте прошлое в прошлом. Если вы хотите, чтобы переговоры были результативными, надо выбросить из головы обиду на то, что этот тип, с которым вы сейчас говорите, в прошлом уязвил вас или нахамил. Нельзя двигаться вперед, если смотришь назад.

- Не забывайте о том, что было. Может показаться, что я противоречу сам себе, но на самом деле это не так. Вы не должны концентрироваться на плохих аспектах предыдущих переговоров. Но нельзя и начать с абсолютно чистого листа, потому что это будет значить, что вы ничему не научились. Если стиль этого переговорщика заключается в том, чтобы выводить вас из себя, надо об этом помнить. Если у него есть свои слабые места, это тоже надо держать в уме.

- Будьте честны и считайте, что ваш клиент тоже честен, пока не получите доказательств обратного. Что бы ни случилось в ходе предыдущего раунда переговоров, новый нужно начинать с мыслью, что вы оба хотите выиграть и что ваши цели пересекаются — то есть взаимовыгодное решение существует.

В тех случаях, когда переговоры прервались на дружеской ноте, вы наберете дополнительные очки, если первым иницилируете их возобновление:

- Вы получите контроль над переговорами.
- Вы продемонстрируете желание заключить сделку.
- Вы произведете впечатление психологически более сильной стороны.



Когда вы приступаете к новому раунду, важно начать с оценки того, что изменилось. Помните: скорее всего, цели вашего клиента сместились, и вы должны выяснить это.

Отношения клиент–продавец во многом похожи на семейную жизнь. Они то лучше, то хуже, а иногда вы просто начинаете действовать друг другу на нервы. В крайнем случае вам грозит развод. Или, применительно к деловым отношениям, вы покидаете переговоры и хлопаете дверью.

Как вообще возможно вернуться после такой сцены?

Поверьте, это нелегко. У меня самолюбия не меньше, чем у любого другого человека, и мне не нравится признавать, что я не сдержался и вспылил. Конечно, мучительно возвращаться после того, как вы поклялись, что больше никогда не скажете тем людям ни слова.

Но иногда все-таки можно спасти переговоры, которые кажутся нежизнеспособными (как это бывает и в браке).

Вот несколько моментов, на которые нужно обратить внимание в таких случаях:

- Не принуждайте оппонента сказать, что он был неправ. Любые переговоры, независимо от того, осознаем мы это или нет, — это борьба самолюбий. Никому не нравится признавать свои ошибки. Более того, вы ничего не выиграете, добившись такого признания. Сосредоточьтесь на теме обсуждения, а не на том, что было сказано раньше.

- Попытайтесь возродить те договоренности, которых вы уже достигли. Пе-

речислите основные точки сближения из предыдущего раунда и убедитесь, что они по-прежнему в силе. Этим вы создадите канву для продолжения переговоров.

- Следите за словами, требованиями, настроениями и прочим, что в прошлый раз привело к разрыву.

Если вы знаете, что оппонент играет на ваших слабостях, оплатите той же монетой и дайте понять, что вы раскусили его. Но главное — не повторяйте того поведения, которое положило конец прежним переговорам.

В идеале возобновлять переговоры должны новые представители сторон, но на практике это не всегда возможно.

Вот почему вам нужно стараться не поддаваться эмоциям в ходе обсуждения. Помните, что вы не обязаны хорошо относиться к клиенту. Вам нужно только заключить с ним выгодную сделку.

ПРАВИЛО № 73

Не принимайте отказы близко к сердцу

Сейлз-менеджер не должен воспринимать отказ потенциального клиента от сделки как личное оскорбление. Это всего лишь рабочий момент. Научитесь смотреть на срыв сделки именно так. В конце концов, есть только один способ избежать отказа, хотя работает он безотказно, надо признать. Этот способ — никогда ни о чем не просить. Не просите о встрече, не просите о сделке, не пы-



тайтесь показать клиенту, что могли бы решить его проблемы. Вот тогда вам не откажут. К сожалению, и денег вы тогда не заработаете.

Один мой знакомый, Фрэнк, пытался сменить поле деятельности — с административной работы перейти в менеджеры по продажам. Новую должность он занял полный больших надежд. Ведь он любил общаться с людьми, любил рассказывать о своем товаре и знал его вдоль и поперек.

Однако он оказался не готов к тому объему работы, которую приходилось выполнять для достижения хоть какого-то результата. Фрэнк быстро узнал, что на каждое «да» ему придется выслушать множество «нет». И для него это было очень и очень трудно.

Фрэнк 15 лет проработал в совершенно других условиях. Он привык неделями продумывать некий документ, потом рассылать его всем заинтересованным сторонам, получать комментарии и, заручившись всеобщим одобрением, составлять новый проект. Теперь же ему пришлось сменить неспешную, построенную на единстве мнений работу на динамичную деятельность, где есть два полюса — «да» и «нет», — что совершенно сбilo его с толку.

Он сказал мне: «Стив, дело не в том, что я не знаю, что отказ — часть цикла продаж. Я понимаю, с каким количеством людей мне нужно поговорить, чтобы заработать деньги; я и говорю со столькими людьми. И, в общем, у меня все получается. Но я постоянно в стрессе. Наверное,

проблема в том, что, когда люди отвергают мой товар, они отвергают меня. А с этим мне нелегко примириться. Хотел бы я научиться по-другому смотреть на вещи, но у меня не получается».

В конце концов Фрэнк решил, что продажи — не для него. И, оглядываясь назад, я склонен согласиться с этим.

Я рассказал эту историю не для того, чтобы убедить вас забыть о продажах, если вы плохо переносите отказы. Всем неприятно слышать «нет», и это естественно — испытывать разочарование, когда ваше предложение отвергают. Но если вы научитесь понимать, что чье-то «нет» не означает плохого отношения лично к вам, к вашему товару или вашей компании, что это в порядке вещей, тогда вы сможете стряхнуть с себя все плохое и двигаться дальше, к новому потенциальному клиенту.

На самом деле справляться с отказами нам мешает не то, что клиент думает о нас, а то, что мы сами думаем о себе. Не судите себя слишком строго; принимайте развитие событий как должное. Если вы сможете перестроиться и перестанете принимать отказы близко к сердцу, то в продажах вас ждет славное будущее.

ПРАВИЛО № 74 **Выигрывайте хорошо,** **проигрывайте лучше**

«Победа, — говаривал знаменитый футбольный тренер Винс Ломбарди, — это не все. Главное — хотеть победить».



Все менеджеры по продажам должны держать листок с этими словами в кармане и перечитывать их перед каждым разговором с клиентом. Вы не победите, если не будете верить в свой продукт или услугу и верить в себя.

Применяя техники, описанные в этой книге, вы повысите свои шансы на успешную продажу. Конечно, сделка будет заключаться не каждый раз — это никому не под силу, - но в большинстве случаев. И очень важно понимать, проиграли вы или выиграли, когда стулья отодвинуты от стола, все встают и жмут друг другу руки.

И столь же важно уметь правильно вести себя как в одном случае, так и в другом.

Три или четыре года назад я присутствовал при том, как один сейлз-менеджер завершал переговоры. Это был утомительный процесс, растянувшийся на несколько дней. Несколько раз казалось, что все напрасно и продажа не состоится. Однако в конце концов стороны пришли к соглашению, продавец добился сделки, однако не такой, на какую рассчитывал.

Когда контракт был подписан, клиент произнес вполне безобидную и приличествующую случаю фразу о том, что они хорошо поработали и он рад, что они наконец договорились, и протянул руку для пожатия. Не глядя клиенту в лицо, сейлз-менеджер едва прикоснулся к его ладони и пробормотал что-то невнятное. Потом проследовал к двери и вышел, даже не попрощавшись. Клиенту только

и оставалось, что растерянно смотреть ему вслед.

Потерять сделку неприятно, но в десятки раз хуже позволить эмоциям взять верх, как это произошло в том случае. Давайте посмотрим, что же получилось.

Во-первых, несмотря на то, что наш сейлз-менеджер не получил всего, на что рассчитывал, продажа все-таки состоялась. То есть не все, но что-то он выиграл. И у него был повод радоваться.

Во-вторых, он воспринял неудачу как свидетельство своей несостоятельности. Он так огорчился, что забыл о вежливости и тем самым заставил клиента сомневаться в том, что достигнутые договоренности будут тщательно соблюдаться. Грубость, которую продемонстрировал этот продавец в общении с клиентом, не предвещала ничего хорошего для будущих взаимоотношений.

Если человек, с которым вы только что заключили сложнейшую сделку, ведет себя подобным образом, будете ли вы доверять ему или его компании? Хотите ли снова иметь с ним дело?

Сомневаюсь.

В известной степени продажи зависят от того, как вас воспринимают. И нет ничего хуже для продавца, чем производить впечатление неудачника. Показав оппоненту свое огорчение, вы вложили ему в руки козыри для будущих переговоров: теперь он знает, как вы реагируете на поражение, и может использовать это знание, чтобы завести вас дальше, чем вам хочется.

