



Натэла Кобулашвили
«Кадровое агентство «ВЫБОР»»

**Смотреть на кандидатов надо с позиции
чем он может быть полезен или какие
его профессиональные навыки принесут
пользу компании в конкретный период**

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Кадровые агентства не исчезли... считает президент АКПП.

Ее агентство “Выбор” успешно помогает закрывать вакансии и в это непростое время для бизнеса.

Выставка “HR-Ехро” в Сколково поражает напором посетителей... об этом в уп 32

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 — 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. 33

О т собеседования точно нельзя отказаться, когда работа сотрудника связана с большим количеством коммуникаций с командой, когда он задействован в реализации стратегии и влияет на принятие решений...



Дарья Муровьякина,
АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ»

стр. 37

В ице-президент AMD в сговоре с несколькими другими топ-менеджерами начал копировать данные о новейших разработках микрочипов, рассчитывая вскоре перейти в конкурирующую Nvidia...



Владимир Ульянов,
ZECURION

стр. 55

Д ействующим законодательством не предусмотрена повторная выдача листков нетрудоспособности взамен утраченных...

Сергей Слесарев,
ЮРИСТ

Содержание

5

КАДРОВЫЙ БИЗНЕС
Будущее за профессиональными
и эффективными рекрутерами с высокой
отраслевой экспертизой

Натэла Кобулашвили,
«Кадровое агентство «ВЫБОР»

17

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ
Звезда EQ или как успешно применять навыки
эмоционального интеллекта в бизнесе

Марина Балобанова

29

КОММЕНТАРИЙ
Если у умного руководителя нет
полномочий принимать решения об отставках
и назначениях и распределять финансовые
потоки – он не руководитель

Дмитрий Трепольский, Pronline.ru

33

HR ТРИБУНА
Чем ведущие компании заменяют
собеседования при приеме на работу?

Дарья Муровякина, АО «ЭР-Телеком Холдинг»

37

КОММЕНТАРИЙ
Редко землетрясение бывает без
предварительных толчков или неких сигналов

Владимир Ульянов, Zecurion

43

КОММЕНТАРИЙ
Для компании важен результат, и как его
достичь, каждый выбирает самостоятельно

Павел Тарелкин, digital-агентство Uplab

47

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Ни хао! Как вести дела с китайскими
партнерами

Константин Батанов

55

БОЛЬНИЧНЫЙ
Больничный – две категории споров

Сергей Слесарев, юрист

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 26.09.2019 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 >

№ 31
(539)

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

**Будущее за
профессиональными
и эффективными
рекрутерами с высокой
отраслевой экспертизой**



*Натэла
Кобулашвили*

«Кадровое агентство
«ВЫБОР»»

Уважаемая Натэла, почему не исчезают кадровые агентства под напором сайтов с резюме, соцсетей, софта оценки, как ранее подвинулись ателье пошива или фотоателье?

Уинтересное сравнение с ателье. Рассматривая это сравнение, можно найти много схожего. Это и индивидуальный подход к клиенту, индивидуальный стиль портного и рекрутера, четкость технологических процессов выполнения заказа и возможность проявлять творческие, нестандартные подходы. Процесс работы рекрутера с клиентом начинается с формирования потребности заказчика и профиля требуемого специалиста, далее – определение стратегии поиска. У портного аналогичный процесс – формирование потребности клиента, его ожиданий, снятие мерок и создание выкройки (лекала). В обоих случаях от точности выявления потребности и формирования профиля зависят результат и удовлетворенность клиента, от полученного итога - результат работы.

Соглашусь с вами, что почти исчезли ателье для масс-маркета, ателье перешли в класс обслуживания клиентов

«премиум», так как ручной труд стал дороже. Расцвет ритейла, сетевые российские магазины и сети иностранных компаний на сегодняшний день могут удовлетворить потребности широких масс. Но индивидуальный стиль всегда привлекал людей с внутренней культурой.

Есть два параллельных процесса, которые происходят на консалтинговом рынке. Во-первых, открытие новых агентств и закрытие компаний, которые не выдерживают конкуренции. Этот процесс циклический и перманентный. Во-вторых, изменение процессов в самой компании в соответствии с внешними изменениями. Внешние изменения – это смена позиций на рынке, освоение новых индустриальных рынков, расширение или сокращение линейки услуг, переход в другие услуги или полнейшая трансформация в другой вид бизнеса. На рынке остаются сильнейшие: те, кто имеет сильного лидера, кто умеет реагировать на изменения, менять подход, совершенствовать стандарт оказания услуг. Исчезновение кадровых агентств, и даже рекрутеров в целом, предсказывается с каждым новым витком изменений. Это характерно как для экономической сферы – сферы кризисных явлений, так и для технологической – появление рабочих сайтов, digital-инструментов: видеоинтервью, роботов Вер, Настя и т.д.

Все новые инструменты для поиска, в том числе и социальные сети, агрегаторы информации, ПО или чат-боты для обработки воронки кандидатов, все они являются помощниками в деятельности рекрутеров, что увеличивает их производительность труда. Да, можно с уверенностью говорить о трансформации рекрутмента, но об исчезновении говорить очень рано. Будущее за

ицию – бизнес я открывала, заканчивая институт и сдавая дипломную работу. Потом пришли опыт и знания, обучение различным практикам у российских и зарубежных коллег по цеху, сформировались знания методов оценки, а также принципы и правила ведения бизнеса и оказания рекрутинговых услуг. На данный момент, так как я отвечаю за проекты по подбору топ-менеджеров, в ос-

ИСЧЕЗНОВЕНИЕ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ, И ДАЖЕ РЕКРУТЕРОВ В ЦЕЛОМ, ПРЕДРЕКАЕТСЯ С КАЖДЫМ НОВЫМ ВИТКОМ ИЗМЕНЕНИЙ

профессиональными и эффективными рекрутерами с высокой отраслевой экспертизой.

 **Чем отличаются ваши знания в области оценки кандидата сегодня от тех, что были на заре – 20 лет назад?**

— 20 лет назад была эпоха начала становления рынка рекрутинговых и консалтинговых услуг в России. На рынке были представлены несколько кадровых иностранных компаний и основные игроки российского рынка, которые остаются флагманами и до сих пор. Конечно, все услуги и технологии пришли к нам из Европы и США. Со временем мы их адаптировали под российские реалии. Сначала я полагалась на чуйку, на инту-

новном я использую структурированное интервью, ориентированное на оценку компетенций, достижений и эмоциональной зрелости. Сегодня для различных вакансий мы используем разные методы оценки кандидатов. Есть разработанные шаблонные оценочные методики для типовых вакансий. При оценке уровня CEO – 1,2,3 – это структурированное интервью с кейсами, моделирования ситуаций. В некоторых случаях это и видеоинтервью, профессиональное и психологическое тестирование. При использовании различных методик оценки рекрутеру в итоге надо ответить на четыре основных вопроса:

- соответствует квалификация кандидата требованиям клиента?

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

- соответствуют результаты работы кандидата потребностям клиента?

- соответствуют цели кандидата задачам должности и перспективам?

- соответствует личность кандидата корпоративной культуре?

Если это массовый подбор, то применяются скрининговые методы, так как технология не подразумевает глубинного интервью и всесторонней оценки.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СЕРВИС ВОООЩЕ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ПРЕДОСТАВЛЕНИИ КАНДИДАТОВ С РЕЛЕВАНТНЫМ ОПЫТОМ И ТОЧНО В СРОК

Относительно моих «чуйка», то тут играет роль интуиция при встрече с кандидатом. Что это такое, если перевести на язык рекрутмента? Профессиональный нюх, основанный на опыте, прецедентах, набору поведенческих моделей.

 Подбирая директоров предприятий, вы обязаны не перегружать «материалом» заказчика и в то же время не упустить хорошего кандидата. Поделитесь секретами технологии с высоты 20-летнего опыта?

— Профессиональный сервис вообще заключается в предоставлении

кандидатов с релевантным опытом и точно в срок. Могу сказать, что перегрузка клиента информацией в виде «заваливания его резюме» создает не правильное восприятие и понимание как услуги, так и состояния рынка труда клиентом. Крайне дурная практика – заваливать материалом клиента, так как у него может сложиться искаженное представление о клиентском сервисе и услуге, а также понимание, что рынок труда бесконечен.

Предмет предоставления услуги – это проработка открытого или закрытого рынка специалистов, проведение оценки профессионального опыта специалистов и предоставление соответствующих требованиям кандидатов, имеющих практические знания для выполнения поставленных задач. А также, что очень важно, имеющих полную информацию о предложении и 80% из них – мотивированных на работу в данной компании.

Предложение компании трех-пяти самых мотивированных специалистов вполне годится для выбора лучшего из них. При условии, если правильно снят

запрос, ясна задача, клиент не капризничает и имеет мотивацию на закрытие вакансии. Самый высокий уровень профессионализма – это когда один выбранный кандидат попадает в десятку по всем параметрам, но это возможно при достаточно долгой работе с клиентом, необходим высокий уровень доверия со стороны клиента, а также глубинное понимание корпоративной культуры, психотипа руководителя и т.п.

 **“Воронка” кандидатов на линейные позиции обычно большая, а по каким критериям вы отбираете потенциальных директоров, например завода пластиковых окон или рыбного комбината?**

— Сейчас коллеги скажут: «Фу – белая кость». Скажут, что закрывать рекрутментом топ-позиции дурной тон. И все же 10% от нашего портфеля заказов составляют позиции топ-уровня. И воронка, если мы работаем по откликам на вакансию, велика. В 2018 году по сравнению с 2017-м количество откликов возросло в два раза. Если говорить о качестве откликов, то он релевантен на 15 %, но в любом случае этот материал необходимо проработать. Немного другая картина статистическая, при активном поиске – 1:3.

Работные сайты при развитии технологического процесса и прогресса неу-

спешно справляются с релевантностью откликов на вакансии. На данный момент работа на отклики – пустая трата времени для нас, рекрутеров агентств, так как успех нашей работы кроется все же в скорости и качестве предоставления информации. В основном, сравнивая картину итогов года с предыдущим по источникам привлечения кандидатов, мы видим, что вакансии топ-уровня удается закрывать, используя источники собственной экспертной базы и рекомендательной сети. Критерий для оценки топ-менеджеров всегда один – это предыдущие профессиональные успехи и достижения.

 **Можно ли убедить заказчика в том, что банкир тоже неплохой кандидат?**

— В жизни нет плохих людей и хороших, есть плохой поступок или хороший. Также и в практике рекрутмента нет плохих или хороших кандидатов. Мы оцениваем профессиональный опыт к поставленным задачам. Банкир действительно прекрасный кандидат, главное здесь – понимание, может ли он реализовать поставленные акционером задачи. Например, мы ищем генерального директора на масштабный девелоперский проект, его ключевые компетенции – это GR и опыт капитализации бизнеса. В решении данной задачи мы рассматриваем и вице-президентов банков, инвестиционных групп. В работе над проектом мы прикладываем

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

опыт и компетенции кандидата к возможности выполнить ту или иную задачу, которую ставит клиент перед данной должностью или специалистом. Да, нередко бывают случаи, когда мы аргументируем, что данный специалист, несмотря на то, что он из кросс-позиции, может выполнить данную задачу. Мы указываем на предыдущие успехи и достижения, которые можно калькировать или преломлять на новом проекте. Но, как показывает практика, ведущим моментом при принятии решения остается уровень эмпатии.

 **Как сменился портрет заказчика на рекрутмент? Выросшие большие компании сами ищут персонал или не в размере дело? А в чем? Кто и когда готов обратиться в агентство?**

— За десятилетия работы нашей компании много произошло изменений и трансформаций на рынке профессиональных услуг в области подбора персонала. Было время, когда мне казалось, что все, от ИП до корпораций, пользовались услугами кадровых агентств. И вакансии от официантки в особняк на Тверской до председателя правления банка.

Договоры не подписывались, начинали работать над заявкой, получив запрос по телефону. В момент предоставления кандидатов на собеседование в компанию тут же подпи-

сали договор, далее собеседование с претендентами, через два дня ответ и еще через два он уже на новой работе. Кандидаты направлялись на собеседование сразу в компанию после прохождения интервью в агентстве, а пока кандидат следовал по маршруту до офиса клиента, наш оператор набивал вручную в программу его резюме, и оно летело вслед нашему кандидату. Решения принимались быстро, и оборачиваемость проектов имела весьма высокий показатель. Сегодня клиент избирателен, большинство имеют статус «продвинутый пользователь»: понимают услугу, умеют ею пользоваться и имеют правильные ожидания от процесса и результата. Но каждые вторые переговоры – это просвещение, работа с возражениями и предыдущим негативным опытом. Постоянные наши клиенты – крупный и средний российский бизнес, представительства иностранных компаний. Надо отметить, что большая часть среднего бизнеса, малый бизнес и стартапы нуждаются в наших услугах, но оплачивать полноценную услуги у данной категории клиентов нет возможности. Конечно, мы видим тенденции уменьшения бюджетов на провайдеров не только по подбору персонала, но крупные компании передают в работу агентствам поиск топ-менеджмента и редких специалистов.

