

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

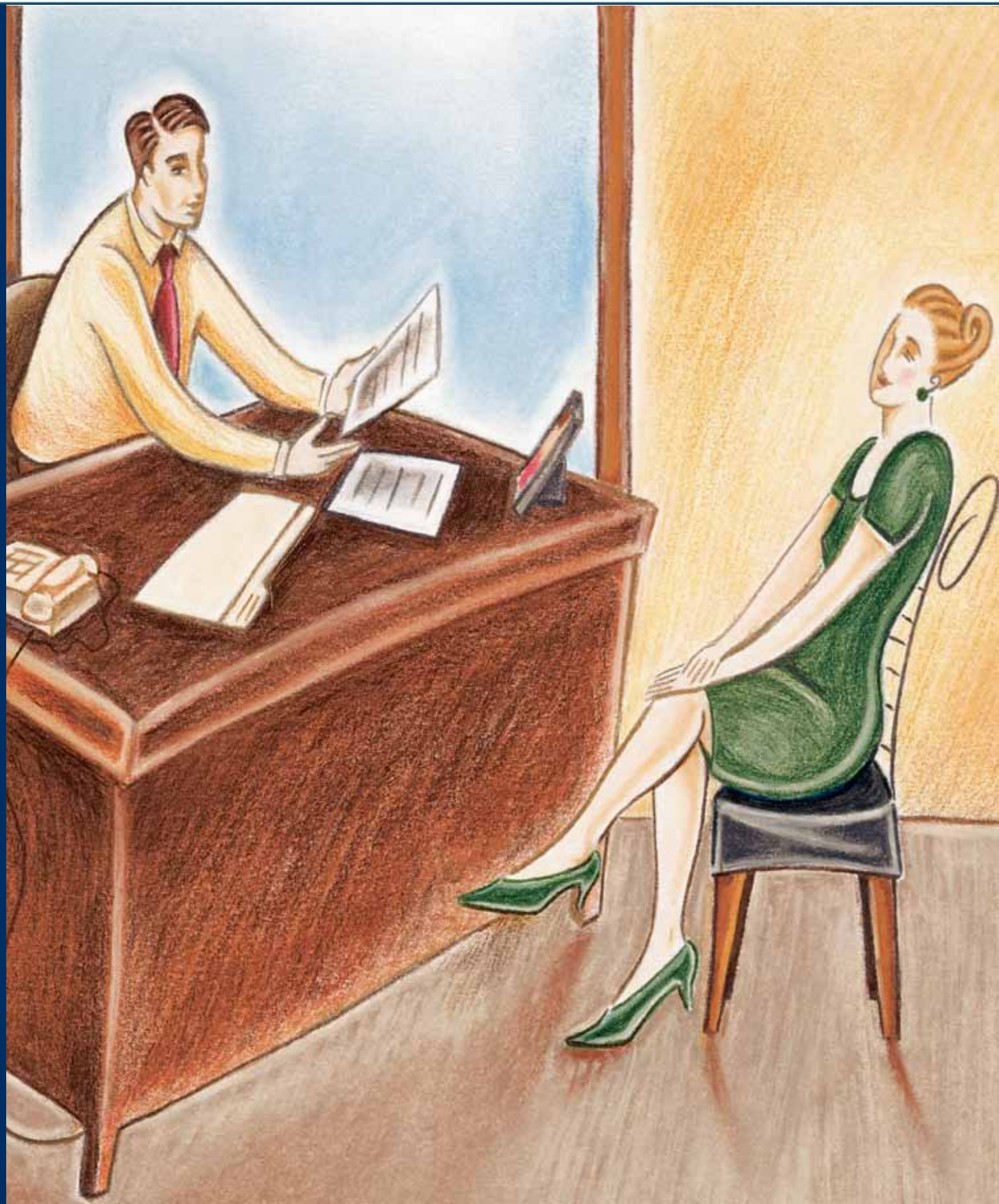
БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 30
(490)
2018

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы адрес: по адресу "Роспочта" - 7152, 7155, 7156



Главная тема: **Рекрутмент**

Главная тема:

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Человеческий фактор?

Расширяя в разы съезд и делая виадук и эстакады к «МЕГЕ» на МКАД в Москве (м. «Тёплый Стан»), строители как-то умудрились из четырёх полос внешнего кольца оставить всего **ОДНУ полосу...**

У меня нет слов... и жалко тех, кто упирается в пробку...

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД



Александр Гончаров

Главный редактор — Александр Гончаров

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Елизавета
Титова

Дизайн и верстка — агентство «Корпоративная
периодика (верстка номера Оксана Дегнер)

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

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

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

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

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

Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 5

Хорошему эйчару нужно уметь разнообразить свой арсенал и не утомлять соискателей одинаковыми вопросами из раза в раз...

Инапоследок, на встрече с руководителем назовите его дураком...

Нет хуже продавца, который при первом «нет» от клиента вешает трубку...



Татьяна Арсенович,
IT-компания «ГЭНДАЛЬФ»

стр. 19

Ряд лиц с детства пребывают в образе князя, благородного пирата или принцессы цирка и милостиво разрешают себе поклоняться...

Кто-то ищет горох в супе, кто-то — бриллиантовые запонки, кому-то приходится делать тяжелейший выбор между чёрной и красной икрой. В общем, жизнь практически каждого индивидуума — это борьба, только поляны разные...



Андрей Устюжанин,
«Эксперт»

стр. 35

Размер компенсации морального вреда определяется судом вне зависимости от размера, установленного соглашением сторон, и имущественного ущерба, которым в случае профессионального заболевания является утраченный средний заработок...

Анна Офицерова

стр. 51

Если копнуть глубже, серьёзными знаниями он не обладает — он просто хороший маркетолог...

Если компания никак не хочет выделять бюджет, ей в таком случае придётся отведать чужую некомпетентность...

Александр Ерохин,
бизнес-тренер

стр. 26

Коучинг вкупе с бережливой работой создает благотворный цикл беспримерного роста эффективности...

Сэр Джон Уитмор

стр. 47

Звёздные продавцы надолго не задерживаются на открытом рынке труда — их с руками отрывают на первых же собеседованиях...

Алексей Стоякин,
«МДД Групп»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№30
(490)

Издаётся с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала



Андрей
Устюжанин



Дмитрий
Жирнов



Павел Кочетков,
выпускающий
редактор

РЕКРУТМЕНТ

5 **Зачем HR задаёт вам эти вопросы, или как пройти собеседование на вакансию менеджера по продажам**

Татьяна Арсенович, IT-компания «ГЭНДАЛЬФ»

19 **Разбираться в людях — это просто. Не верите? Попробуйте**

Андрей Устюжанин, кадровый центр «Эксперт»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

26 **Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства**

Сэр Джон Уитмор

ЗДОРОВЬЕ

35 **Анализ судебной практики по спорам, связанным с профессиональными заболеваниями**

Анна Офицерова

КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТА

47 **Комментарии к статье о Джеффе Безосе**
Алексей Стоякин, «МДД Групп»

ТРЕНИНГИ

51 **Тренер — это прежде всего харизма**
Александр Ерохин, бизнес-тренер

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 16.08.2018 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

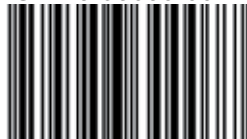
Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Фото на обложке: bulgar-promo.ru

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 >

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

Зачем HR задаёт вам эти вопросы, или как пройти собеседование на вакансию менеджера по продажам





**Татьяна
Арсенович**

IT-компания «ГЭНДАЛЬФ»

Рассказы о поисках работы и собеседованиях сейчас стали похожи на анекдоты: все слышали самые смешные, и каждый готов рассказать несколько из собственной памяти. Пока одни высмеивают однообразное поведение рекрутеров, другие делятся возмущением: «Меня спросили, почему собаки не летают! Как это вообще связано с моей должностью?!» Но почему-то мало кто решается спросить у самих специалистов по найму, что происходит на собеседовании, что означают их вопросы, и что на самом деле эйчары хотят услышать в ответ.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

У Расскажите о себе. Как давно Вы занимаетесь наймом?



работаю в сфере HR 10 лет, большую часть в компании «ГЭНДАЛЬФ». До этого работала в рекрутинговом агентстве. Это был наём «вовне», сейчас — «внутри». Первые годы в «ГЭНДАЛЬФ» занималась наймом персонала для партнёров. По сути, я попробовала разные методы оценки персонала, как компаний франчайзи, так и крупных торговых предприятий. За годы работы я начала бояться, что скоро буду знать весь Ростов-на-Дону. И если посчитать приблизительно, через собеседования со мной так или иначе прошли около 25 000 человек по всей России.

У Начнём с общего вопроса. Каких людей вы ищете? Кого хотят видеть на собеседованиях, чтобы было понятно: этот человек — работник?

— Человек должен хотеть работать, а не хотеть коллекционировать вакансии, рекрутера тестировать, терпеть оценку себя. Быть адекватным, понимать, что он находится на собеседовании, и это предполагает определённую модель поведения всех

участников процесса. Этого недостаточно, чтобы взять человека на работу, но это первое, что я хочу видеть: человек понимает, что он пришёл на собеседование, представляет, какую работу хочет, и пытается найти это в компании. А также понимает, что его тоже диагностируют, подходит ли он на вакансию.

У Почти каждая компания ищет менеджера по продажам. Каким, по Вашему мнению, должен быть идеальный менеджер по продажам?

— Скажу не профессионально, опуская описание компетенций: нужны горящие глаза. Этот человек начинает продавать себя, входя в помещение отдела персонала. Человек, который знает свои сильные и слабые стороны и выгодно показывает положительные, не скрывая. Он не работает только по щелчку «а вот теперь я продавец»: «Ну, я сейчас не могу вам продать, вы же не покупатель...»

Продавец — это не роль. Это запас определённых компетенций и навыков. Я жду человека, который уважает профессию продавца, хочет им быть и понимает, что это не временно, это призвание. Он уважает клиента, настроен на позитивное взаимодействие, при этом умеет настаивать на своём, интересуется, как зарабатывать, и понимает, что есть разница между «получать» и «зарабатывать». Он скажет: «Дайте

мне точку опоры, и я переверну мир; дайте мне продукт, прайс, клиентскую базу — и я себе заработаю». Он мыслит с точки зрения «Я получу, сколько продам. А продать я могу много при наличии определённых ресурсов».

И вопросы правильные задаёт. Кандидат на должность менеджера по продажам на прошлой неделе у нас спросил: «А у вас в кабинете не шумно? А в 18:00 я могу уходить?» Это важные вещи, но продавца должно

него опущенные глаза, плечи, медленно двигается... Чаще всего это будет не продавец. Если человек ни в чём собой не гордится, считает себя и свои достижения посредственными, не называет своих результатов, это не продавец. Продавец — это человек, уверенный в себе.

УП С каким «багажом» к Вам приходят соискатели на вакансию менеджера по продажам?




«МЕНЯ СПРОСИЛИ, ПОЧЕМУ СОБАКИ НЕ ЛЕТАЮТ! КАК ЭТО ВООБЩЕ СВЯЗАНО С МОЕЙ ДОЛЖНОСТЬЮ?!»

интересовать другое: «А есть ли у вас потолок по зарплате? А могу ли я продавать в другие регионы? А могу ли я продавать курсы или услуги другого отдела?»

УП Были ли случаи, что человек сразу не подходит, и это понятно с первого взгляда? Что выдавало таких соискателей?

— Низкий эмоциональный тон. Я убеждена, что человек в лучшем настроении, в тоне энтузиазма значительно более деятелен. Если человек заходит, будто он скучает, устал, у

— Вообще с разным. В одинаковой степени в нашей компании становились успешными и продавцы с образованием биолога, робототехника, философа, и собственно менеджмента. В опытных кандидатах интересен их уровень знаний, умение учиться, навык работы с клиентом. Это сильно ускоряет их вход в профессию и приближает успех — но не гарантирует его. И есть много случаев, когда человек без опыта, но с жадностью к работе становился очень успешен в короткие сроки и компенсировал недостаток знаний. Здесь бойцовские качества играют большую роль.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



«А В 18:00 Я МОГУ УХОДИТЬ?»





И О чём из своего опыта стоит упомянуть, а о чём лучше не рассказывать?

— Любой опыт работы с людьми — это плюс. Не обязательно в продажах. Даже официант — работа с конфликтным клиентом, умение настоять на своём, умение управлять диалогом. Интересны успехи в изучении сложных материалов, товаров. Умение преодолевать трудности — это поможет.

И опыт продаж, несомненно, полезен. Но правильных: где есть выявление потребности, работа с возражениями, умение наладить контакт с клиентом, знание этапов продаж, включая этап завершения сделки, понимание логики продажи. Если человек привык втюхивать, обманывать либо, наоборот, сдаваться при первом возражении клиента, то такой опыт — вреден. Нет хуже продавца, который при первом «нет» от клиента вешает трубку.

И Различаются ли собеседования для опытного соискателя и для неопытного?

— Вопросы не будут значительно различаться. Как я уже говорила, бывает и вредный опыт — «лишь бы продать». При выборе мы руководствуемся не количеством строк в резюме, а навыками, знаниями, компетенциями, которые выявляем при беседе. Узнаём достижения, если нет рабочих результатов, спрашиваем про личные.

Узнаём принципы работы с клиентом. Только у опытного продавца это могут быть примеры из практики, а у неопытного — его фантазии, представления на эту тему, что тоже можно анализировать.

Ну и выявляем личные черты: бойцовский характер, мотивация, его цели. Нам важно не просто закрыть вакансию, а чтобы человек работал на своём месте. Чтобы и компания давала сотруднику себя реализовать. Мне важно понять: то, что ожидает человек, и то, что мы можем ему предоставить, — это одно и то же? И здесь нет разницы, опытен он или нет.