Но если унылый неудачник — это пло-



хо, то мстительный и хвастливый победитель — ничуть не лучше. По правде говоря, лучшая победа для вас такая, в которой вы уравниваете свои интересы и интересы покупателя так, чтобы вы оба выиграли, заключив предлагаемую вами сделку. Однако в любых переговорах бывают моменты, когда вам нужно занять более выгодную позицию, и зачастую это можно сделать только за счет другой стороны. К таким моментам относятся и получение от клиента более высокой цены за ваш продукт, и договоренность на обновление ассортимента ваших устройств, и многое другое.

На каком-то этапе ваш оппонент может понять, что он проиграл — заплатил больше, чем собирался, или купил то, чего на самом деле не хотел. Если вы начнете хвалиться тем, что добились такого результата, то он обидится или рассердится, а ваши отношения будут подорваны.

Я не устаю повторять, что для сейлз-менеджера победа — это продажа. И не только сейчас, но и в будущем. Так стоит ли рисковать расположением клиента ради того, чтобы похвастаться тем, что он согласился заплатить больше, чем ваш предыдущий покупатель?

Если вы победили, проявите великодушие. Подчеркните выгоду, которую получил ваш оппонент. Сразу же дайте несколько практических советов по использованию этой выгоды, чтобы покупатель видел, как вы рады заключенной сделке.

И здесь нужно напомнить о значении

невербальных сигналов. Твердые, собранные жесты предполагают уверенность и контроль над ситуацией. Всегда смотрите клиенту прямо в лицо, когда говорите с ним, и никогда не позволяйте себе ничего такого, что может быть интерпретировано как злорадство. (Один сейлз-менеджер из числа моих знакомых, заключив сделку, заметил клиенту: «Класс, я-то боялся, что вы будете настаивать на гораздо более низкой цене». Клиент задумчиво посмотрел на него и сказал: «В следующий раз настою». И настоял.)

Конечно, победа — это в первую очередь вопрос материальной выгоды. Но не менее важно обставить свой выигрыш так, чтобы и ваш босс, и ваша компания, и акционеры вашей компании увидели, что именно вы выиграли.

По возможности помогите клиенту сделать то же самое.

Когда обе стороны понимают, в чем заключается их выигрыш, тогда они могут им воспользоваться.

Самый вероятный сценарий любых переговоров таков: ни одна сторона не выиграет на всех фронтах, но и не проиграет всухую. По каким-то пунктам вы добьетесь своего, по каким-то уступите. Иногда переговоры могут принять такой оборот, какого не предвидела ни одна сторона, и вы найдете решение, которое обрадует всех. Кельвин (герой комиксов «Кельвин и Хоббс») как-то заметил с прямой шестилетнего ребенка: «Хороший компромисс оставляет недовольными всех». Ну а из моего опыта следует,



что хороший компромисс — это такой компромисс, при котором обе стороны считают себя победителями. И помните, что, уступая в менее значимых вещах, мы можем выиграть в том, что для нас по-настоящему важно.

ПРАВИЛО № 75 Смотрите вперед

На днях я ехал по скоростной трассе на Лонг-Айленде, и мне удалось избежать аварии — благодаря тому, что я смотрел не на машину, едущую прямо передо мной, а на третий от меня автомобиль. Я увидел, когда зажглись его стоп-сигналы, и поэтому сумел вовремя нажать на тормоза и ни в кого не врезался.

Именно такой тип мышления необходим для долговременного успеха в продажах. Одно из принципиальных отличий между успешными продавцами и теми, у кого не получается продавать эффективно, состоит в том, что первые способны предвидеть события, происходящие в отраслях, где они продают. Они понимают, какие изменения могут случиться в мире, в котором живут и работают их клиенты. Нужно просчитывать и предотвращать проблемы, с которыми могут столкнуться ваши покупатели. Нужно читать журналы и специализированные издания, посвященные ключевым индустриям, в которых действуете вы и ваши потенциальные клиенты. Нужно развивать сеть знакомств и связей, которые

помогут вам быть в курсе всего нового и важного. И тогда вы будете с высокой точностью предугадывать возможную реакцию клиентов. Успешные менеджеры по продажам учатся предугадывать возражения или сомнения потенциальных покупателей, учатся лучше подготавливать себя и свои организации. Они спрашивают себя: «Чего я ожидаю? Какие тренды прослеживаются в областях, связанных с моей? Что может произойти через два автомобиля от меня?»

Когда вы в последний раз пересматривали свои рекламные материалы, чтобы включить в них новую информацию, полученную из отраслевого издания, из разговора с постоянным клиентом или из Интернета? Разумеется, компания предоставляет вам всевозможные буклеты, но нет такого закона, который запрещал бы вам обновлять их, переделывать тексты или менять вопросы, которые вы задаете, либо их порядок.

Успешные продавцы всегда хорошо информированы и поддерживают актуальность рекламных материалов и стратегий на основе новых знаний. Успешные продавцы не ждут, когда произойдут перемены, они предчувствуют их и вырабатывают привычку смотреть на две машины вперед.



В ПЛЕХАНОВСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ ОБСУДИЛИ БУДУЩЕЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

15 февраля в рамках празднования 110-летия первого экономического вуза России — РЭУ имени Г.В. Плеханова прошел Деловой завтрак «Будущее высшего образования и развитие университетов».

Приглашая к дискуссии, ректор Плехановского университета **Виктор Гришин** напомнил о тех многочисленных переменных в жизни страны и вуза, которые предъявляли новые требования к первому экономическому университету страны: «Само создание университета в начале прошлого века было продиктовано тем временем, когда в экономике России произошёл большой подъём. Её рост составлял 7, 8, 9 % в год, активно развивалась промышленность. В послевоенные годы мы приняли на себя важнейшую ответственность за подготовку кадров, которым предстояло строить экономику страны фактически с нуля. Наконец, в 90-е Университет воспитывал кадры, которые должны были перевести экономику на рыночные отношения. Думаю, эти и другие вызовы сделали нас конкурентным, востребованным Университетом, и сегодня мы имеем возможность делиться опытом не только в России, но и за рубежом. И хотя мы не гонимся за рейтингами, Университет стабильно входит в 20-ку лучших вузов стран Центральной и Восточной Европы. Сегодня мы собрались, чтобы вместе подумать о будущем».

Министр образования и науки РФ **Ольга Васильева**, открывая обсуждение о перспективах высшей школы, подчеркнула важность повышения требований к экономическому образованию на всех уровнях: «На следующий год на 100 выпускников школ предусмотрено 57 бюджетных мест. То есть 57 из 100 учеников займут бюджетные места в вузах, при этом министерство и дальше будет стараться обеспечить конкурсный прием. Я считаю необходимым поддерживать высокий бал ЕГЭ, особенно в области экономического образования. Сегодня нельзя не отметить, что РЭУ — это динамически развивающаяся система, университет, который готовит разных специалистов, и мы все знаем, сколько общественно-государственных и политических деятелей было воспитано в этих стенах. Вуз наращивает свой потенциал, улучшает свои показатели и сочетает инновации и традиции в своем обучении из года в год».

Гостями Делового завтрака стали представители органов власти и руководители крупных корпораций, в том числе: министр промышленности и торговли РФ **Денис Мантуров**, финансовый омбудсмен **Павел Медведев**, президент РСПП **Александр Шохин**, а также именитые выпускники Плехановского университета: заместитель руководителя аппарата Администрации Президента РФ **Магомедсалам Магомедов**, председатель Счетной палаты РФ **Татьяна Голикова**, вице-мэр Москвы **Максим Ликсутов**, вице-президент «Рос-

нефти» **Михаил Леонтьев**. В формате открытой дискуссии они обсудили факторы, формирующие требования к образовательной системе и «перегрузку» профессиональных возможностей.

Активное участие в обсуждении приняли представители академического сообщества, в том числе ректор МГУ им. М. В. Ломоносова **Виктор Садовничий**, ректор РАНХиГС **Владимир Мау**, ректор Финансового университета при Правительстве РФ **Михаил Эскиндаров**, ректор РГСУ **Наталья Починок**, ректор РГГУ **Евгений Иващенко**, ректор МГТУ им Н.Э. Баумана **Анатолий Александров**, ректор РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина **Виктор Мартынов**, ректор Московского государственного института культуры **Иван Лобанов**, ректор НИТУ МИСиС Алевтина Черникова, ректор Азербайджанского государственного экономического университета **Адлат Мурадов Джалал оглы**, директор Люксембургской школы бизнеса **Ньявро Марин**.

Программа Делового завтрака включила следующие вопросы:

- Высшее образование: необходимый минимум или дань традиции?
- Какова роль высшего образования в обеспечении благосостояния граждан?
- Какие требования предъявляют общество и экономика к высшему образованию?
- В чем будет состоять миссия университетов в будущем?
- Каковы возможные пути и способы трансформации университетов?
- Какой опыт обучения в университете нужно сформировать для того, чтобы выпускники были востребованы?

