



Вадим Балясников



Ирина Иванова



Гали Новикова



Анна Парьева



Николай Рысёв



Жанна Сорокина

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Коучинговый стиль управления задумали внедрить в ДНС где трудится немало – аж 26 000 сотрудников.

Но один из самых известных в России топов Виктория Петрова поведала  как уже очень давно она успешно внедрила метод в одной компании и до сих пор все функционирует.

Так стоит ли строить (вернее ломать) заборы между отделами и людьми применяя КСУ.

Читайте мнения экспертов.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



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

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

стр. 5

К СУ помогает руководителям выйти на новый уровень взаимодействия с сотрудниками...



Анна Парьева,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР

стр. 15

Е сли же мой руководитель одновременно является и моим коучем, то здесь присутствует некоторое противоречие ролей...



Николай Рысёв,
RECONT

стр. 23

Я – сторонница медленных, но верных преобразований...



Гали Новикова,
«АРТ БИЗНЕС КОНСАЛТИНГ»

стр. 31

В каком случае сотрудник более эффективен? Когда идея навязана извне или когда идея родилась внутри?...

Александр Вейшнер,
КОУЧ

стр. 43

Н и в каком случае не стоит пытаться делать заинтересованный вид и играть в подобные игры...

Алексей Астафьев,
«ИНТЕРИУМ»



стр. 51

Н айдённый нами в США технический специалист приезжает в Россию, выходит из самолета, его сканируют и сразу звонок из Америки. Говорят, что, если ты остаешься в России работать, то мы у тебя забираем все: «ключи», «коды» и ты остаешься без работы...

Кристина Фасхутдинова,
КА «MAINSTAFF»



- 5
↓
КСУ
Коучинговый стиль управления – нельзя заставить... можно предложить...
Анна Парьева, бизнес-тренер
- 10
↓
КОММЕНТАРИИ
Виктория Петрова, «ЛюдиPeople»
- 11
↓
КСУ
...мир гибок, все системы пластичны, мы постоянно переходим от хаоса к порядку и обратно к хаосу, это и дает движение развитию...
Ирина А. Иванова, ПроАктив
- 15
↓
КОММЕНТАРИИ ПО КСУ
Никто не любит, когда его «лечат» без его воли
Николай Рысёв, RECONT
- 20
↓
КОММЕНТАРИИ ПО КСУ
КСУ – верной дорогой идете, товарищи
Жанна Сорокина,
ООО Транс Бизнес Консалтинг-Юг
- 23
↓
КОММЕНТАРИИ ПО КСУ
«Мечтать не вредно. Вредно не мечтать»
Гали Новикова, Арт Бизнес Консалтинг»
- 28
↓
КОММЕНТАРИИ ПО КСУ
Путь не прост...
Вадим Балясников, ООО «Трансэзия Лоджистик»
ООО Транс Бизнес Консалтинг-Юг
- 31
↓
КСУ
Глупо учить летать того, у кого не отрасли крылья...
Александр Вейшнер, коуч
- 38
↓
ЗАРПЛАТА И УВОЛЬНЕНИЕ
Как уведомить работодателя о приостановке работы из-за невыплаты зарплаты?
Мария Бубнова
- 43
↓
ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ
Любая фальшь в любых коммуникациях неприемлема
Алексей Астафьев, «Интериум»
- 51
↓
ПРОГРАММИСТЫ
«Корона на голове» – так рассматривают вакансии немало программистов России
Кристина Фасхутдинова, КА «MainStaff»
- 63
↓
ЕСТЬ МНЕНИЕ
Переговоры – как понять слушает ли вас партнер
Валерия Дворцева, ВИЗАВИ Консалт

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 25.07.2019 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№ 23
(531)

Издаётся с 1996 г. 2019 г.

Объединенная редакция

ИД

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Коженикова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

Коучинговый стиль управления – нельзя заставить... можно предложить...

Строительная компания взялась за КСУ замучавшись с мыслимыми и немыслимыми нарушениями техники безопасности...

*Чем не повод задуматься
всем бизнесменам...?*



Анна Парьева

бизнес-тренер

УИ Неужели в DNS, где 26000 сотрудников применяют коучинговый стиль управления (КСУ)?

КСУ только начинает проникать в арсенал управленцев. Само собой, что основные управленческие стили другие, как и во многих отечественных компаниях. На текущий момент мы, как отдел обучения и развития персонала, знакомим управленческое звено с КСУ. Мы учим их формулиро-



вать эффективные открытые вопросы для работы с персоналом, с целями подразделений.

И в чем выгоды компании при применении КСУ?

— По опыту внедрения КСУ в других компаниях (т.к. в данной компании мы только начали это делать) могу сказать, что КСУ помогает руководителям выйти на новый уровень взаимодействия с сотрудниками:

1. предоставление развивающей обратной связи с помощью вопросов,

4. Повышение вовлеченности и инициативности сотрудников. Когда руководитель готов слушать и слышать, предоставлять возможность проявить себя и предложить свои варианты, а не только раздавать задачи и говорить как должно быть – это в корне меняет отношение сотрудников к выполняемой работе.

 Допустим, топы согласятся перейти на КСУ, а сколько по времени растянется процесс?

— Однозначного ответа нет на этот вопрос. Что считать переходом на КСУ?

КСУ ПОМОГАЕТ РУКОВОДИТЕЛЯМ ВЫЙТИ НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С СОТРУДНИКАМИ

которая стимулирует сотрудников анализировать свое поведение, искать варианты

2. помощь в поиске ресурсов и вариантов решения задач. Т.е. руководитель – не единственный эксперт, который должен знать как и что делать, а готов слушать и слышать сотрудников

3. повышение ответственности сотрудников. Руководитель задает вопросы – сотрудники отвечают, самостоятельно формулируют решения.

Как мы поймем, что все ТОПы уже перешли на КСУ? Когда каждый из ТОПов способен провести коуч-сессию по всем канонам 11 компетенций коуча? Или когда хотя бы 1 из ТОПов станет регулярно на Совете директоров задавать открытые вопросы, стимулирующие осознание? Тут ответ у каждой компании будет свой. По мне, так это процесс без конечной даты, т.к. постоянно требуется обучение инструментам коучинга, регулярная практика, наблюдение за реакцией и принятием со стороны подчинённых, к тому же возника-

ют сложные и неоднозначные случаи, которые было бы неплохо обсудить с профессионалами (например пройти менторинг или супервизию, ну или хотя бы запросить развивающую обратную связь на своей применение КСУ). КСУ само по себе обречено на вымирание, важно формировать коучинговую куль-

представители старшего поколения, которые живут по принципу – какое образование 1900-лохматом году получил – так и работай. Хотя среди таких товарищей встречала и очень много прогрессивных руководителей, которые прислушиваются к современным методам и пробуют на себе.

РУКОВОДИТЕЛЬ – НЕ ЕДИНСТВЕННЫЙ ЭКСПЕРТ, КОТОРЫЙ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ КАК И ЧТО ДЕЛАТЬ

туру на всех уровнях компании. Это может занять несколько лет.

 Как работать с теми кто против?

— Не нужно с ними никак работать. Коучинг и КСУ работает с теми, кто действительно хочет изменений. Хотят их сам и готов меняться. Тут так же, как и в поговорке – Насильно мил

 Кто и почему будет против перехода?

КСУ САМО ПО СЕБЕ ОБРЕЧЕНО НА ВЫМИРАНИЕ

— Закостенелые консерваторы, для которых привычнее всего авторитарный стиль управления и ко всему новому они относятся – минимум с опаской, максимум – с агрессией. В их представлении стиль «упал –отжался» самый эффективный, т.к. уже многие годы приносит ожидаемый результат.

Против могут быть и те, кто очень редко учится и следит за изменяющимся рынком. Часто это могут быть

не будешь. Тут важно формировать коучинговую среду, уместно и грамотно использовать коучинговые инструменты с теми, кто готов, проводить демонстрационные сессии, рассказывать что это такое, делиться успешными кейсами и результатами. И те самые «готовые» к коучингу сами начнут делиться своими достижениями и впечатлениями от такого подхода. Используйте КСУ качественно и те, кто были против рано или поздно сами придут к вам.

УП Директивные компании вообще то эффективнее чем те где демократия или поспорите?

— Как коучу, хочется задать вопрос – а что вы понимаете под эффективностью? Для одних – это рекорды из месяца в месяц, для других количество новых партнеров-контрактов, для третьих – это отсутствие несчастных случаев на производстве. Эффектив-

— Если тренер не является коучем (т.е. не прошел профессиональное обучение коучингу и не практикует самостоятельно) – то он мало чем может помочь для перехода в сторону КСУ, а то может и навредить. Тренеру самому нужно стать коучем, практиковать внутри компании, понимать, как проводить трехсторонние встречи внутри компании, формировать план по внедрению коучинговой культуры, заручиться под-

В ИХ ПРЕДСТАВЛЕНИИ СТИЛЬ «УПАЛ – ОТЖАЛСЯ» САМЫЙ ЭФФЕКТИВНЫЙ

ность стиля управления в компании очень сильно зависит от того, чем компания занимается, какие задачи на текущий период стоят перед ней. Я сама работала внутри директивной производственной компании, которая из месяца в месяц демонстрировала потрясающие цифры производительности. В ней и речи не могло идти о применении КСУ на корпоративном уровне. И в тот же самый момент я знаю строительную компанию, которая внедрила КСУ для работы со строителями, которые нарушали все мыслимый и немыслимые правила безопасности.

держкой ключевых стейкхолдеров и самому верить в инструмент и демонстрировать в своих сессиях, тренингах профессионализм.

УП Какова роль тренеров в трансформации компании в сторону КСУ?

УП От кого должна исходить инициатива такой трансформации?

— В идеале от ключевых стейкхолдеров, без их поддержки вы можете бесконечно долго и безрезультатно биться как рыба об лёд. Однако без помощи внутреннего специалиста по развитию, тренера или продвинутого руководителя стейкхолдер может и никогда не узнать о таком методе как коучинг. Поэтому либо вы сами можете рассказать, презентовать коучинг, провести демо-сессию, либо пригласить его на конференцию, где внешние спикеры

расскажут. Нет пророка в своей Отчезстве.

 **Какое будущее Вы видите у КСУ в России?**

— КСУ в России – большое будущее. Во многих федеральных компаниях уже используется коучинговый подход, внедряются тренинги по обучению коучин-

гому подходу, вводятся должность внутренних коучей. Новое поколение требует новых подходов. На Западе и в международных компаниях уже естественная практика – когда каждый руководитель становится коуч-компетентным. На отечественном рынке самые

***Анна Парьева, бизнес-тренер**

КСУ В РОССИИ – БОЛЬШОЕ БУДУЩЕЕ

говому подходу, вводятся должность внутренних коучей. Новое поколение требует новых подходов. На Западе и в международных компаниях уже естественная практика – когда каждый руководитель становится коуч-компетентным. На отечественном рынке самые

Беседовала А. Юрова

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

- Эксперт по развитию персонала и работе с вовлеченностью
- Ведущий бизнес-тренер федеральной HR службы «ДНС Ритейл»
- Коуч ACSTH (более 100 часов коучинговой практики).
- Автор «Еженедельник профессионального развития. Step by step»

Опыт в цифрах:

1. Опыт проведения тренингов: с 2012 г.
2. Количество проведённых тренингов — 59
3. Количество тренинговых часов — 318 тренинг-часа,
4. Количество обученных человек на тренингах - 876 человек
5. Количество консультаций 156
6. Количество разработанных программ — 65
7. Количество коучинговых часов 150+ (индивидуальные коуч-сессии)



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



Внедряла коучинг как метод управления с 1995 по 2001 в Bristol-Myers Squibb. Разумеется, эта методика пришла к нам из штаб-квартиры в США. Мы ее успешно освоили, думаю, она работает и сейчас.