Сейчас мы находимся в стремительном времени развития цифровых

технологий и готовимся к новому укладу жизни, ждем нашествия роботов, но процессы принятий решений – как действие в замедленной киносъемке. От первой встречи до подписания контракта может пройти три-шесть месяцев, подбор специалистов растягивается на месяцы из-за долгого рассмотрения кандидатов и принятия решений. Клиенты упускают в таком

уже неидеален, изменилась стратегия компании – и сотрудник ее не принимает, компания теперь для него неидеальна. Идеал – образ, придуманный в нашем восприятии мира, и он может там жить, если образ не становится реальным персонажем.

Многие мечтают заманить в свою компанию жар-птицу, и нередко (по

КЛИЕНТЫ УПУСКАЮТ В ТАКОМ МОМЕНТЕ ДАННОСТЬ ДЕФИЦИТНОГО РЫНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ И ОПЕРЕЖАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ КОНКУРЕНТОВ

моменте данность дефицитного рынка профессиональных специалистов и опережающие действия конкурентов по удержанию персонала или более быстрые решения о найме вышедшего на рынок труда специалиста.

рассказам директоров) им это удается. Но не получается надолго удержать.

 Почему? Как вы рекомендуете клиентам “кормить”, холить и лелеять пойманных жар-птиц ради взаимной выгоды?

 Идеальный кандидат – существует ли он в природе или это персонаж из сказки о жарптице?

— Я всегда говорю, что нет у нас пожизненного найма, как в Японии. Акционеры и топ-менеджеры часто подвержены эмоциональным действиям в желании приобрести ту самую жар-птицу, а потом отпустить ее в один день. И сотрудников, которые будут вам верны, лояльны, относиться к вам с глубоким уважением и любить вас по гроб жизни – НЕТ. Любить и плыть

— НЕ существует, так же как и идеальных мужей и жен, идеальных сотрудников и т.д. Человек и окружение – постоянно меняющийся организм, поэтому сегодня он идеальный сотрудник для руководителя, а завтра произошла смена руководителя – и сотрудник

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

с вами в лодке они будут до того момента, пока не поменяются их личные мотивы. А жар-птица прилетела с конкретными целями, для выполнения определенной миссии, если цель будет достигнута, то она полетит искать новую, с более трудной задачей. Есть вариант придумать для жар-птицы новую цель, но хватит ли средств для ее осуществления, так как масштаб крыльев велик. Поэтому смотреть на кандидатов надо с позиции: чем он может быть полезен или какие его профессиональные навыки принесут пользу компании в конкретный период?

 **Хэдхантинг – это искусство или технологии?**

— Это технологическое искусство. Для оказания этой услуги необходимо знать определенный алгоритм действий. Главное – уметь собирать информацию, правильно обработать и применить. Сбор информации – это техническая работа и компетенция, а творчество начинается с необходимости выйти на нужных людей и найти информацию. Но одного знания алгоритма недостаточно, у хэдхантера должен быть неутолимый драйв в постоянных коммуникациях и правильности поддержания контактов, умение мыслить наперед, стратегически просчитывать партии, уметь слушать и слышать, высокий уровень интеллигентности и дипломатичности.

 **Вернемся к востребованности агентств: в чем разница?**

— Востребованность агентства или рекрутера не в том, обрабатывает ли он массив руками или с помощью современных инструментов, а в его экспертизе, знаниях отраслевых рынков и оперативности действий.

 **АКПП уже 22 года. Этический кодекс в свое время был водоразделом между кадровыми агентствами и массой пены на рынке. Кто сегодня член АКПП и чем его члены лучше, чем остальные тысячи агентств?**

— АКПП является самой первой и остается авторитетной ассоциацией на территории РФ и СНГ. Сегодня ассоциация объединяет агентства, консалтинговые компания, учебные заведения и рекрутеров РФ и СНГ. Не так давно у нас появилась возможность принимать в ряды наших членов физических лиц, которые работают в нашей отрасли и разделяют наши принципы и ценности. Такая возможность появилась у физических лиц, которые являются индивидуальными предпринимателями, самозанятыми, у рекрутеров и специалистов, которые работают как в агентствах, так и в службах персонала компаний. В последние пять лет мы уделяли внимание работе в нескольких основных направлениях:

1. Разработке и утверждении Минтрудом «Стандарта профессии – специалист по подбору персонала/рекрутер». Стандарт утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 октября 2015 г. N 717н. Стандарт разработан по инициативе Ассоциации консультантов по подбору персонала (АКПП) и действует уже более трех лет. Профессия узаконена. Но до настоящего времени не организована государственная сертификация специалистов на предмет соответствия

требований профессионального стандарта «Специалист по подбору персонала (рекрутер)».

В стране сейчас не имеется альтернативных вариантов документального подтверждения того, что специалист прошел необходимую комплексную подготовку и обладает знаниями, умениями и опытом, необходимыми для успешной работы в сфере подбора персонала.

СМОТРЕТЬ НА КАНДИДАТОВ НАДО С ПОЗИЦИИ: ЧЕМ ОН МОЖЕТ БЫТЬ ПОЛЕЗЕН ИЛИ КАКИЕ ЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ ПРИНЕСУТ ПОЛЬЗУ КОМПАНИИ В КОНКРЕТНЫЙ ПЕРИОД?

требованиям этого стандарта. В связи с этим в «Основных направлениях деятельности АКПП на 2019 год» поставлена задача создать систему обучения, оценки и сертификации рекрутеров с выдачей сертификата АКПП.

2. Разработке методологии сертификации специалистов по подбору персонала/рекрутер. Специалист, успешно прошедший тестирование знаний, оценку умений и оценку объема и успешности практического опыта, получает сертификат АКПП, подтверждающий соответствие комплексу тре-

На наш взгляд, наличие профессионального сертификата АКПП и указание этого сертификата в резюме делает специалиста более привлекательным для работодателя, увеличивает вероятность приглашения на собеседования и повышает конкурентоспособность специалиста на рынке труда. Наличие в штате агентства сертифицированных рекрутеров может быть дополнительным фактором, повышающим привлекательность агентства для новых заказчиков. А также подтверждает уровень оказания качественных услуг.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

3. Создании Этического кодекса взаимоотношений основных участников кадрового рынка.

Ассоциация консультантов по подбору персонала разработала на основе принятого Этического кодекса трехстороннего Этического соглашения участников рынка.

Документ закрепляет внедрение согласованных норм, правил и стандартов профессиональной и этической деятельности участников соглашения – рекрутинговые (кадровые) агентства, рекрутеры, работодатели (заказчики), соискатели (кандидаты).

Мы надеемся, что данный документ отражает этические нормы и правила профессионального поведения во взаимодействии сторон. Этическое присоединение к Кодексу взаимоотношений сторон – это большая предсказуемость в отношениях между участниками кадрового рынка, которая создает предпосылки к созданию атмосферы открытости, доверительности и исключительно важно для эффективности и качества сотрудничества.

 **Каким в идеале должно быть “меню” непотопляемого агентства?**

— На первое – лидер, который любит свою профессию и вдохновляет команду. На второе – профессиональная ко-

манда, дающая силу движения вперед. На третье – гибкость и готовность к изменениям.

 **Тинькофф-банк и тысячи иных фирм все более тяготеют к удаленным работникам. Как агентства могут успеть за этим трендом и быть полезными?**

— Использование удаленного труда сотрудников – это тренд последних трех лет. Первые проекты относились к выведению колл-центров в регионы – это выгоднее экономически при уровне заработной платы в регионах. При правильной системе CRM контролировать процесс легко и прозрачно. Основные работники колл-центров – это операторы. Набор данной категории сотрудников относится к массовым проектам. Кадровые агентства, которые выполняют данную услугу быстро и качественно, на данной услуге специализируются, имеют эти проекты.

 **В США и порой в Европе в армию, полицию, спецслужбы, к пожарникам и т. Д. набирают персонал только специальные (во главе с бывшими штатными сотрудниками) кадровые агентства. Мы придем к этому или там есть свои минусы?**

— Я думаю, что в ближайшее время этого точно не произойдет. В Рос-

сии перечисленные ведомства – это отдельное государство в государстве, имеющие свои особенные выверенные годами бюрократические процессы. И процесс привлечения и найма, сложенный десятилетиями, далек от современных рекрутинговых реалий. Во-первых, в этих структурах отсутствует в бюджете данная строка. Во-вторых, процесс набора отработан, и для вербовки внешние рекрутеры не нужны. У нас просто нет пока предпосылок для востребованности услуги по подбору персонала для данных структур. Но хочу отметить следующий факт – изменения к профилю кандидата со стороны органов власти в виде мэрии г. Москвы и администрации Московской

области. Разворот произошел в допущении к рассмотрению кандидатов из реального бизнеса, с коммерческим опытом. Также программа «Лидеры России», «Кадровый резерв» – они направлены на сбор информации о профессиональных управленцах, которых выдвигают или будут выдвигать на различные посты в министерствах и других органах власти.

***Натэла Кобулашвили,**
Генеральный директор Кадрового
агентства «ВЫБОР» Президент
Ассоциации консультантов по подбору
персонала (АКПП)

Эксклюзивно для 

Справка о компании:

«ВЫБОР» – кадровое агентство, основано в 1997 году. Предоставляет профессиональный сервис и решения для российских и иностранных компаний:

- по поиску, оценке, подбору высококвалифицированных специалистов и руководителей уровня top и middle менеджмента;
- по массовому подбору квалифицированных специалистов;
- тайный покупатель;
- обзоры заработных плат.

Отраслевая экспертиза:

- Строительство/Недвижимость/Девелопмент;
- Производство и продажа, пищевой сегмент;
- Производство и продажа, не пищевой сегмент;
- Фармацевтика/Медицина;
- Розничные сети и интернет-торговля;
- Логистика/Транспорт

География: «ВЫБОР» является действительным членом ФРС – Федеральная рекрутинговая сеть и располагает глобальной сетью на территории РФ и СНГ.

Членство в ассоциациях и аккредитации:

Действительный член АКПП Ассоциации консультантов по подбору персонала.

Действительный член ФРС – Федеральная рекрутинговая сеть. Свидетельство № КА – 009 об аккредитации кадровых агентств, специализирующихся на подборе кадров для строительной отрасли города Москвы.



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



XI Национальная конференция
**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ
ПЕРСОНАЛ 360**
+ Бережливое производство
Привлечение, развитие, удержание
рабочего персонала. Лучшая практика

Программный комитет:
XI ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ 360



Ольга
Балашова
РОСТЕХ



Андрей
Кузнецов
STADA



Руслан
Илюхин
МЕТАЛЛО-
ИНВЕСТ



Павел
Князев
SOLLERS



Ольга
Герасимова
РУСГАЗПРО



Павел
Береснев
ГАЗПРОМ НЕФТЬ

23 – 25 октября 2019,
Москва,
Azimut Hotel Smolenskaya

В условиях острого дефицита кадров на промышленных предприятиях, эффективная система подбора и развития сотрудников является ключевым фактором успеха. В рамках конференции эксперты обсудят современные тренды в оценке и обучении производственного персонала, методы подготовки наставников, а также программы мотивации, направленные на повышение производительности труда. Специальный день конференции «Люди в бережливом производстве» поможет узнать больше о лучших практиках технологии LEAN.

Представители крупнейших компаний TOP10 в отраслях по рейтингу RA EXPERT 600 выступят спикерами и помогут найти ответы на такие важные вопросы, как:

- **Где взять квалифицированный рабочий/инженерный персонал?**
 - **Как мотивировать и удерживать ценные кадры?**
 - **Как связать обучение с потребностями бизнеса?**
 - **Как выстроить справедливую систему KPI?**
 - **Чем привлечь опытных кандидатов на работу?**
 - **Как вовлечь персонал в бережливое производство?**
- **Зачем нужен LEAN в непромышленных подразделениях?**

**Звезда EQ
или как успешно
применять навыки
эмоционального интеллекта
в бизнесе**



Марина Балобанова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



«*М*ы же говорил, что клиент доволен, все супер! Где продажа? Почему задача не выполнена?» – гневно зывал Николай Иванович к менеджеру, Сергею.

Вчера, после встречи с генеральным директором компании «ГленМяс», Сергей радостно рассказывал боссу, что клиенту все понравилось, он подумает и завтра перезвонит. Точно перезвонит.

Сегодня, не дождавшись звонка, Сергей набрал генерального директора компании. Тот абсолютно неожиданно заявил ему равнодушным голосом, что не нуждается в услугах, поблагодарил за встречу и повесил трубку.

«Что я сделал не так? Почему клиент говорил вчера по-другому?» – в таких расстроенных чувствах и явился Сергей на

отчет к Николаю Ивановичу, где босс дополнительно «накрыл» его тирадой недовольства.