Отвечая на один из вопросов, генеральный директор ГК «Ростех» **Сергей Чемезов** отметил, что «сегодня нельзя выделить какое-то одно приоритетное качество для специалиста, однако важнейшее — это обучаемость. Если студент, обучающийся в институте, считает, что все в жизни у него сложилось, его ждет разочарование. Потому что специалист, который не в состоянии принимать на себя решение той или иной задачи только поскольку она не была известна ранее, он не сможет дальше продвигаться по карьерной лестнице. Сейчас время непрерывного и прикладного развития. Для этого мы создали в Плехановском университете базовую кафедру, которая ведет подготовку и переподготовку специалистов».

В качестве своеобразного подведения итогов Делового завтрака гостям предложили присоединиться к всероссийскому опросу о тенденциях высшего образования, ранее инициированному РЭУ им. Г.В. Плеханова в онлайн режиме (результаты опроса доступны в приложении).

Дарья Малова

Как складывается карьера бывших больших директоров компаний

Низкие финансовые показатели,
падение стоимости акций,
низкая эффективность
стратегии, а также этика,
нарушение закона и борьба за
власть — вот основные причины
для увольнения топ-менеджеров
из компании.

Анна Никонорова

эксперт



Каждый CEO с первого дня поступления на работу должен знать, что работа не может длиться вечно и что рано или поздно надо будет покинуть пост. И все же многих директоров эта новость застаёт врасплох.

«Это было для меня огромным сюрпризом», — вспоминал Жак «Жак» Нэссер (Jacques «Jas» Nasser), который ушел с должности исполнительного директора Компании Ford Motor Company в октябре 2001 года, через два года после вступления в эту должность. В то же время автопроизводитель переживал нелегкие времена в условиях затухающей экономики, а Нэссер выдвинул агрессивный план по урезанию затрат и повышению производительности труда. «Я был так сфокусирован на настоящем дне и на том, что считал необходимым, я не видел, что грядет», — признался Нэссер. Сегодня он управляет компанией — на следующий день уже нет. Тем не менее, пережив кризис, он смог адаптироваться и снова выйти на рынок. Сменив несколько работодателей, 5 декабря 2012 года Нэссер занял шестое место в списке наиболее влиятельных людей из совета директоров. В июне 2013 года он стал членом совета директоров в компании 21st Century Fox. В 2015 году он присоединился к совету директоров крупнейшего частного финансово-промышленного конгломерата в Турции Koç Holding.

Зачастую руководителям приходится покинуть свой пост не по причине своих

ошибок, а в силу обстоятельств, не зависящих от них. Уход Дэвида Нилмана (David Neeleman) с должности исполнительного директора компании JetBlue Airways Corp., авиакомпаний, которые он основал, в мае 2007 года произошел спустя шесть месяцев после блестящей оценки его работы со стороны совета директоров. Причиной послужил снежный буран, разразившийся в феврале 2007 года, в результате которого пассажиры несколько часов были вынуждены находиться на борту самолетов, а авиационные операции были прерваны на нескольких сутках. Нилман взял на себя ответственность и публично извинился за принесенные неудобства перед пассажирами, предложил ваучеры на будущие поездки. Через три месяца после бурана его попросили освободить пост исполнительного директора, а спустя год, в мае 2008 года, он ушел с поста председателя. «Это было ужасно и шокирующе. Я был сбит с ног», — описывал свое состояние Нилман. Но он нашел в себе силы для восстановления, и в 2008 году Нилман официально заявил об открытии новых бразильских авиакомпаний под названием Azul. В октябре 2013 года Нилман и его младший брат Марк Джеймс Нилман (Mark James Neelman) открыли новую мониторинговую компанию Vigzul. В 2015 году он покупает контрольный пакет акций TAP Portugal.

Гарри М. Дженсен Крэмер Дж. (Harry M. Jansen Kraemer Jr.) являлся исполнительным директором компании Baxter International, производителя медицин-

ских товаров, в течение почти шести лет с 1999 года. «Существует столько вещей, которые невозможно контролировать. Когда меня назначили директором, я знал, что обычно директора остаются на посту в течение трех-четырёх лет. Я сказал: я буду этим наслаждаться. Я буду делать правильные вещи и сделаю все, что смогу. И будь что будет». В 2004 году компания Baxter объявила об уходе Крэмера по причине низких показателей и уменьшения объема продаж в 2002 году. Когда пришло время покинуть Baxter, он решил, что не хочет снова становиться исполнительным директором. Вместо этого он решил стать партнером в частной инвестиционной компании Madison Dearborn Partners, профессором в Школе менеджмента Келлогг при Северо-Западном университете и членом нескольких советов. Крэмер понял, что его ценности остались прежними, но приоритеты поменялись.

Во время своего руководства в компании OfficeMax Inc., являющейся многоканальным поставщиком продуктов, услуг и решений по оснащению рабочих мест, Рави Салиграм (Ravi Saligram) перестроил цифровую стратегию мирового рейтинга Fortune 500 и спланировал слияние с главным соперником компании перед своим уходом в 2013 году после трехлетней работы. Слияние компаний потребовало нового руководителя со свежими идеями, и Салиграм написал заявление об отставке. Находясь в поисках новой работы, 57-летний Салиграм обменял свой офис

на офис на дому в Нейпервилле, штат Иллинойс. У него появилось много времени, и он даже начал сомневаться, стоит ли регистрироваться в LinkedIn. В июле 2014 года Рави Салиграм был назначен главным исполнительным директором и членом Совета директоров Ritchie Bros.

Перед началом поисков новой работы многие стараются взять небольшой таймаут. Дэвид Керчхофф (David Kirchhoff) провел почти семь лет на руководящем посту в компании Weight Watchers International Inc., которая занимается программами здорового питания. В 2012 году Керчхофф был вынужден уйти в отставку, одной из причин этого было падение показателей продаж компании и падение стоимости акций. После увольнения он в течение полугода путешествовал по миру: пробовал участвовать в корриде в Испании, занимался серфингом в Австралии, исколесил на велосипеде Новую Зеландию. В настоящее время Керчхофф является директором компании Snapkitchen, занимающейся здоровым питанием.

Управление компанией занимает так много времени, что его не остается на самоанализ. Джейн Стивенсон (Jane Stevenson), специалист по подбору руководящих кадров, рекомендует руководителям хотя бы за три недели до официальной отставки взять отпуск для того, чтобы «перестроиться». Кристин Дэй (Christine Day) была CEO компании Lululemon Athletica Inc. вплоть до 2013 года. Официальной причиной было па-

дение акций компании на 12%, многие связывали неожиданный уход с громким скандалом, когда поклонники одежды Lululemon стали жаловаться, что с приходом Дэй качество одежды ухудшилось. Как бы то ни было, после объявления о ее уходе, различные компании продолжали звонить ей, и через несколько месяцев она приняла предложение о руководящей должности в фирме Luvo Inc., производителя замороженной еды в Канаде и США. Она владеет 15% компании и является вторым крупнейшим акционером после Стива Сидвела (Steve Sidwell), основателя фирмы.

Поиски новой работы обычно занимают 10-12 месяцев. Тем не менее бывшие руководители не остаются вне игры слишком долго. «Если человек действительно был плохим работником, люди не будут обивать пороги его дома для того, чтобы позвать его в компанию», — говорит Джон Вуд (John Wood), вице-президент компании по поиску руководящих кадров Heidrick & Struggles International Inc. Ким Ван Дер Зон (Kim Van Der Zon), старший партнер компании по поиску руководящего персонала Egon Zehnder International Inc. считает, что совет директоров довольно лоялен по отношению к руководителям, которых уволили во время слияния компании. «К слову, всегда будут те, кому не повезет, но это не означает, что их видят неудачниками на рынке».

Джейми Даймон (Jamie Dimon) был уволен с должности президента компа-

нии Citigroup в 1998 году. Точная причина увольнения неизвестна до сих пор, некоторые связывают его с нежеланием Даймона продвигать дочь его партнера Сэнфорда И. Уейла (Sanford I. Weill), другие считали, что причиной послужила зависть Уейла по отношению к Даймону. Что бы то ни было, во время поисков работы Даймон рассматривал позиции Microsoft Corp., Amazon.com и других, но время показало, что банковское дело является лучшим применением его талантов и умений. В 2000 году он стал директором Bank One, где стал усиленно сокращать затраты. В 2004 году банк был куплен компанией JPMorgan Chase за 58 миллиардов долларов, что позволило ему стать вторым крупнейшим банком Америки. Даймон занял пост президента компании, затем вырос до должности CEO в 2005 году, а затем и председателя совета директоров в 2006 году. При руководстве Даймона акции банка выросли на 66%.

Дерк Джэгер (Durk Jager) проработал в должности руководителя компании Proctor & Gamble 17 месяцев. Во время своего пребывания на посту он пытался воплотить в жизнь проект по реструктуризации компании, считал необходимой смену работников и был сторонником консервативного стиля управления. Проект назывался «Организация 2005», его целью было резкое увеличение объема продаж и прибыли, сокращение рабочих мест. Тем не менее затраты на проект не оправдались, и в 2000 году его попросили уйти с должности руководителя ком-

пании, и Джэгер на время решил оставить корпоративный мир. В возрасте 56 лет у него не было ни желания, ни нужды повторять то, что он уже делал. Вместо этого он стал искать другие возможности применения своих знаний, умений и мудрости, например, стать членом совета директоров Royal Wessanen NV, затем HealthPro Brands Inc. Какое-то время он также был независимым директором нескольких компаний, в том числе Chiquita Brands International. Сегодня он является независимым консультантом и частным инвестором.