Легче всего и лучше всего внедрять коучинг в относительно небольших компаниях, где труд носит высокоинтеллектуальный характер и для выполнения работы требуется высокая квалификация и образовательно-культурный уровень сотрудников.

Следует учитывать, что Россия – страна с мобилизационным укладом, так что далеко не во всех случаях коучинг применим. Иногда лучше действует автократичное управление.

***Виктория Петрова,**
Генеральный директор
консалтинговой компании
«ЛюдиPeople»



**Виктория
Петрова**

«ЛюдиPeople»

**...мир гибок, все системы
пластичны, мы постоянно
переходим от хаоса
к порядку и обратно
к хаосу, это и дает
движение развитию...**



Ирина А. Иванова

ПроАктив

У Кому бы Вы рекомендовали применять КСУ (коучинговый стиль управления) и почему? (Отрасли бизнеса, компании в кризисе, стартапы, иные?)

Теоретически КСУ можно использовать во всех отраслях и на всех стадиях развития компании. Здесь встает вопрос эффективности. Ведь управлять автомобилем можно тоже научить путем коучинга, но гораздо проще просто показать – где находится педаль газа, а где – тормоза.

Я бы выделила следующие факторы, при наличии которых КСУ наиболее эффективен:

- Наличие гибких задач, где есть множество вариантов решения. Например, творческие задачи, вопросы стратегии развития...
- Необходимо осознание, а не просто знания. Например, недавно мы внедрили КСУ на производстве для решения вопросов безопасности. На уровне знания все рабочие прекрасно знают техники безопасности при работе, но далеко не всегда их придержи-

ваются. При помощи внедрения КСУ на производстве была решена задача осознания важности соблюдения техник безопасности, рабочие смогли увидеть возможные последствия неприменения и начали применять. После внедрения КСУ на производстве не было ни одного несчастного случая.

- Все процессы хорошо выстроены, можно переходить на следующий уровень. Если говорить о Спиральной динамике, то наибольшую пользу КСУ принесет на стадии перехода к оранжевому и последующие уровни. Здесь важно помнить, что не для каждой компании нужны эти переходы.
- Результаты работы зависят от личностных качеств сотрудников. Например, таких, как ответственность, смелость и скорость принятия решений, дальновзоркость, умения увидеть последствия решений и т.д.
- Осознанность и готовность сотрудников к КСУ. Пожалуй, это один из самых важных факторов. Помните анекдот про сококожку, у которой спросили, как она умудряется управлять своими ногами? Иногда можно в компаниях видеть картину, когда вдохновленный только что обу-

ченный коучингу HR специалист пытается сразу внедрить во всей компании коучинговый подход. Представьте себе ситуацию, когда сотрудник всю свою жизнь привык работать по четко составленной инструкции, а тут, вдруг, ему предлагают выбор?

- Понимание, для чего нужен КСУ конкретно в той или иной компании. Мы дошли до самого главного фактора. Перед тем, как внедрять КСУ очень важно понимать, для чего это делаем? Какую задачу хотим решить? С какими возможными последствиями, как положительными, так и негативными, можем встретиться?

Конечно, есть масса других факторов. Для принятия решения о применении КСУ важно учитывать и культурный код компании, и возможные риски, и масштабы влияния как на внутреннюю, так и на внешнюю среду, и... Лучше этот вопрос решать со специалистом.

Ваши советы поэтапного применения КСУ?

— Не берусь отвечать на такой вопрос. Этот процесс очень индивидуален для каждой из компаний. В одних компаниях целесообразно внедрение по горизонтали, а в других – по вер-

тикали или вообще только для ТОП-менеджмента. В ПроАктив в любом случае мы начинаем с ответов на вопросы: «Какие задачи компания решит при помощи КСУ? Для чего нужен этот проект? Какие последствия могут быть?». На следующем этапе формируем техническое задание к проекту. Далее мы составляем дорожную карту проекта и сопровождаем Заказчика. В ПроАктив мы помогаем нашим клиентам внедрять КСУ, и я готова провести бесплатную консультацию для читателей журнала по внедрению КСУ.

Сможет ли DNS применить КСУ повсеместно, учитывая размеры?

— Я бы сформулировала вопрос по-другому. Вопрос не в «сможет ли», а в «надо ли» внедрять повсеместно? И вопрос не в размерах, а в целесообразности.

Ошибки на пути КСУ – предупредите о них?

— Успех реализации любого проекта находится на пересечении наличия необходимых знаний и навыков, согласованной со стратегией компании цели, дорожной карты, необходимых ресурсов, мотивации, полномочий и поддерживающей среды. Если вы приступите к внедрению КСУ после того, как убедитесь, что все это в порядке,

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

вы избежите множество ошибок и, соответственно, потерь при работе над проектом.

Какие тренинги для персонала помогут быстрее внедрить КСУ?



— Ошибочно считать, что за 3 дня тренинга можно научиться коучингу. Но научиться использовать в управлении некоторые коуч инструменты – да.

***Ирина А. Иванова,**
Гендиректор Тренинг Центра
ПроАктив

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для

Справка о спикере:

Ирина А. Иванова, Гендиректор Тренинг Центра ПроАктив
MBA, OU ofGreatBritain
Professional Coach, WTA, ICTA
Business Coach Gold, ECA, 3D coach
«Руководитель года-2017»
Business consulting&coaching
Качество. Ответственность. Отношения. Результат.
www.bisnes-treningi.ru



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



Никто не любит, когда его «лечат» без его воли



Николай Рысёв

RECONT

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Кому бы Вы рекомендовали применять КСУ (коучинговый стиль управления) и почему? (Отрасли бизнеса, компании в кризисе, стартапы, иные?)

 Для меня коучинг – это профессиональная психотерапия. Суть психотерапии – проработать внутренние конфликты и найти точки силы, от которых можно отталкиваться, найти ресурсные зоны внутри личности че-

человека, а не на личных пробелмах. Я вижу в коучинге как большую силу, так и огромную опасность. Почему?

Потому что – коучинг – это очень сильная интервенция во внутренний мир человека. Глубокие вопросы по сути, которые задает коуч, подразумевают открытость со стороны клиента и доверие в отношении к коучу. Если же мой руководитель одновременно является и моим коучем, то здесь присутствует некоторое противоречие ролей.

Отношения руководитель – подчиненный подразумевают, что если руководитель что-то говорит сделать,

КОУЧИНГ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ПСИХОТЕРАПИИ ИМЕННО ТЕМ, ЧТО КОУЧ И КЛИЕНТ КОНЦЕНТРИРУЮТСЯ НА ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ ЧЕЛОВЕКА, А НЕ НА ЛИЧНЫХ ПРОБЕЛЕМАХ

ловека. Инструменты психотерапии – это создание принимающей атмосферы, диалог консультанта с клиентом, вовлекающие и раскрывающие вопросы консультанта, отражение консультантом поведения клиента. Коучинг отличается от психотерапии именно тем, что коуч и клиент концентрируются на профессиональном развитии

я должен это сделать. Если руководитель задает мне сильные и глубокие вопросы, я должен на них отвечать. А это уже может восприниматься подчиненным как насилие над личностью.

Никто не любит, когда его «лечат» без его воли. В этом, по моему мнению, основная сложность коучингово-



**ЕСЛИ ЖЕ МОЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ОДНОВРЕМЕННО
ЯВЛЯЕТСЯ И МОИМ КОУЧЕМ, ТО ЗДЕСЬ ПРИСУТСТВУЕТ
НЕКОТОРОЕ ПРОТИВОРЕЧИЕ РОЛЕЙ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

го стиля управления. И это значит, что коучинговый стиль управления лучше всего приживется в там, где лидер компании и топ-менеджеры применяют преимущественно демократический стиль управления.

Разумеется, руководитель отдельного подразделения, обладая демократическим стилем и эмпатией,

— Чтобы руководителю применять КСУ, ему не достаточно использовать техники коучинга. В первую очередь ему нужна эмпатия. А эмпатия не всем дана. Ее можно развивать, разумеется, но на это уходит время. Что такое эмпатия? Это способность сопереживать, способность чувствовать чувства другого человека.

БОЛЬШИЕ КОМПАНИИ В РОССИИ ЧАЩЕ ВСЕГО СКЛОННЫ К АВТОРИТАРНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

может внедрить КСУ даже в рамках авторитарной компании. Но подчеркиваю, нужна эмпатия! В стартапах это делать легче, потому что ты как руководитель создаешь корпоративную культуру. Большие компании в России чаще всего склонны к авторитарному управлению, и там сложнее внедрить КСУ.

В кризисные моменты КСУ – не самый лучший выбор, потому что нужно быстро принимать решения, потому что в кризис надо пользоваться актуальной силой, а не развивать потенциал. В спокойные времена КСУ лучше применяется.

Как это ни звучит парадоксально, но я бы посоветовал начинать с группового коучинга, а не с индивидуального. Потому что, когда коуч работает с командой, степень напряжения может быть меньшей для каждого участника этой команды. Давайте представим две ситуации. Первая я задаю вам один на один следующие вопросы: «Какова по шкале от 0 до 10 эффективность твоей работы?», «Что нужно сделать, чтобы эффективность поднялась?», «За счет чего ты можешь повысить свою эффективность?» Вопросы вызывают внутреннее напряжение, правда же? А если тебе еще и в глаза смотрят в это время! А если еще и с требовательным видом!

 **Ваши советы поэтапного применения КСУ?**

А теперь представьте себе ситуацию, когда те же вопросы задаются

группе. Сами знаете, в группе всегда есть смелые и любители поговорить, эти выразят точку зрения первыми, потом под воздействием эмоционального заражения подключатся другие, и обсуждение может пойти в менее напряженной манере.

ному интеллекту и построению команды!

***Николай Рысёв,**
директор консалтинговой компании
RECONT

 **Какие тренинги для персонала помогут быстрее внедрить КСУ?**

Беседовала А. Верещагина

— Я думаю, что очень может быть полезными тренинги по эмоциональ-

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Николай Рысёв, директор консалтинговой компании RECONT, автор блога - www.rysev.net

- Провел 1000 (!!!) мотивирующих и результативных тренингов по управлению, переговорам и продажам (каждый тренинг от 8 до 32 часов для группы от 4 до 300 человек). Обучил технологиям лидерства, менеджмента и коммуникаций около 20 000 человек.

- Реализовал около 70 серьезных долгосрочных проектов по управленческому консультированию, управлению талантами, корпоративной культуре, системе мотивации и организации отдела продаж.

- Провел не одну сотню индивидуальных коучинговых сессий по достижению профессиональной и личной эффективности.)



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



КСУ – верной дорогой идете, товарищи

УИ Кому бы Вы рекомендовали применять КСУ (коучинговый стиль управления) и почему? (Отрасли бизнеса, компании в кризисе, стартапы, иные?)

Руководителям, которые воспринимают мир как дружелюбную вселенную, полную ресурсов. Когда руководитель хочет и способен применять коучинговый формат управления и, конечно, когда Сотрудник является для компании ценностью. В любых сферах бизнеса, на разных этапах развития Компании. Прежде всего, отрасли, где Сотрудник, в большей степени, ориентирован на Клиента (чем на процессы, технологии и др.). Это банковская сфера, ресто-



Жанна Сорокина

**ООО Транс Бизнес
Консалтинг-Юг**

ранный бизнес, сфера красоты и здоровья, туризм, торговля и др. Потому что сам коучинговый подход способствует созданию внутреннего удовлетворенного Клиента – Сотрудника и, как следствие – повышение удовлетворенности и лояльности Клиента внешнего.

Ваши советы поэтапного применения КСУ?