Практическая часть может отличаться. Неопытному кандидату можем давать более простые кейсы: на умение задавать вопросы, выявлять потребность на простые товары. Пример — банальная продажа ручки (или семечек). А опытному кандидату мы предложим продать то, что он продавал раньше, или продукт, с которым он работал. И проверяем, насколько это соответствует нашим представлениям о профессионализме.

И Вот мы и подошли к пресловутой ручке. Какова истинная цель её продажи?

— Во-первых, нужно делом подкреплять слова. Мне встречались опытные кандидаты, которые не знали



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



элементарных азов либо не могли продемонстрировать свой опыт на практике. Поэтому продажа ручки или любых других канцтоваров нужна нам, чтобы проверить, какой технологией продаж пользуется кандидат. Использует ли он свои методы, «фишки»: у опытного человека они должны быть.

Во-вторых, проверяем умение делать неудобные вещи, неприятные. Это понятно, что опытному кандидату продавать ручки на собеседовании — некомфортно. Сам процесс проверки и

дает маска «опытного». Но были и неожиданные хорошие продажи: случаи, когда соискатель брал инициативу на себя, вступал в игру и начинал продавать не только заданное, но и всё, что видит вокруг себя. Это классные продавцы, даже в неудобной ситуации они заставляют тебя играть по своим правилам.

УП А можно ли честно говорить на собеседовании, что ты пришёл на работу за деньгами?

СОВСЕМ РАЗНЫЕ ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ В АНКЕТЕ И НА ИНТЕРВЬЮ — СИГНАЛ, ЧТО ЧЕЛОВЕКУ МОЖНО МЕНЬШЕ ДОВЕРЯТЬ

оценки волнителен. Одно дело — рассказать о своём опыте, другое — продемонстрировать его в стрессовой ситуации. А для продавца это важный навык.

Были комичные ситуации, когда вроде бы опытный продавец начал просить и умолять купить у него. Бывают люди, которые очень быстро выходят из роли и начинают объяснять каждое своё слово, почему он так сказал, оправдываться — сразу спа-

— Можно. Компании нужны работники, чтобы зарабатывать прибыль и идти к каким-то целям. И сотруднику нужны деньги — было бы странно, будь это иначе. Особенно для продавца. Продавец, который не скажет, что он хочет много зарабатывать — страшный продавец. Он должен понимать, что чем больше он продаёт и больше зарабатывает, тем больше получает компания. Мы крайне заинтересованы в том, чтобы продавец хотел больше зарабатывать. Ключевое слово — «зарабаты-

НЕТ ХУЖЕ ПРОДАВЦА, КОТОРЫЙ ПРИ ПЕРВОМ «НЕТ» ОТ КЛИЕНТА ВЕШАЕТ ТРУБКУ



Эксклюзивное интервью для **УП РАВНЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УП РАВНЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УП РАВНЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УП РАВНЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УП РАВНЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вать». Важно, чтобы сотрудник мог правильно оценивать, сколько он должен продать, чтобы много заработать.

Спрашиваем, сколько менеджер хочет получить, узнаём — 50 000. А сколько вы тогда должны принести компании? И человек отвечает: «Ну, 50 000 и принести!». С таким представлением о ситуации сложно выйти на такую зарплату. Когда человек понимает, что ему нужно продать продукта на 250 000, чтобы получить свои 50 000, — это нормально.

Но когда человека интересуют только деньги и ничего больше, это не идеальная картина. Ведь денег всегда

УИ Представим ситуацию: человек создал резюме, разместил его, скорее всего, по этому резюме ему позвонили и пригласили на встречу. Он приходит на собеседование, а его просят заполнить ещё и анкету. Но зачем заполнять анкету, если человек прислал резюме?

— Если анкета слово в слово повторяет резюме, то это, конечно, ненужная анкета. Но чаще всего в анкете присутствуют открытые вопросы, которые позволяют рекрутеру понять определённые компетенции. Либо анкета служит дополнительным источником информации для проведения интервью, и нужно соотнести одни данные с другими.

ХОРОШЕМУ ЭЙЧАРУ НУЖНО УМЕТЬ РАЗНООБРАЗИТЬ СВОЙ АРСЕНАЛ И НЕ УТОМЛЯТЬ СОИСКАТЕЛЕЙ ОДИНАКОВЫМИ ВОПРОСАМИ ИЗ РАЗА В РАЗ

можно найти где-то больше. Предела нет. И построить карьеру в одной компании такому человеку будет сложно. Поэтому человеком должно двигать что-то ещё: амбиции, желание стать руководителем или экспертом по своему продукту. Дополнительная мотивация в значительной степени помогает строить карьеру.

Свежий пример: берём сотрудника для работы с партнёрами в одно из представительств. И человек в анкете указывает приоритетным для него условием труда — коллектив. А должность предполагает работу в одиночку, человек находится в офисе один. И соискатель на это уже согласился. Для меня такая противоречивая инфор-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ОБЯЗАТЕЛЬНО НАДЕНЬТЕ ДЖИНСЫ С ДЫРКАМИ
И ПОТЁРТУЮ ПАПИНУ МАЙКУ**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



мация — сразу сигнал о риске. Нужно прояснить реальные мотивы и понять, сможем ли мы ему это дать. Может, придётся скорректировать систему адаптации, составить договорённости о взаимодействии, устроить, чтобы руководитель названивал ему по 5 раз — и тогда у человека будет ощущение плеча рядом. Поэтому важно, чтобы человек отвечал на вопросы и устно, и письменно, так как это разные обстоятельства ответа. Устно мы отвечаем быстрее и можем поддаться интонации диалога, письменно можем продумать ответ.

К тому же совсем разные ответы на вопросы в анкете и на интервью — сигнал, что человеку можно меньше доверять.

Ещё проверяем грамотность письменной речи, это важно для продавца, который постоянно ведёт деловую переписку с клиентами. И адекватность в части уместности ответов. Один из кандидатов недавно в анкете ответил на вопрос «Чем вы гордитесь в жизни?»: «Я сбил собаку, а потом её спас». Насколько адекватны такие истории при приёме на работу? Не всегда.

УП Вопросы, которые задают на собеседовании, многим уже набили оскомину. Почему их продолжают повторять из раза в раз?

— Почему и зачем задают похожие вопросы — это две разные темы.

Почему — потому что наука оценки персонала общая у эйчаров. Как 33 буквы в алфавите: идут годы, а их все ещё 33. Так и здесь, технология оценки строится примерно по одной и той же структуре. Однако хорошему эйчару нужно уметь разнообразить свой арсенал и не утомлять соискателей одинаковыми вопросами из раза в раз.

Зачем — для того чтобы рекрутер выполнил свою задачу. Эта задача — не побеседовать мило или задать сто вопросов, а получить необходимые данные для прогнозирования успешности человека на этой должности. Насколько человек ответственен, как он относится к клиентам, насколько он настойчив... И так далее. Для этого у рекрутера всего два вида проверки: интервью и кейсы.

Поэтому вопросы могут быть направлены на прошлое, чтобы понять, как человек поступал раньше, — ведь так он может поступать и в будущем. Вопросы могут быть проекционными, когда человек рассуждает на определённую тему, чтобы мы могли спрогнозировать его поведение в аналогичных ситуациях. И кейсы, которые представляют будущую работу, возможно, гиперболизированно, чтобы понять его потенциальное поведение.

Заготовленных кейсов у меня нет, я их составляю по ходу собеседования в зависимости от того, что вызва-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

И НАПОСЛЕДОК, НА ВСТРЕЧЕ С РУКОВОДИТЕЛЕМ НАЗОВИТЕ ЕГО ДУРАКОМ

РЕКРУТМЕНТ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ло сомнение в кандидате. Например, если сомневаюсь в клиентоориентированности, кейс будет содержать конфликтную ситуацию с клиентом: «Предположим, вы продавец в магазине, заходит клиент, берёт кирпич и выбивает стекло». Если сомнения в ответственности соискателя, то кейс будет другой: «Вам нужно прямо сейчас сдать отчёт, руководитель уже звонит, торопит, вдруг поступает звонок от клиента, а второй клиент входит в дверь. Что вы будете делать?»

УП А зачем у менеджера по продажам спрашивают, кем он видит себя через 5 лет? Допустим, один отвечает: «Менеджером по продажам», а второй: «Вашим директором». Кто ответит правильнее?

— Здесь недостаточно факторов для оценки. Ведь интересна не должность сама по себе. Если в этом отделе нужен руководитель, а кандидат хочет им стать, то это сигнал — посмотри, у этого человека есть амбиции, может быть, это он.

В реальности, ответ мне нужен для другого. Мне нужно понять уровень мотивации (мотивация для менеджера по персоналу — это то же, что потребность для продавца, — её нужно выявить). Мне нужна не только должность, а как он видит себя целиком. И из того, что он называет, я понимаю, что для него важнее. Говорит про до-

ход — значит, важен доход, говорит о должности — уточняю, что в этом главное — доход, статус или возможность влиять, или он хочет быть профессионалом на своём поприще. А я анализирую с точки зрения, подойдёт ли человек конкретно в этот отдел. Вдруг в отдел в ближайшее время не нужен руководитель (хотя это условно, рост у нас всегда есть), тогда можно рассмотреть вакансию в другом отделе. Мы сразу предполагаем его дальнейшее карьерное планирование, чтобы цель кандидата можно было достигнуть.

И это очень важный момент: мы занимаемся не только наймом. Наш департамент персонала и карьеры объединяет и отдел персонала, и отдел развития персонала. Наша работа не заканчивается, когда человек подписал трудовой договор. Нам важно, чтобы человек рос и дальше. Если человек сегодня устроился, завтра уволился — это не результат для нас.

УП Обращаете ли Вы внимание на речь соискателя?

— Обязательно. Речь, голос — это инструмент продавца. Учитывая, что мы работаем в B2B, в телефонных продажах, голос — это на многие годы образ продавца и компании для клиента. Здесь нет жёстких требований, но сорная или простонародная речь или дефекты речи затруднят коммуникацию с клиентом. Преимущество — когда че-

ловек обладает большим лексическим запасом, может правильно выразить свою мысль, привести примеры.

УП Если соискатель опоздал, как Вы реагируете? Можно ли дать такому человеку шанс?

— Шанс есть. Хорошо, если опаздывая, он предупредил об этом: это будет вежливо и уместно. Но если это будет третье опоздание за время знакомства, то какие-то выводы мы для себя сделаем.

УП Напоследок дайте 5 вредных советов для соискателя. Что нужно сделать, чтобы точно провалить собеседование?

— Можно больше?

Обязательно наденьте джинсы с дырками и потёртую папину майку. Опоздайте на час-другой на собеседование, а когда придёте, потребуйте к себе особого внимания. Спорьте с рекрутером и не отвечайте на его вопросы. А лучше стучите кулаком по столу и требуйте прекратить этот глупый допрос. Обязательно откажитесь заполнять анкету, лучше порвите её и сожгите прямо в кабинете. Ничего о себе не рассказывайте, пусть читают резюме, глупые девчонки. Главное — не соблюдайте договорённости, отказывайтесь от заданий и говорите, что вам надоели собеседования. И напо-

следок, на встрече с руководителем назовите его дураком.

После этого интервью можно сделать вывод, что советы в Интернете из разряда: «На такой вопрос надо отвечать так», не помогут и даже навредят. Отвечая чужими заготовками, вы мешаете рекрутеру оценить ваш настоящий потенциал и мотивацию, а значит, и подобрать подходящую должность. Зато увеличиваются шансы быть заподозренными в обмане.

Надо отметить, что и среди рекрутеров бывают непрофессиональные сотрудники: такой всё собеседование говорит с вами о погоде, демонстрирует полное безразличие либо утверждает, что ваша сделка на 250 млн «так себе достижение». Но в хороших компаниях (куда и стоит устраиваться на работу) эйчары всё-таки профессионалы и свои вопросы задают с определёнными целью и смыслом. Поэтому главный совет — не слушать советов других соискателей, а посмотреть на себя глазами рекрутера.

* Татьяна Арсенович, заместитель руководителя Департамента персонала и карьеры в IT-компании «ГЭНДАЛЬФ»

Беседовала Екатерина Маницкая

Журнал



2018 г.

ВОЗМЕЩЕНИЕ УЩЕРБА ЗДОРОВЬЮ ПРИ ВИНЕ КОМПАНИИ (анализ споров в судах)

Закон охраняет право человека на безопасные условия работы и компенсацию в случае их нарушения. К сожалению, иногда по вине работодателя здоровью и жизни сотрудника наносится ущерб.

Если работодатель нарушает охрану труда на рабочем месте, то он может быть привлечён к ответственности и понести материальные затраты, связанные с правом работника на возмещение утраченного заработка и дополнительных расходов, необходимость которых была доказана.

При возникновении случая, повлёкшего ущерб здоровью работника, важно определить, по чьей вине он произошёл.

Если работодатель отказался возмещать вред, необходимо заявить требование о полном возмещении вреда здоровью, учитывая все возможные выплаты.

Для получения компенсации необходимо обратиться в суд, документально подтвердив свои требования и заручившись поддержкой свидетелей.

Если будет достаточно доказательств, суд непременно обяжет работодателя выплатить компенсацию.

Судебная практика имеет много примеров решений о возмещении морального вреда. Чтобы взыскать компенсацию ущерба, причинённого здоровью, и морального вреда, нужно доказать вину работодателя, а также причинно-следственную связь между наступившими негативными последствиями и наличием вины.

Однако сделать это не всегда удаётся...