Вы когда-нибудь задумывались, что за фразами, которые говорят нам люди, скрываются совсем другие эмоции? Как понять истинные причины поступков людей? Как настроить собеседника на конструктивное общение, если в них пылает злость или сковывает страх? Поговорим подробнее о том, как распознать эмоции и управлять ими.

Если вы – руководитель или менеджер, который работает с клиентами, если вы подчиненный и вам важно найти контакт с руководителем, навык EQ вам просто необходим. Это база – для начала разговора, для перевода сильных эмоций в конструктивное общение, да даже для приведения себя любимого в состояние уравновешенности и покоя, если вы испытали стресс.

Чтобы нам систематизировать такое широкое понятие как эмоциональный интеллект, сначала расскажу вам о том, какие бывают эмоции и что с ними делать, а потом покажу, как использовать знания по пяти направлениям работы.

Эти 5 направлений представила в виде «Звезды EQ».

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

Звезда бизнес - EQ

Вы = подчиненный.
Как понять руководителя

Вы = коллега.
EQ для
конструктивной
работы

Вы = руководитель.
EQ в построении
команды

Вы = менеджер.
EQ как двигатель
продаж

Вы = менеджер.
EQ при телефонном
общении с
клиентами



Итак, какие же бывают эмоции и как с ними работать?

1. Сильные и слабые.

Сильные вы можете почувствовать вверху тела, в груди. Если вы сейчас в спокойном, позитивном состоянии, попробуйте напрячься в груди и вдохнуть воздух. Наверняка почувствуете, как положительная эмоция становится сильнее. И наоборот. Методом снижения сильной отрицательной эмоции, например, ярости, может быть выдох и расслабление. Выдыхайте сильную эмоцию.

2. Произвольные и произвольные.

Бывают моменты, когда вырывается произвольная эмоция. Например, вы рассержены и вдруг произвольно прикрикнули на собеседника.

Что делать?

Во-первых, понять, что за эмоция заставила вас так себя повести. Во-вторых, принять решение – на ситуацию, в которой вы находитесь, этот «выпад» повлияет хорошо или плохо? Если плохо – признайте, что вспылили, призовите себя и собеседников к конструктивному общению: «Что-то я разозлился сейчас, даже вспылал. Давайте выдохнем и пообщаемся более конструктивно».

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

3. Длительные и кратковременные.

Самая короткая эмоция – удивление – длится доли секунды.

Элементарные (базовые) эмоции живут около 40 минут. Радость, грусть, удовольствие, злость, страх, отвращение, презрение, агрессия.

Если у вас есть 40 минут – разрешите себе побыть в этом состоянии. В бизнесе зачастую нет такого времени. Иногда нам надо скрыть сильную эмоцию – отрицательную или положительную.

Что делать?

Во-первых, проходим 2 обязательных шага: осознаем, что за эмоция, после чего решаем, нужна ли нам она сейчас.

Сделали вывод, что не нужна? Эмоция идет за телом (как и тело за эмоцией). Вы наверняка слышали о том, что негативные эмоции могут отразиться в заболеваниях.

Для того, чтобы изменить свои ощущения – переведите тело в состояние положительной эмоции. Попробуйте найти место, где вы будете в одиночестве. Подержите улыбку на лице хотя бы пару минут. Напрягите верхнюю часть тела, сделайте вдох и почувствуйте радость. Пять

минут тренировки – и вы выведете себя в нормальное состояние. Не верите?

Тогда попробуйте немного согнуть вперед плечи, опустить глаза и положить руки на колени. Пришли ощущения смирения, печали, даже усталости? Эмоция идет за телом.

Что делать, если вам нужно наоборот убрать сильную положительную эмоцию? Конечно, нам не нужно, чтобы она перешла в негативную. В этом случае мы снижаем градус за счет перехода в состояние, близкое к равнодушию и спокойствию.

Возьмите чистый белый лист бумаги, посмотрите на него в течение минуты, стараясь не думать. Помогло? Вот и отлично.

Длительно переживаемые эмоции – составные, их называют чувствами, здесь 40 минутами вы не обойдетесь. Победить их можно только работой с конкретным человеком и ситуацией. Например, восхищение, нежность, обида, ревность.

Обидели сотрудника – он будет переживать и злость, и грусть, и презрение и даже агрессию. Для того, чтобы изменить ситуацию, необходимо говорить с человеком. Возвращаться к истокам обиды, разьяснять ваше видение ситуации и понять, какие нити

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

задели в человеке. Найти понимание и разобраться с ценностями.

4. Положительные и отрицательные.

Если положительные эмоции – наши любимчики, то отрицательным не так повезло. Нас с детства учили: «Не реви! Ты должен быть сильным! Не кричи! Успокойся!» - как будто это вот так просто сделать – взял вот по вашему требованию и успокоился. Так как этих драконов победить сложно, мы их дружно невзлюбили. Но мы же с вами люди, друзья. Нам положено переживать весь спектр эмоций, и испытывать негативные эмоции – это нормально.

Страх перед выступлением или встречей, тревога перед походом к начальнику, гнев при неудаче, когда вы так долго боролись за результат. Позвольте им быть. Пожалейте их. Найдите для своих негативных эмоций то место, где им будет легче.

Есть несколько методов работы с ними. Первые шаги (осознать эмоцию и понять, нужна ли она сейчас) вы уже знаете.

Дальше можно представить свою эмоцию в виде ёжика, или гремли-на, или в другом образе. Представив, возьмите эмоцию в руки и посадите ее в воображаемую банку, где ей бу-

дет тепло и комфортно, где она успокоится. Оставьте ее там, пусть отдохнет.

Второй способ мы с вами разбирали чуть раньше – через положение тела, мимику покажите организму положительную эмоцию. Несколько минут – и вы почувствуете ее приближение.

Как распознать в себе и в других отрицательные эмоции?

Положительные звучат выше, речь непрерывна. Отрицательные, напротив, звучат обычно ниже, речь немного «разрезана».

Например, приходит продавец со встречи, а вы спрашиваете: «Ну как все прошло? Как у тебя дела?» Боец вам отвечает: «У меня. Все. Хорошо.» Или презентовали вы продукт клиенту, а тот вам отвечает: «Мне. Все. Понятно. Я перезвоню. Завтра». Возможно, это не связано с вами и вашим продуктом, но клиент не настроен на общение. Что-то его беспокоит. Увидев такой «маячок» в начале встречи, важно первым делом отработать этот момент, потом приступить к вашей теме.

Как снять негативную эмоцию у собеседника?

Во-первых, увидеть ее по маркерам – голос, речь, положение тела – плечи

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



расправлены или чуть опущены, мимика – куда направлен взгляд, напряжено ли лицо, взволнованы ли руки. Во-вторых, понять, нужна ли вам она сейчас, а если не нужна – отметить, что вы видите, что собеседник взволнован и уточнить, связано ли это с вами. Человек поймет, что нужно переключиться со своего состояния на вашу тему. Если у вас есть время – дайте ему немного успокоиться, предложите чай, кофе, поговорите о чем-то приятном.

Отмечу, мы сейчас говорим не о тех сильных эмоциях, когда собеседник выливает гнев на вас, а лишь о беспокойстве, печали, страхе, которые можно снять беседой. Для злости, гнева, ярости подойдут другие методы. О них чуть позже.

5. Направленные на себя или на другого человека.

Например, благодушно или устало, романтично, подозрительно или озабоченно – это те эмоции, которые человек направляет внутрь себя. Маркеры – глаза не направлены на вас, взгляд блуждает или бежит, может быть направлен вниз или вверх. Если же человек при общении смотрит прямо на собеседника, эмоция явно направлена вовне.

При таком общении вы можете увидеть три типа направленности эмоции.

Первый – сверху. У собеседника приподнят подбородок, он смотрит на вас сверху вниз, свысока, испытывая при этом высокомерие, свое превосходство. Такая «подстройка сверху» не будет конструктивна для общения, поэтому важно следить за своим подбородком и взглядом при общении.

Второй тип направленности эмоции – наоборот, снизу. Покорно, устало, равнодушно, виновато. Попробуйте опустить плечи, направить взгляд снизу вверх. Конечно, при общении и такая подстройка не приведет ни к чему хорошему, если только вы действительно не провинились в чем-то.

Эффективно при общении положение «наравне», прямо смотреть на собеседника, следить за плечами и направлением вашего взгляда. Если чувствуете, что плечи начинают уходить в положение «пристройка снизу», распрямите их, займите чуть больше пространства, и в глазах собеседника вы снова будете выглядеть уверенно. Только не поднимайте подбородок, чтобы это не показалось высокомерно.



Итак, друзья, теперь вы знаете, как разнообразны эмоции, как они выглядят и даже что с ними делать.

Поздравляю, вы готовы к тому, чтобы применять эмоциональный интеллект в бизнесе, а именно – видеть и понимать свои и чужие эмоции и управлять ими.

Когда я тренирую навык EQ у сотрудников компаний, мы учимся «считывать» состояние собеседника и грамотно работать с ним, этот навык в бизнесе незаменим.

Сейчас расскажу вам несколько особенностей применения навыков эмоционального интеллекта в рамках «Звезды EQ».

Итак,

1. Вы – менеджер и работаете с клиентами очно.

Понаблюдайте за маркерами эмоций у клиента – тело, мимика, голос, речь. Поймите, эффективна ли эмоция клиента сейчас.

Если эмоция положительная – отлично. Легкая отрицательная – выше мы научились работать с такими.

Что же делать, если клиент в гневе или ярости начинает кричать на вас?

Для начала все-таки дайте клиенту понять, что вы видите его эмоцию: «Я вижу, что вы в гневе / очень расстроены / в ярости, давайте я предложу вам кофе или чай и мы поговорим спокойно?»

Не удалось успокоить разбушевавшегося гостя? Попробуйте применить

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



методы, которые позволят в первую очередь вам не выходить из равновесия, а еще и успокоить тирана, который ждет от вас повышенного внимания.

Представим, что в офис банка пришел клиент, Петр Иванович, его никто не встретил и пришлось ждать, прежде чем нужный специалист освобо-дился.

С бурлящим внутри желанием вы-лечь на специалиста всё, что у него внутри, клиент начинает возмущаться сразу, как только подошел.

Клиент Петр Иванович (К): Вам что, клиенты не нужны? Я сижу уже 20 ми-нут! Безобразие!

Сотрудник Светлана (С) Я прино-шу извинения, что мы вас задержали. Вижу, что вы очень расстроены. Сей-час мы быстро решим ваш вопрос. Позвольте предложить вам чай или кофе? - сотрудник постаралась сни-зить градус ярости клиента.

К: Какой кофе! Что за безобразии вы здесь творите! Кофе она решила мне предложить! Работать научитесь сначала!

С: Вы знаете, спасибо вам, что так равнодушны к сервису, мы всегда стараемся соответствовать высоким стандартам, сегодня случился форс-

мажор, все сотрудники заболели, – оказав эмпатию клиенту, пыталась пояснить ситуацию Светлана.

К: Плевать мне на ваших сотрудни-ков! Вы мне ответите! – ноздри кли-ента были чуть раздуты, а скулы на-пряжены. По этим маркерам Светлана поняла, что клиент испытывал гнев – внутреннюю эмоцию, то есть к ней, сотруднику банка, сейчас эмоция не имела никакого отношения. Интере-сно, какая реальная причина гнева?

С: Извините, это неконструктивный диалог, а вы торопитесь, давайте по-старайтесь поговорить ближе к делу, - Светлана мягко показала клиенту бес-полезность таких эмоций.

К: Сегодня у них форсмажор! Да я уверен, всегда у вас так! Работать не умеете! – продолжал бушевать кли-ент.

С: Вы знаете, с объективной точки зрения все по-другому. Давайте пере-йдем к делу, пожалуйста.

К: С какой объективной? Ты что, не с той ноги встала сегодня? - перешел на личные оскорбления клиент.

С: Петр Иванович, я очень ценю юмор, но еще больше – порядочность, – указала клиенту на «перебор» Свет-лана.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

К: Надела тут на себя галстук и возомнила самой умной!

С: Благодарю, что проявляете такой интерес к моей персоне, однако, мы уже потеряли много времени. Перейдем к делу, – спокойно отработала Светлана личное оскорбление.

К: Раз я столько ждал – давайте теперь мне ставку на кредит на один процент ниже! Не зря же я нервы тратил!

... Так вот почему клиент так долго не успокаивается! Он искал повод для скидки и нашел его!

С: Петр Иванович, я понимаю, что вы ждали в очереди, однако, мне не очень нравится завуалированный шантаж. Сейчас я расскажу вам об условиях и требованиях при подаче заявки на кредит и вы поймете, что переплата почти в два раза ниже, чем ставка.

К: А почему это вы не даете мне скидку? Я же ждал тут у вас! В другом банке вообще ставку выше 20 процентов дали, безобразия! Надо закрыть вообще ваши банки!

С: Какая неожиданная мысль! Нужно будет ее обдумать, – перевела в юмор реплику клиента Светлана, дав ему понять, что она исполняет свой функционал и уж точно не отвечает за всю банковскую систему в России.