- Посмотреть на миссию компании и ее ценности, и честно спросить себя: то, что прописано в корпоративной культуре, есть на самом деле? Является ли коучинговый стиль управления инструментом реализации философии Компании, а не «трендом», навязанным извне и ничего не имеющим общего с реальной историей компании и ее будущим.
- Если «ДА» – проанализировать текущее состояние компании, определить ближайшее будущее, осознать важность изменений, обозначение стратегии и тактики достижения светлого желаемого с указанием возможных эффектов и рисков.
- Сформировать систему управления с применением коучингового формата, в которой будут учтены ответы на вопросы: Кто? По отношению к кому? В каких ситуа-

циях? Зачем? Как? На основании чего? Что в результате? Как поймём, что результат достигнут?

- Внедрять систему, начиная с обучения руководителей, сотрудников; включая разработку и реализацию поддерживающих мероприятий; с обязательной трансляцией ценностного подхода на всех этапах взаимодействия.

Сможет ли DNS применить КСУ повсеместно, учитывая размеры?

— Уверена, что ДА! Используя системный и ценностный подход.

Ошибки на пути КСУ – предупредите о них?

— Отчасти это прозвучало ранее. Если требования коучинговых технологий не поддерживаются корпоративными культурой, нормами, ценностями. Второе – если руководители не хотят, а вынуждены использовать данный подход в реализации своих управленческих функций. Третье – низкий авторитет и уровень компетентности руководителя как в части управления, так и в части коучинговых навыков, техник, практик.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какие тренинги для персонала помогут быстрее внедрить КСУ?

- Тренинги, направленные на формирование навыка принятия себя и других.
- Тренинги, развивающие навык удерживать в фокусе внимания другого плюс ключевые коммуникативные техники и инструменты.
- Тренинги освоения технологии коучинга и практической отработки техник и инструментов.
- Тренинги, направленные на развитие управленческой экспертизы руководителя.

- Тренинги, направленные на развитие профессиональных компетенций линейных сотрудников.
- Тренинги супервизии и практического решения сложных ситуаций.

***Жанна Сорокина,**
Бизнес-тренер
ООО Транс Бизнес Консалтинг-Юг

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Неформально о себе.

Жанна Сорокина - ТРЕНЕР.

ТРЕНЕР, который имеет легкий доступ к ресурсным состояниям.

ТРЕНЕР, который понимает, что у каждого свой путь к знаниям и, главное не мешать, а создавать условия для поиска и нахождения необходимой информации будь - то в контексте продаж или переговоров, управления временем или эмоциями, решения сложных ситуаций или работы по проведению изменений...

Жанна Сорокина - ТРЕНЕР, который «ЗА» свежесть взгляда и новизну восприятия в известном и неизвестном; «ЗА» наличие рамок и креативность; «ЗА» гибкость и структурированность.

Жанна Сорокина - ТРЕНЕР. ПРОСТО ТРЕНЕР.



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



«Мечтать не вредно.

Вредно не мечтать»



Гали Новикова

«Арт Бизнес Консалтинг»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Кому бы Вы рекомендовали применять КСУ (коучинговый стиль управления) и почему? (Отрасли бизнеса, компании в кризисе, стартапы, иные?)

о первых, основа инструментария коучинга – интерактивное общение, коммуникация в стиле вопрос-ответ. Контекст может быть любым: личная встреча, телефон, почта. То есть нет ограничений в использовании.

Во-вторых, работая с компаниями, я часто наблюдаю разрыв в понимании вопросов «руководитель-подчиненный», и отсутствие диалога по обмену

В-третьих, на рынке управление персоналом наметился тренд: подбором, адаптацией, развитием персонала все больше занимаются не HR департаменты, а именно руководители подразделений. Эти функции переданы на места, а значит владение и применение инструментов/технологий развития персонала остается за руководителями.

Именно поэтому, я рекомендую КСУ всем, где есть руководители, а у них в свою очередь есть подчиненные. Решать вопросы, обмениваться информацией, выяснять нюансы событий возможно только в диалоге, значит КСУ здесь идеальный инструмент.

РЕШАТЬ ВОПРОСЫ, ОБМЕНИВАТЬСЯ ИНФОРМАЦИЕЙ, ВЫЯСНЯТЬ НЮАНСЫ СОБЫТИЙ ВОЗМОЖНО ТОЛЬКО В ДИАЛОГЕ, ЗНАЧИТ КСУ ЗДЕСЬ ИДЕАЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ

информацией. «Руководитель-подчиненный» не обмениваются информацией, не дают друг другу обратную связь, не делятся комментариями о происходящих событиях. Происходит это в силу нехватки времени, отсутствия желания или наличия страха/ предубеждений «А зачем? Это не для них», «У нас не принято», «Он все равно не поймёт»....

У Ваши советы поэтапного применения КСУ?

— Я на своем опыте убедилась, что «вода точит камень не силой, а частотой падения». Из этого следует, чем масштабнее и быстрее требуется изменения, тем «дороже» это выходит компаниям. «Дороже» и в деньгах, и во

времени, и внутрикорпоративных коммуникациях.

Поэтому, я – сторонница медленных, но верных преобразований, следуя принципам:

- от высшего руководства к линейным;
- главный босс в компании - первый идейный вдохновитель и модель поведения для остальных по применению КСУ;
- «растягиваем» внедрение по одной/три методике на 4-6 месяцев;

Я – СТОРОННИЦА МЕДЛЕННЫХ, НО ВЕРНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

- с постоянной обратной связью в службу персонала, что не получается и как реагирует персонал;
- с информационной поддержкой по компании «Слышали, какую классную штуку сейчас внедряем...»;
- обучению инструментам КСУ на себя может взять HR департамент.

 **Сможет ли DNS применить КСУ повсеместно, учитывая размеры?**

— Ведь DNS никто запретит хотеть внедрять КСУ во всей компании.

«Мечтать не вредно. Вредно не мечтать» – кто-то из мудрых.

Но надо понимать, что повсеместное применения инструменты КСУ руководителями это утопия. Это как насаживать ЗОЖ (здоровый образ жизни) в каждую семью. Все знают, что полезно, но только часть по нему живут.

Либо, это должно быть стратегической целью на несколько лет. Либо, в компании допускают, отступление от методики на местах. И рекомендуют КСУ своим руководителям, как вариант

управленческого навыка, как проявление поведенческой гибкости. Все зависит от контекста, от привычек самого руководителя на местах, от команды, от фокуса на отработке навыка.

Надо сказать, что новые привычки не формируются быстро. Для этого новые навыки нужно долго держать в фокусе. У самого руководителя должна быть сильная мотивация на изменения. И все эти влияющие факторы пройти во всей компании ровно и быстро не получится.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Я бы рекомендовала идти от парадигмы: «Вот вам еще один классный управленческий инструмент – КСУ. Пользуйтесь. Он помогает в таких-то ситуациях. С его помощью можно хорошо то-то делать...»

Ошибки на пути КСУ – предупредите о них?

— - На первых порах руководители воспринимают КСУ как игру в либерализм. Будут говорить: «Ведь доиграемся. Кто будет результат приносить?»

- Потом, услышим о сокращении дистанции «руководитель-персонал» и опасностью игры в панибратство. «Они уже на шею садятся».

- Также, руководители скажут, что у них нет времени на работу с персоналом по методу КСУ. «На это же много времени уходит. Где я его найду?»

Пример: одна собственница бизнеса - Татьяна, понимает, что надо менять свой стиль коммуникаций с персоналом, тк столкнулась с серьезной проблемой текучки кадров. Её стиль общения с персоналом всегда в «одни ворота», говорить должна только она, остальные молчат. Все указания выполняются сразу и без вопросов. Коммуникации нет и в помине. Никогда не улыбается. Идет из её убеждения: «Кто кого нанял? Кто кому платит? Почему

должна я, а не они (имея ввиду персонал?)». Но последний случай в коллективе дал ей усомниться в правильности стиля управления. От нее ушла заместитель, на которую она возлагала надежды по развитию своего бизнеса. Ушла резко одним днем, из-за критических высказываний в свой адрес от Татьяны. Татьяна сразу же мне позвонила: «Все-таки мне надо меняться. Сегодня ушла мой заместитель, уже совсем глупо пенять на персонал. Я приеду сейчас же». Всю встречу со мной Татьяна сидела с удивлением на лице: «а не перебор ли это, задавать вопросы и улыбаться персоналу».

То есть выработка навыка КСУ пройдет через все классические этапы обучения навыку:

- принятие;
- сомнение;
- применение с ошибками;
- желание бросить.

Какие тренинги для персонала помогут компании быстрее внедрить КСУ?

— Тренинги должны охватывать четыре уровня:

- работа с мотивацией участников, которым нужно новый навык развить.

На этих тренингах важно поднимать вопрос: **Зачем мы меняемся? Зачем нам важен КСУ? Какая стратегическая польза бизнесу от КСУ?**

- работа с сопротивлением и убеждениями участников. На тренинге важно преодолеть критику и инерции их мышления, а также подготовить почву для новых навыков.

- работа по отработке новых инструментов КСУ;

- работа над ошибками, осознание пользы и сложностей применения но-

вого поведения в управленческой практике.

***Гали Новикова,**
бизнес-консультант компании
«Арт Бизнес Консалтинг»

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Я - Гали Новикова, эксперт в области оценки и развития компетенций руководителей, практикующий бизнес-консультант компании «Арт Бизнес Консалтинг».

Развитием персонала занимаюсь с 2000 года. Первоначальный опыт - это тренинги по управлению персоналом, коммуникациям и влиянию. Потом пришло понимание, что только тренинги не помогают организациям решить их проблемы. Нужны системные подходы. Поэтому, с командой экспертов мы разработали комплексный подход к развитию и консультированию компаний в области T&D.

В настоящий момент, я успешно реализую комплексные проекты по развитию управленческих компетенций и навыков в компаниях, которые идут по принципам:

- «До результата». KPI обговаривается с Заказчиком и работа строится вокруг озвученных ранее целей.
- «Кастомизация». Кейсы и проблемы взяты из реального бизнеса, с которым работаем.
- «Гибкость». Использование SCRUM подхода: постоянная обратная связь с Заказчиком позволяет корректировать процесс и добиваться максимальных результатов.
- «Личная ответственность». С каждым участником подписывается контракт на соблюдение обязательств и договоренностей, существует ИПР, где цели/задачи/обязательства фиксируются, проводится предварительная подготовка и оценка на участие в проекте развития.

В соавторстве с Артемом Богачев написали и выпустили три книги в издательстве «БХВ- Санкт-Петербург»:

- 2012 год - «Продажи. Выиграй в конкурентной борьбе»;
- 2015 год - «Лидерство и Руководство. Развитие управленческих компетенций»;
- 2016 год - «7 законов развития. Коучинг руководителей».

Вела проекты по развитию компетенций руководителей в таких организациях, как Правительство Волгоградской области, ОАО «Сбербанк России», ОАО «МегаФон», корпорация «Волма», «Реестма Волга», ООО «Лукойл-Нижневолжскнефтепродукт», «АНМ», ОАО «Флексо Принт», Банк «Совкомбанк», ООО «МегаМикс», GEMoneyBank, ОАО «Аэрофлот – Российские авиалинии», «Окей», «Спортмастер», «Тамерлан» и многие другие



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



Путь не прост...



Вадим Балясников

**ООО «Трансазия
Лоджистик»
ООО Транс Бизнес
Консалтинг-Юг**



 Кому бы Вы рекомендовали применять КСУ (коучинговый стиль управления) и почему? (Отрасли бизнеса, компании в кризисе, стартапы, иные?)

 В любом случае, в любых сферах, на работах, требующих самостоятельности сотрудника. Исключение: сотрудника нужно научить/показать (если результат его работы, знания и навыки).

 Ваши советы поэтапного применения КСУ?

- Понять коммуникативное состояние сотрудника (их всего четыре основных).
- Решить, какой из деловых диалогов использовать (их всего три варианта).
- Удерживать до конца в коммуникации партнерство (КСУ), не «соскочить» на манипуляцию, лесть, страх или торг.