Разбираться в людях — это просто. Не верите? Попробуйте



**Андрей
Устюжанин**

**кадровый центр
«Эксперт»**

«КАЖДЫЙ МОЖЕТ НАУЧИТЬСЯ БЫСТРО СОСТАВЛЯТЬ ВПЕЧАТЛЕНИЕ О ЛЮДЯХ И ПРЕДСКАЗЫВАТЬ ИХ ДАЛЬНЕЙШИЕ ДЕЙСТВИЯ. ВОТ 10 ВОПРОСОВ ДЛЯ ТРЕНИРОВКИ»



Как любитель я пробую это чуть меньше 50 лет, с момента рождения. А как профессионал в оценке людей — более 30. Начинать ещё во время службы в Советской Армии. Поэтому не верю... Со мной солидарен и Пьер Морнель, написавший...

Однажды я участвовал в телепередаче, посвящённой проблемам взаимоотношений работников и их начальников, тему которой можно было бы сформулировать так: «Самый большой идиот, которого я когда-либо брал на работу». «Приходилось ли вам когда-либо по ошибке брать на работу мошенников, обманщиков, шарлатанов, хронических алкоголиков или разыскиваемых по всей стране преступников?» — спросил один из участников дискуссии. «Мне случалось брать на работу каждого из таких типов, а некоторых из них — по нескольку раз!» — вполне серьёзно ответил я.

П. Морнель «Технологии эффективного найма»

Но перейдём к вопросам...

Энтони Тьян — глава венчурного

фонда Cue Ball и автор бестселлера «Heart, Smarts, Guts, and Luck». В своём блоге на HBR он рассказывает, как быстро составлять о людях впечатление, избегать ошибок при найме и не упускать перспективных работников и партнёров. Вот 10 вопросов, которые Тьян использовал, чтобы научиться лучше судить о людях.

1. СКОЛЬКО ЧЕЛОВЕК ГОВОРИТ, А СКОЛЬКО СЛУШАЕТ?

Если он говорит больше 60 % времени, стоит задуматься: дело в его заикливости на себе, или он просто занервничал и не может остановиться?

Хороший пункт, нестареющая классика. В каждой книге по менеджменту вы обязательно встретите этот совет: держите язык за зубами, больше слушайте — меньше говорите. Народная мудрость из глубины веков сформулировала для нас бронзовые тезисы: «Слово — серебро, молчание — золото»; «Слово не воробей — вылетит, не поймаешь»; «Думают думу без шуму»; «Деньги любят тишину» и т. д. и т. п. Тем не

менее людей, умеющих искренне и с интересом слушать, пока не так уж много. Я бы не брал ни не умеющих слушать, ни нервничающих на первом собеседовании до несдержанной болтовни.

2. ОТНИМАЕТ ЛИ ОН ЭНЕРГИЮ ИЛИ ОТДАЁТ?

Есть порода людей, которые распространяют негативную энергию. Но есть и такие, кто несёт в себе позитив и оптимизм и делится ими. По китайской поговорке, лучший способ заполучить энергию — делиться ею. Те, кто делится энергией, — люди щедрые, сострадающие, с ними тут же хочется общаться.

В общем да, бывают «душные» люди, которые уже на собеседовании утомляют, а бывают вдохновляющие и поддерживающие. Помню, как у меня на собеседовании была худенькая, на первый взгляд ничем не примечательная девушка, которая просто фонтанировала жизненной силой и оптимизмом. Она воспитывалась в детдоме, мать умерла, когда девочка была совсем маленькой — года четыре, отец — чуть позже, года на два. Осталась только старшая сестра. Несмотря на явно не сахарную жизнь этой девушки, от неё просто струи-

лись жизненная энергия, оптимизм и доброжелательность.

Помню безногого инвалида в электричке, передвигавшегося на тележке. Я выгреб мелочь, лежавшую в кармане, и бросил ему. Он ответил с силой и мощной энергией: «Брат! Спасибо!» Когда я время от времени вспоминаю этих людей, я начинаю по-другому смотреть на жизненные проблемы.

3. ОН ДЕЙСТВУЕТ АКТИВНО ИЛИ РЕАКТИВНО?

Некоторые люди, сталкиваясь с новой задачей, тут же входят в режим защиты и начинают критиковать. Другие сразу переходят к действию и решению проблем. В большинстве случаев вам нужен человек второго типа.

Я подозреваю, что человек второго типа нужен практически во всех случаях, только нам как-то редко попадают на собеседованиях такие лопухи, которые тут же начинают критиковать. Обычно на уровне теоретических задач все с жаром переходят к действиям и решают любые поставленные проблемы, максимум поинтересуются вначале ресурсами и полномочиями. Как известно, разглагольствовать — это не мешки ворочать

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



4. ЭТОТ ЧЕЛОВЕК ВЫГЛЯДИТ ИСКРЕННИМ ИЛИ ПОДОБОСТРАСТНЫМ?

В фальшивой похвале и в людях, слишком старающихся произвести впечатление, нет ничего приятного. По-настоящему хорошие люди не испытывают потребности подлизываться. С теми, кто может просто быть собой, работать приятнее.

Да, в фальшивой похвале и в слишком старающихся — нет. И всё же, на мой взгляд, скорее нет ничего приятного в людях, которые считают, что они подарили себя вам. Ряд лиц с детства пребывают в образе князя, благородного пирата или принцессы цирка и милостиво разрешают себе поклоняться. А если человек старается произвести впечатление, значит, он заинтересован в общении с вами. Да в общем-то, в нашей обыденной жизни крайне мало людей, не желающих произвести впечатление. Все хотят его произвести, в том числе и те, которые делают вид, что не хотят...

5. КАК ВЫГЛЯДИТ СУПРУГА ИЛИ СУПРУГ ЭТОГО ЧЕЛОВЕКА?

Один из моих бизнес-партнёров дал мне прекрасный совет, как разобраться в личности очень

важного кандидата: пообщайтесь с их супругой или супругом, партнёром или ближайшим другом. Нас узнают по людям, с которыми мы водимся.

Мысль интересная, хотя как-то в нашей практике ни один кандидат не сообщал нам, что его супруга приглашают на потенциальную работу для общения. Мне совет кажется весьма сомнительным, я знаю очень разных людей в супружеских союзах. Несомненно, что-то новое о человеке так узнать можно. Хотя «муж и жена — одна сатана» или хотя бы «два сапога пара». Если вы всё же попытаете составить впечатление о кандидате исключительно по его супруге или супругу, можете очень сильно обмануться и получить человека, не имеющего ничего общего с ожидаемым образом. Почему-то хочется написать менее дипломатично: часто вас будет ожидать конкретный облом... Могут быть очень и очень большие отличия...

6. КАК ЭТОТ ЧЕЛОВЕК ОТНОСИТСЯ К НЕЗНАКОМЫМ ЛЮДЯМ?

Понаблюдайте за этим. Это я называю «тест таксиста» или «тест официанта». Обладает ли человек достаточной открытостью и добротой, чтобы вступить в реальную беседу с

официантом или таксистом? Проигнорирует ли он их, будет ли говорить с ними грубо?

Пожалуй, информативным в этом тесте является только то — будет ли он груб. Разумеется, это повод проститься с этим человеком. В остальном — бывают гении общения, которым удаётся заметить и поощрить всех вокруг себя. Безусловно, это интересная особенность, но многие могут просто никак особенно не прореагировать на обслуживающий персонал. Кто-то погружён в свои вопросы и проблемы, кто-то не считает уместным вмешиваться в чужое жизненное пространство. Если нас обслуживает официант, это вовсе не значит, что он жаждет вступить с нами в активный диалог. Так что ничего криминального в необщительности с незнакомыми людьми я не вижу.

7. ЕСТЬ ЛИ В ПРОШЛОМ ЭТОГО ЧЕЛОВЕКА ЭЛЕМЕНТ БОРЬБЫ?

История имеет значение. Мы с соавторами моей книги «Heart, Smarts, Guts, and Luck» обнаружили, что примерно две трети людей, у которых доминирует интуиция — готовых выступить с новыми инициативами и способных упорно делать своё дело, что так важно в предпри-

нимательстве, — в свои ранние годы сталкивались с какими-то финансовыми трудностями или другими вызовами. Ранние неудачи и трудности лепят характер в той же мере, а то и сильнее, чем первые успехи.

Да, мысль интересная, хотя порой кажется, что элементы борьбы есть практически у всех. Кто-то ищет горох в супе, кто-то — бриллиантовые запонки, кому-то приходится делать тяжелейший выбор между чёрной и красной икрой. В общем, жизнь практически каждого индивидуума — это борьба, только поляны разные...

8. ЧТО ЭТОТ ЧЕЛОВЕК ЧИТАЕТ?

Чтение придаёт глубину, помогает человеку понять собственную историю, подсказывает идеи, новые мысли и повороты существующих концепций, а также помогает быть в курсе событий. Самые интересные люди, с которыми я встречался, склонны много читать — это признак интеллектуального любопытства.

Один из моих любимых вопросов. Я не встречал неинтересных людей, много читавших, у них широкий кругозор, знания и т. п. В определённом смысле, человек, много чи-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тавший, — если мы говорим о качественной литературе — пропустил через себя много жизней и опыта других людей. Его мозг содержит море жизненных ситуаций и коллизий, соответственно, он гибок, интересен, панорамен.

9. ЗАХОТЕЛИ БЫ ВЫ ОТПРАВИТЬСЯ В ДОЛГУЮ ПОЕЗДКУ НА МАШИНЕ С ЭТИМ ЧЕЛОВЕКОМ?

Много лет назад, на моей первой работе мне рассказывали о мысленном эксперименте: задайтесь вопросом, как бы вы себя чувствовали, если бы застряли в аэропорту с кандидатом. То же самое — представить себе, готовы ли вы были поехать с этим человеком через всю страну.

Отчасти верно, но многое зависит от того, на какие задачи подбирается человек. С кем-то, может, и будет здорово проехать через всю страну просто потому, что человек имеет живое детское восприятие, но не факт, что он будет хорошо планировать финансовые потоки и сможет привлекать инвестиции, например... И наоборот... Помните фильм «Семнадцать мгновений весны»? Пьяная женщина пристаёт к Штирлицу: «Все говорят, что математики — сухари! Неправда!»

10. УВЕРЕНЫ ЛИ ВЫ, ЧТО ЭТО ЧЕЛОВЕК СОЗНАТЕЛЬНЫЙ?

Мы с коллегами считаем, что главная предпосылка настоящего лидерства — это способность к самоанализу. Есть ли у этого человека интеллектуальная честность, позволяющая осознать себя, свои сильные и слабые стороны? Есть ли у него желание учиться и предпринимать, исходя из этого, соответствующие меры? Обычно это самый сложный вопрос из всех перечисленных; но вам следует обратить внимание на степень скромности человека и на соответствие между тем, что он думает, говорит и делает.

Хороший вопрос. Самоанализ свойственен не только лидерам. Самоанализом вполне может заниматься безнадёжный ипохондрик, но свойство, безусловно, ценное, идущее на пользу всем. И степень скромности, и степень нескромности — всё это даёт большую пищу для размышлений. Как говорил со смехом Геннадий Хазанов: «Я к себе отношусь трезво, но с большим уважением».

Задайте себе эти десять вопросов — или хотя бы их часть — о каком-то человеке, и вы приблизитесь к пониманию людей.

Думаю, что да. При этом не факт, что вы их всё же поймёте. Приближаться к чему бы то ни было можно бесконечно...

* Андрей Устюжанин, генеральный директор кадрового центра «Эксперт»


Журнал

2018 г.



КОНФЕРЕНЦИЯ 
Сентябрь 2018 г.


БЕЛОВОРТНИЧКОВАЯ ПРЕСТУПНОСТЬ

Больная тема для торговли, производства, финансов...

 не раз поднимал ее в интервью

В этот раз эксперты выступят на конференции со своими мнениями о способах выявления — недопущения и борьбы с проявлениями воровства внутри фирмы

По итогам конференции  подготовит журнал-альманах «Беловоротничковая преступность», который получат все подписчики .

Участие в конференции для подписчиков  — бесплатно.



альпина
ПАБЛИШЕР

Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Сэр Джон Уитмор

Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства



17. КОУЧИНГ ДЛЯ РАБОТЫ БЕЗ ПОТЕРЬ

Коучинг вкупе с бережливой работой создает благотворный цикл беспримерного роста эффективности

Систему бережливого производства взяли на вооружение многие отрасли промышленности. Ее цель — повысить эффективность рабочих процессов путем устранения потерь, снижения уровня непоследовательности и облегчения труда работников. Разработанная компанией Toyota во второй половине XX в., теперь она применяется не только на производстве, но и в более широком деловом контексте.



Организации и команды, действующие на основе принципов бережливого производства и практикующие коучинг, создают идеальные условия для обучения и максимальной эффективности. Это связано с тем, что постоянный рост через обучение (а именно это — суть бережливой работы) заставляет людей регулярно выходить из зоны комфорта, в которой они обычно находятся, в «зону обучения», которая приближает их к полной реализации потенциала. Коучинг бросает людям вызов использовать эту зону максимально, поддерживает их в обучении и развитии для усвоения новых привычек и стандартов — то есть они не просто терпят этот опыт лишь для того, чтобы затем возвратиться в зону комфорта. Кэролайн Хили, отвечающая за обучение и развитие в компании Medtronic, говорит, что внедрение коучингового подхода помещает «эмпатию, душу и смысл в самую сердцевину работы без потерь и помогает людям, ее практикующим, сделать огромный скачок эффективности. Вооружившись навыками коучинга, которые идеально дополняют то, что приверженцы бережливой работы уже делают, они и их команды чувствуют прилив сил и воодушевления, способны делать больше с меньшими издержками».

В некоторых организациях внедрение бережливой работы идет со скрипом — возможно, из-за того, что там упускают из виду необходимость заразить этой мыслью своих людей путем коучинга. В

этой главе я перечислю элементы самых успешных систем бережливого производства и сопоставлю их с коучингом, чтобы показать их совместимость.