- Ставка по кредиту не может формироваться вручную, давайте я объясню вам, от чего она зависит, – спокойно предложила менеджер.

К: Ну давайте уже, объясняйте...

В ходе диалога вы можете увидеть, как несколькими способами отработать эмоциональную манипуляцию клиентов и нападки на личность сотрудника, сохранив при этом эмоциональное состояние менеджера в покое.

Эти приемы пригодятся вам:

- если вы подчиненный и ваш руководитель вышел из себя,

- если вы выступаете и из зала выкрикивают негативные реплики,

- если ваш конкурент при встрече совершает нападки на вас и вашу компанию,

и в других ситуациях

2. Вы – менеджер и работаете с клиентами по телефону.

Несмотря на то, что клиент вас не видит, эмоциональное состояние хорошо передается по телефону.

Чтобы клиент почувствовал вашу положительную эмоцию – улыбайтесь,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



примите положение «наравне» – распрямите плечи, займите больше пространства.

Следите за речью. Она не должна быть «рубленой», иначе клиент почувствует, что вы чем-то недовольны, например, его непонятливостью, и поэтому делите речь на куски, чтобы разъяснить еще раз. Это неприятно для слушателя. Следите, чтобы речь была неделимая, в то же время, ставьте акценты усилением голоса и «точки», чуть понижая тон в конце предложения.

Вдохните и почувствуйте, как грудь наполняется энергией уверенности и энтузиазмом. Наденьте гарнитуру и жестикулируйте, не сковывая себя в положительных эмоциях. Ваша энергия передастся собеседнику.

3. Вы – руководитель.

Бывает, что грамотный сотрудник выражает свои эмоции слишком сильно. Это мешает его работе, это влияет на команду, и перед вами – руководителем – встает вопрос: расстаться с таким подчиненным или терпеть его, потому что профессионал своего дела?

Вот мой ответ: если вы будете постоянно тратить свой ресурс для выведения такого сотрудника в нормальное состояние – потеряете много

энергии. Лучше научите свою команду базовым принципам эмоционального интеллекта. Они сами смогут видеть и управлять своими эмоциями, а когда не получается – вы можете напомнить о навыке эмоционального интеллекта и поговорить с сотрудником на одном языке.

Еще одна ситуация. Вам нужно проводить собрание или участвовать в нем, а эмоции переполняют. Положительную эмоцию можно успокоить с помощью техники «белый лист бумаги», которую мы разобрали ранее.

Если же вы испытываете сильную отрицательную эмоцию – дайте телом себе другую, положительную. Улыбнитесь, вдохните, широко расположитесь в пространстве. Несколько минут работы над собой – и вы снова в норме.

Во всех ситуациях, когда вам нужно устранить негативную эмоцию подчиненного – применяйте схему «Узнать эмоцию. Понять, нужна ли сейчас. Отработать ненужную эмоцию до основной темы диалога». Методы вам уже известны, главное их применять.

В своей книге «Лайфхаки для руководителей» я подробно рассказываю, как разбудить творчество в команде, вывести подчиненных в ресурсное состояние, когда появляется эффект синергии и это двигает компанию вперед.

Искренне считаю, что для руководителя навык эмоционального интеллекта – это умение создавать положительную «эмоциональную паутину» в команде.

Энергию положительных эмоций подчиненные передадут клиентам, друзьям, коллегам, что в итоге «отстроит» вашу компанию от конкурентов и позволит увеличить эффективность бизнеса.

4. Вы – подчиненный и вам нужно построить отношения с руководителем.

Некоторые эксперты учат выглядеть подчиненных смиренно, если вам кажется, что босс хочет получить такую эмоцию. И это называют эмоциональным интеллектом. Руководителей учат вызывать страх и покорность у сотрудников.

Я противник игр в глупых подчиненных, потому что к развитию компании такие игры не приводят. Босс успокоится, но вас запомнит, как смиренного слабака, после чего доверие к вам совсем упадет, Руководитель не будет вам делегировать сложных задач, а вы не сможете развиваться.

Мой 17-летний опыт управления показывает, что боссы хотят видеть сильных сотрудников, которые могут вывести самый неприятный диалог

на конструктивное общение. Смело применяйте те принципы, которые я описала выше, для работы с эмоциями руководителя. Предложите руководителю провести собрание, где вы расскажете об эмоциональном интеллекте, поделитесь информацией, полученной из этой статьи и, возможно, из других источников. EQ – это действительно важный навык для каждого и руководитель будет вам благодарен за инициативу.

5. Пятый луч звезды бизнес-EQ. Отношения с коллегами.

В дополнение ко всем описанным выше методикам, в общении с коллегами вы можете рассказать еще и о типах поведения, которые или ведут человека по карьерной лестнице, или задерживают рост.

Агрессивное поведение – это завуалированное желание манипулировать коллегами. Манипуляции, как и другие нечестные методы, отбирают у их автора много энергии, поэтому на нормальное развитие и конструктивный диалог энергии уже не хватит. Важно агрессивное поведение игнорировать, применяя методики, показанные в кейсе с клиентом и сотрудником банка. Не поддавайтесь манипуляции и открыто рассказывайте коллеге о последствиях для него самого такого поведения.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Пассивное поведение – когда человек примеряет на себя роль жертвы, виновные – все кругом, но только не он. Такое поведение вызвано страхом потерять что-то, страхом перед лицом перемен, неуверенностью в себе. К развитию и тем более карьере такое поведение тоже не приведет. Важно осознавать это и избегать роли жертвы и перекладывания вины на коллег.

То поведение, которое формирует хорошие партнерские отношения – *ассертивное*. Человек не зависит от внешних явлений, влияний и оценок. Такой сотрудник способен сам отвечать за поступки, регулировать собственное поведение и думать о том, что сделать еще лучше. Вы понимаете, что базовый навык для такого сотрудника – эмоциональный интеллект.

Обладание навыком EQ позволяет предотвратить как у себя, так и у клиента, сотрудника или коллеги проявление негативных, трудно переживаемых эмоций. Одновременно, «прокачав» свой EQ, в чем я готова вам помочь, можно вызвать у человека положительные чувства, которые помогут формировать отличные отношения в команде, что абсолютно однозначно увеличит эффективность вашего бизнеса.

Берегите себя, коллег и клиентов, друзья.

***Марина Балобанова,**
эксперт бизнес-мероприятий, автор книги «Лайфхаки для руководителей»,
Основатель школы для управленцев SkillsTime

Эксклюзивно для 



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



Если у умного руководителя нет полномочий принимать решения об отставках и назначениях и распределять финансовые потоки – он не руководитель



*Дмитрий
Трепольский*

Pronline.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

УП Гугл отбирает самых лучших и умных, но имеет текучку как у всех (приглашая на работу 1 из 10 тысяч прошедших собеседование кандидатов). Может быть причина текучки как раз в том, о чем пишет автор статьи? (умным трудно с умными?)



Дело скорее в том, что умным людям ничуть не в меньшей мере свойственны негативные черты характера, раскрывающиеся как в рамках межличностных отношений, так и корпоративной культуры. Например, интриги в Академии Наук или университетах цветут цветом пышнее, чем в госкорпорациях, а ведь интеллект их участников гораздо выше среднестатистического. Так что дело совсем не в уме. Проблема текучки в умных коллективах имеет человеческий характер и от ума напрямую не зависит.

УП Как Вы собираете свою команду? (принципы и технологии)

— Всё просто. Мы приглашаем на работу профессионала и даём ему раскрыться на трёх уровнях:

— на собеседовании в режиме самопрезентации,

— в проектной работе, где на него замыкаются все процессы,

— в командной работе, где важен коллективный результат.

Если на всех уровнях член команды показал класс – добро пожаловать в семью! Причём решение во многом принимается руководителям, основываясь на обратной связи со стороны остальных членов коллектива.

УП Достаточно ли поставить во главе команды одного умного руководителя?

— Нет. Если у умного руководителя нет полномочий принимать решения об отставках и назначениях и распределять финансовые потоки – он не руководитель, пусть даже у него будет IQ под 200. Нужен целый комплекс факторов: интеллект, профессиональный опыт, харизма, склонность характера к определенному виду деятельности, доверие и карт-бланш высшего руководства, а также готовность коллектива принять и признать такого руководителя. Если один из факторов отсутствует – скорее всего результат будет отрицательным.

УП Какие новомодные hr идеи Вам кажутся надуманными и почему?

— Корпоративные игры, выезды, тренинги и прочий тим-билдинг. Если коллектив – настоящий серпентарий,



ЕСЛИ КОЛЛЕКТИВ – НАСТОЯЩИЙ СЕРПЕНТАРИЙ, ГДЕ КАЖДЫЙ ГОТОВ ПОДСИДЕТЬ КАЖДОГО – НИКАКИЕ НР-ШТУЧКИ НЕ ПОМОГУТ ВЫСТРОИТЬ ИЗ НЕГО КОМАНДУ

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

где каждый готов подсидеть каждого – никакие HR-штучки не помогут выстроить из него команду.

Идеальная команда – что это в вашем понимании?

— Настоящая семья, которая готова работать на результат. Но такие отношения в коллективе – это высшая форма корпоративной культуры. Когда ты точно знаешь, что твоя работа точно будет оценена отцом-начальником по достоинству, что бонусы за достигнутый результат будут распределены по справедливости, что каждый работает на своём месте и знает, что повышение

и прочие блага зависят исключительно от него самого и его способностей, а не каких-то эфемерных факторов, вроде сиюминутного настроения руководства. Такой команде по плечу любые

***Дмитрий Трепольский,**
директор по развитию первого
в России онлайн PR-агентства
Pronline.ru

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для

Справка о компании:

PRonline — онлайн PR-агентство. Работает на территории России, Украины, Белоруссии и Казахстана. В 2018 году отмечен премией Золотой сайт в номинации «Поддержка и развитие малого и среднего бизнеса России». PRonline – это первое в России онлайн PR-агентство. Основное направление работы – рассылка пресс релизов от лица коммерческих компаний, а также проведение онлайн-пресс-конференций. Проект предоставляет в распоряжение предпринимателей 20-летний опыт и практические наработки одного из ведущих российских PR агентств – Pro-Vision Communications. PRonline дает возможность владельцам бизнеса воспользоваться преимуществами интернет-коммуникаций и напрямую обратиться к журналистам целевых СМИ и позволяет оптимизировать расходы на продвижение бизнеса. В настоящее время с PRonline сотрудничают со СМИ в 206 городах России. В базу онлайн PR-агентства входят более 30 000 адресов журналистов и популярных блогеров.



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



Чем ведущие компании заменяют собеседования при приеме на работу?

У Насколько опыт приема на работу без собеседования, но после тестовой работы, может быть применим в компаниях?

В условиях трансформации рынка труда, быстро меняющихся требований к персоналу, автоматизации рабочих функций, с одной стороны, компании нуждаются в быстром и качественном подборе сотрудников.

С другой, отказ от собеседований в целях оптимизации процесса выбора может стать причиной текучки кадров на испытательном сроке. Поэтому важно понимать, когда собеседования действительно нужны, а когда мы можем использовать другие инструменты подбора. Такие как, например, тестовые задания.



Дарья Муровьякина

АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Использование данного метода без проведения собеседования может быть полезным, когда нам требуются сотрудники, работающие удаленно или узконаправленные специалисты для реализации конкретной задачи, проекта. В таком случае тестовое задание помогает оценить практические навыки кандидата, понять, справится ли он с поставленными задачами.

- попросить кандидата пояснить, как именно он выполнял задание, какой был ход мыслей, существуют ли другие варианты решения.

Важно учитывать, что тестовые задания не должны быть слишком масштабными и занимать много времени, так как в этом случае, есть риск, что кандидат откажется от выполнения полноценной работы бесплатно.

ОТ СОБЕСЕДОВАНИЯ ТОЧНО НЕЛЬЗЯ ОТКАЗАТЬСЯ, КОГДА РАБОТА СОТРУДНИКА СВЯЗАНА С БОЛЬШИМ КОЛИЧЕСТВОМ КОММУНИКАЦИЙ С КОМАНДОЙ, КОГДА ОН ЗАДЕЙСТВОВАН В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ И ВЛИЯЕТ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

 Как надо готовить систему при отказе от собеседований?

— Система подбора при отказе от собеседований должна выглядеть следующим образом:

- мы должны оценить должности, для которых проведение собеседований не является критичным,
- составить перечень и разработать тестовые задания, которые в свою очередь, должны максимально давать нам информацию о кандидате

 Когда от собеседования нельзя никак отказаться?

— От собеседования точно нельзя отказаться, когда работа сотрудника связана с большим количеством коммуникаций с командой, когда он задействован в реализации стратегии и влияет на принятие решений. Здесь тестового задания может быть недостаточно для оценки *hard skills*, а на первый план выходят *soft skills*.