 Сможет ли DNS применить КСУ повсеместно, учитывая размеры?

— Размер лишь требует подготовки дополнительных внутренних тренеров для обучения руководителей, так как внедрение зависит от каждого руководителя от CEO до рядового менеджера.

 Ошибки на пути КСУ – предупредите о них?

— Профанация. Главная ошибка – делать для галочки. Важно формировать не только Знания и Навыки, но и ОТНОШЕНИЕ. А это – парадигма управления.

 Какие тренинги для персонала помогут компании быстрее внедрить КСУ?

- Матрица Коммуникативных Состояний (МКС) Сотрудника
- Деловой Диалог по Развивающей Обратной Связи
- Деловой Диалог по Восстановлению настроения сотрудника на работу
- Деловой Диалог по постановке задач
- Деловой Диалог при увольнении (КСУ при расставании)

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



- 8 факторов Вовлечения сотрудников (или зачем нужно КСУ?)

Беседовала А. Верещагина

***Вадим Балясников,**
Заместитель генерального директора
ООО «Трансазия Лоджистик»
по вопросам управления персоналом,
бизнес-тренер
ООО Транс Бизнес Консалтинг-Юг

Эксклюзивно для

**Справка о спикере:**

Неформально о себе.

Если бы Вы захотели кушать, то Вы выбрали бы приготовить обед самостоятельно? Или, возможно, пошли бы в кафе или ресторан? Вот я не умею готовить. Нет, я умею!!! Мне просто делать это – не вкусно!!! Вырастив с супругой двух девочек - уж точно я имею и такой навык... Ну... Вы понимаете меня. Я не про это. Я про вкусную еду. Я про удовольствие. Мотивацию. Технологию. Искусство в себе, а не себя в искусстве.. Что люблю? Управлять. Это у меня получается. Потому, что люблю. Или люблю, потому что получается? Вкусно. Мне вкусно. Иногда бывает не очень, тогда смотрю на мотивацию и технологию! Лучше всего выходит постановка задач, контроль, обратная связь и принятие решений. А все потому как понимаю, на чем стоит это все - всегда под рукой Власть и внутри себя Лидерство. Все свое ношу с собой.Учеба в высшем военном училище и служба офицером ВМФ научили меня делиться всем, когда есть мотивация, а образование социального психолога и опыт дали знание как для себя мотивацию обрести и не терять. С годами вкусно, когда делюсь, не только мне. Педагогическое прошлое научило видеть даже в Личностях - детей, а руководство Компанией и бизнес-направлениями - не забывать об эффективности и за что платят. Фьюжн давно не эстетство хипстера, а кежуал обывателя)) Досада потерь помогла стать устойчивым, а работа в Компаниях номер один связала этот опыт с методологией мышления успеха. Такой вот винегрет. Самое вкусное - люблю десерт - это технология передачи технологий - тренинг тренеров! Вот где азбука вкуса!! Гурманов удается по-прежнему удивлять Если вы захотели кушать, можно приготовить самому. Так дешевле. Я научился выбирать рестораны. Так вкуснее.Мне. Von appetite, друзья!!!



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



**Глупо учить летать того,
у кого не отрасли
крылья...**

*Александр
Вейшнер*

коуч

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

УП Есть компании, где топы сами верят в то, что они применяют применяют коучинговый стиль управления (КСУ)? В чем они ошибаются?



дело в том, что верить в это можно, а на деле все не так... Для того чтобы управлять в коучинговом стиле, необходимо помимо компетенций коуча, самому иметь определенный уровень развития личности. И у топов с высоким уровнем развития должно быть преимущество.

Коучинговый стиль может жить только в высокоразвитых компаниях. И я говорю не о развитости в части капитализации или количества персонала.

Я говорю о ценностях и убеждениях, которые реализуются сотрудниками компании, и, соответственно, самой компанией.

Ошибки...

Я вижу одну из основных ошибок – управлять в коучингом стиле компаний, которая не доросла еще до этого. В таких компаниях все реализуется только через тоталитаризм и директивы..

УП А в чем выгоды компании при применении реально, а не декларируемо КСУ?

— Как считаете, в каком случае сотрудник более эффективен? Когда идея навязана извне или когда идея родилась внутри?

Очевидно что второе. Такой сотрудник гораздо более мотивирован, потому что это он сам осознанно выбрал эту идею. Такой сотрудник служит СВОЕЙ цели, а не «глупой цели глупого начальника». И самое главное, что в КСУ личная цель сотрудника четко взаимосвязана с целью компании. В этом и есть сила КСУ – выявить истинные цели сотрудников и помочь им осознать как их осуществление связано с целями компании.

УП Допустим, топы согласятся перейти на КСУ, а сколько по времени растянется процесс?

— Обучение коучингу 3-4 месяца (4 модуля по 4 дня каждый) и параллельно можно внедрять КСУ практически с первого месяца. Кроме того, топы должны по настоящему «созреть» до КСУ.

Глупо учить летать того у кого не отрасли крылья...



**В КАКОМ СЛУЧАЕ СОТРУДНИК БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВЕН?
КОГДА ИДЕЯ НАВЯЗАНА ИЗВНЕ ИЛИ КОГДА ИДЕЯ
РОДИЛАСЬ ВНУТРИ?**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

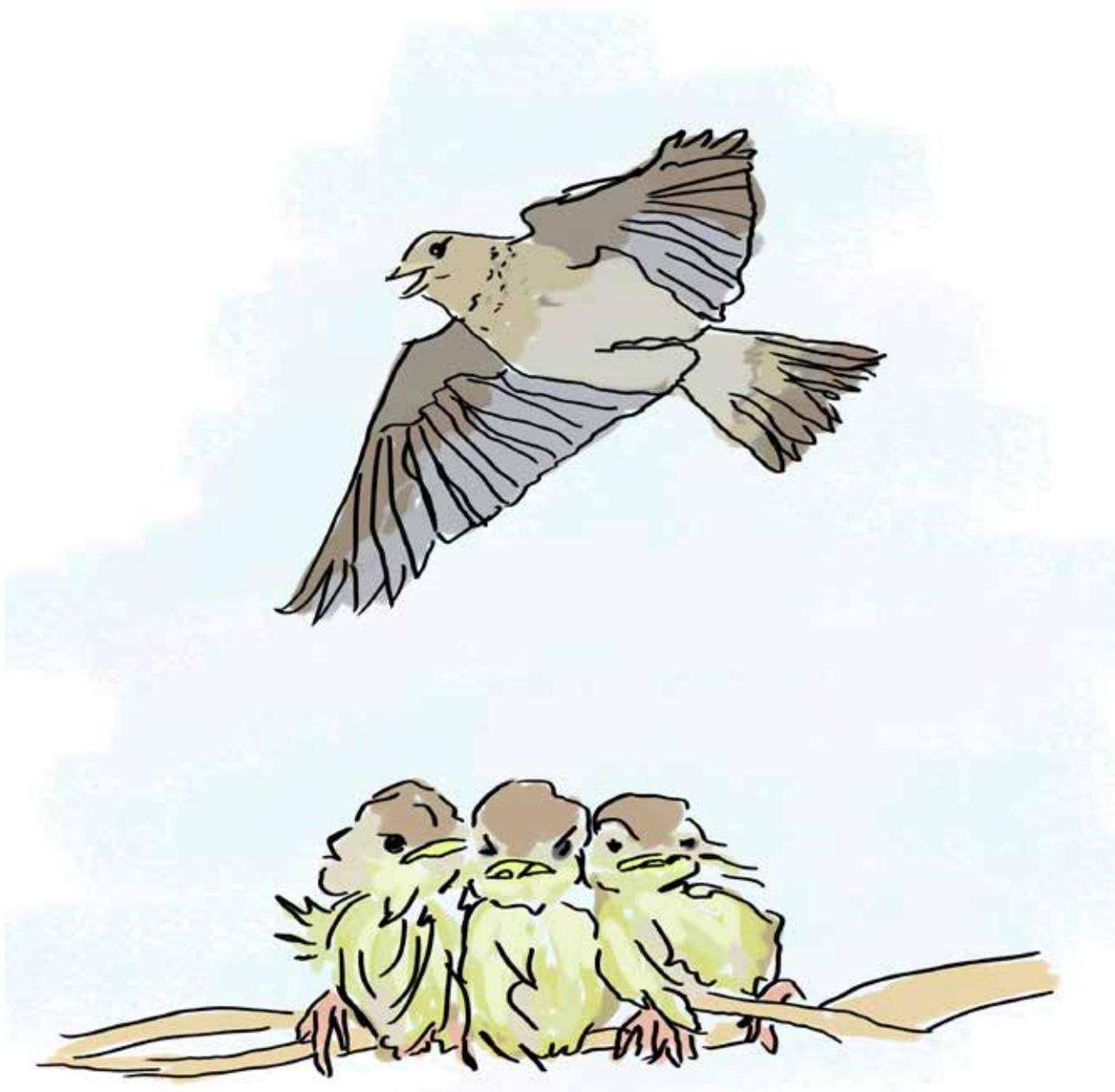
 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



**ГЛУПО УЧИТЬ ЛЕТАТЬ ТОГО У КОГО НЕ ОТРАСЛИ
КРЫЛЬЯ...**

Кто и почему будет против перехода?

— Против перехода будут те кто считают компанию – ресурсом, а персонал – личным инструментом для достижения личных целей, потому что при КСУ невозможно играть «краплеными картами» – это увидят и обратят на это внимание.

Кроме того, при КСУ создается среда, благоприятная для формирования команды из группы людей. Команда живет по своим законам и в автоматическом режиме отторгает лишних людей. Статистика говорит о том, что после сессий командного коучинга около 20% персонала увольняется по разным причинам и об этом, кстати командный коуч обязан предупредить заказчика.

Как работать с теми, кто против?

— Я знаю 2 варианта которые происходят в результате КСУ или персональных коуч сессий:

1. Сотрудник просто увольняется
2. Сотрудник проясняет для себя важные аспекты своей жизни, с ним происходит трансформация и новые «правила игры» становятся его внутренним выбором.

Директивные компании вообще-то эффективнее чем те, где демократия или поспорите ?

— Я предпочитаю не смешивать КСУ и демократию. Для меня это разное.

И что такое эффективность? Для каждого это про разное. Для кого то про деньги, для кого то про стабильность и сплоченность коллектива.

Я знаю примеры компаний, которые добивались более высоких результатов, будучи под КСУ.

Какова роль тренеров в трансформации компании в сторону КСУ?

— Если у тренера есть компетенции по обучению коучинга, то он может обучить топов. Ключевое лицо в трансформации это собственник или генеральный директор (в зависимости от системы управления).

Ничего не трансформируется если первое лицо не верит в принцип и не меняется сам.

Тренер и тренинги не работают – работает человек.

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



ПОСЛЕ СЕССИЙ КОМАНДНОГО КОУЧИНГА ОКОЛО 20% ПЕРСОНАЛА УВОЛЬНЯЕТСЯ ПО РАЗНЫМ ПРИЧИНАМ И ОБ ЭТОМ, КСТАТИ КОМАНДНЫЙ КОУЧ ОБЯЗАН ПРЕДУПРЕДИТЬ ЗАКАЗЧИКА

 Можно ли посчитать процесс в деньгах?

— Можно. Для этого понадобится время.

Например можно сравнить расходы за год на найм персонала до и после внедрения КСУ и добавить упущенную выгоду за время поиска персонала и другие сопутствующие расходы.

 Вернуться к директивному стилю можно или придется менять персонал?

— Это сделать всегда можно, но займет какое то время, так как у системы всегда есть инерция.

 Какое будущее Вы видите у КСУ в России?

— Я думаю что с ростом популярности самого коучинга будет расти и популярность КСУ.

Плохо только то что бюджеты для продвижения ничтожно малы и этим осложняется процесс внедрения.