От зависимости к взаимозависимости

Если говорить о производстве, успешные системы бережливой работы — прекрасный пример высокоэффективной и взаимозависимой культуры, направленной на обучение. Они замечательно демонстрируют, как важно досконально понимать каждый шаг в процессе, а также то, как предыдущие этапы влияют на последующие и каковы текущие нужды.

Если мы переведем это на язык команды, представьте себе, что будет, если каждый человек поймет, как его действия влияют на других членов команды, и будет сообщать свои нужды всем остальным, чтобы вместе добиваться положительного результата.

Почему же тогда многие организации, желающие внедрить у себя бережливую работу, не могут сохранить все ее выгоды после первого резкого сокращения издержек и роста эффективности? Одно из возможных объяснений таково: слишком много усилий направляется на внедрение технических процессов, а человеческий фактор остается почти без внимания. Точно так же, как использование модели РОСТ еще не является коучингом (ведь эту модель



может использовать любой диктатор), простое следование шагам бережливого производства не принесет постоянного улучшения процессов. Если люди не прониклись этим духом, скорее всего, руководитель действовал директивно, что лишь укрепляет культуру зависимости и подрывает успех бережливой работы.

И действительно, важность взаимоотношений между руководителем и его командой — неотъемлемая часть одной из самых успешных бережливых культур, системы производства Toyota. Там уважение к человеку и работе команды — один из ключевых принципов. Именно в этой сфере применение навыков и принципов коучинга может усилить эффект бережливых процессов и привести к подлинной взаимозависимости — и, разумеется, к высоким результатам.

Начинайте, помня о цели

Собираясь построить счастливое «бережливое» будущее, начинать следует с определения главного вызова, который команда хочет перед собой поставить. Примеры корпоративных задач — полностью искоренить потери, снизить издержки, повысить удовлетворенность клиента. Сравните этот список с конечной целью и мечтой из главы 10, которые направляют коучинговый процесс.

Таким образом, определение общих

вызовов в последующем поможет понять краткосрочные задачи и меры (промежуточные и рабочие цели), что, в свою очередь, поможет команде сосредоточить усилия и эффективно работать для достижения желаемого результата. В практике бережливой работы благодаря привычке часто вести беседы о возможных улучшениях создается фокус на настоящем моменте, но в то же время сохраняется осознание общего вызова, чтобы краткосрочные меры были максимально актуальными. Четкое направление означает, что люди действуют более прицельно — а это скорее приведет к желаемому результату.

Лучшее — не враг хорошего

Кайдзен, или «лучшее — не враг хорошего», это известный принцип различных бережливых культур. Нет пределов совершенству, и убежденность в этом открывает путь к постоянным инновациям и эволюции на пути к цели — через постепенное улучшение, а иногда и резкие прорывы.

Тот факт, что все мы обладаем гораздо большим потенциалом, чем это проявляется в обычной жизни, очень важен для коучингового мышления и постоянных активных поисков скрытых ресурсов. Коуч может помочь подопечному получить доступ к этому ресурсу, что позволит последнему постоянно повышать свою эффективность.



Главное — первоклассная осознанность

Как в бережливой работе, так и в коучинге исключительно важно выяснение истинного положения вещей (реальности). В системах бережливого производства это означает находиться там, где идет работа, и делать все максимально на виду, чтобы ни одна проблема не укрылась от глаз. В коучинге это означает работать с позиции подопечного и не основывать решения на предположениях или привычках.

Бережливая работа может быть прекрасным способом применения научного мышления и обучения к конкретной ситуации, когда мы понимаем, что на самом деле происходит, с помощью прицельного внимания и измерения, а не заикливаемся на своем субъективном мнении или ожиданиях от ситуации. Эффективные вопросы, помогающие получить больше деталей и поставить под сомнения свои установки, — начало обучения как в бережливом управлении, так и в коучинге. На деле речь идет о росте осознанности — начальной точке повышения эффективности, из которой вырастает ответственность и вера в себя.

Планируй — делай — анализируй — корректируй

Неудивительно, что система постоянного совершенствования, подобная бережливо-

му производству, стала способом повышения эффективности. Очень важно регулярно проверять, что ваша модель действия все еще хороша, а заметив возможности улучшения, вносить корректировки.

В системе бережливого производства практика постоянного совершенствования описывается циклом «планируй — делай — анализируй -корректируй» (ПДАК):

- ✓ Планируй — какова цель этого процесса, что изменится в результате этого усовершенствования?
- ✓ Делай — внедри намеченные изменения.
- ✓ Анализируй — сравни результаты с первоначальным планом.
- ✓ Корректируй — каков будет новый стандартизированный процесс?

Преимущество следования этому циклу — постоянная сосредоточенность на совершенствовании. Она построена на японском подходе кайдзен — то есть убежденности, что всегда есть куда расти на основе того, что уже достигнуто.

Коучинговое мышление и использование коучинговых процессов естественным образом поддерживают каждую стадию этого цикла — а также высвобождают больше времени для самого коучинга.

Зона обучения и человеческий фактор

Возможно, решающий фактор в том, как коучинговый стиль может макси-



мизировать выгоды методологии бережливой работы, — это выверенное равновесие между поддержкой и вызовами. Когда бережливое производство успешно, процесс требует от людей готовности экспериментировать, пробовать разные подходы. Часто они будут успешными, но не всегда. В любом случае, важно именно познание с помощью эксперимента.

Когда человек, команда или организация хотят измениться, в этом всегда будет присутствовать элемент обучения. А это значит, что каждому потребуется выйти из зоны комфорта в зону обучения. Вы и сами, наверное, можете вспомнить ситуацию, когда вы были частью команды или организации, в которой царила культура зависимости, с ее уймой правил о том, что можно и что нельзя. Каков бы был первый шаг на пути к большей независимости? Как бы отреагировали некоторые лидеры на то, чтобы позволить другим принимать решения, перестать разыгрывать роль эксперта?

Роль коучинговых процессов как таковых ограничена, если человек не в силах выйти в зону обучения или боится возможных последствий ошибки. Поэтому задача коуча — помогать каждому человеку, команде и компании перемещаться между зоной комфорта и зоной обучения, балансируя между поддержкой и вызовом. Все это нужно для того, чтобы человек мог сделать шаг в неизвестное, — и коуч помогает ему совладать со своими страхами и неуверенностью.

Коучинговый подход

Давайте рассмотрим, как менеджер, использующий коучинг, может подойти к ситуации, когда возникла проблема в некоем процессе.

Джим, ответственный за команду операторов на линии, встречается со своим руководителем Элис.

Стадия планирования по ПДАК.

Элис: Привет, Джим, что тебя сегодня беспокоит?

Джим: У нас проблема с перепроизводством — складская команда говорит, что для нашей продукции больше нет места.

Определяем цель.

Элис: Хорошо, у нас есть сейчас 10 минут, чего бы тебе хотелось на выходе?

Джим: Было бы здорово, если бы я понял, что можно изменить для улучшения ситуации.

Элис: Хорошо, я поняла, что сейчас решение этой проблемы — твой главный приоритет. До того, как мы перейдем к деталям, скажи: а если ты решишь эту проблему, какая еще от этого будет польза?

Джим: Ну, здесь речь идет об эффективности в целом. Я никогда не могу быть уверен в том, какой объем работ у нас будет на следующей неделе, поэтому очень трудно планировать расписание сотрудников и дополнительные часы.

Расширяем вызов.



Элис: Как картина должна, по твоему мнению, выглядеть в долгосрочной перспективе?

Джим: Я думаю, мне нужно побольше согласованности.

Элис: Согласованности?

Джим: Да, более предсказуемый рабочий поток — мы как будто все время то догоняем, то замедляемся. Мне кажется, это тяжело и для моей команды, поскольку они никогда не знают, когда я попрошу их работать сверхурочно, а когда, наоборот, не позволю им отработать те лишние часы, которые уже были договорены, — из-за того, что не знаю планов. Это влияет и на качество — когда мы спешим, я вижу, что больше изделий возвращается на доработку.

Цель следующего порядка.

Элис: Что еще ты замечаешь?

Джим: Ну, в какой-то момент это, безусловно, вредит всей компании. Я уверен, что процесс не настолько эффективен, насколько возможно. В конце концов, нам постоянно напоминают, что главная цель — максимальная эффективность.

Элис: Да, именно в этом наше долгосрочное видение. Какую цель по отношению к текущей проблеме ты хочешь поставить, чтобы повысить эффективность?

Джим: Если бы получилось поддерживать постоянные объемы производства в соответствии с потребностью — это было бы прекрасное начало.

Элис: А какова ситуация сейчас?

Джим: У нас большие излишки.

Изучаем реальность.

Элис: Какие?

Джим: На вчерашний вечер 20 штук, это очень много — наша цель, чтобы их было не больше двух.

Элис: Хорошо, а какие решения вы уже пробовали?

Джим: В основном речь идет о регулировании уровня производства: я сказал двум приходящим сотрудникам, что они нам до конца недели не понадобятся, и отпускаю некоторых членов команды пораньше сегодня вечером.

Элис: Как, по-твоему, это повлияет на ситуацию?

Джим: Таким темпом мы избавимся от излишков к концу недели.

Элис: Как часто это происходит?

Джим: Сейчас кажется, как будто каждый месяц приходится или просить людей работать сверхурочно, или замедляться.

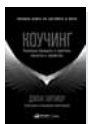
Элис: Что еще нужно, чтобы решить этот вопрос в долгосрочной перспективе?

Джим: Мне нужен доступ к информации о будущем спросе — какие заказы у нас на очереди.

Возможные шаги.

Элис: Где бы ты стал искать эту информацию?

Джим: Ну, у продажников — они заключают договоры с клиентами, поэтому у них должны быть подробности о количестве и сроках поставки и тому подобное.



Элис: Что тебе мешает получить у них эти сведения?

Джим: Да, в общем-то, ничего.

Элис: Итак, каков твой следующий шаг?

Джим: Поговорю с Марком, их руководителем.

Элис: Что ты ему скажешь?

Джим: Что я хочу больше информации о намечающихся поставках.

Договариваемся о действиях.

Элис: А конкретно, насколько заранее ты хотел бы знать о поставках?

Джим: Чем раньше, тем лучше.

Элис: Это понятно, но с такой формулировкой срок будет сложно измерить. Как насчет конкретного расписания, чтобы потом можно было оценить, насколько оно работает?

Джим: Ну, если бы меня предупреждали о новых заказах за две недели, это бы, безусловно, здорово помогло.

Просит, чтобы планируемые меры были максимально конкретными.

Элис: Хорошо, две недели. А как насчет изменений в заказах, которые ты упоминал раньше?

Джим: О да, когда речь идет о регулярных однотипных заказах, проблем нет. Я точно знаю, сколько нужно каждую неделю. А вот когда что-то меняется, а меня никто не ставит в известность до последней минуты, возникает проблема.

Элис: Что же тебе требуется в подобных случаях?

Джим: Ну, если изменения невелики

— предупредить за неделю, а если что-то большое — то опять-таки за две недели.

Элис: А что конкретно ты понимаешь под большими и маленькими изменениями?

Джим: Ну, если изменение в пределах 10% от обычного заказа — это небольшое изменение, а все, что выше этого, — большое.

Элис: Вот так стало яснее. Итак, о чем ты попросишь Марка?

Джим: Предупреждать меня о новых заказах и изменениях больше, чем на 10%, за две недели, а об изменениях в пределах 10% — за неделю.

Элис: А как ты узнаешь, что эта мера сработала?

Джим: В идеале у нас не будет переработок, и при этом мы будем успевать за спросом.

Элис: А что по поводу склада?

Джим: Ну да, излишков там будет максимум две штуки.

Элис: Хорошо. Похоже, поговорить с Марком будет твоим первым шагом. Когда ты хочешь это сделать?

Джим: Должно быть, получится на этой неделе.

Элис: На этой неделе? Когда именно?

Джим: Я встречаюсь с Марком сегодня во второй половине дня по поводу одного вопроса от клиента, тогда и поговорю.

Элис: Когда нам будет разумно встретиться снова, чтобы обсудить результат?

Джим: Могу сообщить тебе о том,



как прошел разговор с Марком, после встречи. Думаю, реально увидеть, как это влияет на наш рабочий процесс, мы сможем через несколько недель.

Элис: Хорошо, свяжемся в конце дня, тогда и договоримся о следующей встрече.

Следующая встреча

Когда Джиму помогают поставить конкретные цели и обеспечивают личную ответственность, от этого есть немалая польза: четкое выстраивание ожиданий и целей. Теперь Элис встретится с ним не для того, чтобы проконтролировать, как пошли дела, а чтобы узнать, чему он научился из первоначального действия, а позже в рамках стадии анализа цикла ПДАК. Проверка — прекрасный способ создать культуру обучения, поддерживая людей при выходе из зоны комфорта.

Давайте посмотрим на следующую встречу.

Стадия «делать» из ПДАК.

Элис: Джим, я хотела спросить о разговоре с Марком, который ты планировал. У тебя есть пара минут?

Джим: Да, без проблем. Разговор прошел хорошо.

Что произошло?

Элис: Что произошло?

Джим: Я сказал ему о наших проблемах с излишками, и он согласился, что с этим надо что-то делать.

Элис: О каких следующих шагах вы договорились?

Джим: Я сказал ему, что мне бы помогло, если бы меня предупреждали заранее о заказах, и спросил, не может ли он с этим подействовать. Марк сказал, нет проблем, он будет постоянно присылать мне заказы за четыре недели.

Элис: Четыре недели? Это больше, чем тебе было нужно, да?