Одним из важнейших пунктов в ситуации стресса является забота о себе, поскольку стресс является причиной нарушения здоровья. «В периоды стресса очень легко просто сфокусироваться на борьбе. Ты можешь это делать некоторое время, но в конце ты должен знать, в каком состоянии ты находишься в интеллектуальном и физическом плане. Нужно заботиться о себе», — советует Роберт Стил (Robert Steel), бывший генеральный директор банка Wachovia, которому пришлось столкнуться с увольнением во время финансового кризиса в 2008 году. Неожиданно Стил остался без работы. Затем его пригласили в совет директоров Wells Fargo, купившего Wachovia. В 2010 году Стил уходит из совета. 7 июля 2014 года он становится CEO компании Perella Weinberg Partners, предоставляющей консультативные услуги и услуги по управлению активами клиентам по всему миру.

Чем более гибок руководитель, тем легче проходит его переход на новое место. Этот урок пришлось выучить Кристоферу Гелвину (Christopher Galvin), когда в 2004 году его попросили покинуть пост руководителя компании Motorola Corp., основанной еще его прадедушкой. Причиной увольнения были разногласия с советом директоров по вопросам стратегии. После ухода из компании Гелвин был членом совета директоров Navteq Inc., директором Cleversafe Inc. и Rand Corporation. В 2005 году он основал Harrison Street Real Estate Capital LLC. По показателям первого квартала 2016 года фирма и ее филиалы владеют примерно 10,4 миллиарда активов. Также Гелвин является сооснователем UniqueSoft Inc. и членом совета директоров MCR Inc.

В 2003 году Шерил Бэчелдер (Cheryl Bachelder) уволили с должности президента компании Kentucky Fried Chicken, где она прослужила более двух лет. Причиной увольнения было уменьшение продаж, сама Шерил считает, что на тот момент она неверно расставляла приоритеты компании между краткосрочными и долгосрочными целями. Сегодня Бэчелдер является исполнительным директором сети ресторанов быстрого питания Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. Сейчас Шерил полностью изменила стиль работы. В новой компании у нее появилось более глубокое понимание результативности, важности ежеквартальных показателей работы компании, что в итоге привело к увеличению прибыли до 190%

в марте 2014 года. Рыночная капитализация компании составляет 1,3 миллиарда долларов. Как утверждает сама Бэчелдер, «эта история успеха не имела бы места без KFC».

Как доказали многие успешные люди, неудачи — это всего лишь часть успеха. Многочисленные примеры показывают, что основным ключом к успешной карьере является умение принять неудачу и адап-

тироваться к изменениям. Руководители получают возможность улучшить и углубить свои умения, опираясь на опыт. То, что помогло стать успешными в прошлом, является ключом к успеху в будущем, а полученные уроки приносят мудрость и глубину знаний для новых свершений.

Журнал 

2017 г.

Справка:

Жак «Жак» Нэссер (Jacques «Жак» Nasser) — Ford Motor Company, 21st Century Fox, Coç Holding

Дэвид Нилман (David Neeleman) — JetBlue Airways Corp., Azul, Vigzul, TAP Portugal

Гарри М. Дженсен Крэмер Дж. (Harry M. Jansen Kraemer Jr.) — Baxter International, Madison Dearborn Partners

Рави Салиграм (Ravi Saligram) — OfficeMax Inc., Ritchie Bros

Дэвид Керчхофф (David Kirchoff) — Weight Watchers International Inc., Snapkitchen

Кристин Дэй (Christine Day) Lululemon Athletica Inc., Luvo Inc.

Джейми Даймон (Jamie Dimon) — Citigroup, Bank One, JPMorgan Chase

Дерк Джегер (Durk Jager) -Proctor & Gamble, Royal Wessanen NV, HealthPro Brands Inc., Chiquita Brands International.

Роберт Стил (Robert Steel), Wachovia, Wells Fargo, Perella Weinberg Partners

Кристофер Гелвин (Christopher Galvin), Motorola Corp., Navteq Inc., Cleversafe Inc., Rand Corporation, Harrison Street Real Estate Capital LLC, UniqueSoft Inc., MCR Inc.

Шерил Бэчелдер (Cheryl Bachelder) Kentucky Fried Chicken, Popeyes Louisiana Kitchen, Inc.

Неоднократность при увольнении за систематическое неисполнение указаний руководителя. Мнения судов

Проанализировав судебную и правоприменительную практику в целом, при рассмотрении вопросов увольнения за систематическое неисполнение указаний руководителя нельзя оставить без внимания тот факт, что многие работодатели нарушают порядок увольнения нерадивых работников, в том числе применяют исключительный вид наказания при первом же установленном систематическом неисполнении указаний.



Павел Хлебников

эксперт



Такой подход является незаконным с точки зрения трудового права РФ и как минимум ошибочным с точки зрения управления предприятием.

В прошлых статьях мы обращались к процедуре увольнения за систематическое неисполнение указаний и определили наиболее частые ошибки. Но одна ошибка заслуживает особого внимания, и

за неоднократное неисполнение трудовых обязанностей возможно только при наличии неснятого и непогашенного дисциплинарного взыскания. В этом суть неоднократности — работник должен нарушить указания руководителя и не исполнить возложенные на него трудовые обязанности два и более раз. Поведение работника и его отношение к трудовым обязанностям должно иметь вид системы, именно это

ПОВЕДЕНИЕ РАБОТНИКА И ЕГО ОТНОШЕНИЕ К ТРУДОВЫМ ОБЯЗАННОСТЯМ ДОЛЖНО ИМЕТЬ ВИД СИСТЕМЫ, ИМЕННО ЭТО ПРИДЕТСЯ ДОКАЗЫВАТЬ РАБОТОДАТЕЛЮ В СУДЕ ПРИ ВОЗНИКНОВЕНИИ СПОРА

мы поговорим о ней отдельно. Она встречается часто и порождает много судебных споров, которые разрешаются не в пользу работодателя.

Итак, *неоднократность в действиях работника, не исполняющего указания* (далее неоднократность), — основной квалифицирующий признак при увольнении по этому основанию. Трудовой кодекс РФ и Постановление Пленума ВС РФ от 17.03.2004 N 2 дают нам понятие неоднократности. Под неоднократным неисполнением трудовых обязанностей понимается повторное нарушение работником трудовой дисциплины при наличии неснятого и непогашенного дисциплинарного взыскания (п. п. 33, 34 Постановления Пленума ВС РФ от 17.03.2004 N 2). Применение увольнения

придется доказывать работодателю в суде при возникновении спора.

Обзор и анализ судебной практики по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ показывают, что работодатели не всегда принимают во внимание принцип неоднократности и увольняют работников при первых же зафиксированных нарушениях. Чаще всего работодатель руководствуется тем, что такое нарушение уже не первое со стороны работника, однако оставляют без внимания тот факт, что ранее фиксация аналогичных нарушений должным образом не производилась. Это одна из самых распространенных ошибок, которая неминуемо ведет к восстановлению работника и всевозможным негативным последствиям для предприятия. Для удобства восприятия разделим

их на две группы: материальные и процессуальные. Материальные ошибки — те, которые допущены работодателем и влекут нарушение норм трудового права; процессуальные ошибки в приказе — те, которые допущены при оформлении приказа об увольнении.

1) Рассмотрим материальные ошибки и ситуации, когда суды становятся на сторону работника и восстанавливают его на работе в спорах о неоднократности:

1. Увольнение применяется за первое неисполнение должностных обязанностей (указаний руководителя) либо ранее объявленные приказы признаны незаконными.

Нужно помнить, что трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случае неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание (п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ). Суды едины во мнении, что, увольняя работника за неисполнение обязанностей в первый раз, работодатель нарушает закон (Апелляционное определение Верховного суда РФ от 09.11.2012 N 60-АПГ12-7). К этому же можно отнести и тот случай, когда приказы о ранее наложенных дисциплинарных взысканиях признаны судом незаконными. То есть ранее наложенные взыскания утрачивают свою силу, в следствие чего неоднократность в действиях работника исключается. Поскольку дисциплинарные взыскания в виде замечания и выговора были наложены с

нарушением требований закона, работник подлежит восстановлению в прежней должности (Апелляционное определение Верховного суда Республики Тыва от 17.07.2013 по делу N 33-685/2013).

2. Увольнение за проступки, за которые к работнику уже были применены дисциплинарные взыскания.