Если будут введены публичные критерии оценки профессионализма коучей, то это усилит позиции коучинга в России. Ведь сейчас очень много лже-специалистов, которые формируют мнение на рынке и этим сильно вредят его качественным игрокам.

*Александр Вейшнер, коуч

Беседовала А. Юрова

Эксклюзивно для 



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

Как уведомить работодателя о приостановке работы из-за невыплаты зарплаты?

 Как должен поступить работник, если ему не выплачивают заработную плату? Трудовым кодексом предусматривается право граждан не выходить на работу в случае невыплаты заработной платы. Каким образом оно реализуется на практике, вы узнаете из настоящей статьи.

Трудовой кодекс гарантирует гражданину право получать вознаграждение за свой труд. Так, ст. 2 вышеуказанного нормативно-правового акта среди прочих принципов правового регулирования трудовых отношений, закрепляет и обеспечение права каждого работника на своевременную и в

Мария Бубнова



полном размере выплату справедливой заработной платы.

Также статьей 142 устанавливается ответственность работодателя за нарушение сроков выплаты заработной платы. В ней же устанавливается, что если выплата заработной платы была задержана более чем на 15 дней, работник имеет право, известив работодателя в письменной форме, приостановить работу на весь период до выплаты задержанной суммы. Так в какой же форме должно быть произведено извещение? Для этого необходимо обратиться к материалам судебной практики, так как в законе данное требование не расшифровывается.

Так, решением Юргинского городского суда Кемеровской области от 22 ноября 2018 г. по делу № 2-1743/2018 установлено, что гр. В. обратился в суд с иском к Обществу с ограниченной ответственностью «ХХХХ» и просил суд восстановить на работе на предприятии, взыскать заработную плату.

Он состоял с ответчиком в трудовых отношениях. Осуществлял трудовую. Система оплаты труда сдельно-премиальная. В период времени с 01 января 2018 по 16 августа 2018 год он приостанавливал работу в связи с задержкой заработной платы в соответствии со ст. 142 ТК РФ. С 17 августа 2018 год он вышел на работу. 17 и 20

августа 2018 года он брал дни отдыха за донорство. 20 августа 2018 года он отправил работодателю заказное письмо о приостановлении работы в связи с задержкой заработной платы с 21 августа 2018 года согласно ст. 142 ТК РФ. 22 августа 2018 года его уведомление получил работодатель.

07 сентября 2018 года работодатель частично выплатил задолженность по заработной плате. 04 сентября 2018 года он направил работодателю уведомление о приостановлении работы согласно ст. 142 ТК РФ. 10 сентября 2018 года он вышел на работу, поскольку его не обеспечили работой, он написал заявление о простое. 10 сентября 2018 года с него затребовали объяснения по факту его отсутствия на рабочем месте с 21 августа 2018 года. С 11 сентября 2018 года по 25 сентября 2018 года он был нетрудоспособен и находился на больничном.

26 сентября 2018 год он вышел на работу, работодатель ознакомил его с приказом о его увольнении за прогулы с 21 августа 2018 года по 07 сентября 2018 год и в этот же день ему выдали трудовую книжку. 28 сентября 2018 года работодатель выплатил ему денежные средства двумя суммами: 5 359 руб., 6 982 руб.

Считает, что при выборе меры дисциплинарного взыскания за совер-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

шенный проступок ответчик не учел тяжесть этого проступка и обстоятельства, при которых он был совершен, а также его предшествующее поведение и отношение к труду, не учел, что его невыход на работу не повлек негативных последствий для работодателю и не отразился на производственном процессе, чем нарушил требования ч. 5 ст. 192 ТК РФ.

Со слов истца, 21 августа 2018 года он приостановил работу в связи с имеющейся задолженностью по заработной плате в соответствии со ст. 142 ТК РФ, уведомив об этом работодателя путем направления 20 августа 2018 года в адрес работодателя уведомления почтовой корреспонденцией, которое было получено ответчиком 22 августа 2018 года.

Таким образом, задолженность ответчика перед истцом по заработной плате на 21 июля 2018 года за июль месяц 2018 года не превышала пятнадцати дней.

Пятнадцатидневный срок задержки заработной платы истца за июль 2018 года исчисляется с 16 августа 2018 года и наступает 30 августа 2018 года, то есть истец имел право воспользоваться ст. 142 ТК РФ с 31 августа 2018 года, а не ранее.

В период с 21 августа 2018 год по 30 августа 2018 год у истца отсут-

ствовало право приостанавливать работу в соответствии со ст. 142 ТК РФ.

Таким образом, суд установил, что у истца отсутствовали уважительные причины неявки на работу в период времени с 21 августа 2018 года по 30 августа 2018 года. Соответственно, у работодателя не возникла обязанность оплачивать истцу заработную плату за эти дни.

Таким образом, гр. В. уведомил работодателя о приостановке работы простым письмом, отправленным по почте. Суд признал такую форму уведомления надлежащей. Однако истец ошибся при исчислении пятнадцатидневного срока, поэтому его требования были удовлетворены частично.

Аналогичные выводы содержатся в решении Юргинского городского суда Кемеровской области от 8 ноября 2018 г. по делу № 2-1700/2018. Горовой С.А. первоначально обратился в суд с иском заявлением к Обществу с ограниченной ответственностью ХХХХ и просил суд: признать незаконными действия ответчика в части незаконного увольнения с работы, дискриминации в сфере труда, не соблюдении сроков расчета при увольнении и неначислении заработной платы в соответствии со ст. 142 Трудового кодекса Российской Федерации.

С 27 сентября 2017 года по 29 сентября 2017 года, с 01 октября 2017 года по 31 октября 2017 год, с 01 ноября 2017 года по 27 ноября 2017 год, с 30 ноября 2017 года по 13 июля 2018 год он приостановил работу, в связи с задержкой заработной платы в соответствии со ст. 142 ТК РФ.

18 августа 2018 года он отправил заказное письмо о приостановлении работы в связи с задержкой заработной платы за июль месяц 2018 год с 20 августа 2018 года согласно ст. 142 ТК РФ.

22 августа 2018 года у него затребовали объяснительную за прогулы с 20 по 22 августа 2018 года. 23 августа 2018 года он направил работодателю объяснительную и пояснил, что он отсутствует на рабочем месте в соответствии со ст. 142 ТК РФ на основании письма от 18 августа 2018 года.

В данном случае исковые требования были удовлетворены частично. Уведомление суд посчитал выполненным в надлежащей форме.

Как указывается в решении Уфимского районного суда Республики Башкортостан, работодатель обязан был выплатить истцу заработную плату, но выплаты заработной платы не последовало.

Руководствуясь статьей 142 Трудового кодекса РФ, истцом К. было составлено уведомление о приостановлении работы в связи с задержкой заработной платы. Истец попытался вручить работодателю данное уведомление, но был проигнорирован работодателем, и в это же день данное уведомление было отправлено заказным письмом с уведомлением и описью вложения. Так же данное уведомление отправлено на адрес электронной почты ООО ХХХХ и лично директору посредством смс-сообщения.

Никаких уведомлений, о намерении работодателя выплатить задолженность по заработной плате либо о выплате задержанной заработной платы и предложения выйти на работу от работодателя, с начала приостановления работы до сегодняшнего дня, истец не получал.

Гр. К. получил заказное письмо от руководителя ООО ХХХХ, в котором находилось уведомление о том, что, согласно приказу, истец уволен по п.п. «а» п.6 ч.1 ст.81 ТК РФ, за прогул.

При этом, до этого дня, руководитель не пытался связаться с К. для выяснения причин невыхода на работу (хотя причина ему была известна, это невыплата заработной платы), так же, руководитель не счел нужным отправить заказное письмо по месту жительства с требованием предъявить

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

объяснительную записку, также не направлена копия приказа.

Суд посчитал такое уведомление надлежащим. Таким образом, письмо может направляться как по почте, так и вручаться лично. Но в последнем случае работодатель может отказать его принимать.

Другими способами письменного уведомления является направление сообщения по электронной почте или путем смс-сообщения. Так, в Решении Уфимского районного суда Республики Башкортостан указывается, что истец, руководствуясь статьей 142 Трудового кодекса РФ, составил уведомление о приостановлении работы в связи с задержкой заработной платы истец попытался вручить работодателю данное уведомление, но был проигнорирован работодателем, и в это же день данное уведомление было отправлено заказным письмом с уведомлением и описью вложения. Так же данное уведомление отправлено на адрес электронной почты ООО ХХХХ и лично директору, посредством смс-сообщения.

Таким образом, законом предусмотрена обязанность работника направить уведомление о приостановлении работы в связи с невыплатой заработной платы в письменной форме. О том, каким образом это нужно делать, в нормативно-правовом акте не сказано. Исходя из материалов судебной практики, следует, что чаще всего такие уведомления направляются почтой. При этом письма могут быть простыми, с уведомлением, с описью вложения. Предполагается, что наибольшим доказательственным потенциалом обладают письма с уведомлением. Смс-сообщения и электронные сообщения нужно дублировать обычными письмами.

***Мария Бубнова**

Эксклюзивно для 



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

Любая фальшь в любых коммуникациях неприемлема

а она чувствуется сразу... говорит эксперт...

УП **Насколько серьезно Вы относитесь к анализу партнера перед предстоящими переговорами? Насколько глубоко собираете о нем информацию?**

УП Конечно, если есть возможность узнать что-то о человеке заранее, то лучше это сделать, подготовиться. Но при плотном графике встреч бывает и такое, что объективно не хватает времени. О некоторых важных встречах приходится договариваться утром этого же дня и потому проводить их в формате экспромта. Это нормально, поскольку иногда оперативность важнее подготовки.



Алексей Астафьев

«Интерiuм»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Если есть возможность подготовить, я бы посоветовал обратить внимание на социальные сети. В поисковике можно найти не только многих селебрити, но и профессионалов в своей отрасли, почитать про них, а социальные сети помогут больше узнать об интересах человека. Особенно легко это

ку иногда ритм происходящего задает сама жизнь. Если вам предстоит срочная встреча через полчаса, значит, вы подготовили это событие в своей жизни некими предыдущими действиями.

Знакомиться на встрече без подготовки — это тоже нормально.

НИ В КОЕМ СЛУЧАЕ НЕ СТОИТ ПЫТАТЬСЯ ДЕЛАТЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЙ ВИД И ИГРАТЬ В ПОДОБНЫЕ ИГРЫ

сделать, если люди одного возраста: найти общих знакомых, общие места, которые посещали. Это может быть полезно, и в разговоре может пригодиться. Например, для установления контакта и создания доверительных отношений, чтобы эффективно общаться в дальнейшем, полезно поговорить о том, что интересно этому человеку: задать какой-то вопрос, узнать что-то любопытное. Но при этом тема должна быть интересна и вам самим. Ни в коем случае не стоит пытаться делать заинтересованный вид и играть в подобные игры. Любая фальшь в любых коммуникациях неприемлема, а она чувствуется сразу. Не стоит внутренне идти наперекор себе.

Подготовка к переговорам не является обязательным условием, поскольку

Как много встреч у Вас происходит в течение недели?

— Каждый день, включая субботу и воскресенье, я стараюсь осуществить как минимум один новый контакт. Их может быть не семь в неделю, но пять-шесть точно получается. Кто-то пишет, поскольку мы оказываем услуги в области пиара и к нам обращаются с запросами. Иногда это формальные обращения — приглашение к участию в тендере, коммерческие предложения в удаленном формате, иногда — приглашения на встречу просто пообщаться, установить первый контакт. Есть такой менее формальный подход: для меня — возможность презентовать агентство, для собеседника — познакомиться со специалистом отрасли, то есть со мной.