Джим: Ну да, но они все равно рассылают эту информацию, таким образом им не придется писать никаких новых бумаг. Я просто буду использовать для своего планирования заказы двухнедельной давности.

Элис: Когда это начнется?

Джим: В конце этой недели, что очень хорошо.

Какие уроки можно извлечь?

Элис: Кажется, ты очень рад. И я рада, что все получилось. Молодец, что добился такого прогресса. Теперь будет интересно измерить эффект от всего этого. Чему ты научился на этот момент?

Джим: Что люди рады помочь, когда им объяснишь ситуацию.

Элис: Это хорошо. Чему еще?

Джим: Что, возможно, есть другие области, которые можно улучшить, если теснее сотрудничать с другими отделами.

Элис: Например?

Джим: Ну, я еще не поговорил о ситуации с сотрудниками склада, но уверен, у них есть что добавить.



Каков следующий шаг?

Элис: Итак, какой следующий шаг в эту сторону?

Джим: Нельзя ли организовать трехстороннюю встречу — мы, продавцы и склад?

Элис: Уверена, что можно. Тебе поможет, если мы снова соберемся, чтобы обсудить все это поподробнее — может быть, во время нашей следующей встречи?

Джим: Да, это неплохая идея.

Элис: Можно я тебя попрошу подумать над одним вопросом до той встречи?

Джим: Конечно, давай.

Сеет семена еще более взаимосвязанной работы.

Элис: Спасибо, Джим. Я бы хотела услышать твои идеи по поводу того, что бы стало возможным, если бы каждый отдел понимал, как облегчить жизнь остальным.

Джим: Хорошо. Интересный вопрос, придется поломать голову! Расскажу свои мысли на следующей встрече.

«Анализируй» и «корректируй» из ПДАК

В последующие 4–8 недель Элис будет тесно сотрудничать с Джимом,

чтобы понять, что происходит с излишками на складе, и оценить эффект внедренных перемен. Скорее всего, по ходу дела в результате последующих встреч (например, трехстороннего обсуждения, о котором говорится во второй беседе) и обратной связи будут обнаружены и другие необходимые изменения. Каждое создает мини-цикл ПДАК с последующей беседой, цель которой — побудить людей экспериментировать и лучше осознавать положение дел.

Итак, после восьми недель можно провести тщательную оценку и достигнуть соглашения о том, какие изменения будут внесены в процессы и системы на постоянной основе. Последовательность модели РОСТ можно использовать в качестве структуры для разговора, а также для акцентирования на следующем изменении — чтобы запустить цикл снова. Это лишь один пример тех огромных возможностей, которые приверженцы бережливой работы могут получить, если возьмут на вооружение коучинговый подход.

Журнал



2018 г.

Анализ судебной практики по спорам, связанным с профессиональными заболеваниями

Анна Офицерова

Судам всех уровней часто приходится рассматривать дела, связанные с профессиональными заболеваниями. Участниками таких споров становятся сами работники, их работодатели и представители Фонда социального страхования России (ФСС).



нализ судебной практики за последние годы показывает, что споры между работниками и работодателями в данной сфере правоотношений возникают, в основной своей массе, по поводу возмещения вреда, причинённого здоровью вследствие профессионального заболевания и компенсации морального вреда.

В соответствии с Конституцией Российской Федерации в Российской Федерации охраняются труд и здоровье людей (ч. 2 ст. 7), каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены (ч. 2 ст. 37), каждый имеет право на охрану здоровья (ч. 2 ст. 41), каждому гарантируется право на судебную защиту (ч. 1 ст. 46).

Из данных положений Конституции РФ в их взаимосвязи следует, что каждый имеет право на справедливое и соразмерное возмещение вреда, причинённого повреждением здоровья вследствие необеспечения работодателем безопасных условий труда, а также имеет право требовать такого возмещения в судебном порядке.

Достаточно часто встречается ситуация, когда размер утраченного работником вследствие профессионального заболевания заработка превышает размер страхового возмещения, выплачиваемого ему в рамках обязательного социального страхования.

При её разрешении суды исходят из того, что *в случае, если страховые выплаты не покрыли убытки, причинённые работнику вследствие профессионального заболевания, работник вправе требовать в судебном порядке возмещения вреда в части, превышающей страховые выплаты, с работодателя.* Таким образом, с работодателя подлежит взысканию разница между суммой утраченного работником заработка и суммой выплат, перечисляемых ему ФСС России.

Основным правовым обоснованием такого мнения является то, что «согласно правовым позициям, изложенным в сохраняющих свою силу определениях Конституционного Суда Российской Федерации, закреплённый в Федеральном законе «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» принцип гарантированности возмещения причинённого вреда предполагает защиту нарушенных прав в полном объёме»

(Определения от 01.12.2005 № 460-О, от 03.11.2006 № 445-О).

Устанавливая в п. 1 ст. 1 обязательный уровень возмещения вреда, названный федеральный закон не ограничивает право застрахованных лиц на возмещение причинённого вреда в части, превышающей обеспечение по социальному страхова-

ны в параграфе 2 главы 59 Гражданского кодекса РФ (далее — ГК РФ), положения статей 1084, 1085 и 1086 которого определяют объём и характер возмещения вреда, причинённого гражданину повреждением здоровья при исполнении им договорных обязательств, а также размер подлежащего возмещению утраченного потерпевшим заработка (дохода).

С РАБОТОДАТЕЛЯ ПОДЛЕЖИТ ВЗЫСКАНИЮ РАЗНИЦА МЕЖДУ СУММОЙ УТРАЧЕННОГО РАБОТНИКОМ ЗАРАБОТКА И СУММОЙ ВЫПЛАТ, ПЕРЕЧИСЛЯЕМЫХ ЕМУ ФСС РОССИИ

нию, осуществляемое на основании данного федерального закона: работодатель несёт ответственность за вред, причинённый жизни или здоровью работника при исполнении им трудовых обязанностей, в порядке, закреплённом главой 59 Гражданского кодекса Российской Федерации (Определения Конституционного Суда Российской Федерации от 11.07.2006 № 301-О и от 21.12.2006 № 580-О).

В частности, обязательства вследствие причинения вреда установле-

В соответствии со ст. 1084 ГК РФ вред, причинённый жизни или здоровью гражданина при исполнении договорных обязательств, а также при исполнении обязанностей военной службы, службы в милиции и других соответствующих обязанностей, возмещается по правилам, предусмотренным гл. 59 ГК РФ, если законом или договором не предусмотрен более высокий размер ответственности.

При причинении гражданину увечья или ином повреждении его здоровья возмещению подлежит

здоровье

утраченный потерпевшим заработок (доход), который он имел либо определённо мог иметь, а также дополнительно понесённые расходы, вызванные повреждением здоровья (ст. 1085 ГК РФ).

Кроме того, положения ч. 2 ст. 1 ФЗ от 24.07.1998 № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» не ограничивают права

ФАКТ ПРИЧИНЕНИЯ РАБОТНИКУ МОРАЛЬНОГО ВРЕДА И РАЗМЕРЫ ЕГО ВОЗМЕЩЕНИЯ ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ СУДОМ НЕЗАВИСИМО ОТ ПОДЛЕЖАЩЕГО ВОЗМЕЩЕНИЮ ИМУЩЕСТВЕННОГО УЩЕРБА

На основании ст. 1072 ГК РФ юридическое лицо или гражданин, застраховавшие свою ответственность в порядке добровольного или обязательного страхования в пользу потерпевшего, в случае, когда страховое возмещение недостаточно для того, чтобы полностью возместить причинённый вред, возмещают разницу между страховым возмещением и фактическим размером ущерба.

Положения приведённых правовых норм устанавливают обязанность лица, причинившего вред, возместить утраченный заработок в полном объёме, а не в какой-либо части.

застрахованных на возмещение вреда, осуществляемого в соответствии с законодательством Российской Федерации, в части, превышающей обеспечение по страхованию, осуществляемое в соответствии с указанным Федеральным законом (Апелляционное определение Московского городского суда от 16 апреля 2018 г. по делу № 33-16292/2018).

Наряду с возмещением вреда в части, превышающей страховые выплаты, в судебной практике встречается огромное количество дел с требованиями работника к работодателю о компенсации морального вреда, причинённого профессиональным заболеванием.

Действительно, на основании ст. ст. 21 и 220 Трудового кодекса Российской Федерации (далее — ТК РФ) работник имеет право на возмещение вреда, причинённого ему в связи с исполнением трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном ТК РФ и иными федеральными законами. Моральный вред, причинённый работнику неправомерными действиями или бездействием работодателя, возмещается работнику в денежной форме в размерах, определяемых соглашением сторон трудового договора. В случае возникновения спора факт причинения работнику морального вреда и размеры его возмещения определяются судом независимо от подлежащего возмещению имущественного ущерба (ст. 237 ТК РФ).

В соответствии с абз. 2 п. 3 ст. 8 Федерального закона от 24.07.1998 № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» возмещение застрахованному морального вреда, причинённого в связи с несчастным случаем на производстве или профессиональным заболеванием, осуществляется причинителем вреда.

При кажущейся простоте и ясности содержания данных норм выше-

обозначенных нормативных актов на практике множество проблем связано как раз с требованием работника к работодателю о возмещении (компенсации) морального вреда в связи с профессиональным заболеванием.

Так, при рассмотрении судами указанного требования складывается неоднозначная правовая позиция в случаях, *когда профзаболевание у пострадавшего установлено по последнему месту работы, но стаж во вредных условиях труда исчисляется десятками лет у предыдущих работодателей.*

Существует правовая позиция, согласно которой, если профессиональное заболевание выявлено по последнему месту работы заболевшего, учитываться, тем не менее, должен весь период его трудовой деятельности, когда он подвергался воздействию вредных факторов, в том числе при работе на других предприятиях (организациях).

Так, истец И.Е.А. обратился в суд с иском сразу к нескольким ответчикам — ПАО «Самараэнерго» и ПАО «Т Плюс» — о компенсации морального вреда.

В обоснование требований он ссылался на то, что в течение 23 лет проработал в условиях воздействия вредных производственных факто-

ров, указав, сколько лет работал конкретно в каждой из вышеперечисленных организаций.

Согласно акту о случае профессионального заболевания № <***> от <***>, причиной профессионального заболевания или отравления И.Е.А. является длительное воздействие на организм человека вредных производственных факторов или веществ: работа в условиях воздействия производственного шума, превышающего ПДУ на 8 дБА. Заболевание является профессиональным и возникло в результате выполнения работ в условиях длительного воздействия повышенного уровня производственного шума, превышающего предельно допустимые уровни на 8 дБА.

Судом установлено, что на предприятии всех ответчиков истец работал в качестве мастера по ремонту оборудования электрического цеха, следовательно, его условия труда на данных предприятиях аналогичны, что позволяет сделать вывод о том, что он подвергался воздействию одних и тех же вредных факторов на каждом предприятии.

Данный вывод суда подтверждается санитарно-гигиенической характеристикой труда, актом о профессиональном заболевании. Каких-либо свидетельств того, что воздействию вредных веществ он подвергался

только в одной из перечисленных организаций, суду не представлено. При таких обстоятельствах, несмотря на то, что профзаболевание выявлено по последнему месту работы, суд, обоснованно удовлетворил требования истца, исходя из длительного многократного воздействия на организм вредных факторов, и взыскал с каждого из ответчиков моральный вред в пользу истца (Решение Ленинского районного суда г. Самара от 02 августа 2017 г. по делу № 2-3279/2017). Аналогичные выводы содержатся в Апелляционных определениях Самарского областного суда от 21 ноября 2017 г. по делу № 33-14686/2017 и от 21 ноября 2017 г. по делу №33-14952/2017 и др.

В судебной практике встречается и противоположное мнение.

Например, Гуковский городской суд Ростовской области, разрешая спор и удовлетворяя исковые требования Ф.Н.А. о взыскании единовременной выплаты в счёт компенсации морального вреда, причинённого профессиональным заболеванием, суд первой инстанции исходил из того, что утрата профессиональной трудоспособности вследствие профессионального заболевания истцу была впервые установлена именно в период его работы в ООО «УК «Межегейуголь»», долевая ответственность иных работодателей, на предпряти-

ях которых ранее трудился истец, в причинении вреда его здоровью не установлена, в связи с чем именно ООО «УК «Межегейуголь»» обязано осуществить Ф.Н.А. единовременную выплату в счёт компенсации морального вреда в полном разме-

случае профессионального заболевания от 23 января 2015 г., явилось длительное воздействие на его организм вредных производственных факторов. Ф.Н.А. испытывал воздействие вредных производственных факторов при исполнении трудовых

ЕСЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ЗАБОЛЕВАНИЕ ВЫЯВЛЕНО ПО ПОСЛЕДНЕМУ МЕСТУ РАБОТЫ ЗАБОЛЕВШЕГО, УЧИТЫВАТЬСЯ, ТЕМ НЕ МЕНЕЕ, ДОЛЖЕН ВЕСЬ ПЕРИОД ЕГО ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, КОГДА ОН ПОДВЕРГАЛСЯ ВОЗДЕЙСТВИЮ ВРЕДНЫХ ФАКТОРОВ

ре (Решение Гуковского городского суда Ростовской области от 30 марта 2016 г. по делу № 2-653/2016). Аналогичные выводы содержатся в Решении Донецкого городского суда Ростовской области от 20 мая 2016 г.; Решении Киселевского городского суда Кемеровской области от 18 июня 2014 г. и др.