У Как убедить ценного кандидата поработать у вас день-два вместо собеседования? Каков риск упустить “Ломоносова”?

— Заинтересовать! Нужно «продать» идею о том, что стажировка в компании день-два может стать шансом для кандидата проявить себя, почувствовать атмосферу в компании и познакомиться с новыми людьми, которые в дальнейшем могут стать его командой.

В таком случае кандидат увидит перспективы для себя, а у компании появится возможность посмотреть на сотрудника «в деле».

У “Перельманы” могут не понравиться сотрудникам в силу известных особенностей? Так что же делать с методом без собеседований?

— Здесь важен ситуативный подход. Нельзя распространить метод без собе-

седований на всю компанию и сделать его универсальным. Исходите из тех целей, которые стоят на данный момент перед бизнесом: если нам нужен классный программист, перед которым стоит конкретная задача верстки сайта, тогда мы можем ориентироваться на его тестовое задание. Если же нам нужен тим-лидер, который будет направлять команду, выбирать ориентиры и векторы развития команды, есть смысл провести собеседование и посмотреть, встроится ли кандидат в корпоративную культуру компании.

***Дарья Муровякина,**
старший специалист по подбору персонала АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Эксклюзивно для

Справка о компании:

АО «ЭР-Телеком Холдинг» — ведущая российская телекоммуникационная компания, предоставляющая услуги широкополосного доступа в Интернет, телефонии, цифрового ТВ, доступа к сетям Wi-Fi, VPN, LoRaWAN, видеонаблюдения и комплексных решений на базе технологий промышленного интернета вещей (IoT).



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



Социальные лифты. Ценен тот, кто преодолевает трудности, проблемы

Желательно «чувствовать», предугадывать, чтобы уловить то новое, что заносит быстрые ветра перемен на рынок труда...

Повышает ли участие в конкурсе «стоимость» кандидата?...



Валерий Оськин

Национальная
Конфедерация «Развитие
человеческого капитала»

Редко землетрясение бывает без предварительных толчков или неких сигналов

Zecurion занимается внутренними угрозами в корпоративной среде с 2001 года. За это время мы поняли, что идеальных организаций не бывает. Везде, где работают люди, есть пресловутый человеческий фактор.

Обязательно находятся сотрудники, которые стремятся к нечестным способам заработка.



Владимир Ульянов

Zecurion

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Поэтому если в организации не фиксируют случаев мошенничеств или кражи данных — это не значит, что их нет. В большинстве случаев о них просто не знают. Хорошо, когда масштаб бизнеса позволяет игнорировать подобные потери. Но если не предпринимать никаких действий, объём потерь может стать критичным.

Либо иметь более серьёзные последствия. Например, если об утечке данных становится известно в СМИ. Для клиентоориентированных компаний это означает удар по репутации, снижение лояльности и отток клиентов, как следствие, ухудшение бизнес-показателей, штрафы со стороны регуляторов. Новости об утечках, о мошенниках внутри компаний не сходят с полос СМИ, однако это лишь верхушка айсберга.

Классическая служба СБ — вещь крайне важная, особенно в крупных компаниях со сложной структурой и иерархией, однако не все организации могут себе позволить держать штат безопасников. К тому же в современном всё более цифровом мире не так важен визуальный контроль, как

контроль коммуникаций. Мы нередко сталкиваемся с тем, что инсайдеры обсуждают мошеннические схемы прямо из рабочей почты. А уж через мессенджеры даже не задумываясь. Проблема свойственна не только российским компаниям, но даже высокотехнологичным мировым гигантам. Известен, например, случай, когда вице-президент AMD в сговоре с несколькими другими топ-менеджерами начал копировать данные о новейших разработках микрочипов, рассчитывая вскоре перейти в конкурирующую Nvidia.)*

Классическими методами даже эксперты из СБ не всегда смогут распознать подготовку к краже или мошенническую схему, просто не обладая нужной информацией. Именно поэтому со стороны бизнеса высок спрос на системы предотвращения утечек (DLP, Data Loss Prevention). При грамотной настройке они в автоматическом режиме выявляют мошеннические схемы или попытки кражи данных и сигнализируют об этом офицерам безопасности.

DLP-системы полезны и в ежедневной «фоновой» работе, и когда нужно взять определённых лиц «на карандаш». Причём детектируют не только случаи целенаправленной кражи информации, но и утечки со стороны халатных, невнимательных сотрудников или тех, кто стал жертвой социальной инженерии (социальная инженерия —

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



**ЕСЛИ НЕ ПРЕДПРИНИМАТЬ НИКАКИХ ДЕЙСТВИЙ,
ОБЪЁМ ПОТЕРЬ МОЖЕТ СТАТЬ КРИТИЧНЫМ**

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

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



**ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ AMD В СГОВОРЕ С НЕСКОЛЬКИМИ
ДРУГИМИ ТОП-МЕНЕДЖЕРАМИ НАЧАЛ КОПИРОВАТЬ
ДААННЫЕ О НОВЕЙШИХ РАЗРАБОТКАХ МИКРОЧИПОВ,
РАССЧИТЫВАЯ ВСКОРЕ ПЕРЕЙТИ В КОНКУРИРУЮЩУЮ
NVIDIA**

один из популярных сегодня векторов угроз).

Помимо обнаружения мошеннических схем и утечек информации, важный компонент DLP-систем — поведенческий анализ (UBA, User Behavior Analytics). Создают профили пользователей и позволяют отслеживать изменения — в результате можно выявлять не только прямые нарушения, но и изменения поведения, которые могут привести к реальным угрозам безопасности. Например, когда сотрудник планирует сменить работу.

***Владимир Ульянов,**
руководитель аналитического центра
Zecurion

Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Владимир Ульянов работает в сфере информационной безопасности с 2000 года. Имеет богатый опыт и широкий круг интересов в области защиты информации. Является активным участником профильных мероприятий, выступая с докладами на темы ИБ, и автором многочисленных курсов, посвящённых проблемам защиты персональных данных, защиты коммерческих и государственных структур, законопроектов в области ИБ и киберугроз. Владимир опубликовал более 350 статей в специализированных печатных изданиях и крупнейших федеральных СМИ. Читает лекции по информационной безопасности в различных учебных заведениях. С 2012 года возглавляет аналитический центр Zecurion.

Справка о компании:

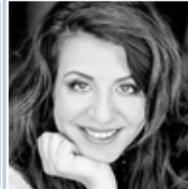
Zecurion — российский разработчик решений для корпоративной для защиты информации от внутренних угроз. Zecurion работает на рынке с 2001 года и за это время выпустила более десяти продуктов для кибербезопасности организаций, включая флагманскую DLP-систему, признанную «Большой тройкой» мировых аналитических агентств Gartner, IDC, Forrester.

Решения Zecurion используются более чем в 10 000 организаций, в числе которых Аэрофлот, Башнефть, ВТБ, Газпром, Министерство Финансов РФ, МРСК, Росбанк, Росгосстрах, Роснефть, Ростелеком, Сбербанк, Туполев и Федеральное Казначейство. С 2011 года Zecurion уверенно удерживает лидирующие позиции в своих сегментах в рейтингах CNews Analytics и других российских аналитических компаний.



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



						
Яна Алферова 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 Ерможина ОПТЭК Цайсс Групп	Жанна Завьялова бизнес-тренер	Алексей Загумёнов «Авира»	Ярослав Кабаков ИК «ФИНАМ»	Алевтина Каипова Volga Group	Евгений Каплев ЭКСМО
						
Нателла Кобулашвили «ВЫБОР»	Иван Комыслянов АО «ЭР-Телеком Холдинг»	Алексей Коренев ГК «ФИНАМ»	Владимир Коричий «Авито Работа»	Мargarита Крутова Финансовая группа QBF	Наталья Курчакова Научно-Технический Центр «Газпром Нефти»	Кристина Лапская 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»	Мargarита Розанова Хергох Евразия	Михаил Рубцов ООО «МЕТИНВЕСТ- ПРОМСЕРВИС»	Светлана Самолетова UCL HOLDING	Ирина Святцкая HeadHunter	Варвара Седова «АгроТерра»
						
Дмитрий Слинников Ростелеком	Светлана Штешина 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 Устожанин Кадровый центр «Эксперт»	Ольга Филиппова Eqvanta	Светлана Хамитова «Althausgroup»	Владимир Химаныч Райффайзенбанк	Алексей Чунтомов Rail Cargo Logistics- RUS	Аяз Шабудинов холдинг Like	Елена Эрлих Московский Кредитный банк

**Для компании важен
результат, и как его
достичь, каждый выбирает
самостоятельно**



Павел Тарелкин

digital-агентство Uplab

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Насколько опыт приема на работу без собеседования, но после тестовой работы, может быть применим в компаниях?

Насколько возможно, когда нанимаешь сотрудника на техническую специальность и контакт специалиста на данной должности с другими минимален. Но если работа идет в командах, soft skills нужно оценивать обязательно.

Конечно, различные тесты могут показать уровень ответственности и внимательности. По тому, как выполнен тест, можно определить, сколько времени человек потратил на него и как отнесся к задаче: подошел основательно или пытался выполнить большой объем в последний момент. Но для нашей компании на данный момент собеседование – обязательная часть. Наши сотрудники плотно взаимодействуют друг с другом, и мы должны исключить возможность попадания в коллектив токсичных людей, даже если они профи.

У Как надо готовить систему при отказе от собеседований?

— Кандидатов помимо тестов на hard skills можно попросить пройти тест психологический, Айзека, к примеру. Либо выбрать вариант, когда вы приглашаете кандидата погрузиться в работу компании на 3-4 часа. Он приходит в офис, знакомится с сотрудниками, смотрит на их работу, имеет возможность задавать вопросы. Здесь есть два момента. Первый – человек будет стесняться. Второй – он будет мешать работе. Важно, подготовить коллектив к такому «вторжению», выделить одного сотрудника, который мог бы уделить достаточно времени новичку, а затем дать обратную связь HR по взаимодействию с ним. И конечно, необходимо учесть момент защиты данных компании от посторонних. Кандидат, возможно, и не станет вашим сотрудником, но унесет ценную информацию с собой.

У Когда от собеседования нельзя никак отказаться?

— Когда крайне важны soft skills, умение выстраивать отношения в команде.

У Как убедить ценного кандидата поработать у вас день-два вместо собеседования? Каков риск упустить “Ломоносова”?

— Можно позвать человека не поработать, а на познакомиться с внутрен-



ними процессами компаний, ведь не только мы его выбираем, но и он находится в процессе выбора. И чтобы легче было определиться, подходим ли мы ему, он мог бы провести день-два в коллективе. А риск упустить сотрудника, который раскроется только в перспективе, есть всегда. Не думаю, что он возрастает в данном случае.

“Перельманы” могут не понравиться сотрудникам в силу известных особенностей? Так что же делать с методом без собеседований?

— Здесь встает вопрос о том, насколько ценны профессиональные навыки «Перельмана» для компании

и готова ли она ради них смириться с особенностями характера. Можно предусмотреть удаленный формат работы или выделить отдельный кабинет в конце коридора, где человека никто лишний раз не потревожит. В конечном счете, для компании важен результат, и как его достичь, каждый выбирает самостоятельно.

***Павел Тарелкин,**
Основатель и генеральный директор
digital-агентства Uplab

Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Создатель культурно-туристического портала города Чебоксары VisitVolga.ru; организатор образовательных проектов по digital-профессиям Uplab Digital Summer, Uplab Digital Weekend, Uplab.media; заместитель председателя Общественного совета при Министерстве информполитики и массовых коммуникаций Чувашской республики (2016 - 2018 гг)..

Справка о компании:

Оказывает услуги по созданию систем и платформ сайтов, сервисному дизайну и digital-маркетингу. За 11 лет работы реализовано 300+ проектов. Клиенты: Металлоинвест, КРМГ, НЛМК, Группа ГАЗ, Аэропорты Регионов, Банк России. Компания работает по гибким методикам проектного управления (Agile, Scrum). Число сотрудников – более 70 сотрудников в офисах в Москве и Чебоксарах.



ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ПАВЛУ ТАРЕЛКИНУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU







+7(495)162-58-27

МОСКВА
24-25 ОКТЯБРЯ
ПРЕЗИДЕНТ-ОТЕЛЬ

ЭФФЕКТИВНЫЙ БИЗНЕСМЕН

- ✓ КРАТНЫЙ РОСТ ВАШЕГО БИЗНЕСА
- ✓ ВЫШЕ ОТДАЧА ОТ ПЕРСОНАЛА
- ✓ ЗДОРОВЕЕ БАЛАНС ЛИЧНЫХ И КОРПОРАТИВНЫХ ДЕНЕГ
- ✓ БОЛЬШЕ ЭНЕРГИИ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОРЫВА

СЕМИНАР, КОТОРЫЙ ДАСТ ВАМ СОВЕРШЕННО НЕОЖИДАННЫЙ ВЗГЛЯД НА БИЗНЕС И НА СЕБЯ В БИЗНЕСЕ. ПОМОЖЕТ КРАТНО УЛУЧШИТЬ ВАШИ БИЗНЕС-ПОКАЗАТЕЛИ И ПОКАЗАТЕЛИ ЛИЧНОГО БЛАГОСОСТОЯНИЯ.