С моей точки зрения, общение по почте, через социальные сети — это хорошо, но личное общение добавляет минимум 50% к успеху, к эффективности взаимодействия, к пониманию партнера и т. д. На «живой» встрече можно что-то заметить, поднять какой-то вопрос, который обсудить по почте не получится. Кроме того, когда мы читаем письмо, его читает наш внутренний голос, причем с интонацией, свойственной и привычной именно нам. Мы не

щаясь с клиентами, особенно продавцами. Это их индивидуальный опыт. Есть такое понятие — «интуитивная победа». У нас есть несколько уровней компетенции. На базовом уровне мы можем делать простые вещи, сами не зная как. Это неосознанная компетенция. Уровнем выше мы знаем, как делать простые вещи, и мы их делаем. Это осознанная компетенция. Потом уже начинаются сложные проекты. На самом высоком уровне компетенций

ЗНАКОМИТЬСЯ НА ВСТРЕЧЕ БЕЗ ПОДГОТОВКИ – ЭТО ТОЖЕ НОРМАЛЬНО

знаем, не чувствуем чужого человека, его голоса, его тональности. Не всегда это страшное искажение, потому что большинство писем пишется в деловом стиле — он для этого и существует, там тональность нейтральная. Она воспринимается адекватно, и это нормальная коммуникация. Но значительно лучше прийти на личную встречу, встретиться с клиентом, что-то ему рассказать. Поэтому я за живое общение.

мы уже интуитивно знаем решения сложных вещей. Чтобы прийти на этот уровень в своей профессии, надо пройти все предыдущие ступени.

Однако я совершенно не согласен с тем, что есть какие-то строгие, действующие во всех случаях правила чтения невербальных средств. Их нет. Во-первых, разные рынки имеют свою специфику. Где-то покупка, инвестирование средств совершается раз в жизни, что-то покупается постоянно. Также есть разные виды покупок. Есть покупки, к которым человек готовится половину жизни. Например, купить квартиру в ипотеку — это важное решение, и оно неизбежно для новых семей. Как правило, оно будет принято, потому что к этому подталкивает жизнь. Там важны

 **Ваши коллеги говорят о важности учета невербальных средств на переговорах: положения тела, жестов, движения глаз...**

— Я всячески приветствую, когда кто-то делает такие наблюдения, об-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

все детали, и учитывается очень много факторов. Если кто-то оставил ужасный отзыв в интернете о застройщике, это будет приниматься во внимание. Репутация девелопера очень важна. Поэтому этот покупатель будет вести себя крайне сдержанно. Однако есть и эмоциональные покупки, когда у человека много денег и приобретением недвижимости он решил устроить себе некую эмоциональную разрядку. Он думал, выбирал, и, кроме того, пришел получить сатисфакцию у какой-то

люди реагируют по-разному, и даже если можно отметить некий тренд, то другая компания в рамках того же рынка вполне может заметить другой тренд.

 **В таком случае, как Вы считываете реакцию партнера и прогнозируете перспективу переговоров?**

— Исходя из своего опыта, я знаю, что есть несколько важных вещей, ко-

ЕСЛИ ТЫ НЕ МОЖЕШЬ НА ОДНОЙ СТРАНИЦЕ ОБЪЯСНИТЬ, В ЧЕМ СУТЬ ПРОЕКТА, ЛУЧШЕ ВООБЩЕ НЕ ПИШИ

конторы, поэтому он так сильно жестикулирует.

На поведение влияет и эмоциональный склад партнера. Кто-то из клиентов любит презентации на 100 страниц, где все расписано очень подробно. А в некоторых государственных органах есть такое правило: если ты не можешь на одной странице объяснить, в чем суть проекта, лучше вообще не пиши.

Если ты написал на втором листе формата А4 хотя бы один абзац, который не уместился на первой странице, документ вообще не примут. В общем,

которые необходимо учитывать, общаясь с другим человеком. Самая первая фаза — банальная, и о ней часто забывают, потому что так устроен человек: мы не видим очевидных вещей.

Твой собеседник — это другой мир, совершенно другая вселенная. И внутри этой вселенной происходят некоторые процессы: движение внутри нейронов головного мозга, движение мыслей, эмоций, чувств. У него свой опыт, свое детство, юношество, взрослая жизнь. Некоторые не понимают, что встреча — это соприкосновение двух вселенных. Это грандиозный процесс,

и в коммуникациях важно понимать, что это вообще другой мир. Нужно очень грамотно провести коммуникацию, чтобы понять, что там происходит.

Мы часто видим в собеседнике то, что видим в себе. Когда испанцы приплыли покорять американский континент, индейцы не знали, что такое парусный корабль. И для них это выглядело как пятно.

Они не могли сказать: это палуба, это парус, это пушки торчат — они во-

пнять собеседника». Их можно читать на начальном уровне, но следует помнить, что некие жесты или события всегда находятся в контексте. Собеседник дернулся или поменял позу — потому что у него нога затекла или действительно что-то важное для него прозвучало? Топ 10-советов — это такой сферический конь в вакууме, избитые приемы, о которых все знают: нога за ногу, открытая поза, закрытая поза... Тему отзеркаливания вообще заездили. Все это нужно читать только в контексте. То, что известно всем, ис-

ТВОЙ СОБЕСЕДНИК – ЭТО ДРУГОЙ МИР, СОВЕРШЕННО ДРУГАЯ ВСЕЛЕННАЯ

обще не знали, что это такое. Если мы не знаем, что такое стол, мы не поймем, что это за объект и каково его предназначение. Мы видим в других то, что свойственно именно нам. И надо помнить: если мы отмечаем в собеседнике какую-то реакцию, то она свойственна нам, значит, у нас был такой опыт. И напротив, мы не знаем, что человек так может радоваться, потому что мы сами так не радуемся. Нам это трудно понять. Вот это в фоновом режиме нужно постоянно держать в голове. Это первое.

Второе. Очень сильно переоценены всякие жесты, о которых написано на сайтах из серии «Топ-10 советов, как

пользуется в переговорах уже специально, является некоей игрой. Но это нужно знать. Большие группы мышц мы можем контролировать, потому что таковы правила этикета. То, что зарыто глубоко, находится на уровне мелкой моторики. Чем меньше группа мышц, тем труднее ее проконтролировать. А вот движения зрачков большинство людей контролировать просто не умеют. Для этого нужно обладать самоконтролем и много практиковаться. Однако, чем незаметнее движение, тем больше оно может сказать.

Третье — голос. Не все занимались сценической речью, ораторским искусством и не все пели в хоре. Владение

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

интонацией — это то, что может выдать реакцию собеседника, если переговоры затягиваются. Первые 5-10 минут все максимально сосредоточены, знакомятся, слушают, потом уже на общем уровне поняли, что собеседник опасности не представляет. Этот этап заложен в нас биологическим механизмом. История нашего сознания насчитывает миллионы лет человеческой эволюции. А переговорная комната, в которой мы сидим и обсуждаем продукт или услугу — это изобретение цивилизации. А цивилизации — ну максимум 5-10 ты-

быть свойственны нескольким психотипам. Здесь все зависит от того, сколько мы их знаем и как их классифицируем. В целом такие наблюдения позволяют попасть в нужную тональность, найти нужные приемы, нужные способы коммуникации. Кому-то нужно взять логикой, кому-то нужны эмоции, кто-то пришел помахать руками, выпустить энергию — почему бы не дать ему такую возможность.

Есть допустимая дистанция разговора. В Италии, когда я спросил, как

ДЛЯ НИХ ЭТО ВЫГЛЯДЕЛО КАК ПЯТНО

сяч лет. Наши предки, встретившись с другим племенем в лесу, не знали: будет ли побоище или удастся разойтись мирно.

В первые минуты переговоров работают природные функции эволюции. Мы сосредоточены, потому что встретили чужое племя и ждем чего-то ужасного. Потом, когда человек расслабился, мелкая моторика перестает контролироваться.

Есть такое понятие, как зажимы. Зажимы позволяют в целом сделать предположение о психотипе человека. С собеседниками разных психотипов и общаться нужно по-разному. Определенные зажимы, например, если вы заметили напряжение в плечах, могут

пройти, меня взяли под руку и начали рассказывать на ухо. У американцев принято находиться достаточно далеко от собеседника. Британцы, например, на людей не смотрят, они смотрят под ноги, хотя при этом очень хорошо видят, что вокруг происходит. Есть специфика национального менталитета, это культурные нормы, которые влияют на то, как человек мыслит и действует, в том числе в процессе переговоров. Переговоры — сконцентрированный жизненный опыт двух вселенных.

На эту тему есть огромное количество литературы, которую я рекомендую прочитать и соотнести со своим опытом, поскольку не все работает.

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

УП Есть такая тактика, описанная в литературе и пропагандируемая: «Сначала скажи нет!» как альтернатива известной стратегии «win-win». Применяли ли ее против Вас? Как вести себя, если вас жестко отсекают на переговорах?

— Попытка выйти на ситуацию «win-win», на мой взгляд, в целом не подразумевает обязательного выхода на какие-то уступки или сильные компромиссы. Есть такой месседж — stay on targets. Когда готовят спикеров, им объясняют, что, если вы даете интервью на камеру, у вас есть две минуты. Это очень много, для того чтобы дать нужную информацию. Однако часто у начинающих спикеров, да и у опытных, бывает так, что они забывают про главный месседж и уходят в сторону. Это относится и к переговорам. Когда вы приходите, у вас есть внутри план, в который вы верите. Важно при этом быть самим собой, быть равным самому себе: у меня есть убеждения, и я им

следую. Это является точкой выработки невероятного количества энергии, силы, уверенности. (К сожалению, у многих есть убеждения, и они им не следуют.) Тебе нужно от этой встречи получить вот это. «Win-win» подразумевает, что вы приходите к этой ситуации, и все остаются в плюсе, достигают своей цели. Если мы в процессе переговоров говорим нет, это нормальный прием. Это тактический маневр. Зачастую он применяется, когда необходимо несколько откатиться назад, взять некоторую паузу или же чтобы повысить в глазах собеседников собственную значимость.

***Алексей Астафьев,**
коммерческий директор
digital-агентства «Интерiuм»

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для 

Справка: Алексей Астафьев – соучредитель Digital-агентства «Интерiuм», появившегося на рынке диджитал-пиара в 2011 году, сейчас занимает должность коммерческого директора. Компания сначала развивалась самостоятельно, но в конце 2016 года вошла в крупную коммуникационную группу Р.И.М. с 25 летней историей и стала ее стратегическим партнером.



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



К.В.Новосёлов

Закон о самозанятых принят с целью их легализации и не надо использовать его для минимизации налоговых платежей!

Ирина Силич

Сколько самозанятых может привлекать компания и как доказывать в суде необходимость именно этой формы трудоустройства?

Анастасия Алексеевская

Социальные аспекты самозанятости. Кто может решиться использовать такую форму и легализоваться?

Павел Хлебников

Самозанятые. Дальнейшие перспективы

Наталья Пластинина

Самозанятые: перспективы или проблемы?

Светлана Маханта

Страхование несчастных случаев для работников: узкие места и споры в судах

В.С. Волкова

Защита прав лиц, работающих по трудовым договорам, в условиях банкротства организации

"Корона на голове" – так рассматривают вакансии немало программистов России

Программисты экстра класса чаще прячутся от работодателей устав от предложений...?



*Кристина
Фасхутдинова*

КА «MainStaff»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ В чем особенность и загадочность поиска АЙ ТИ специалистов в России сегодня?

Ноиск IT специалистов в последнее время очень принципиален .

Был кризис и после 2014 года, когда многие страны ввели санкции (Америка, европейские страны), эту нишу, которую долгое время занимали на Российском рынке зарубежные компании, ушли. Конечно не все, я утрирую, но

но и производстве, оборонке, строительстве, особенно дорожном строительстве, инфраструктуре, интернет – пространстве.