Суд апелляционной инстанции согласился с выводами суда первой инстанции и их правовым обоснованием, дополнив их суждением о том, что причиной профессионального заболевания истца, согласно акту о

обязанностей в период работы в ООО «УК «Межегейуголь»», и в этот период ему впервые был установлен диагноз профессионального заболевания. Суд апелляционной инстанции также сделал вывод о том, что законом не предусмотрено определение степени вины работодателя в причинении вреда здоровью работника в процентах пропорционально времени работы этого работника на конкретном предприятии (Апелляционное определение судебной коллегии по гражданским делам Ростовского областного суда от 30 июня 2016 г. по делу № 2-653/2016). Аналогичные

выводы содержатся в Апелляционном определении судебной коллегии по гражданским делам Ростовского областного суда от 25 августа 2016 г. и др.

Однако вышеприведённую позицию нельзя назвать устоявшейся. Вышестоящие органы правосудия далеко не всегда подтверждают её обоснованность.

Как разъяснил Верховный Суд РФ по данному делу, исходя из заявленных Ф.Н.А. исковых требований и возражений против них ответчика, обстоятельствами, имеющими значение для разрешения спора по иску Ф.Н.А. к ООО «УК «Межегейуголь»» о взыскании единовременного пособия в счёт компенсации морального вреда, являются: установление наличия или отсутствия неправомерных действий работодателя, повлёкших причинение работнику вреда вследствие возникновения у него профессионального заболевания; установление наличия спора между работником и работодателем по факту причинения работнику неправомерными действиями работодателя морального вреда или о размере его возмещения; определение в локальном нормативном акте ООО «УК «Межегейуголь»» порядка выплаты работникам этого предприятия единовременного пособия в счёт компенсации морального вреда в связи

с выявлением у них профессионального заболевания; соблюдение этого порядка Ф.Н.А.; наличие и степень вины ООО «УК «Межегейуголь»» в причинении вреда здоровью истца вследствие профессионального заболевания; степень нравственных и физических страданий, причинённых работнику (Ф.Н.А.) в связи с повреждением здоровья; разумность и справедливость заявленных требований.

Суд первой инстанции не определил перечисленные выше обстоятельства в качестве юридически значимых для разрешения настоящего спора, они не вошли в предмет доказывания по делу и, соответственно, не получили правовой оценки суда.

Так, суд первой инстанции не дал оценку акту о случае профессионального заболевания от 23 января 2015 г., в п. 17 которого указано, что с учётом недолгой продолжительности работы Ф.Н.А. в ООО «УК «Межегейуголь»» (при вахтовом методе работы — фактически 7 месяцев) профессиональное заболевание возникло у Ф.Н.А. не одновременно, а в течение длительного времени работы (на протяжении 29 лет) у предыдущих работодателей, так как причиной данного профессионального заболевания служит длительное воздействие на организм вредных производственных факторов.

Не являлись предметом проверки суда и доводы представителя ООО «УК «Межегейуголь»», которые приводились в ходе рассмотрения дела в суде первой инстанции, о том, что общий стаж работы Ф.Н.А. в условиях воздействия вредных веществ и неблагоприятных производственных

щие спорные отношения, не определил юридически значимые для разрешения спора обстоятельства, кроме того, не дал оценки доводам ответчика о том, что истец работал у него недолгий период, а профессиональное заболевание возникло у него не одновременно, а в течение

ВОЗМЕЩЕНИЕ МОРАЛЬНОГО ВРЕДА РАБОТНИКУ РАБОТОДАТЕЛЕМ САМОСТОЯТЕЛЬНО, СОГЛАСНО ВНУТРЕННИМ ЛОКАЛЬНЫМ АКТАМ И ВНЕ СУДЕБНОГО ПОРЯДКА, НЕ ВСЕ СУДЫ ПРИЗНАЮТ ОБОСНОВАННЫМ

факторов, в том числе на шахте «Алмазная», шахте «Замчаловская», в Управлении по монтажу, демонтажу и ремонту ГШО, ОАО «Замчаловский антрацит» на шахте «Замчаловская», в ОАО холдинговая компания «Якутуголь», составляет 29 лет, из которых в ООО «УК «Межегейуголь»» — только 7 месяцев, что соответствует 2 % от всего стажа работы во вредных условиях, повлёкшей получение истцом профессионального заболевания.

Как следствие, дело направлено на новое рассмотрение, так как суд первой инстанции, неправильно применив правовые нормы, регулирую-

длительного времени работы у предыдущих работодателей (Определение Верховного Суда РФ от 15 мая 2017 г. № 41-КГ17-4). Аналогичные выводы содержатся в Определении Верховного Суда РФ от 26 июня 2017 г. № 41-КГ17-6 и др.

При этом ещё один важный момент: *возмещение морального вреда работнику работодателем самостоятельно, согласно внутренним локальным актам и вне судебного порядка, не все суды признают обоснованным.*

В одном случае представители

фемиды исходят из того, что компенсация, предусмотренная локальными нормативными актами работодателя, является не выплатой компенсации морального вреда (поскольку выплачивается без учёта степени физических и нравственных страданий, индивидуальных особенностей конкретного работника), а дополнительной компенсационной выплатой в случае установления работнику профессионального заболевания в соответствии с нормами трудового законодательства. В связи с чем исковое требование работника о компенсации морального вреда, причинённого профессиональным заболеванием подлежит удовлетворению и в случае, когда выплаты в счёт компенсации морального вреда работодателем производились в соответствии с локальными актами (Апелляционное определение судебной коллегии по гражданским делам Новосибирского областного суда от 26 февраля 2015 г.; Апелляционное определение судебной коллегии по гражданским делам Красноярского краевого суда от 11 ноября 2015 г. и др.).

В соответствии с другой позицией, работник не вправе в судебном порядке требовать от работодателя компенсацию морального вреда в связи с утратой профессиональной трудоспособности, если причинённый вред был возмещён ему в до-

бровольном порядке в соответствии с условиями коллективного договора или иного локального акта. В данном случае, по сути, ставится вопрос о взыскании повторной компенсации морального вреда, что законом не предусмотрено. (Определение Верховного Суда РФ от 15 мая 2017 г. № 41-КГ17-4). Аналогичные выводы содержатся в Определении Верховного Суда РФ от 26 июня 2017 г. № 41-КГ17-6; Постановлении Верховного Суда РФ от 26 октября 2016 г. № 6-ПВ16 и др.).

Обращает на себя внимание также вопрос о размере компенсации морального вреда, причинённого профессиональным заболеванием, а именно: *вправе ли работник требовать компенсацию морального вреда в размере большем, чем это установлено отраслевым соглашением или коллективным договором.*

При ответе на данный вопрос можно наблюдать противоречивость судебной практики, которая в целом сводится к двум правовым позициям.

В соответствии с первой, «работник, в случае получения профессионального заболевания, не вправе требовать, а суд не вправе взыскивать компенсацию морального вреда в размере большем, чем это установлено отраслевым соглашением или коллективным договором» (Опреде-

ление Верховного Суда РФ от 20 декабря 2016 г. № 67-КГ16-22).

Согласно второй позиции «в случае спора размер компенсации морального вреда определяется судом

от 10 апреля 2018 г. по делу № 33-979-2018).

Таким образом, подводя итог всему вышесказанному, можно отметить, что судебная практика по

РАЗМЕР КОМПЕНСАЦИИ МОРАЛЬНОГО ВРЕДА ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ СУДОМ ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ ОТ РАЗМЕРА, УСТАНОВЛЕННОГО СОГЛАШЕНИЕМ СТОРОН, И ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИМУЩЕСТВЕННОГО УЩЕРБА, КОТОРЫМ В СЛУЧАЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ЗАБОЛЕВАНИЯ ЯВЛЯЕТСЯ УТРАЧЕННЫЙ СРЕДНИЙ ЗАРАБОТОК РАБОТНИКА

вне зависимости от размера, установленного соглашением сторон, и вне зависимости от имущественного ущерба, которым в случае профессионального заболевания является утраченный средний заработок работника» (Постановлении Верховного Суда РФ от 26 октября 2016 г. №6-ПВ16; Апелляционное определение судебной коллегии по гражданским делам Мурманского областного суда

делам, связанным с профессиональными заболеваниями, противоречива и неоднозначна, а знание всех её нюансов необходимо, поскольку позволяет сторонам грамотно формулировать свои исковые требования и отстаивать каждому из них свою позицию в суде.

Журнал







2018 г.

ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА



Многие работают по старинке.
Да и стоит ли слепо копировать
чьи-то новые идеи по организации
и оплате труда?

Об этом поговорим на конференции 
практики из успешных компаний поделятся
своими кейсами в этом непростом деле.

По итогам конференции  подготовит журнал-альманах
«Системы оплаты труда», который получат все подписчики .
Участие в конференции для подписчиков  — бесплатно.

Комментарии к статье о Джеффе Безосе



Алексей Стоякин

«МДД Групп»

Эксклюзивное интервью для



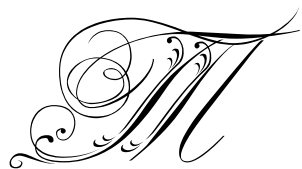
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Сложно ли найти в потоке кандидатов таких людей, о которых говорит Безос?



Как как я специализируюсь на выстраивании работы отделов активных продаж, то отвечу на этот вопрос под углом найма продавцов.

Давайте рассуждать логически. Действительно выдающихся продавцов, звёзд продаж — не много, жалкие проценты. Если приукрасить эту картину, то за основу можно взять 1-2 % звёздных продавцов от общего числа кандидатов. Идём дальше. Какое количество таких звёздных продавцов находится сейчас на открытом рынке труда? Тоже жалкие проценты. Допустим, это тоже 1 % от 100 % звёздных продавцов. Итого, шанс, что нам попадётся звёздный продавец в общем потоке кандидатов, не превышает 0,01 %.

Да, и стоит учесть еще два условия:

- звёздные продавцы надолго не задерживаются на открытом рынке труда — их с руками отрывают на первых же собеседованиях;

- они пойдут работать далеко не в каждую компанию.

Поэтому, если у вас ничем не примечательная компания — заполучить такого продавца будет архисложно. Безосу это было сделать куда проще.

УП Как бы Вы их искали целенаправленно (описание вакансии, вопросы на собеседовании...)?

— Подхода два: поиск на открытом рынке труда и хедхантинг. Второй подход более перспективен по причинам, уже разобранным в первом вопросе.

Если говорить про то, как же вычлнить такого уникама от продаж среди прочих кандидатов, то на первом этапе на вас будет работать ваша вакансия. На однотипные вакансии, коих в интернете 85-90 %, откликаются такие же однотипные слабые кандидаты.

На втором этапе — это собеседование и те вопросы, которые вы на нём задаете. Лет десять назад в одну из своих компаний я искал продавца с опытом. Искал через кадровое агентство. Точнее, сразу через два агентства. Поток кандидатов был довольно неплохим. И чтобы не тратить много времени на всех этих кандидатов, я задавал им с порога один-единственный вопрос: «Вы себя считаете крутым продавцом?» И этот нехитрый вопрос



моментально выводил на чистую воду 90 % кандидатов. Каких только ответов я не услышал: «Да нет, я новичок в этом деле», «Никогда в продажах не работал», «Нет, продавать у меня не очень хорошо получается», и даже «Да нет, я вообще диджеем работать хочу, а в продажи пришёл так, перекантоваться». Угадайте, кто из этих кандидатов — искомый звёздный продавец?

У Есть ли минусы такого подхода в формировании штата компании?

— Любой подход имеет свои плюсы и минусы. Сравним бизнес-команду с командой спортивной. Например, футбольной, пока тема ещё свежа. Думаю, никто не станет спорить с тем, что хорошо сыгранная, организованная команда середнячков побьёт звёздную команду индивидуалистов. Да, ин-

дивидуалисты могут иногда сделать какой-то умопомрачительный проход в штрафную и забить фантастический гол. Проводя аналогию с бизнесом — совершить какую-то крупную сделку, которая разом покроет несколько месячных планов продаж. Но хорошо организованная команда середнячков всё равно выигрывает в этом матче. Потому что они действуют слаженно, надёжно, никто не пытается «выпендриться», обыгрывая в одиночку всех игроков соперника. И гол в ворота соперника не заставит себя долго ждать.

- * Алексей Стоякин, эксперт по выстраиванию отделов активных продаж консалтинговой компании «МДД Групп»

Журнал



2018 г.





события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 8 август 2018

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Татьяна Кочанова

Отсутствие оригинала договора: проблемы доказывания, последствия, судебная практика

Мария Бубнова

Махинации с двойной продажей квартир

Сергей Смирнов

Взыскание долга по исполнительной надписи нотариуса: проблемы правоприменения

Евгений Тригорьев

Практика судов и её анализ по «чёрным риелторам»

Екатерина Човикова

Покупка арестованной квартиры

Евгений Золотопупов

Правовое регулирование договора займа в свете грядущих изменений второй части Гражданского кодекса РФ в июне 2018 года

Дмитрий Ходыкин

Дистанционная продажа недвижимости

Тренер — это прежде всего харизма

Александр Ерохин

бизнес-тренер

*Если компания никак не
хочет выделять бюджет,
ей в таком случае
придётся отведать чужую
некомпетентность*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какими особыми знаниями и талантами могут отличаться известные и именитые бизнес-тренеры?



Во-первых, бизнес-тренеры бывают разными. Мы занимаемся продажами, управлением продажами, управлением персоналом, управлением продавцами, и основные знания — это практика. Знания и умения — это личный успешный практический опыт управления.

Может быть, тренер до того не имел такого опыта, сейчас, например, 80 % тренеров по продажам — это психологи. Они умеют коммуницировать, умеют общаться, но они не продавцы, так как сами не продавали. Если это управление персоналом, то они сами не менеджеры. Это человек, у которого не было в подчинении большого количества людей, был кто-то, пара человек или отдел, и опыт его ограничен. Если же человек сам эффективно управлял большим количеством персонала и эффективность всё время повышалась — он опытный управленец, и у него есть знания и навыки, которые необходимы чтобы стать известным и именитым.