ТЕХНИКИ, «ЛАЙФХАКИ», БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ, ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ ИЗ ОПЫТА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ ПРОЗВУЧАТ НА СЕМИНАРЕ, НЕ ОПУБЛИКОВАНЫ И ВРЯД ЛИ КОГДА-ЛИБО БУДУТ ОПУБЛИКОВАНЫ В БИЗНЕС-КНИГАХ.

5 ВАЖНЫХ ПРИЧИН ЗАПИСАТЬСЯ НА КУРС:



Ваш бизнес растет и испытывает кризисы роста, с которыми нужно справляться



Ваша выручка – от сотен миллионов до единиц миллиардов рублей в год, вы хотите вывести ее на новый качественный уровень



Вам нужно развивать и усиливать вашу управленческую команду



Вы хотите прокачать ваши личные бизнес-навыки и получить новые бизнес-компетенции



Время от времени вы испытываете «стратегическую усталость»

ЧТО ВЫ ПОЛУЧИТЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ КУРСА:



БОЛЬШЕ 150
ТЕХНИК, ПРИЕМОВ, ПРИМЕРОВ
ИЗ ПРАКТИКИ РЕАЛЬНЫХ
РОССИЙСКИХ БИЗНЕСОВ



ЗАРЯД ЭНЕРГИИ
ОТ ОДНОГО ИЗ САМЫХ ИЗВЕСТНЫХ
И ВЫСОКООПЛАЧИВАЕМЫХ
РОССИЙСКИХ БИЗНЕС-СПИКЕРОВ



БОЛЕЕ 50 РЕКОМЕНДАЦИЙ
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЦЕННЫХ,
БЕЗ «ВОДЫ», УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КНИГ И ФИЛЬМОВ



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Константин Батанов

Ни хао!

Как вести дела с китайскими партнерами



ГЛАВА 19

ПОИСК ПАРТНЕРОВ

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ПРОЕКТА

Десять лет назад переговоры между китайскими и иностранными бизнесменами в основном шли по вопросам поставок китайских товаров. Сейчас всё актуальнее становится экспорт капитала из Китая. Не секрет, что КНР активно инвестирует за рубеж. Сказываются значительные валютные накопления, острая внутренняя конкуренция, международные политические факторы, потребности китайского рынка и т. д.

Надо отметить, что культура работы с иностранными инвесторами начала



развиваться в Китае довольно давно — в 1979 году китайский лидер Дэн Сяопин объявил, что начинает политику открытости внешнему миру.

Основной задачей реформы было привлечение иностранных инвестиций и выход на международные рынки. За годы преобразований выработался четкий стандарт работы с иностранными инвесторами. Материалы проектов, протокольное обеспечение мероприятий, порядок привлечения иностранного капитала — всё это подчинено четким правилам и требованиям.

Соответственно, вам надо знать эти стандарты на случай, если вы хотите привлечь китайского инвестора (форма инвестиций особой роли не играет). Тем самым вы сэкономите время и сможете быстрее перейти к реальным делам.

Во-первых, надо подготовить наглядную и яркую презентацию проекта. Китайцы воспринимают цветовую гамму не так, как европейцы. То, что вам представляется разноцветным, скорее всего, покажется недостаточно ярким вашим китайским знакомым. Китайцы любят агрессивные сочетания цветов. Содержание презентации должно быть конкретным, но избегайте избытка деталей. Осветите суть проекта, дайте информацию об основных производственных и финансовых показателях, достоинствах проекта, особенностях местного налогообложения, мерах господдержки. В то же время не допу-

скайте упрощения. Незатейливость и простота не привлекают, так как наталкивают на мысль о слабых конкурентных преимуществах. Подразумевая такой подход, китайцы употребляют словосочетание «упаковать проект» — создать впечатление, будто всё не так просто. Здесь полезно воспользоваться стратагемами «Обмануть императора, чтобы переплыть море» и «Извлечь нечто из ничего», речь о которых пойдет ниже.

Во-вторых, презентация должна быть китаеязычной. Все материалы, которые имеют отношение к проекту, тоже следует перевести на китайский. К сожалению, некоторые инициаторы проектов считают, что делают одолжение, рассказывая о своем проекте потенциальным инвесторам, и ведут себя по принципу «Я вам даю возможность увеличить капитал. Вам это нужнее, чем мне. Вам надо — вы и переводите». Не забывайте, что у инвестора всегда есть альтернативы, поэтому он выберет наиболее понятный вариант с минимумом неожиданностей. Важный момент, который всегда возникает и который надо обязательно продумать заранее, — предоставление инвестору гарантий. Обычно просят госгарантии или гарантии крупного банка, но возможны и другие варианты.

В-третьих, в продвижение проекта надо вкладываться. Необходимо не только готовить документацию и сопутствующие материалы, но и посещать



профильные выставки, встречаться с нужными людьми, то есть ездить в Китай и принимать китайские делегации у себя. Процесс общения следует анализировать, выявлять ошибки и негативные факторы, чтобы их исправить.

Принимая делегации у себя или отправляясь в Китай, старайтесь продумать все возможные варианты сотрудничества и представить партнеру именно тот, который вас устраивает. Если вы дадите китайскому партнеру возможность решить что-то за вас, с большой долей вероятности вы получите совсем не то, чего хотели бы. Этот принцип распространяется практически на все сферы. Например, доверите спутнику заказать блюда за вас в ресторане — и останетесь голодным, хотя и познакомитесь с местной экзотикой. Мэр одного кавказского города приехал в Китай. Китайская сторона спросила, что бы он хотел на ужин, но гость решил быть вежливым и не сообщать о своих предпочтениях. Китайцы, как гостеприимные хозяева, повели его в один из лучших ресторанов, где заказали самые дорогие блюда. Однако мэр, который в питании придерживался норм ислама, не смог оценить еду по достоинству, потому что для него заказали одни морепродукты. После ужина изголодавшийся мэр позвонил мне в Москву из своего номера и попросил сказать китайской официантке, чтобы ему пожарили картошки. Китайцы тоже мне позвонили

и поведали, что мэр — некультурный человек, который брезгует есть такие прекрасные блюда.

Если ваше предложение о сотрудничестве сформулировано нечетко и предполагает, что партнер сам должен решить, что ему делать в рамках вашего проекта, результат будет примерно таким же, как в случае с мэром. Китаец решит, что проект недостаточно проработан или оказался настолько неудачным, что вам уже все равно, что будет дальше. Так что помогайте своим китайским коллегам с принятием решений, касающихся вас. Они могут не знать всех нюансов, ваших вкусов и целей. Учитесь у китайских предпринимателей: если они ищут партнера, у них нет неясностей относительно того, что тот должен делать и какую сумму вложить в проект.

КАК СДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР

Если вам не удастся привлечь инвестора, возможно, это означает, что вы делаете ставку не на тех людей. В последние лет пять появился новый тип китайских предпринимателей — туристы-авантюристы: не имея ни денег, ни положения, они путешествуют по миру и рассказывают принимающим их бизнесменам и чиновникам о своей финансовой мощи. Приезжают, осматривают объекты для инвестиру-



ния, обязательно фотографируются с руководством региона и отбывают. В основном они это делают ради повышения своего статуса в глазах других китайцев — расписывают, как их хорошо принимали на самом высоком уровне. Если они заключают соглашение о намерениях и получают какие-то документы, то могут попытаться привлечь настоящего инвестора или кредит из китайского банка.

Особого вреда от таких людей нет, за исключением потери времени. Многие из них будут требовать вашего внимания почти круглосуточно. Вам придется их возить и кормить за свой счет, потому что они считают, что вы планируете получить с их помощью инвестиции, а значит, вам надо постараться, чтобы они остались довольны. Когда речь заходит о том, чтобы все расходы по визиту китайской делегации взяла на себя ваша сторона, скорее всего, это не инвесторы. Можно аккуратно — и лучше всего заранее — попросить китайцев самим оплачивать поездку и посмотреть на их реакцию.

Еще они могут требовать встречи с руководством региона и при этом не иметь представления о самом проекте. Аргументация стандартная: «Мы хотим сюда вложить миллиарды долларов, нам надо понять отношение местных властей». Всё бы ничего, но таких посещений может быть много. Если вы будете каждую китайскую делегацию водить фотографироваться с губерна-

тором, однажды он перестанет находить время для встреч с вами.

Кроме того, такие люди могут поставить вас в неловкое положение. Один мой знакомый привез китайскую делегацию в свой регион. Их приняло высшее руководство города, был подписан меморандум о строительстве силами китайцев нескольких жилых зданий, в местных СМИ было опубликовано несколько репортажей. Китайцы улетели в Китай — и пропали. Через несколько месяцев чиновники мэрии спросили у моего приятеля, когда же начнется работа (а спрашивать будут всегда у вас, а не у китайцев). Он не смог получить внятных объяснений ни по почте, ни по телефону и полетел в Китай. Несостоявшиеся партнеры ему сказали, что банк отказал в кредите на строительство. Но что-то мне подсказывает, что, даже если бы им дали кредит, он далеко не целиком дошел бы до места назначения, а может, и вовсе не дошел бы. Зато мой знакомый теперь в существенной степени лишился кредита доверия у местных властей.

Характерная особенность фальшивых инвесторов: они будут настаивать, чтобы им предоставляли всё больше и больше доказательств вашей влиятельности, способности решать проблемы и т. д. Взамен же вы получите только одно: устные заверения в финансовой мощи. Требуйте каких-то конкретных действий. Тогда диалог с «пустым» че-



ловеком очень быстро закончится. Он, естественно, обвинит вас в том, что вы не умеете сотрудничать, не понимаете важности налаживания отношений с ним и т. п. Зато вы сэкономите время и сохраните репутацию в глазах соотечественников. Когда вам заявят «Вы же хотите привлечь китайские инвестиции», вспомните, что китайские инвестиции не являются самоцелью.

Поиск инвесторов может затянуться еще и потому, что вы обманываете себя, неверно оцениваете свой проект или потенциальных партнеров. Вам может ошибочно казаться, что проект слишком масштабен или незначителен, что презентация недостаточно проработана или, наоборот, избыточна лишней информацией, которая отпугивает партнеров или скрывает от них суть. Человек, с которым вы взаимодействуете и которого пытаетесь склонить к сотрудничеству, рассчитывая на быстрый результат, может быть вам не очень понятен или плохо знаком. Учитывайте также, что есть категории людей, которых вообще не стоит убеждать: в силу своей ограниченности или низкого культурного уровня они не способны воспринимать доводы. В этом случае придется применять иные методы, например хитрость.

Но перед этим всё равно надо убедиться в том, что данный человек может быть вам полезен. Есть также люди, с которыми просто не надо связываться — не потому, что они опас-

ны или плохи, а потому, что их волнуют только свои узкие интересы. Если ваши и их интересы не совпадают, вы потеряете больше, чем приобретете. Например, есть мелкие предприниматели, стремящиеся лишь к получению небольшого дохода за максимально короткий срок. Вы привлечете их к крупному инвестпроекту, они согласятся принять в нем участие (если не требуется вкладывать капитал), а потом в лучшем случае не будут ничего делать, в худшем — могут попытаться извлечь из ситуации выгоду — тормозить проект, подчеркивать свою важность, некоторые — даже воровать, если у них есть возможность. Именно по этой причине необходимо узнать как можно больше о потенциальном партнере и о его намерениях. Намерения нельзя игнорировать, надо давать им честную и объективную оценку.

Многие бизнесмены, как опытные, так и начинающие, пытаются найти партнеров в Китае, мечтают выйти на гигантский китайский рынок или привлечь огромные капиталовложения в свой проект. И, летая в облаках, стараются не замечать того, что должно было бы вызвать у них подозрение или недовольство. Они сквозь пальцы смотрят на фальшь, неуважение, даже на плохо скрытую агрессию, убеждая себя в том, что это особенности культуры, что потенциальные или уже состоявшиеся партнеры пока не осознали, какие выгоды принесет совместный проект, что



надо пойти на уступки, чтобы партнер сделал встречные шаги, и т. п.

Еще одна ошибка, которую часто допускают в стремлении найти новых партнеров, — это привлечение к переговорам других, живущих в вашей стране, китайцев в надежде на то, что они повлияют на потенциального партнера и убедят его работать с вами. Определенная логика, конечно, здесь есть, но и проблемы не исключены. Обычно китайцы считают, что их интересы в зарубежной стране должен представлять соотечественник. На чужбине они подчеркивают свое единство и говорят, что китайцы должны помогать друг другу. Однако так обманывать своих соотечественников, как сами китайцы, никто не умеет.