Применение двух дисциплинарных взысканий за один проступок противоречит принципу недопустимости привлечения к ответственности повторно за одно правонарушение. Этот принцип закреплен ст. 193 ТК РФ. Если приказ об увольнении издан не на основании новых фактов неисполнения или ненадлежащего исполнения работником должностных обязанностей, а в связи с нарушениями, за которые к нему уже были применены дисциплинарные взыскания, то это нарушает принцип одно нарушение — одно наказание. Следовательно, данный приказ вынесен с нарушением требований ч. 5 ст. 193 ТК РФ, предусматривающей применение за каждый дисциплинарный проступок только одного дисциплинарного взыскания (Апелляционное определение Волгоградского областного суда от 28.03.2013 по делу N 33-3290/2013).

Следует учитывать, что если на основании промежуточных результатов проверки к работнику было применено дисциплинарное взыскание в виде выговора, а по факту выявленных нарушений проверка продолжилась, то по окончании проверки

работника по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ уволить нельзя. Фактически работник наказывался за один проступок и к нему уже применено дисциплинарное взыскание (Апелляционное определение Волгоградского областного суда от 28.03.2013 по делу N

дробить одно нарушение, к примеру: нарушение должностных обязанностей и неадекватное руководство вверенным ему структурным подразделением. Создание работодателем искусственных условий для увольнения работника путем дробле-

СОЗДАНИЕ РАБОТОДАТЕЛЕМ ИСКУССТВЕННЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ УВОЛЬНЕНИЯ РАБОТНИКА ПУТЕМ ДРОБЛЕНИЯ ОДНОГО ДИСЦИПЛИНАРНОГО ПРОСТУПКА НА СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ НЕ СООТВЕТСТВУЕТ ПОЛОЖЕНИЯМ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

33-3290/2013). Работодателю не стоит забывать о том, что длящимся дисциплинарным проступком считается проступок, не исправленный виновником после первичного дисциплинарного взыскания. Если работник, получивший выговор за нарушения в работе, невзирая на это продолжает регулярно нарушать одни и те же обязанности, то такой проступок считается длящимся, т.е. не пресеченным с помощью дисциплинарного взыскания. В этой ситуации работодатель может реализовать свое право на дисциплинарное взыскание за длящийся дисциплинарный проступок при условии, что доказаны виновные действия работника. Доказывать длящийся характер дисциплинарного проступка предстоит работодателю, и он должен позаботиться о том, чтобы зафиксировать этот факт. При фиксации факта длящегося дисциплинарного нарушения не стоит искусственно

ния одного дисциплинарного проступка на составные части не соответствует положениям трудового законодательства (Апелляционное определение Ростовского областного суда от 09.08.2012 по делу N 33-9300).

3. Увольнение по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, когда работник совершил дисциплинарные проступки, занимая одну должность, а уволен после перевода на другую должность.

Существуют судебная практика, из которой следует, что увольнение в такой ситуации является неправомерным.

Вывод основан на том, что работник может быть уволен по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ только с той должности, по которой он совершил дисциплинарный проступок

при наличии дисциплинарного взыскания по той же должности. То есть, если работник переведен на другую должность постоянно, то у него уже другие должностные обязанности и функционал. Если после перевода на новую должность работник совершил дисциплинарный проступок впервые, то законных оснований для увольнения по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ у работодателя не имеется. Это самый спорный подход в трудовом праве и в судебной практике, однако пока суды руководствуются им как аксиомой, что и подтверждается многочисленными решениями (Определение Верховного суда РФ от 29.10.2009 N 5-В09-110, Апелляционное определение Московского городского суда от 24.12.2012 по делу N 11-28520/2012 и др.). Стоит упомянуть, что внутреннее совмещение и (или) совместительство оставляет возможность применения дисциплинарного взыскания в виде увольнения и закрепляет принцип неоднократности при повторном нарушении.

4. Увольнение по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, если после привлечения к дисциплинарной ответственности работодатель обнаружил другой проступок, совершенный работником ранее, чем применено первое взыскание.

Судебная практика говорит о том, что увольнение в такой ситуации может являться незаконным.

Вывод основан на том, что в момент совершения проступка, который послу-

жил основанием для увольнения, работник не имел действующих дисциплинарных взысканий. Таким образом, признак неоднократности совершения дисциплинарного проступка отсутствует. В этом плане показательно Апелляционное определение Оренбургского областного суда от 27.11.2012 по делу N 33-6788/2012. Работник заявил требования: признать незаконным и отменить приказ об увольнении. Обстоятельства дела: работница уволена по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ за неоднократное неисполнение трудовых обязанностей. Нарушение, послужившее поводом к ее увольнению, произошло до применения к ней дисциплинарных взысканий в виде выговоров.

Вывод и обоснование суда: увольнение неправомерно. Требования работницы удовлетворены. Решение суда первой инстанции оставлено в силе.

Суд сделал вывод на основании п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ: увольнение возможно только за нарушения, на момент совершения которых работник имеет дисциплинарное взыскание. Нарушение трудовой дисциплины, за которое работник был уволен, было допущено до применения к ней дисциплинарных взысканий в виде выговоров. Следовательно, на момент совершения данного проступка она не имела дисциплинарных взысканий.

Если после наложения на работника взыскания в виде выговора работник дисциплинарных проступков не совершал,

то уволить его нельзя. Здесь суды четко проводят черту — до и после. Нарушения должны быть после наложения дисциплинарного взыскания и никак иначе, в противном случае неоднократность отсутствует (Определение Московского городского суда от 16.11.2011 по делу N 33-36751).

трем случаям работодатель узнал одновременно из одних и тех же документов. По двум первым нарушениям работнице объявлены выговоры, за третье нарушение применено дисциплинарное взыскание в виде увольнения по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ.

ВНУТРЕННЕЕ СОВМЕЩЕНИЕ И (ИЛИ) СОВМЕСТИТЕЛЬСТВО ОСТАВЛЯЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ДИСЦИПЛИНАРНОГО ВЗЫСКАНИЯ В ВИДЕ УВОЛЬНЕНИЯ И ЗАКРЕПЛЯЕТ ПРИНЦИП НЕОДНОКРАТНОСТИ ПРИ ПОВТОРНОМ НАРУШЕНИИ

5. Увольнение по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ при обнаружении работодателем в один день нескольких нарушений работником трудовых обязанностей.

Рассмотрим на примере определения, которым увольнение в данной ситуации признано неправомерным.

Кассационное определение Санкт-Петербургского городского суда от 25.01.2012 N 33-815

Требования работника: восстановить на работе.

Обстоятельства дела: работником было допущено три нарушения. О наличии оснований для ее привлечения к дисциплинарной ответственности по всем

Вывод и обоснование суда: увольнение неправомерно. Требования работника удовлетворены. Решение суда первой инстанции в части восстановления на работе оставлено в силе.

Увольнение последовало за нарушение, имевшее место на момент издания двух приказов о применении к работнице дисциплинарных взысканий. Все три приказа были направлены работнице одновременно. В связи с этим нельзя говорить о повторном нарушении трудовых обязанностей после применения к ней дисциплинарных взысканий или о том, что неисполнение или ненадлежащее исполнение работницей трудовых обязанностей продолжалось, несмотря на наложение взыскания.

Вывод основан на том, что если одно-

временно выявлено несколько нарушений трудовых обязанностей и одни из них послужили основанием для наложения дисциплинарных взысканий в виде выговоров, а другие — для расторжения трудового

договора, то взыскания, примененные до увольнения, не оказывают дисциплинирующего воздействия на работника.

Таков основной состав материальных ошибок, допускаемых предприятием (работодателем) при увольнении сотрудника за неоднократное неисполнение указаний руководителя.

II) Теперь к вопросу о допущенных нарушениях при оформлении приказа об увольнении или наиболее частым процессуальным ошибкам в приказах.

Затронув тему увольнения за неоднократное неисполнение обязанностей, нельзя обойти вниманием и основной локальный акт, издаваемый работодателем об увольнении — приказ. Иногда процессуальные вопросы оформления документов становятся краеугольным камнем в судебных спорах. Тем более бывает обидно, когда из-за ошибки или незнания сотруд-

ников допускаются чисто формальные нарушения в виде не указания в приказе об увольнении тех или иных обстоятельств проступка, а часто нет указания и на сам проступок.

Суды исходят из следующего. Увольнение работника по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ производится по инициативе работодателя. Работодатель должен доказать законность и обоснованность увольнения, а также соответствие тяжести совершенного работником проступка крайней мере дисциплинарной ответственности в виде увольнения. Отсутствие в приказе указания, какое конкретно нарушение трудовых обязанностей послужило основанием для применения к работнику взыскания в виде увольнения, является нарушением порядка применения дисциплинарных взысканий.

В приказе об увольнении по этому основанию помимо всех формальных признаков должны также присутствовать:

1. Дата и состав (фабула, описание) дисциплинарного нарушения.

Приказ будет являться незаконным и необоснованным, если в нем не указа-

ЕСЛИ ПОСЛЕ НАЛОЖЕНИЯ НА РАБОТНИКА ВЗЫСКАНИЯ В ВИДЕ ВЫГОВОРА РАБОТНИК ДИСЦИПЛИНАРНЫХ ПРОСТУПКОВ НЕ СОВЕРШАЛ, ТО УВОЛИТЬ ЕГО НЕЛЬЗЯ. ЗДЕСЬ СУДЫ ЧЕТКО ПРОВОДЯТ ЧЕРТУ — ДО И ПОСЛЕ

ны ни дата совершения дисциплинарного проступка, ни то, в чем конкретно заключается неисполнение работником должностных обязанностей (Апелляционное определение Липецкого областного суда от 19.06.2013 по делу N 33-1464/2013).