К моему глубокому сожалению, бывает и так, что тренер — раскрученный и именитый, но, если копнуть глубже, серьёзными знаниями он не обладает — он просто хороший маркетолог. Он сам себя раскрутил, но оказывается, что знания у него не глубоки. Кроме того, нужны фундаментальные знания того же Адама Смита, Питера Друкера, да и Карла Маркса, каких-то известных основоположников той науки, которую тренер преподаёт.

Ну и если, например, говорить о талантах, то это, безусловно, харизма. Потому что скучно слушать академического тренера, который просто передаёт информацию. Тренер должен зажигать, увлекать, вызывать желание, интерес, внимание к тому, что он делает. Кроме того, есть, конечно, знания об установлении контакта с аудиторией: разминки, игры и т. д., чтобы тренинг был интересным. Таким образом, нужны личный опыт по теме, личная харизма, знание ораторского искусства и опыт в риторике.

УП В чём отличие знаний и пользы для бизнеса консультантов от знаний и навыков тренеров?

— Я когда-то писал на этот счёт статью. Навыки консультанта очень серьёзно и намного отличаются от навыков тренера. Порой очень опытные и успешные бизнесмены приглашают консультантов к себе потому, что,



во-первых, консультант много знает в какой-то узкой отрасли, а собственнику приходится быть специалистом во многих отраслях.

Владельцу нужен и консультант, и тренер. Например, тренер обсуждает тренинг по работе с возражениями или по продажам, а консультант может выяснить что, например, в цепочке бизнес-процесса участвуют: технический специалист, логистика, финансовый департамент — и у них

выходе, и в зависимости от этого он корректирует тренинг исходя из конечного результата, тактического или стратегического. Тренер же решает оперативные задачи.

❗ Вы ставили перед собой цель стать успешным тренером или всё произошло само собой?

— Можно сказать, и так, и так. Потому что моя карьера шла из практики. В 1998 году я пришёл в компанию

ЕСЛИ КОПНУТЬ ГЛУБЖЕ, СЕРЬЁЗНЫМИ ЗНАНИЯМИ ОН НЕ ОБЛАДАЕТ — ОН ПРОСТО ХОРОШИЙ МАРКЕТОЛОГ

плохое взаимодействие. В связи с этим продажи усложняются, а то и становятся невозможными для некоторых клиентов просто потому, что отдел продаж плохо взаимодействует со всеми остальными отделами. Тренер не выяснит этого в принципе, потому что он «заточен» исключительно под выполнение той или иной программы тренинга. Консультант смотрит шире. То есть основное отличие в том, что консультант находится над лесом, а тренер — в лесу. Тренер тренирует по какой-то конкретно заданной теме, консультант же смотрит, какой эффект это даст в итоге, что будет на

«Direct Sales Maximum» — «прямые продажи максимально». Там буквально после того, как ты проходишь норматив, становишься инструктором. Нужно выполнить 5 норм подряд. Если норму выполнил, значит, понял систему и можешь быть инструктором и обучать других. Тебе уже дают стажёров, ты набираешь команду и их обучаешь. Поэтому волей-неволей приходится стать тренером. И эта тренерская работа была основана не на каких-то знаниях, а на задаче вырастить сотрудников и сделать их тоже успешными продавцами, успешными специалистами. Получается, ты становишься



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



уже управленцем. Ты управляешь мини-командой, и потом эта команда вырастает. Ряд этих сотрудников сами становятся специалистами-инструкторами, у них появляются свои стажёры.

компаний. После того как мы собрали более 100 таких баз за несколько лет, стали обращаться старые клиенты с просьбой поуправлять сбытовой структурой так, чтобы она продавала

СКУЧНО СЛУШАТЬ АКАДЕМИЧЕСКОГО ТРЕНЕРА, КОТОРЫЙ ПРОСТО ПЕРЕДАЁТ ИНФОРМАЦИЮ

И это уже не маленькая команда. Это команда из 2-3-5-10 отделов. В итоге у меня в подчинении было 60 человек в четырёх отделах. И я уже был директором по продажам, который управлял большим коллективом. А в дальнейшем я начал открывать филиалы в разных городах. В общей сложности в моей структуре было 150 человек в четырёх филиалах.

И только потом я начал читать книги, изучать, понимать, что называется, теоретически. Цель стать успешным тренером изначально отсутствовала. Это была моя работа, я даже сам не знал, что это делаю. А потом, когда понял, что это востребовано, что это трудно, что это эффективно, я стал это преподавать, поскольку сами клиенты начали уже просить сделать им то, что мы делаем для них. То есть мы создали отдел продаж на аутсорсинг и стали собирать клиентские базы для разных

столько, сколько наша звёздная команда. Волей-неволей пришлось стать тренером и менеджером.

УП Как Вы готовитесь к тренингу, изучая компанию?

— Наш подход — salectaft — мастерство продаж достаточно глубокое, и мы не проводим тренинги как таковые. Мы ведём тренинговые проекты. Сначала изучаем бизнес-процессы, определяем, какие скрипты необходимы для тренинга. В дальнейшем пишем тренинговую программу, специально адаптированную под компанию. Никакого стандартного шаблона у нас нет. Дальше мы проводим тренинг и кадровый аудит персонала. После этого обучаем руководителей внедрению полученных знаний: как сделать так, чтобы всё это заработало. И обеспечиваем сопровождение. То есть один день мы находимся в отделе продаж вместе с

руководителем, чтобы новые техники, новые стратегии потом легли «на язык» ребятам, чтобы потом с клиентами на практике их выполнять. Или выходим с ними «в поля». Это целый тренинговый проект, поэтому мы очень глубоко готовимся: изучаем компанию, общаемся с их ведущими продавцами, перенимаем опыт, составляем список диалогов, ландшафт скриптов — и только потом проводим тренинг.

И Когда компании реально нужен консалтинг, а когда тренинг? Как ей это помочь понять?

лательно, чтобы все эти люди лучше знали Excel, и тогда проводится тренинг по Excel, и они начинают это делать быстрее. Или нужен тренинг для управленцев, потому что они недостаточно эффективно ставят задачи, недостаточно их контролируют, делегируют, и нужен тренинг, чтобы поднять общий фон, тогда как сам бизнес-процесс довольно сносно или даже хорошо идёт. К тому же тренинг не решает глобальных и стратегических задач. Он решает локальные и оперативные задачи. Когда нужно перестроить саму модель продаж, сам процесс продаж, тогда нужен бизнес-консалтинг. Когда

ОБЫЧНО КОМПАНИИ ВЫБИРАЮТ ТРЕНЕРОВ ПО ЗНАКОМСТВУ, КТО-ТО ИМ ПОСОВЕТУЕТ

— Консалтинг — это комплексная услуга, когда есть проблемы именно в бизнес-процессах. А большинство основных бизнес-процессов сквозные. То есть речь идёт о том, например, как разместить рекламу, как принять заявку, как подготовить предложение, как его исполнить, как потом этого клиента вернуть, продолжить с ним сотрудничество. Сюда включается много департаментов, так как это сквозной бизнес-процесс. А тренинг нужен в каком-то узком деле. Например, же-

нужно в текущей модели повысить эффективность каких-то действий, тогда нужен тренинг.

Как помочь понять это компании? Очень просто. Если её устраивает собственный доход, собственная прибыль, и они соизмеримы по прибыли на человека в среднем по отрасли, значит, их модель относительно хороша. Они могут чуть выиграть за счёт эффективности работы сотрудников — тогда им нужен тренинг. Если ком-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

пания отстаёт или не присутствует на каких-то сегментах рынка, где присутствуют её конкуренты, если она активно развивается, меняет модель — нужно упорядочивать процессы не только в одном департаменте, разрабатывать бизнес-стратегию, писать регламенты

го опыта в том деле, которому он обучает. Вторая — это когда не согласовывается индивидуальная программа. Третья — когда не обсуждается конечный результат, нет замеров показателей. В-четвёртых, когда не берётся предварительное интервью и тренинг

ЧЕМУ ИХ МОЖЕТ НАУЧИТЬ ТРЕНЕР, КОТОРЫЙ САМ ЗАРАБАТЫВАЕТ 100 ТЫСЯЧ?




и воплощать их в жизнь и внедрять — тогда нужен консалтинг. Всё-таки консалтинг подразумевает целый комплекс мероприятий, а тренинг — это одно мероприятие. Может и не одно, но в целом как одно.

не адаптирован под конкретную компанию. «Мы вам пришлём шаблон, он вам подходит». А тренер должен изучить команду, её особенности, чтобы подача этого тренинга была эффективной.

❗ Как обычно компании выбирают тренера? Какие ошибки допускают при этом?

— На этот вопрос уже отвечали много раз. Обычно компании выбирают тренеров по знакомству, кто-то им посоветует. Либо выбирают через интернет: кто первый высветится, или написано «самый лучший», самый раскрученный или известный в каких-то рейтингах и т. д. Ошибки бывают. Первая — нет опыта. Тренер хорошо знает понятийный аппарат, начитался много книг, но у него нет успешного лично-





Ну и последнее из основных — тренер откровенно скучный. То есть он теоретик или без харизмы. Без подачи, когда люди два дня сидят и слушают лекции, им скучно, они просто говорят, что тренингов им больше не надо. Когда бывает весело, позитивно и информативно, это бывает круто. Ну и, наконец, самое главное. Тренинг отрабатывает конкретный навык, и здесь нужна обратная связь от тренера. То есть тренер должен посмотреть, что конкретно делают люди и как. Обязательно должен быть практикум, практические кейсы, а не просто сухая те-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



КОНСУЛЬТАНТ НАХОДИТСЯ НАД ЛЕСОМ, А ТРЕНЕР — В ЛЕСУ



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

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ория. Он должен посмотреть, как это делают ученики на тренинге, и дать им обратную связь, что называется, «докрутить» их: руку повернуть, язык повернуть, показать, как правильно, добиться того, чтобы они это делали правильно. Если он этого не может, то

затратами. Вы оторвали от работы, допустим, 20 человек, возможно, они приехали из разных городов, поселились в гостинице, их надо покормить. Тренинг может обойтись в миллион, а тренеру вы заплатите условно 200 тыс., это только 1/5 часть. То, что вы

КОМПАНИЯ НИКАК НЕ ХОЧЕТ ВЫДЕЛЯТЬ БЮДЖЕТ, ЕЙ В ТАКОМ СЛУЧАЕ ПРИДЁТСЯ ОТВЕДАТЬ ЧУЖУЮ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ

это грустно. Поэтому я всегда предлагаю посмотреть видео, вживую встретиться с тренером, чтобы понять, как он будет общаться.

УИ Как надо правильно торговаться по цене тренинга? Чем крупные компании порой злоупотребляют, пытаясь «прогнуть» тренера?

— Здесь всё достаточно банально. У вас есть некий ценник, которого вы придерживаетесь. Компании действительно злоупотребляют тем, что не понимают простой истины: недорогой тренинг (50-100 тыс. руб. в день) часто оказывается очень дорогим. Это выкинутые деньги, потому что цена тренинга маленькая по сравнению с

сэкономите при этом 30-40 тыс., не стоит того. Тренер за 100 тысяч в лучшем случае хорошо знает материал, а тренер за 150 тысяч, скорее всего, сам продавал. Здесь всё, конечно, зависит от сегмента, от ниши. Могут быть тренинги и за 200-300-500 тысяч. Это бывают звёздные тренеры, которые делают потрясающие результаты, но это, как правило, бывает, когда обычному тренеру обучить «матёрых» специалистов, зарабатывающих по 300 тыс. в месяц, не под силу. Чему их может научить тренер, который сам зарабатывает 100 тысяч?

Как правильно торговаться — это надо тренинг целый провести. Если вы определились для себя с ценой, то


надо иметь аргументацию и, в идеале, отзывы благодарных клиентов, которые уже заплатили и остались довольны. Но если компания никак не хочет выделять бюджет, ей в таком случае придётся отведать чужую некомпетентность. Пусть она попробует неком-

Экзотические тренинги — какова их ниша и шансы развиваться?

— Ниша есть, шансы есть. Что подразумевается под экзотическими тренингами? Это могут быть очень узкие ниши, например тренинги для врачей-


ОСНОВНАЯ СИЛА ТРЕНИНГА — В ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ ТРЕНЕРА

петентных тренеров и потом передумает. К нам очень большое количество клиентов возвращались и оставались с нами после того, как попробовали подешевле.

 Иногда тренеры повторно приходят в компанию, только чтобы проследить, как реализуется их план задач после тренинга. Насколько это важно?

— Это архиважно. Сопровождение обязательно после тренинга потому, что сам по себе тренинг результата как такового не даёт. Что толку, что вы обучили людей новым техникам? Это не значит, что они с их помощью какого-то результата добьются. А внедрение — это то, что отделяет знание от денег. На тренинге вы дали знания, и их надо внедрить — и это будут деньги.

стоматологов, со своей спецификой. Бывают узкоспецифические тренинги, у которых есть целевая аудитория и довольно большая. Это могут быть тренинги по игре на гитаре, тренинги по Excel, по оформлению и организации рабочего пространства. Просто здесь нужен хороший маркетинг, позиционирование и правильное развитие. Я таких успешных примеров видел очень много и у фотографов, и у свадебных ведущих. То есть это ниши, которые оказывались довольно успешными и обширными.

 Чем отличаются реальные тренинги от онлайн — это как поцелуй через платочки?