В любом случае надо осторожно подходить к организации общения ваших китайских партнеров и местных китайцев. Вы должны осознавать, что китаец, длительное время проживающий в какой-либо стране, владеет ее языком (а если и не очень владеет, то его соотечественники этого не узнают) и постарается убедить ваших китайских друзей в том, что он знаток местных реалий, имеет связи во всех инстанциях и при этом — свой. Если «иностранный» китаец почувствует, что может извлечь выгоду из своих соплеменников, он будет стремиться испортить ваши отношения с партнерами, чтобы те имели дело не с вами, а с ним. Или же он может приоткрыться очень сведущим экспертом,

а на самом деле руководствоваться лишь своим субъективным мнением или устаревшей информацией. Если ваши партнеры поверят ему, то его негативные оценки испортят картину. Как я уже говорил, вы никогда не станете своим для китайцев; соотечественнику они будут всегда доверять больше, чем вам.

Один мой знакомый хотел привлечь китайского инвестора к строительству дачного поселка на берегу живописного озера. В течение двух часов он описывал эту территорию, рассказывал о ее красотах, о том, насколько престижно будет иметь там дачу и что от покупателей не будет отбоя. Поскольку речь шла о создании СП, он подчеркивал, что его участием в предприятии будет участок земли площадью около 100 га, каждая сотка которого стоит несколько тысяч долларов. Информация была воспринята позитивно, китайский инвестор стал прикидывать, когда лучше полететь на место будущей стройки, чтобы ознакомиться с ситуацией. Для того чтобы закрепить успех, на вторую встречу мой знакомый привел с собой китайца, который несколько лет жил в этом регионе. Тот стал нахваливать природу, озеро и сказал, что и сам недалеко отсюда прикупил участок. Его сразу спросили, сколько денег он потратил. Оказалось, что около 1000 долларов. Потенциальный инвестор тут же сделал вывод о том, что земля там вовсе не такая дорогая, а его хотели об-



мануть, завышая ценность участка. От дальнейших переговоров он отказался. Второй китаец потом извинялся и пояснял, что купил свой участок несколько лет назад, когда были другие цены, к тому же он совсем маленький и находится далеко от берега. Но слушать его никто не стал.

Также причиной неудачи зачастую является неискренность одной из сторон. У меня была знакомая китайка, которая пыталась привлечь китайские инвестиции в одну небольшую республику, предполагая, что инвесторы будут обращаться к ней за консультациями и помощью. Когда она привезла очередную делегацию и стала расписывать преимущества региона, у китайцев возник вопрос, который сразу всё разрушил: «Госпожа Ван, а сколько денег вы лично сюда вложили?» Так как ее фирма была консалтинговой, без особых капиталовложений, то и ответить ей толком было нечего. Дальнейший визит делегации проходил по сценарию турпоездки и не принес каких-либо деловых результатов.

Может быть и так: вы рассказали о своем проекте, встретили полное понимание и поддержку, чувствуете, что собеседник тепло к вам относится и испытывает интерес к тому, что вы говорите, а потом тот, с кем вы так позитивно общались, начинает использовать стратегию «Прикидываться безумным, сохраняя рассудок» (см. часть V), или попросту прычется от вас.

Объяснения могут быть самыми разными, но скорее всего этот человек не имеет полномочий принимать решения, а его руководство по каким-то причинам не хочет с вами сотрудничать. Если это проект с участием китайской государственной компании, то для того, чтобы инвестировать хотя бы 1 юань, ей потребуется согласие 10–15 министерств и ведомств, которые зачастую конкурируют между собой и назло друг другу будут придерживаться разных или даже противоположных позиций. Ждать их решения придется примерно год, но посвящать вас в тайны китайской бюрократии ваш партнер не будет.

Рано или поздно вам обязательно кто-то скажет, что, предлагая свои проекты китайцам, надо «не просить, а делать так, чтобы тебя просили». Подобных людей я встречал и внятных рекомендаций насчет того, как конкретно надо действовать, от них не услышал. Некоторые советовали взять в помощники китайца, который будет выступать в качестве третьей стороны для лоббирования моих проектов. Но, как я только что рассказал, такой сценарий не всегда приводит к желаемым результатам. На самом деле следует использовать соответствующие случаю тактики — стратегии, а просто просить денег точно не надо. Помните: китайцы подсознательно не верят иностранцам. Поэтому чем настойчивее вы будете просить, тем меньше будет



вероятность успеха, а ваш китайский знакомый начнет думать, будто что-то не так. Тем более нельзя давить на него с требованием прямо здесь и сейчас вложиться в ваш проект. Как ни странно, такие ситуации тоже случаются. Чрезмерное стремление к победе может отпугнуть оппонента. Лучше наводить людей на мысли, которые вам выгодны. Например, если у вас есть участок земли и вы планируете выращивать на нем помидоры, надо пригласить туда китайцев и красочно расписать перспективы: мол, хороший климат, высокая урожайность, низкая себестоимость и большой сбыт. Потом следует сказать, что в данный момент ваши друзья (партнеры, коллеги) уже ищут вам партнера-инвестора. Скорее всего, ваш знакомый китаец скажет, что он сам вам поможет — или войдет в проект, или познакомит с кем-то, кто может заинтересоваться.

Имеет смысл процитировать Гуй Гуцзы: «Обычно люди, принимая какие-то решения, рассчитывают получить пользу, а не убытки или неприятности. Поэтому, убеждая человека, надо ему

объяснять, почему данное решение — в его интересах. Если вы сформулируете свое предложение так, что он не увидит в нем выгоды для себя, между вами возникнет отчуждение».¹ Часто инициатор какого-либо проекта не утруждает себя тем, чтобы четко указать преимущества своего начинания и свои сильные стороны как партнера. На самом деле, если бы все это делали, многим не пришлось бы заниматься напрасной работой, потому что неспособность обозначить хотя бы три плюса своего проекта и еще три достоинства своей организации сразу свидетельствует о незрелости идеи. Даже наличие бизнес-плана не компенсирует отсутствие преимуществ, потому что у инвестора всегда есть выбор.

Журнал 

2019 г.

¹ Высказывания Гуй Гуцзы здесь и далее цитируются по: Гуй Гуцзы-цюаньшу. Чжунгохуацяочубаньшэ, 2013. (Перевод К. Батанова.)

Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»

за право публикации отрывка из книги

+7 (495) 120-07-04

www.alpinabook.ru

БОЛЬНИЧНЫЙ – ДВЕ КАТЕГОРИИ СПОРОВ

«Больничные» — вечный источник «недопониманий» между работниками и работодателями, а также между работодателями и Фондом социального страхования (ФСС). Первые нередко спорят о своевременности уведомления об «открытии» листка нетрудоспособности и об увольнении во «время больничного», вторые — о правильности оплаты больничного, особенно если сам листок оформлен с ошибками или утрачен. Конечно, преследовать цель по охвату всех споров и их видов в одной статье не будем, а поговорим лишь о некоторых наиболее распространенных спорах с участием ФСС.

Сергей Слесарев

юрист

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Исток нетрудоспособности «удостоверяет» факт временной нетрудоспособности работника из-за болезни, травмы или иного состояния (например, беременности и родов) и выполняет тем самым сразу две функции, а именно подтверждает:

— *наступление страхового случая для целей социального страхования (и в какой-то мере созащиты)* — прежде всего для оплаты соответствующего пособия по временной нетрудоспособности, по беременности и родам (ч. 5 ст. 13 Федеральный закон от 29.12.2006 N 255-ФЗ «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством», далее — Закон № 255-ФЗ). А, следовательно, служит основанием и для предоставления «социально-трудовых» гарантий, например, отпуска по беременности и родам (ст. 255 ТК РФ);

— *наличие уважительной причины отсутствия на рабочем месте*, т.к. выступает документом, подтверждающим временное освобождение от работы (см. пояснения в абз. 2 п. 17 Письма ФСС РФ от 28.10.2011 N 14-03-18/15-12956). Хотя в последнем случае ра-

ботодатель вправе принимать в качестве такого доказательства и любые другие документы — справки от врача, выписки из медкарты и, даже, «слово» работника (некоторые организации практикуют «больничную льготу»: сотрудникам разрешено иногда «поболеть» несколько дней без оформления меддокументов, например, раз в год).

Отсюда и можно выделить две категории споров — по поводу:

— «действительности» листка как «финансового документа», дающего право на получения выплат «по соцстраху». Эти споры в основном возникают между ФСС и работодателем, выплатившем пособия;

— выполнения «больничным» «трудовой функции», в частности, подтверждение уважительности причины неисполнения трудовых обязанностей.

Рассмотрим первую категорию споров.

«Больничный» украли — повод для паники?

«Больничный» выступает не просто как подтверждающий наступление страхового случая документ, но и как «финансовый документ», на основании которого застрахованное лицо вправе получить соответствующие пособие.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Не случайно ФСС особенно придирчиво относится к наличию оригинала или дубликата «больничного» у выплатившего пособие работодателя.

Ситуация утраты больничного на практике встречается нередко — работодатель оплатил пособие, потом «залил», «порезал», «потерял» листки

УТРАТА АО ЛИСТКОВ НЕТРУДОСПОСОБНОСТИ САМО ПО СЕБЕ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ДОСТАТОЧНЫМ ОСНОВАНИЕМ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ ФСС ОСПАРИВАЕМОГО РЕШЕНИЯ

нетрудоспособности. Причина может быть любая как по вине работников организации, так и по обстоятельствам независящим от воли сторон (например, стихийное бедствие). В любом случае есть риск того, что ФСС может предъявить претензии к такому работодателю и отказать, например, в принятии к зачету сумм выплаченных пособий, т.к. нет документа в подтверждение страхового случая и обоснованности расчета размера пособия.

Так, ФСС по результатам выездной проверки отказал в зачете пособий по больничным»: АО произвело необоснованное назначение и выплату спорных пособий — вопреки требованиям п. 2.6 ст. 4.1 Закона N 255-ФЗ не предоставило листки нетрудоспособности в от-

ношении 10 застрахованных лиц из-за их утраты, т.е. сведения о страховом случае, по мнению фонда, недостоверны.

Суды признали решение ФСС незаконным, т.к. *сам по себе факт непредставления листков нетрудоспособности в связи с их утратой страхо-*

вателем не является достаточным основанием для отказа в принятии к зачету расходов на выплату страхового обеспечения при наличии иных документов, подтверждающих обоснованность соответствующих выплат.

Основанием для назначения и выплаты страхового обеспечения, в частности, пособия по беременности и родам или по временной нетрудоспособности, застрахованному лицу является наступление документально подтвержденного страхового случая (ст. ст. 8, 12 Федерального закона от 16.07.1999 N 165-ФЗ «Об основах обязательного социального страхования»).

По смыслу названных норм, а также ст. ст. 3, 2.3, 4.1, 13 Закона N 255-ФЗ условиями необходимыми для возмещения страхователю расходов по обязательному социальному страхованию, являются:

- наличие между страхователем и застрахованным лицом трудовых отношений;
- документальное подтверждение наступления страхового случая;
- документальное подтверждение выплаты пособия застрахованному лицу, исчисление и уплата страховых взносов;

Общество обращалось в медицинские учреждения с просьбой подтвердить выдачу листков нетрудоспособности своим работникам, а также о выдаче их дубликатов. И в подтверждение обоснованности произведенных выплат АО предоставило Фонду в ходе проводимой проверки:

- ответы медицинских учреждений, в которых содержатся сведения о выданных листка нетрудоспособности с указанием серий и номеров листков, фамилиях, именах и отчествах работников и периодах их нетрудоспособности. Также лечебным учреждением предоставлены копии корешков листков;

- приказы о приеме работников на работу;

- расчетную ведомость за спорный год;

- расчеты пособий по временной нетрудоспособности на каждого работника;

- расчетные листки и иные документы, подтверждающие выплату пособий работникам;

Содержащаяся в представленных документах информация позволяет установить наличие трудовых отношений между страхователем и застрахованными лицами, факт наступления страховых случаев, периоды временной нетрудоспособности застрахованных лиц и несение страхователем соответствующих расходов. При этом суд округа подчеркнул, что утрата АО листков нетрудоспособности само по себе не является достаточным основанием для принятия ФСС оспариваемого решения, т.к. действующим законодательством не предусмотрена повторная выдача листков нетрудоспособности взамен утраченных (прим.: тут речь идет прежде всего об обстоятельствах «оплаченных» больничных).

В случае утраты таких листков правомерность произведенных расходов может быть подтверждена иными документами, включая письма лечебных

учреждений, которые в совокупности содержащихся в них сведений подтверждают, что утраченные листки нетрудоспособности действительно выдавались застрахованным лицам и предъявлялись к оплате страхователю. (Постановление Арбитражного суда Северо-Западного округа от 06.06.2018 N Ф07-5149/2018 по делу N А21-9220/2017, Определени-

риоды их временной нетрудоспособности, размер произведенных выплат. (Постановление Арбитражного суда Волго-Вятского округа от 25.08.2015 N Ф01-3248/2015 по делу N А43-14375/2014).