Приказ составляется с использованием формы Т-8, при этом в поле для указания основания для увольнения пишется пункт 81 статьи, а также указывается документ, дающий право работодателю уволить работника по своей инициативе. Требуется придерживаться этой формы, так как там

ИНОГДА ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ОФОРМЛЕНИЯ ДОКУМЕНТОВ СТАНОВЯТСЯ КРАЕУГОЛЬНЫМ КАМНЕМ В СУДЕБНЫХ СПОРАХ

2. Необходимо сделать ссылку на ранее наложенные взыскания.

Отсутствие в приказе сведений о дисциплинарном проступке, послужившем поводом для увольнения, и наличие ссылки на ранее изданные приказы о привлечении к ответственности свидетельствуют о том, что работник повторно привлечен к дисциплинарной ответственности за одни и те же действия. Следовательно, работодатель не докажет факт совершения нового дисциплинарного проступка и как следствие — признак неоднократности. Следовательно, отсутствуют основания для расторжения с работником трудового договора по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ (Определение Санкт-Петербургского городского суда от 11.06.2013 N 33-8238/2013; Апелляционное определение Ярославского областного суда от 25.03.2013 по делу N 33-1807).

уже отражены все формальные признаки: дата издания, предприятие, подписи работодателя и работника (ознакомление работника), печать, номер. Следуя данной форме, можно максимально минимизировать ошибки при оформлении приказа.

Краткие выводы в заключении

При применении и оформлении увольнения за систематическое неисполнение указаний руководителя особую роль необходимо уделить принципу неоднократности, так как именно неоднократность квалифицирует увольнение п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ.

Отступив или не доказав неоднократность, вы получите неминуемую отмену приказа и восстановление работника судом со всеми вытекающими последствиями.

3. Формальные признаки приказа.

Отказ в приеме на работу — не повод для суда

Нередко случается, что работодатель отказывает соискателю в приеме на работу.

При поиске кандидата на вакантную должность работодателем прежде всего оценивается реальный уровень владения профессиональными навыками. Это связано с тем, что малейшая ошибка при утверждении кандидата на вакантную должность может дорого обойтись не только организации, но и впоследствии другим ищущим работу в конкретной компании специалистам. Потери организации от таких неверных решений могут быть весьма значительными.



Виктория Мариновская

эксперт



**«ТЫ НА САМОМ ДЕЛЕ ТАКОЙ ИЛИ
ПРОСТО ПРИТВОРЯЕШЬСЯ?..
— Я В САМОМ ДЕЛЕ ТАКОЙ. ПРОСТО
ПРИТВОРЯЮСЬ...»**

Руководитель организации прогнозирует, к каким видам деятельности кандидат способен тянуться еще, как он может справляться с психологическими трудностями. Может ли он не только слепо соглашаться со всем, что ему говорит руководство (если сотрудник всегда согласен с боссом, он бесполезен для бизнеса), но и в интересах компании, аргументировано уметь отстаивать свою точку зрения?

А иногда уже буквально с первых минут общения с кандидатом складывается ощущение и понимание того, подходит человек для работы в компании или нет. Соответствует ли уровень образования претендента, определяющий его личностные и профессиональные качества, а также его внешний вид, будущей должности? А уже потом, после беседы и интервьюирования, тестирования, проверки рекомендаций и послужного списка, руководством принимается решение — принимать ли этого соискателя на работу.

**«МНЕ НЕ НУЖЕН ПОМОЩНИК, КОТОРЫЙ
ПУТАЕТ КОНТРАРАЗВЕДКУ
С КОНТРАБАНДОЙ...»**

В свою очередь, вероятность возникновения ситуации, когда отвергнутый соис-

катель присылает требование об объяснении причин отказа в приеме на работу, вполне имеет место быть.

Связано это зачастую с тем, что иногда кандидаты могут реально оценивать и анализировать свои профессионализм и опыт, иногда — нет.

Как правило, руководитель организации понимает, что образование — это вовсе не то, чему человека учили, а то, чему он научился, т.е. происходит оценка профессиональных и личностных характеристик будущего возможного сотрудника компании в едином комплексе.

Кандидат, которому не ответили приглашением занять вакантную должность, может считать, что потерял много времени, что надежды его оказались неоправданными и т.д.

Безусловно, человека понять можно. Иногда соискатели после отказа продолжают работать над своими профессиональными навыками, улучшают образование, оканчивают дополнительные курсы, иным способом делают свою кандидатуру привлекательнее для будущих работодателей, руководствуясь известным постулатом о том, что успех не окончателен, а отказ не является фатальным: это храбрость — продолжить намеченный путь. А другие могут просто махнуть рукой, сказав что «не повезло». Третьи же, считающие себя безосновательно непри-

нятыми на желаемую должность, решают добиваться своей правоты и пишут жалобы в различные инстанции, подают заявления в суд.

(а затем — работника) выполнять определенную трудовую функцию с учетом имеющихся у него профессионально-квалификационных качеств (например,

ВОПРОС О ТОМ, ИМЕЛА ЛИ МЕСТО ДИСКРИМИНАЦИЯ ПРИ ОТКАЗЕ В ЗАКЛЮЧЕНИИ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА, МОЖЕТ РЕШАТЬСЯ ТОЛЬКО СУДОМ

«НЕ ПАДАЙТЕ В ОБМОРОК, НО МЫ ВСЕ ПОД КОЛПАКОМ У МЮЛЛЕРА...»

Анализируя претензии кандидатов, обращающихся с жалобами в Роструд, можно с легкостью выделить наиболее часто встречающиеся группы претензий.

Чаще всего присутствует жалоба кандидатов о «возрастном пороге»:

«... МНЕ 48 ЛЕТ, ПЫТАЮСЬ УСТРОИТЬСЯ НА РАБОТУ, НО МНЕ ОТКАЗЫВАЮТ, ССЫЛАЯСЬ НА МОЙ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЙ ВОЗРАСТ. КУДА И КАК МОЖНО ОБРАТИТЬСЯ С ДАННОЙ ПРОБЛЕМОЙ?..»

В данном случае кандидату будет довольно сложно доказать, что работодатель отказал в приеме на работу по обстоятельствам, не связанным с деловыми качествами данного работника.

Под деловыми качествами работника понимают способности соискателя

наличие определенной профессии, специальности, квалификации), личностных качеств работника (например, состояние здоровья, наличие определенного уровня образования, опыт работы по данной специальности, в данной отрасли).

А согласно действующему закону, который содержит лишь примерный перечень причин, по которым работодатель не вправе отказать в приеме на работу лицу, ищущему работу, вопрос о том, имела ли место дискриминация при отказе в заключении трудового договора, может решаться только судом. К тому же мощным аргументом является то обстоятельство, что закон предписывает относить заключение трудового договора с конкретным лицом, ищущим работу, правом, а не обязанностью работодателя.

Что в этой ситуации делает соискатель? Ему законом дано право запросить с работодателя требование об объяснении причины отказа, причем в письменной форме и в срок не позднее чем в течение

семи рабочих дней со дня предъявления такого требования. А потом он может обратиться в суд.

К тому же Трудовой кодекс не содержит норм, обязывающих работодателя заполнять вакантные должности или

ЗАКОН ПРЕДПИСЫВАЕТ ОТНОСИТЬ ЗАКЛЮЧЕНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА С КОНКРЕТНЫМ ЛИЦОМ, ИЩУЩИМ РАБОТУ, ПРАВОМ, А НЕ ОБЯЗАННОСТЬЮ РАБОТОДАТЕЛЯ

Вторая наиболее частая жалоба — наличие открытых вакансий, на которые не берут конкретного соискателя:

«... В КОМПАНИИ ОТКРЫТА ВАКАНСИЯ, НО В ОТДЕЛЕ КАДРОВ ГОВОРЯТ, ЧТО ОНИ НЕ ИЩУТ ЧЕЛОВЕКА НА НЕЕ. НА ЭТОМ ОСНОВАНИИ ОТКАЗЫВАЮТ В ПРИЕМЕ НА РАБОТУ. МОЖНО ЛИ ОСПОРИТЬ ТАКОЕ РЕШЕНИЕ?..»

Верховный суд в данной ситуации встает на сторону работодателя, поскольку, с одной стороны, заключение трудового договора с конкретным лицом, ищущим работу, является правом, а не обязанностью работодателя, а с другой стороны, законодатель определил, что руководитель организации в целях эффективной экономической деятельности и рационального управления имуществом самостоятельно, под свою ответственность принимает необходимые кадровые решения, такие как подбор, расстановка, увольнение персонала.