Компании производят и внедряют свои программные продукты, для которых необходимы специалисты хорошего уровня. Государственные структуры, коммерческие структуры в России и за рубежом привлекают специалистов, предлагают выгодные условия сотрудничества, заманивают различными бонусами и условиями труда, перспективными, интересными проектами. Такие специалисты востребованы. Но опыт есть, далеко не у всех .

ВАКАНСИИ ЕСТЬ, А СПЕЦИАЛИСТОВ НЕТ

многие ушли. Наши клиенты зарубежные компании полностью покинули наш рынок. Освободился очень хороший интересный перспективный рынок и наши компании (не только в сфере IT) стали занимать этот рынок. Поэтому компании стали активно развиваться на российском рынке. Многие выходят на зарубежный рынок. Есть такая тенденция.

Что касается IT сферы, то компании вынуждены были разрабатывать и внедрять свои программы и технологии. Резко возрос спрос на IT разработчиков – программистов в банковской сфере. И не только банковской сфере,

Поэтому особенно остро стоит проблема найти опытных специалистов. Вакансии есть, а специалистов нет. Первая проблема в том, что таких специалистов просто не хватает. Компании уже стараются сами обучать, растить у себя в штате. Специалисты нарабатывают опыт в этих компаниях. Открываются факультеты в ВУЗах, школы, курсы и т.д

Тяжело, конечно. Специалистов мало, потребность растет, поэтому ищем везде-везде-везде: не только на рабочих сайтах и порталах, но в соц-сетях, на форумах, зарубежных интер-

нет – площадках и т.д., Используем все возможные ресурсы.

Они востребованы, их забирают за рубеж. Тенденция переезда для работы за рубеж сохраняется. Вы сами знаете, что хорошие специалисты уезжают. Но, процент постепенно снижается, так как проекты в России интересные и выгодные.

Вторая проблема – многие компании ограничены в материальных ресурсах, в том числе в зарплатах. Компании хотят иметь высокого уровня специалистов у себя в штате, но, многие ограничены в ресурсах.

к этому уже привыкли, поэтому более гибко подходим к материальным составляющим обеих сторон, даем им возможность договориться, найти оптимальный вариант, устраивающий обе стороны. Мы участвуем в этом процессе как посредники, на нас лежит сложная задача, чтобы стороны поняли друг друга и договорились.

Социальные сети и рабочие сайты – какие у них плюсы и минусы поиска специалистов?

— Сами по себе социальные сети хороши, но это долгий поиск. Наши

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ ХОРОШИ, НО ЭТО ДОЛГИЙ ПОИСК

По статистике ожидания соискателей в среднем на 10 % выше предложений компаний. Поэтому проблема такая: компании не могут дать много, экономят на заработной плате и премиальных, а специалисты понимают, что могут продать себя лучше – такая «корона на голове». Если они не примут предложение этой компании, то все равно рано или поздно найдут работу. Скорее всего, рано, чем поздно. И по зарплате выше. Поэтому компании ищут, обращаются в кадровые агентства, очень много запросов в IT сфере разного уровня специалистов: ТОП, мидл, начинающих специалистов. Мы

специалисты раскручивают вакансии, мониторят рынок, применяют маркетинговые методы, PR. Социальные сети не всегда дают быстрый и положительный результат. Там специалисты есть, но, откликаются редко, поскольку они не привыкли пиариться, презентовать себя. Можно сказать, ленивые и скромные и гордые от своего предназначения и востребованности. Ждут, когда их найдут и сделают и предложат вакансию. А, они, конечно, подумают!!!!

В основном ищем через знакомства или другим путем, используя собственные наработанные технологии. А в со-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

циальных сетях они если даже видят вакансию, то могут не откликнуться.

 **Вы упомянули зарплаты. А Вы могли бы назвать какие-то адекватные вилки зарплат?**

— Да, вилки, что касается программистов, разработчиков разного уровня, то это минимальные от 70 000 – 90 000 рублей для начинающих, до 300 000 рублей и выше имеющих опыт. Максимальное значение, может быть, достаточно высоким...

 **А кто из компаний крупных «высасывает» как пылесосом лучших программистов, ай ти вообще?**

— Отрасли я назвала. Одна из них – оборонка. И еще компании, которые развивают принципиально новые социальные сети. Банковская сфера забирает таких специалистов хорошо. Ну, и зарубежные компании.

 **Что касается лояльности: чем компании могут «закрепить» нового специалиста у себя?**

— Интересным проектом. Для разработчиков это важно.

Часто бывает так, если очень интересен проект, то могут пойти на мень-

шую зарплату. Далее перспективы интересны, хотя не все в этой сфере ожидают перспектив. Для них, на самом деле, очень важны новые проекты, новые задания ...

 **Что они любят особо?**

— IT специалисты: любят комфорт, ходить в тапочках, не бриться и за компьютер – творить, создавать... Утром поспать, а вечером поработать в домашней обстановке. Им нужен комфорт.

Для примера:

Наш клиент компания в составе крупного сингапурского холдинга в России открыла новый проект, вложили огромные инвестиции. Кадровое агентство Mainstaff набрали штат полностью с нуля. Компания создала для сотрудников комфортные условия: тренажерный зал, душевые, кухня-столовая (напичкана разной техникой, холодильники, кофе-машина, кофе самый лучший), зона отдыха (диванчики, качалки, зона релаксации, уединения), рабочие кабинеты с лучшей техникой последних разработок на 4-6 человек (команда). Созданы комфортные условия для творчества, для мысли. Можно не выходя из офиса жить, работать несколько дней не ощущая дискомфорта.

Программисты любят утором поспать до 12 часов, потом в тапочках, не

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ИМ НУЖЕН КОМФОРТ

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

побрившись сесть за компьютер и начинать работать. Да, близость от метро – это очень важно. Они не любят далеко ездить.

 **В данном случае для этой компании, про которую Вы говорите, лучше привлекать из регионов специалистов.**

— В регионах тоже есть такие специалисты. Привлекать приезжих, не обязательно москвичей.

 **Одна очень крупная IT компания, купила офис в Сочи и решила перебазировать всех специалистов, набрать и новых в городе Сочи. Так есть ли шанс у этой компании набрать две тысячи программистов в Сочи?**

— Шанс есть. В том то и дело, что нужно было сразу переходить на регионы, потому что понятно, что Москва – это не панацея. В Москве они востребованы, их разбирают, хорошие специалисты уезжают за рубеж, потому что там зарплаты и условия создаю лучше, чем у нас. Поэтому, как и везде, надо чем-то привлечь, предложить условия более выгодные, чем в Москве. Если проект не интересен, а это просто обычный проект, то привлекать уровнем зарплаты, иными выгодными условиями: КРП, ДМС – ипотека с выгодными %. К каждому специалисту нужно подходить индивидуально. Привлекать,

тем, что необходимо специалисту. Сама компания может предложить беспроцентный кредит для приобретения жилья. Если в Сочи открывается такой проект, значит есть инвестиции, значит можно 20-30 тысяч добавить к заработной плате наиболее интересному кандидату. Индивидуально каждый раз подходить, иначе персонал не наберешь.

Ищем таких специалистов в Китае, хотя они и там очень востребованы. Восточные страны, Венгрия, Румыния, Болгария, другие страны – там тоже очень хорошо искать программистов. Но не каждое кадровое агентство умеет искать за рубежом.

***Исследовательский центр КА «MainStaff»**

 **Вернемся тогда «под занавес» к сайтам HeadHunter и Superjob. Последний вопрос: какой процент или какой смысл работать с этими сайтами?**

— HeadHunter, Superjob. Есть еще «Мой круг» (с 2019 г новые учредители). Они не настроены конкретно на IT сферу, На мой взгляд, не так успешен там поиск, поэтому проблемы есть. По крайней мере, у нас не очень хороший

опыт работы с этими работными порталами.

 **Спасибо за то, что уделите нам время. Говорят эксперты что на всех работных сайтах нормальных кандидатов, нужных компаниям, очень мало. Прокомментируйте этот тезис.**

— Я с этим согласна, потому что я тоже мало пользуюсь HeadHunter и Superjob для поиска IT специалистов, потому что эти сайты первоначально были заточены под других кандидатов на другие вакансии: специалисты мидл, ТОП звена, менеджеры, финансисты и т.д.

IT специалисты, конечно, размещают свои резюме на HeadHunter и Superjob, я больше HeadHunter пользуюсь, но там в основном попадают начинающие специалисты, которые либо после университета, либо люди, которые хотят поменять сферу на IT, потому что видят как этот рынок востребован сейчас и в плане заработка.

Опытных специалистов, которых мы чаще ищем (middle и senior), с большим опытом, можно найти их резюме, выкладывают в открытом доступе, но либо без контактов просто резюме как оно есть, либо указана только почта и ты начинаешь пытаться его завлечь своей вакансией, предложениями, и

ждать от него какого-либо ответа. В большей части сообщения игнорируются. Поэтому переходишь на более специализированные сайты, например, «Мой круг», где все IT компании размещают свои вакансии и программисты там размещают свои резюме.

 **Люди склонны дружить между собой, и часто профессионально, то есть программисты с программистами. А если искать через самих программистов? То какой шанс?**

— Можно, когда, допустим, позвонить программисту, который говорит «мне не интересно», но ты с ним разговариваешь, и просишь передать своим друзьям, знакомым, которые в поиске. Такое тоже есть – «сарафанное радио». Мы часто так делаем и так закрываем вакансии. И мне звонят кандидаты, которые по совету других узнают о вакансии. Это как вариант. Но я больше пользуюсь все-таки форумами, сайтами. Это эффективнее, на самом деле. И тем более общаешься именно с теми специалистами.

 **Сколько усилий приходится тратить на форумы?**

— Много времени. Это долгий поиск. Потому что, допустим, если говорить про «Мой круг», где кандидаты выкладывают резюме, если повезет, то там

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

будет его телефон, инстаграмм, ссылка на фейсбук, что то, через что ты можешь выйти на него напрямую. Если там ничего нет, то ты пишешь и ждешь, опять же, ответит /не ответит. Но там видишь конкретного человека, конкретного специалиста и привлекаешь его условиями и проектом.

 **Как сейчас вообще кандидаты (именно IT) относятся к кадровым агентствам в принципе и к их бренду, к их известности?**

— Кандидатам не принципиально кто предлагает им вакансию. Для них важно разговаривать с ними на одном языке, правильно начать беседу, тогда они будут тебя слушать... Во вторых им больше интересен сам проект. В третьих сама компания и репутация компании. Им не так принципиально кто их нашел. Им важна именно сама работа.

Программисты любят работу, любят проект, либо что-то разрабатывать. И вопрос, кто их нашел, известное агентство, неизвестное агентство, IT, не IT – нет. Им важно именно куда их зовут, с какими условиями, с чем они будут работать, руководящая / не руководящая должность, на каком языке писать – это тоже программистам очень важно. Потому если это не популярные языки программирования и не модные на данный момент, то кандидат откажет, даже, если компания им позвонит.

 **А какие сейчас языки модные, популярные?**

— В основном это Java, Kotlin набирает популярность, PHP, Python, разработчики мобильных приложений, iOS.

Мобильные приложения сейчас – очень популярны. У нас в работе много позиций разработчики мобильных приложений. Ищем. И Android, и iOS.

 **Ну да, сейчас же любая компания уже стремится сделать свое мобильное приложение.**

— И сейчас востребованы люди, которые могут с нуля написать приложение, начиная с прототипа до выпуска его в продажу. Либо просто дорабатывают новое готовое приложение.