В тоже время во всех этих случаях утратившие листки общества «не сидели сложа руки», а пытались найти под-

ДЕЙСТВУЮЩИМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ НЕ ПРЕДУСМОТРЕНА ПОВТОРНАЯ ВЫДАЧА ЛИСТКОВ НЕТРУДОСПОСОБНОСТИ ВЗАМЕН УТРАЧЕННЫХ

ем Верховного Суда РФ от 27.09.2018 N 307-КГ18-14530 отказано в передаче дела для пересмотра).

Такая позиция и ранее встречалась в судебной практике: например, общество тоже не смогло предоставить ФСС листки нетрудоспособности из-за утраты, но предоставило ответы медицинских организаций о том, что такие листки выдавались и с отказом выдать дубликаты больничных, при таких обстоятельствах суд указал, что представленные в материалы дела документы подтверждают фактическую выдачу работникам больничных листов в спорном периоде, позволяют определить лиц, получивших пособие по временной нетрудоспособности, пе-

тверждение факта выдачи больничных. Иначе исход дела трудно будет предсказать однозначно.

Так суд округа не согласился с тем что факт наступления страховых случаев подтвержден однозначно и направил дело на новое рассмотрение:

суды первой и апелляционной инстанций установили, что у страхователя украли сейф, где хранили оригиналы больничных, и потому он не мог предоставить их ФСС по уважительной причине, самостоятельно получить дубликаты общество не могло, в связи с чем, посчитали «оплату «больничных» обоснованной. Между тем суд округа отметил, что сама по себе кража сей-

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

фа с документами не освобождала общество от доказывания, что страховые случаи действительно наступили. Если общество не может получить доказательства этого, то оно вправе обратиться с ходатайством к суду об истребовании нужного доказательства. При таких обстоятельствах судам требовалось истребовать и исследовать дубликаты листов нетрудоспособности. (По-

доказательствам и истребовании соответствующих документов (направлении запросов).

**«Больничный» с «замазкой»
— выкинуть в мусорку?**

Но и наличие оригинала больничного еще не гарантирует отсутствие споров: листок нетрудоспособности должен

КРАЖА СЕЙФА С ДОКУМЕНТАМИ НЕ ОСВОБОЖДАЛА ОБЩЕСТВО ОТ ДОКАЗЫВАНИЯ, ЧТО СТРАХОВЫЕ СЛУЧАИ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НАСТУПИЛИ

становление Арбитражного суда Восточно-Сибирского округа от 23.07.2018 N Ф02-2997/2018 по делу N А19-8910/2017).

быть выдан на действующем бланке утвержденной формы и заполнен по установленным правилам. Ошибки в больничном могут стать также поводом претензий со стороны ФСС.

Таким образом, при утрате больничных высока вероятность спора с ФСС, потому лучше заранее «позаботиться» о доказательствах и при невозможности получения дубликата листка нетрудоспособности сделать запросы в медорганизацию, выдававшую их с просьбой подтвердить факт выдачи листка с указанием его реквизитов (справка+копии корешков). В случае, если медорганизация откажется это делать и дело дойдет до суда, то надо ходатайствовать перед судом о помощи в сборе

В целом анализ судебной практики показывает, что наиболее распространены ошибки нескольких видов:

а) неверное указание периода временной нетрудоспособности или ошибки в заполнении реквизитов;

Чаще всего ошибки такого рода встречаются при «продлении» больничного.

Так, работнице в продолжении листка нетрудоспособности был выдан «больничный» на 16 календарных дней на период с 02.11 по 17.11. При этом медработники неверно указали дату начала периода нетрудоспособности. ФСС отказал в зачете средств, выплаченных на пособие по временной нетрудоспособности, доначислил обществу штрафы и пени, т.к. выплата производилась на основании «недостовверного больничного».

периода нетрудоспособности — даты не совпадали с выпиской из стационара, неверно заполнялась строка «приступить к работе...» и тп. Суд указал, что такого рода ошибки еще сами по себе не основание для отказа в выплате пособия и не меняют его природы и природы временной нетрудоспособности: допущены они работниками медучреждения, факт нетрудоспособности лицами в деле не оспаривается. *(Постановление Арбитраж-*

НЕГАТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ НЕСОБЛЮДЕНИЯ МЕДИЦИНСКИМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ ТРЕБОВАНИЙ ДЕЙСТВУЮЩЕГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА ВОЗЛАГАЮТСЯ НЕПОСРЕДСТВЕННО НА НИХ, А НЕ НА СТРАХОВАТЕЛЯ

Однако суд признал такое решение необоснованным, поскольку такое нарушение порядка выдачи больничного еще не свидетельствует о незаконности выплат по соцстраху, если нет доказательств, что страховой случай в действительности не наступал. А такие доказательства у ФСС отсутствуют. *(Постановление Арбитражного суда Восточно-Сибирского округа от 20.02.2019 N Ф02-81/2019 по делу N А19-11796/2018).*

Во втором деле также ошиблись медработники в заполнении дат окончания

ного суда Северо-Кавказского округа от 28.01.2019 N Ф08-11199/2018 по делу N А63-5252/2018).

В третьем споре неправильно заполнили дубликат: в части внесения периода нетрудоспособности двумя строками вместо одной и указания всех периодов продления вместо начальной и конечной дат периода нетрудоспособности. ФСС отказался принять к зачету выплаченные пособия, и опять суд не согласился с этим — ведь ошибки не отменяют факта временной нетрудоспособности, а негативные

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

последствия несоблюдения медицинскими учреждениями требований действующего законодательства возлагаются непосредственно на них, а не на страхователя, который не наделен правом контроля правильности оформления и соблюдения порядка выдачи листков нетрудоспособности медицинскими организациями. В силу п. 6 ч. 1 ст. 4.2 Закона

Позиция, что именно медорганизация несет риски за нарушение правил оформления и выдачи листков нетрудоспособности, например, в случае отсутствия у нее лицензии на осуществление медицинской деятельности, высказывалась еще ВАС РФ (Постановление Президиума ВАС РФ от 11.12.2012 N 10605/12 по делу N А33-11561/2011). Придерживается такой же позиции об ответственности

ТРЕБУЕТСЯ НЕ ПРОСТО УСТАНОВИТЬ ОШИБКУ В БОЛЬНИЧНОМ, НО И ДОКАЗАТЬ, ЧТО В РЕАЛЬНОСТИ СТРАХОВОЙ СЛУЧАЙ НЕ НАСТУПАЛ

N 255-ФЗ фонд наделен правом предъявлять иски непосредственно к медицинским организациям о возмещении суммы расходов на страховое обеспечение по необоснованно выданным или неправильно оформленным листкам нетрудоспособности.

Фонд не оспорил факт нетрудоспособности не доказал, что целью действий страхователя было создание искусственной ситуации для получения средств фонда, а, значит, оспариваемое решение незаконно (Постановление Арбитражного суда Северо-Кавказского округа от 10.08.2017 N Ф08-5574/2017 по делу N А63-8397/2016).

медорганизаций и ВС РФ (см. например, *Определение Верховного Суда РФ от 13.02.2018 N 306-КГ17-22369 по делу N А12-3283/2017*).

В еще одном споре ФСС «не понравилось», что неверно было оформлено продление больничного, а больничный частично заполнен «от руки», но и тут суд встал на сторону страхователя — поскольку доводы Фонда о том, что листок нетрудоспособности был испорчен заявителем, основаны на предположениях, документально не подтверждены и не опровергнуты наличием наступившего страхового случая и периода, за который начислено страховое обеспечение.



Для признания необоснованным произведенной выплаты требуется, чтобы Фонд установил обстоятельства, свидетельствующие о направленности действий страхователя на незаконное получение денежных средств из ФСС, но таких доказательств суду не предоставлено (*Постановление Арбитражно-*

ными и может отказать в зачете сумм выплаченных пособий.

Например, ФСС посчитал, что у работодателя (страхователя) отсутствовали основания для оплаты больничного, т.к. в поле ячейки «иное» есть исправления с помощью «замазки», что не предусмотрено установленным По-

СУДЫ «ПОРИЦАЮТ» ЗАЧАСТУЮ ФОРМАЛЬНЫЙ ПОДХОД ФСС К ВОПРОСЫ ВЫПЛАТЫ ПОСОБИЙ «ПО БОЛЬНИЧНЫМ»

го суда Западно-Сибирского округа от 07.11.2018 N Ф04-4525/2018 по делу N А45-2304/2018, Определением Верховного Суда РФ от 27.02.2019 N 304-ЭС19-275 было отказано в передаче дела для пересмотра).

б) неправильное исправление ошибок, а также «заверение действительности» листка нетрудоспособности (отсутствие штампа/печати медорганизации);

Несмотря на то, что существует особые правила внесения исправлений в листок нетрудоспособности, на практике нередко встречается устранение ошибок с помощью «замазки». Такие больничные ФСС считается испорчен-

рядком выдачи и потому листок считается испорченным. Суд не согласился с этим, т.к. не предоставлено доказательств в опровержение факта наступления страхового случая. Негативные последствия нарушения порядка оформления больничного несет медорганизация (*Постановление Девятнадцатого арбитражного апелляционного суда от 07.02.2019 N 19АП-10097/2018 по делу N А14-18229/2018*). Аналогичный вывод содержится и в Постановлении Арбитражного суда Поволжского округа от 26.09.2018 N Ф06-37202/2018 по делу N А06-10422/2017. Это же относится и к отсутствию печати/штампа на листке нетрудоспособности.



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Например, ФСС отказал в зачете сумм выплаченных пособий, т.к. посчитал, что общество не имело право оплачивать больничные — на них отсутствовала печать медорганизации.

Однако, суды установили, что допущенное обществом нарушение является устранимым и не свидетельствует о незаконности начисления и выплаты пособий, обстоятельства наступления страхового случая в отношении работников фондом не оспариваются. Наступление страховых случаев, период нетрудоспособности застрахованных лиц, несение страхователем соответствующих расходов являются подтвержденными. (Постановление Арбитражного суда Восточно-Сибирского округа от 04.10.2018 N Ф02-4308/2018 по делу N А19-22723/2017).

Главное — подтвержденный факт наступления страхового случая...

Как видим, суды «порицают» зачастую формальный подход ФСС к вопросам выплаты пособий «по больничным»,

требуется не просто установить ошибку в больничном, но и доказать, что в реальности страховой случай не наступал или зародить хотя бы в этом обоснованное сомнение. Если этого нет — то суды могут встать на сторону страхователя (работодателя).

В тоже время расслабляться не стоит, т.к. не всегда есть силы и время на ведение судебных тяжб с ФСС, а исход дела может быть и другим с учетом обстоятельств дела и «широты» ошибок, потому рекомендуется проявлять бдительность с самого начала и при подозрениях просить принести исправленный лист (дубликат) или, в крайнем случае, сделать соответствующий запрос в медорганизацию для подтверждения факта выдачи листка нетрудоспособности.

***Сергей Слесарев,**
частнопрактикующий юрист, эксперт
центра «Общественная Дума»
e-mail: slesarev-sergey84@mail.ru

Эксклюзивно для



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

Как делать бизнес-игры под любой запрос компании?



21-22
сентября

16-17
ноября

Приходи на тренинг
СОЗДАЕМ ИГРЫ,
получи технологию
и разработаю свою
авторскую игру
прямо во время
Обучения
с готовностью
60-80%



Тренинг ведёт к. пс. н.
Жанна Завьялова

www.akademiki.biz,
+7-985-644-59-81,
info@akademiki.biz



Подобрать

быстро правильного кандидата

executive search
head hunting
scoring

Развить

компетенции

management competencies
менторинг в HR
soft skills

HR revolution

Открыть

новые горизонты
карьеры

советы директоров
топ-менеджеры

Повысить

качество корпоративного
управления

интерим-менеджмент
команды под задачу

Казарезова Ольга

 HR-REVOLUTION.RU

Павличенко Татьяна

 Okazarezova@hr-revolution.ru  +7(985)130-92-50

 Pavlichenko@hr-revolution.ru  +7(926)530-99-65

СЕМИНАРЫ, МАСТЕР-КЛАССЫ, КОНФЕРЕНЦИИ

СЕНТЯБРЬ
-
ДЕКАБРЬ
2019

ЖУРНАЛА



ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

бизнес тренинг
Сергей Семенов

СЕНТЯБРЬ



МЫ – ОДНА КОМАНДА

конференция
(как создать атмосферу вовлеченности
на самом деле и как ее поддерживать)
спикеры – ведущие эйчары России

ОКТАБРЬ



ЦИФРОВИЗАЦИЯ

И ЭЙЧАР
конференция

НОЯБРЬ



КАК СТАТЬ КОМПАНИЕЙ МИРОВОГО КЛАССА

конференция

ДЕКАБРЬ

ДЛЯ ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО КЛУБА  И ПОДПИСЧИКОВ 
- УЧАСТИЕ БЕСПЛАТНО
ПОЧТА: TP@TOP-PERSONAL.RU