работы немедленно по мере их возникновения. И кандидату придется доказывать, делалось ли работодателем предложение об имеющихся у него вакансиях (например, сообщение о вакансиях передано в органы службы занятости, помещено в газете, объявлено по радио, оглашено во время выступлений перед выпускниками учебных заведений, размещено на доске объявлений), велись ли переговоры о приеме на работу с данным лицом и по каким основаниям ему было отказано в заключении трудового договора.

В данной ситуации главное — своевременно вносить изменения в штатное расписание, издавать приказы (распоряжение) руководителя организации или уполномоченного им на это лица для уточнения штатного расписания организации.

Также нередки ситуации, когда на работу пытаются устраиваться беременные женщины.

«...Я НА 4-М МЕСЯЦЕ БЕРЕМЕННОСТИ ПРИШЛА УСТРАИВАТЬСЯ НА РАБОТУ КОНСУЛЬТАНТОМ В МАГАЗИН ОДЕЖДЫ, НО РАБОТОДАТЕЛЬ ОТКАЗЫВАЕТ МНЕ В ТРУДОУСТРОЙСТВЕ, ГОВОРИТ, ЧТО БЕРЕМЕННЫЕ ИМ НЕ НУЖНЫ И ЧТО ЭТО ПОРТИТ ИМИДЖ МАГАЗИНА. КАК МНЕ БЫТЬ?..»

С одной стороны, и работодатель, и работник понимают, что беременная женщина, во-первых, скоро выйдет в декрет, а, во-вторых, в силу объективных обстоятельств не всегда может уде-

В законодательстве сложилась ситуация из серии «люди хотят хорошей жизни, а им все время устраивают веселую», поскольку не всегда сразу можно определить, насколько кандидат подходит для выполнения конкретных функций — для этого его необходимо допустить до работы и оценить полученный результат. Именно для таких случаев в законе предусмотрена возможность включать в трудовой договор условие об испытании.

И именно это позволяет работодателю не бояться, что он принимает на работу

ТРУДОВОЙ КОДЕКС НЕ СОДЕРЖИТ НОРМ, ОБЯЗЫВАЮЩИХ РАБОТОДАТЕЛЯ ЗАПОЛНЯТЬ ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ ИЛИ РАБОТЫ НЕМЕДЛЕННО ПО МЕРЕ ИХ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

лать работе столько внимания, сколько лицо, не имеющее детей. И это не может не сказаться на результатах работы. С другой — работодатель не вправе отказать в приеме на работу женщине из-за беременности — это напрямую дискриминирующий фактор, об этом говорится в Пленуме Верховного Суда: «...необходимо учитывать, что запрещается отказывать в заключении трудового договора по обстоятельствам, носящим дискриминационный характер, в том числе женщинам по мотивам, связанным с беременностью или наличием детей...»

неподходящего по деловым качествам сотрудника, поскольку он впоследствии может его уволить.

Запрет устанавливать испытательный срок для беременной женщины, действующий в системе с другими гарантиями, — палка о двух концах, поскольку ставит работодателя перед сложным выбором между двух вариантов: либо отказать беременной женщине в приеме на работу (что само по себе, конечно, является незаконным), либо принять на работу без испытательного срока на свой страх и риск.

Выход в такой ситуации для работодателя — доказать тот факт, что он, как руководитель, отказал в приеме на работу по обстоятельствам, связанным с деловыми качествами данного работника, а не по каким-то иным мотивам и причинам. А потому такой отказ будет являться обоснованным.

«Я ПРИНЦ, НО ВРЕМЕННО РАБОТАЮ ТРУБОЧИСТОМ...»

Очень часто бывает и так, что внешний вид становится косвенной причиной отказа в заключении трудового договора. Как говорит один известный политик: «Всегда необходимо помнить простое правило —

«ВСЕГДА НЕОБХОДИМО ПОМНИТЬ ПРОСТОЕ ПРАВИЛО — ОДЕВАТЬСЯ СЛЕДУЕТ ДЛЯ ТОЙ РАБОТЫ, КОТОРУЮ ВЫ ХОТИТЕ ИМЕТЬ, А НЕ ДЛЯ ТОЙ, КОТОРУЮ ИМЕЕТЕ»

Руководитель в данном случае может, опять же, сослаться на свободу выбора при заключении трудового договора. Также при оценке и выборе кандидата можно сослаться на ряд документов: например, на «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих» (справочник содержит новые квалификационные характеристики должностей служащих, связанные с развитием рыночных отношений), на «Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих» (ЕТКС). ЕТКС, к примеру, содержит тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих, сгруппированные в разделы по производствам и видам работ независимо от того на предприятиях, в организациях какого министерства, ведомства эти производства или виды работ имеются.

одеваться следует для той работы, которую вы хотите иметь, а не для той, которую имеете».

«...ЗДРАВСТВУЙТЕ, МУЖ ПРИЕХАЛ УСТРАИВАТЬСЯ НА РАБОТУ, МЕНЕДЖЕР ЕМУ ЗАЯВИЛ, ЧТО ОН НЕНОРМАЛЬНО ВЫГЛЯДИТ И ВООБЩЕ ПОХОЖ НА НАРКОМАНА. НЕКОТОРОЕ ВРЕМЯ НАЗАД БРАТ МУЖА УСЛЫШАЛ ТО ЖЕ САМОЕ В СВОЙ АДРЕС. КАК С ЭТИМ БОРОТЬСЯ?..»

В данном примере, похоже, действовала аксиома — то, как ты выглядишь, заглушает то, что ты хочешь сказать. Вполне естественно, что нездоровый и неряшливый вид человека напрямую может сказаться при общении с клиентами фирмы и негативно повлиять на работу. А надеяться на то, что руководитель бу-

дет оценивать только ваш характер и личность, не обратив внимания на то, как вы выглядите, лучше не стоит.

должности, на которую он претендует; истец прошел соответствующее обучение; у него имеются поощрения, награждения;

ТО ОБСТОЯТЕЛЬСТВО, ЧТО НИКТО НЕ ЖАЛУЕТСЯ, ЕЩЕ НЕ ГОВОРIT О ХОРОШЕМ КАЧЕСТВЕ ПАРАШЮТОВ

Что касается ответственности работодателя за вышеописанные действия, то тут следует напомнить об уголовном наказании, поскольку необоснованный отказ в приеме на работу по этим мотивам наказывается штрафом в размере до 200 тысяч рублей либо обязательными работами на срок до трехсот шестидесяти часов. Конечно, такие дела, скорее, экзотика, чем частая практика, но ведь и в ревматизм, и в любовь не верят до первого приступа. Поэтому лучше не дожидаться негативных последствий, а вовремя подстраховываться на этот случай.

С чем идут?

Доводы у всех истцов в данной ситуации схожи.

И если то обстоятельство, что никто не жалуется, еще не говорит о хорошем качестве парашютов, то в своих жалобах истцы и их представители указывают, как правило, стандартные причины: предварительно истец получил устное согласие директора на трудоустройство; истец обладает необходимыми профессиональными знаниями и навыками для работы в

его бывшие коллеги характеризуют его положительно; он всегда отстаивал на работе свои права и права других работников и т.п.

Например, Решение по делу № 2-161/2015 ~ М-34/2015 (Кандалакшский районный суд Мурманская область от 03.02.2015 г.).

Истец обратился в суд с иском к коммерческой организации, о признании незаконным отказа в приеме на работу.

В обоснование требований истец указал, что он обратился в компанию с заявлением о приеме на работу. При личной встрече с руководителем компании соискатель получил устное согласие в приеме на работу. В дальнейшем ему было отказано в приеме на работу. Он направил заявление ответчику с просьбой дать письменный ответ о причине отказа в приеме на работу. Вскоре им был получен ответ, в котором указано, что основанием для отказа в заключении трудового договора является тот факт, что истец не обладает необходимыми профессиональными знаниями и навыками для работы в долж-

ности, на которую он претендует. Истец посчитал, что данная аргументация для отказа в приеме на работу является необоснованным ограничением в трудовых правах, просил суд признать незаконным отказ в приеме на работу, обязать руководство компании заключить с ним трудовой договор с момента подачи заявления, взыскать с компании денежную сумму в его пользу в счет компенсации морального вреда, причиненного неправомерными действиями ответчика.

Суд, заслушав истца и его представителя, представителя ответчика, допросив свидетеля, изучив материалы дела, признал исковые требования не подлежащими удовлетворению.

Самое интересное, что истец считал, что факт наличия положительной характеристики имеет правовое значения для разрешения судебного спора. С этим сложно согласиться, поскольку бывшие руководители и коллеги не наделены правом приема на работу в новую организацию, они не несут ответственность за эффективную экономическую деятельность предприятия и рациональное управление имуществом предприятия, за соблюдение трудового законодательства.

Не менее опрометчиво истцу было полагать, что отказ в заключении трудового договора по основанию — отсутствие необходимых деловых качеств — следует признать отказом по дискриминационному основанию.

Что касается требований истцов, то они порой просто необъективны и не имеют под собой никакой правовой основы, как в деле № 2-18/2013 (2-2278/2012;) ~ М-2245/2012 от 14 января 2013 года (Кунгурский городской суд Пермского края).