 **Когда идет собеседование то как Вы строите стратегию?**

— Моя задача, как посредника очень сложная и важная, состоит из нескольких этапов:

Предварительное интервью и знакомство. Моя задача максимально четко поставить ему вопросы и при этом быть тактичным, чтобы кандидат мог на них ответить. На данном этапе важно не поднимать темы личностного характера. Далее правильно доне-

сти (презентовать) вакансию и компании кандидату. Второй этап – личное интервью, на котором важно раскрыть кандидата, узнать полную информацию об опыте, проектах, языках программирования – все, что необходимо заказчику. Третий этап – правильно донести эту информацию заказчику. Четвертый этап тесты, кейсы. Пятый этап – личные и психологические моменты, переговоры, согласование встреч у заказчика. Далее решать спорные моменты и доводить итоговые решения до обеих сторон. Быть посредником важно, так как от меня зависит как поймут стороны друг друга и придут к обоюдному консенсусу, положительному решению. Если говорить про самих программистов, то они немножко отличаются от обычных людей. Они более замкнуты. С ними бывает сложно разговаривать, потому что не привыкли рассказывать о себе более подробно.

 **А заказчики могут ведь умалчивать о том, что им не нравятся, не подходят люди, скажем, слишком высокие, слишком низкие, слишком толстые или слишком худые. Они могут от Вас это умалчивать ведь, да?**

— Нет. Они не оценивают так программистов, на самом деле. Здесь нет такого, что они его отклонят только из-за этих параметров.

 **А плохой характер?**

— Такие программисты обычно работают на удаленной основе. Есть кандидаты, которые территориально работают дома и не хотят в офисе находиться. Возможно это из-за его характера. Он сам понимает, что он не готов к офисной работе, постоянно 5/2 приезжать в компанию работать с людьми, и ему проще дома находиться. Тут такого нет, на самом деле.

 **На рынке ходят слухи, что Сбертех и Тинькофф как пылесосы высасывают талантливых новичков, предлагая им не 90–100, а сразу 150. Как Вы можете прокомментировать этот слух?**

— Банковская сфера известна, и программисты меняются. Тинькофф и Сбербанк привлекают людей зарплатами и условиями проекта, поэтому вполне себе это может быть, на самом деле.

 **Сами программисты нам рассказывали о том, что вот, они ходили на собеседование, нулевые, то есть они только закончили ВУЗ, на вакансию в 150 тысяч. Но отказались по какой-то причине.**

— Поскольку компании в банковской сфере сейчас популярны, и если они

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

свои продукты разрабатывают, и компании готовы брать, то там хорошая школа для программистов. Если они готовы взять Junior, действительно обучить его, чтобы он развивался в этой компании, они удерживают его и зарплатами в том числе. Мы часто с этим сталкиваемся, когда находим специалиста, которого хотим переманить к себе из тех же компаний, но его удерживают. Они учатся, развиваются, у них высокие зарплаты. Компании готовы платить ему сразу 150, чтобы он там остался и работал. Он вырастет у них. Это нормальная практика для Junior. Если компания готова ему платить большие деньги, то почему бы и нет?

*Кристина Фасхутдинова,
консультант КА «MainStaff»

 **Переманивание специалистов хедхантингом с зарубежных стран развитых (США, Германия) в Россию – что Вы можете сказать об этом направлении? До кризиса ручеек был какой-то дорогих специалистов сюда, искали, хантили, особенно руководителей проектов. Сейчас есть такое на рынке?**

— По поводу хантинга программистов из США, у нас есть такой замечательный опыт. Мы не только IT специ-

алистов переманиваем из-за рубежа, но и технических специалистов различного уровня, инженерных специалистов. Сталкиваемся с тем, что да, есть, но они не всегда хотят или могут приехать сюда (именно из США). Не могут приехать сюда из-за того, что им не интересен российский рынок. Это во-первых. А во-вторых, если кому-то интересен, то они хотят более 10 тысяч долларов обязательно в месяц иметь плюс KPI, плюс программа для них должна быть индивидуальная. И когда они сюда приезжают многие.

Ситуация: найденный нами в США технический специалист приезжает в Россию, выходит из самолета, его сканируют и сразу звонок из Америки. Говорят, что, если ты остаешься в России работать, то мы у тебя забираем все: «ключи», «коды» и ты остаешься без работы. Специалист звонит нам, объясняет ситуацию, Не выходя из аэропорта берет билет обратно, садится в самолет и улетает обратно. Без «ключей» и «кодов» он никому не интересен.

 **Очень интересный кейс.**

— Да и не один, а несколько таких специалистов было. Причем мы хантили таких специалистов у американских крупных компаний. По запросу заказчика искали из США, нашли 12 кандидатов таких, они есть. В итоге, был один специалист такой в России, и мы его



НАЙДЕННЫЙ НАМИ В США ТЕХНИЧЕСКИЙ СПЕЦИАЛИСТ ПРИЕЗЖАЕТ В РОССИЮ, ВЫХОДИТ ИЗ САМОЛЕТА, ЕГО СКАНИРУЮТ И СРАЗУ ЗВОНОК ИЗ АМЕРИКИ. ГОВОРЯТ, ЧТО, ЕСЛИ ТЫ ОСТАЕШЬСЯ В РОССИИ РАБОТАТЬ, ТО МЫ У ТЕБЯ ЗАБИРАЕМ ВСЕ: «КЛЮЧИ», «КОДЫ» И ТЫ ОСТАЕШЬСЯ БЕЗ РАБОТЫ

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

нашли. Только один специалист, который владеет «ключами» и «кодами» к этому оборудованию. Мы его нашли и устроили, но не на полную занятость, а на частичную занятость, что всех устроило. Крупная компания с государственным участием. Нашли и успешно закрыли этот проект.

У нас есть источники, где можно найти таких специалистов. Они широко себя «пиарят» везде в интернете. Есть такой хороший сайт LinkedIn, где они «пиарятся» от конкретных компаний, интересных крупных холдингов. И не только из Америки, американских крупных холдингов нам интересны кандидаты, но и из других стран ищем: Восточной Европы, Африки, Индии/

 Да, сложная у Вас работа.

— Да, это кажется что все так просто, а на самом деле это очень сложно.

 А если вот человек приехал из Америки, посидел в аэропорту, посидел и уехал, то Вы же ему делаете, наверное, покупку билетов? Вы теряете деньги на этом?

— По договоренности он сам оплачивает транспортные расходы. А у нас договорённость, что он приезжает за свой счет, а потом компания ему все расходы оплачивает, если он устраивается в нашу компанию.

 Спасибо большое. Разрешите Вас поблагодарить.

*Исследовательский центр КА
«MainStaff»

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для 



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



Переговоры – как понять слушает ли вас партнер

*Как по мимике и жестам понять, интересно ли
вашему партнеру тема и содержание переговоров?*

*Имея огромный опыт переговоров с кандидатами и
клиентами кадрового
агентства*

*ВИЗАВИ Консалт, Валерия
делится наблюдениями.*



Валерия Дворцова

ВИЗАВИ Консалт

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Переговоры – звучит громко, а на самом деле – это всего лишь встреча для обсуждения какого-то вопроса.

Когда собеседник получает удовольствие от встречи?

Когда ему интересно, приятно и полезно.

А как этого достичь?

Общаться на ту тему, которая важна обоим, а не одному, рассказывать с эмоциями, получать удовольствие самому и быть искренним.

Ну и где тут место подспудному наблюдению за мимикой собеседника?

Нет, конечно же, если он уже рыдает, продолжать не следует, лучше бы это заметить.

Но мы же все разные, все в разной степени приписываем другим свои эмоции, особенно догадываясь по «грамотной интерпретации» движения мелких мышц лица.

А если собеседник плохо видит, шурится, а если он просто хотел чихнуть? В течение жизни мы все (в разной степени, конечно, но в достаточной) обучаемся интуитивно понимать выражение лица партнера.

В общем, мне кажется, если ты знаешь предмет, увлечен им, можешь чувствовать настроение собеседника не «препарируя» его, а комплексно, настроившись на одну волну, – успех гарантирован!

А если ты не уверен в «считывании» партнера, всегда можно задать вопросы: «Интересно ли Вам то, что я рассказываю? Что еще Вы хотели бы услышать?»

Это наверняка даст больший результат и покажет большее уважение к собеседнику, чем внимательный взгляд и интерпретация мимики.

***Валерия Дворцевая,**
Управляющий партнер
ВИЗАВИ Консалт

Эксклюзивно для



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





Яна Алфорова
группа компаний
ISS



Елена Ануфриева
Либерти
Страхование



Александр Бер
ГК InfoWatch



Анна Глазкова
IMA Moscow



Дмитрий Глумов
ООО «Телепласт»



Сергей Горбатов
IE Business School
Madrid



**Елизавета
Гурьянова**
НТВ-ПЛЮС



Валери Дворцевая
Визави Консалт



Анна Ермолина
ОПТЭК Цайсс Групп



**Жанна
Завьялова**
бизнес-тренер



**Алексей
Загумёнов**
«Авира»



Ярослав Кабаков
ИК «ФИНАМ»



Алевтина Каипова
Volga Group



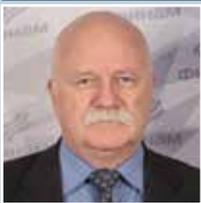
Евгений Капьев
ЭКСМО



**Натэлла
Кобулашвили**
«ВЫБОР»



Иван Комыслянов
АО «ЭР-Телеком
Холдинг»



Алексей Коренев
ГК «ФИНАМ»



**Владимир
Корицкий**
«Авито Работа»



Маргарита Крутова
Финансовая группа
QBF



Наталья Курчкова
Научно-Технический
Центр «Газпром
Нефти»



Кристина Лалаяская
SuperJob



**Кристина
Леонгардт**
ООО «Абсолют
Страхование»



**Анастасия
Малахова**
«Конекрейнс Демаг
Рус» Центр



Ольга Малашкина
«Швабе»



Исаак Мостов
ГК «РАМАКС»



**Дмитрий
Низковский**
Группа ПСН



Иван Носаков
Сити XXI век



Сергей Озол
бизнес-тренер



Татьяна Павличенко
Ассоциация
«Директориум»



**Александр
Подерёгин**
ООО «НПО «Космос»



**Маргарита
Розанова**
Хегох Евразия



Михаил Рубцов
ООО «МЕТИНВЕСТ-
ПРОМСЕРВИС»



**Светлана
Самолетова**
UCL HOLDING



Ирина Святыцкая
HeadHunter



Варвара Седова
«АгроТерра»



Дмитрий Слинков
Ростелеком



Светлана Стешина
АО
«Международный
аэропорт «Внуково»



Игорь Столяров
группа компаний СР



Алексей Стоянкин
МДД Групп



Алла Третьякова
АО КБ
«Интерпромбанк»



Наталья Трубкина
ПАО «Мечел»



Алексей Урванцев
бизнес-тренер



**Андрей
Усужошин**
Кадровый центр
«Эксперт»



Ольга Филиппова
Eqvanta



Светлана Хамитова
«Althausgroup»



Владимир Химаньч
Райффайзенбанк



Алексей Чунтомов
Rail Cargo Logistics-
RUS



Аяз Шабутдинов
холдинг Like



Елена Эрлих
Московский
Кредитный банк

Семинары, мастер-классы, конференции

журнала  осень 2019 года

АВГУСТ

Коучинговый стиль управления

(деловой клуб)

отель Савой

СЕНТЯБРЬ

Деловые переговоры

(бизнес тренинг)

Сергей Семенов

ОКТАБРЬ

Мы – одна команда

конференция

(как создать атмосферу вовлеченности на самом

деле и как ее поддерживать)

спикеры – ведущие эйчары России

НОЯБРЬ

Цифровизация и эйчар

конференция

ДЕКАБРЬ

Как стать компанией мирового класса

конференция

Для членов Делового Клуба  и подписчиков 

– участие **БЕСПЛАТНО**

ПОЧТА: TP@TOP-PERSONAL.RU

Владимир Моженков дарит вам видео с мастер-класса смотрите на сайте журнала



<http://www.top-personal.ru/newsissue.html?29214>



Инфоартнер 
Видео – А. Жильцов