— Отличаются они одним единственным, очень важным качеством. Основная сила тренинга — в обратной связи

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

от тренера. Не в контенте, который он передаст, и мотивационном заряде, который он даст, а в том, что сами участники покажут, как они пользуются тем или иным управленческим или продающим инструментом, а тренер посмотрит, «докрутит» и изменит их модель поведения. Ведь, по сути, задача тренера — это изменить модель

деня. То, что он прочёл книгу, не означает, что он её понял. Когда он даёт тренеру обратную связь, тренер слушает, как он это понял, и тут же корректирует, изменяет его картину мира, модель мышления, что называется «настраивает станок». Когда ты прочёл книгу, ты просто взял некий шаблон. Насколько он в

ГЛАВНОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ЛЮБОЙ КОМПАНИИ — ЭТО СКОРОСТЬ ПРИНЯТИЯ ПРАВИЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ

поведения тренируемого. Сделать это эффективно онлайн крайне сложно. Вживую можно будет увидеть невербалику, энергетику и «докрутить». Да, лекции, мастер-классы можно проводить онлайн, тренинги — пока нет. Нил Рэхем, когда приезжал в Россию, сказал, что онлайн не заменит живых тренингов.

УИ Тренинг принятия решений — что в нём важно, и почему тренинг в разы эффективнее чтения книг по теме?

— Если речь идёт о тренинге по эффективному принятию решений, то здесь корректируется модель мышления человека, модель пове-

тебя зашёл, стал ли ты с его помощью эффективнее — совершенно не факт.

Тренинг принятия решений важен тем, что в разы ускоряет количество принятых решений. Если ты мастер принятия решений, то ты их принимаешь больше. А количество принятых решений «рулит». Главное конкурентное преимущество любой компании — это скорость принятия правильных решений. Если у вас есть алгоритм принятия правильных решений, вы начнёте принимать их больше и скорость возрастет. А это и есть ваше главное конкурентное преимущество.

Какие новации в тренингах и их тематике Вы сейчас готовите?

— Во-первых, я уже сказал, что мы изменили подход к тренингу. У нас теперь целые тренинг-проекты. Я сам провожу 38 совершенно разных тренингов, однодневных и двухдневных. По объёму контента — это два месяца нон-стоп. Поэтому новации заключаются в разработке новых кейсов, новых упражнений, чтобы люди на практике могли это всё отработать. Сами тренинги у нас уже особо не меняются. Правда, появился новый тренинг по эмоциональному интеллекту. Мы их периодически добавляли и уже достигли того уровня, при котором основное охвачено. И теперь задача их улучшать. Инновации — это новые кейсы, новые примеры, новые игры, инструменты внутри тренингов. А так, глобально по темам или по каким-то глобальным изменениям инновации отсутствуют.

Спектакли — Ваше мнение о таком тренинге?

— Здесь надо уточнить, что подразумевается под спектаклями. Если это похоже на мастер-класс, который показывает тренер, это одно. Если распределяются роли и люди играют спектакль, то это очень хороший тренинг. Мы такие тренинги проводим по работе на выставках и конференциях. На выставке есть стенд, на этом стенде присутствуют все группы лиц

компании: кто-то играет роль зазывалы, кто-то — роль встречающего, кто-то — эксперта, кто-то — продавца. Эти роли надо разыграть и перевести клиента на выставке из одного состояния в другое. Ты ему показываешь, объясняешь, продаёшь и так далее. Точно так же очень хорошо разыграть тренинг, как спектакль, когда человек играет разные роли и в этой связи хорошо понимает, какую роль ему играть и каково это быть в чужой шкуре. У него появляется общее понимание всего процесса, он отрабатывает это на практике, и это очень хорошо ложится. На мой взгляд, в этом случае тренинговая модель спектакля очень хороша.

Когда имидж предпринимателя сильно отличается от его реальной сути — как это понять? Ваши советы по работе с таким лидером?

— От себя могу сказать, что не важно, как человек одет, в чём приехал, в каком месте находится: его силу или слабость, масштаб личности можно понять буквально за пять минут разговора. Какие вопросы он задаёт, какими словами пользуется, когда озвучивает свои мысли, — это очень сильно отображает его подход к жизни, его модель мышления. А модель мышления отображает его решения, решения — действия, а действия — результат. Понять, на какие результаты, масштабы он ориентируется, можно по не-

Эксклюзивное интервью для



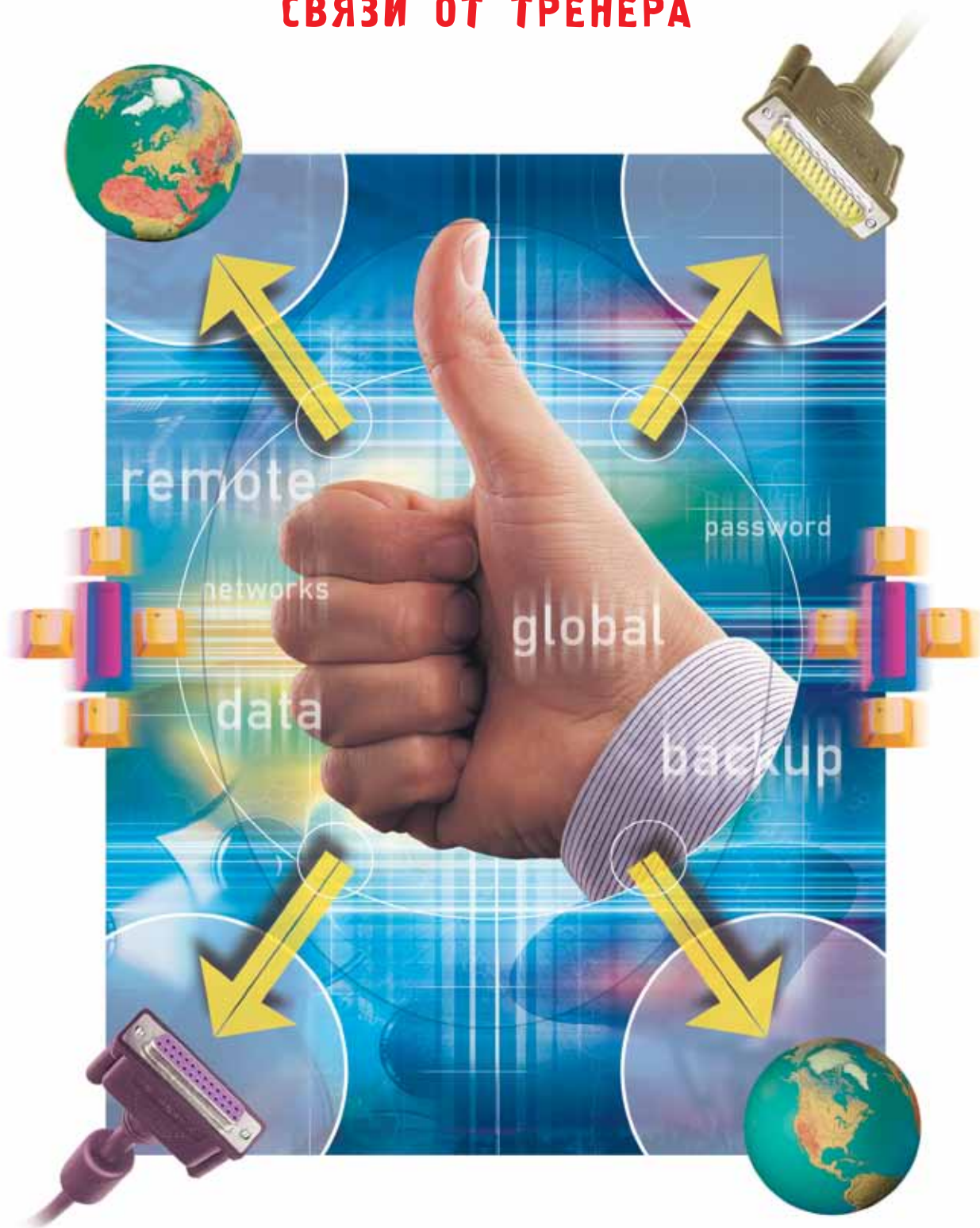
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ОСНОВНАЯ СИЛА ТРЕНИНГА — В ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ ТРЕНЕРА



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



скольким минутам его разговора. Часто имидж некоего предпринимателя раздут, его это большое, и он хочет казаться, а не быть. Бывают и другие варианты: когда человек реально крутой, но очень скромный и ничего о себе такого не говорит, и он кажется меньше, чем есть на самом деле. И то, и то не очень хорошо. Внешняя составляющая, упаковка, пиар и внешняя подача должны быть равны внутренней сути. Насколько он «весит», настолько должен быть упакован. Поэтому как понять? По соотношению его обещаний, его позиционирования с теми реальными доходами, реальными результатами, которые он получил. Если человек говорит: «Да я то сё, пятое-десятое, с такими компаниями работаю, у меня такой-то объём оборота», а сам какие-то простые вещи посчитать не может, или каких-то понятий не знает, или чего-то не понимает, или даже банально выглядит не на том уровне, на котором себя представляет, то, наверное, это его иллюзия. Бывает, что лидер себя переоценивает, но работает, стремится — и это нормально. Но если есть сильный разрыв между «казаться» и «быть», то это видно.

УП Многие тренеры стали и коучами. Это разные методики. Как они уживаются в одной личности?

— Если вы выстроили отдел «под ключ», то руководителя отдела надо ещё и прокоучить. Немножко расска-

зать ему, как эффективнее управлять этим отделом и что ему лично поможет это сделать. На мой взгляд, это действительно разные методики. Всё-таки коучинг — это достижение человеком личных результатов. А тренинг достигает результатов командных, корпоративных. Возможно, тренер ищет дополнительного заработка, и ему приходится это всё сочетать. Хорошо, когда тренер владеет разными методиками, потому что они ему пригождаются. Бывает, что даже в какой-то момент тренинга на какую-то секунду начинаешь общаться с каким-то одним человеком, как будто вы с ним вдвоём, и знание коучинга помогает тебе помочь понять какие-то изменения в его голове. Он не верил в новую концепцию, ты с ним как будто уединился, несколько вопросов ему задал, он сам подумал, ответил и понял, что картину мира надо менять, и он меняет её. Поэтому хорошо бы владеть и теми, и теми методиками, но в нашей практике мы больше занимаемся тренингом, чем коучингом. Потому что отдельно взятый человек не может столько заплатить, сколько корпорация. Это должен быть очень дорогой коучинг. И мы делаем это только для владельцев, для собственников или очень обеспеченных людей.

* Александр Ерохин, бизнес-тренер



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

июль – сентябрь

В номере:

№3
2018

Форматы хранения электронных документов

Технология блокчейна как инструмент управления документами и электронного документооборота

Применение информационных технологий при работе с обращениями граждан в мировом суде

Оперативное делопроизводство в службе штабов РККА накануне Великой Отечественной войны

Экспертиза ценности документов в сфере делопроизводства: актуальные вопросы современного развития

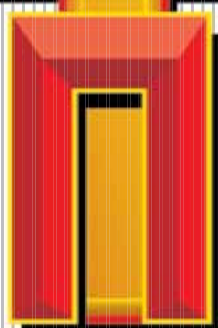
Формирование дел в делопроизводстве. Подготовка дел к передаче в архив организации

Системы защиты информации

Ответственность за сохранность архивных документов в организации

При поддержке:





Взыскание налоговой задолженности с главбуха

Увольнение работников за воровство

Обстоятельства непреодолимой силы (форс-мажор): проблема установления и доказывания в судебной практике

«Тесла» пытается решить свои деловые проблемы за счёт трудящихся — насколько это законно

«Золотой парашют» перестал быть «золотым» (обзор судебной практики)

Неожиданная «встреча» с медведем как уважительная причина 10-ти дневного «прогула» в тайге вахтовика Волошина

Увольнение пилотов за не сдачу переэкзаменовок, новых тестов: особенности, актуальные вопросы

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»:
72034, 71851, 80933



Подписные индексы
по каталогу
«Почта России»:
99723, 99591

№ 2 2018





Книга «Коучинг» объясняет, как трансформировать отношения между организацией и сотрудниками и таким образом повысить эффективность. В книге прослеживается путь от поведения конкретного человека к культуре всей организации и росту результатов.

Сэр Джон Уитмор

Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства

Сэр Джон Уитмор

О чем книга

Из книги вы узнаете, как коучинг поможет вам добиваться поразительных перемен в компании. Когда директивное управление сменяется на коучинг, вместо иерархии появляется взаимная поддержка, вместо обвинений — справедливая оценка, внешняя мотивация вытесняется внутренней, рушатся барьеры и формируются команды, изменения уже не пугают, а радуют, и персонал думает не о том, чем угодить боссу, а о том, как удовлетворить клиента. Станьте для своих подчиненных наставником-коучем — и вы сами удивитесь тому, насколько улучшатся и взаимоотношения в компании, и результаты труда.

Почему книга достойна прочтения

- Джон Уитмор не просто самый авторитетный специалист: он первый, кто стал заниматься коучингом в бизнесе и разработал его инструментарий.
- Книга разошлась тиражом более 500 000 экземпляров и переведена на 23 языка. Это главная книга о методологии коучинга для лидеров, специалистов отделов кадров и школ коучинга по всему миру.
- Автор описывает и показывает на примерах, что такое настоящий коучинг. Вы узнаете об основах коучинга, которые лежат в сфере психологии, и о том, как его применять, чтобы стать максимально эффективным лидером.
- Перед вами пятое издание, сильно переработанное и дополненное. Оно отражает последние достижения области коучинга.

Кто автор

Сэр Джон Уитмор — соучредитель Performance Consultants International, ведущей коучинговой компании мира. Лучший бизнес-коуч по версии газеты Independent. Автор пяти книг по лидерству и коучингу. Уитмор одним из первых сформулировал методы коучинга и разработал его инструменты. За труд, которому он посвятил всю свою жизнь, сэр Джон получил награду президента Международной федерации коучинга.