Истец обратился в суд с заявлением. Он просил: признать недействительным отказ руководства организации в приеме его на работу; взыскать в его пользу моральный вред, а так же взыскать с ответчика в его пользу утраченный заработок (!) в связи с незаконным отказом в приеме на работу.

Безусловно, соискатель имеет право отстаивать свои нарушенные права, но все же необходимо реально смотреть на факты. Такая позиция истца несколько напоминает ситуацию всем известного кинофильма — «Ограбим — не ограбим...», не правда ли? Получится взыскать заявленные требования — хорошо, не получится и... ладно.

В рассматриваемом примере заявленные исковые требования истец обосновывал следующим: в газете, издаваемой в г. Кунгуре, было опубликовано объявление ответчика о приеме на работу. Истец на проходной в организации заполнил анкету, указав в ней, что желает устроиться на работу по объявленной вакансии, анкету передал сотруднику охраны. Истец полагал, что заполнение анкеты и передача ее сотруднику охраны считается официальным обращением о приеме на работу. Истец указывал, что ответчик не известил

его ни по телефону, ни в письменной форме о причине отказа в приеме на работу, хотя впоследствии в газете продолжались публикации о приеме на работу по вышеуказанным вакансиям на рабочие места.

Как правило, определяя размер компенсации морального вреда, суд, исходя из требований разумности и справедливости, принимает во внимание степень нравственных страданий истца, испытан-

ИСТЕЦ ПОЛАГАЛ, ЧТО ЗАПОЛНЕНИЕ АНКЕТЫ И ПЕРЕДАЧА ЕЕ СОТРУДНИКУ ОХРАНЫ СЧИТАЕТСЯ ОФИЦИАЛЬНЫМ ОБРАЩЕНИЕМ О ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

В связи с чем истец полагает, что ответчик незаконно и необоснованно по его деловым качествам отказал в приеме на работу. Письменного отказа в приеме на работу от ответчика он не получал.

Заслушав пояснения истца, исследовав письменные доказательства, суд не нашел основания для удовлетворения требований, заявленных истцом.

«ОХ И НАВАР! ТОПОР ЖИРНЫЙ ПОПАЛСЯ — СТРАСТЬ!..»

В случае удовлетворения требования истца судами взыскиваются с ответчика материальные затраты, связанные, например, с необходимостью прохождения медицинского освидетельствования с целью опровержения причины отказа в заключении трудового договора, а также компенсация морального вреда в связи с перенесенными им по вине ответчика нравственными страданиями.

ных им вследствие необоснованного отказа в приеме на работу. Суд учитывает также имущественное положение лица, причинившего вред, его реальные возможности для выплаты компенсации. Пример: решение, вынесенное судьей Псковского районного суда Псковской области от 03 февраля 2009 г. по иску к организации о признании отказа в приеме на работу незаконным, взыскании материального ущерба и компенсации морального вреда.

В обоснование исковых требований истец пояснил, что он обратился к директору по вопросу трудоустройства. В приеме на работу было отказано в связи с нахождением соискателя в состоянии алкогольного опьянения. С данным решением истец был не согласен, поскольку в день трудоустройства был абсолютно трезв, что подтверждается протоколом медицинского освидетельствования.

Суд решил исковое заявление удовлет-

ворить частично — признать отказ в приеме на работу по причине нахождения его в нетрезвом состоянии незаконным, взыскать с организации в пользу истца в счет возмещения материального ущерба, в счет компенсации морального вреда, в возмещение затрат на уплату госпошлины.

С учетом всего вышеизложенного хотелось бы напомнить несколько основных моментов, касающихся правовой стороны вопроса.

С одной стороны, законом запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора. С другой, запрещается отказывать в заключении трудового договора только по обстоятельствам, носящим дискриминационный характер.

Не допускается какое бы то ни было ограничение прав или установление преимуществ при заключении трудового договора в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работников. Но работодатель вправе предъявить к лицу, претендующему на вакантную должность или работу, и иные требования, обязательные для заключения трудового договора в силу прямого предписания федерального закона, либо которые необходимы в дополнение

к типовым или типичным профессионально-квалификационным требованиям в силу специфики той или иной работы (например, владение одним или несколькими иностранными языками, способность работать на компьютере).

На что может сослаться руководитель организации при отказе в заключении трудового договора:

- отсутствие у соискателя образования, знаний и навыков, необходимых для его будущей работы;
- отсутствие должной квалификации;
- отсутствие или недостаточность практического опыта;
- подтвержденное штатным расписанием отсутствие вакантных должностей на момент обращения соискателя;
- состояние здоровья;
- склонность к частой смене работы, что может свидетельствовать либо о нежелании работать постоянно, либо о неумении находить компромиссы с коллегами, либо о неспособности адаптироваться.



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

(январь - март)

В номере:

Стандарты в области автоматизации ДОУ

Роль нормативных актов при внедрении информационных технологий в социальном управлении

Организация работы с обращениями граждан в военной прокуратуре Каспийской флотилии

Особенности документирования работы частного кадрового агентства

Документирование процедуры государственной итоговой аттестации в вузе

Документирование института наставничества в кадровых службах

Надо ли увеличивать сроки хранения документов?

Судебная ответственность при утрате документов

Как оформить снятие дисциплинарного взыскания

**№1
2017**

При поддержке:





ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 2 (200)

ФЕВРАЛЬ 2017

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

Павел Хлебников

Увольнение за систематическое неисполнение указаний. Ошибки и споры.

Елена Туркина

Увольнение по соглашению сторон: панацея или головная боль?

Татьяна Горощко

Оплата простоя. Споры

Кирилл Антонов

Труд и близкие родственники: анализ проблемы и споры по ней

Ольга Байдина

Федеральная инспекция труда. Споры по полномочиям

Светлана Назарова

Оплата брака

Алексей Киселев

Уход молча, или о долге соблюдения врачебной тайны

Мария Бубнова

Что ждет работодателя в случае невнесения записи в трудовую книжку? (Обзор актуальной судебной практики)



Павел Хлебников



Татьяна Горощко



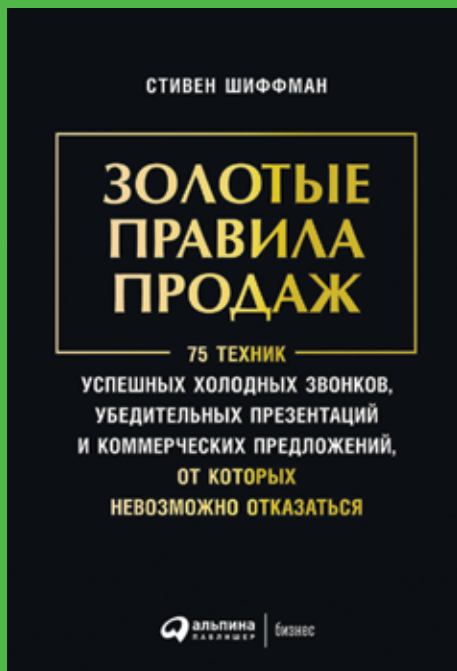
Светлана Назарова



Ольга Байдина



Мария Бубнова



Моя философия продаж весьма проста. Перед продавцом стоит одна-единственная задача — помочь клиенту лучше делать его работу. Достичь этого можно, только узнав, как клиент делает ее сейчас и почему именно так. Это значит, что нужно задавать клиенту вопросы. И слушать ответы.

Стивен Шиффман

Золотые правила продаж: 75 техник успешных холодных звонков, убедительных презентаций и коммерческих предложений, от которых невозможно отказаться

Стивен Шиффман

О чем книга «Золотые правила продаж: 75 техник успешных холодных звонков, убедительных презентаций и коммерческих предложений, от которых невозможно отказаться»

Всемирно известный гуру продаж Стивен Шиффман обучил более полумиллиона сейлз-менеджеров. Эта книга — квинтэссенция его тридцатилетнего опыта, в ней он сформулировал 75 правил, которым нужно следовать на всех этапах продаж, чтобы ваша работа гарантированно привела к заключению сделки. Успешного продавца, говорит Стивен Шиффман, отличает то, что он способен предвидеть события, происходящие в отрасли, где он продает. Руководствуясь предложенными техниками, вы сумеете просчитывать и предотвращать проблемы, с которыми может столкнуться покупатель, узнаете, где находить клиентов, как правильно начинать переговоры и обходить отговорки, какие ошибки чаще всего допускают при продажах по электронной почте и почему важно умение вовремя замолчать. Благодаря этой книге ваши продажи станут стабильно успешными!

Для кого эта книга

Для сейлз-менеджеров и руководителей отделов продаж

СКОРО В МОСКВЕ

«ДАО ТОУОТА»

СЕКРЕТ
БЕРЕЖЛИВОГО
ПРОИЗВОДСТВА

ДЖЕФФРИ ЛАЙКЕР

**Бережливое производство -
это главное, чему стоит
научиться у японцев в области
управления**

Семинар подготовлен по материалам новой книги, еще не изданной на русском языке - «Развитие лидеров бережливого производства».

Эта книга получила «нобелевскую премию» в области производства - Shingo 2016.



8 (800) 333 67 02 | WWW.BBI.CLUB