

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по оценке "Ресурс" – 71052, 70555, 72035

№ 33
(541)

2019

Главная тема: **ТРЕНИНГИ ПРОДАЖ**



Сергей Семенов

**Руководитель должен объяснить
законность своих требований**

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Можно ли удвоить продажи в компании, проведя тренинг для отдела продаж с его сопровождением и заменой неподходящих сотрудников?

Семенов на практике доказал, что можно.

Приглашаем подписчиков  принять участие в его тренинге (для всех подписчиков бесплатно участие).

Запись по – tp@top-personal.ru

*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. 35

Если до этого мы не работали с тренером, то мы можем попросить его провести для наших сотрудников небольшое демо, на 1,5 часа...

Учитывая огромное количество БШ и тренеров, порой бывает сложно выбрать того самого человека в огромном потоке...



Гульнара Шагиева,
SPLAT

стр. 41

Люди, которые предпочитают «успокаиваться» и проявляют склонность к фиксации на достигнутом, нам определенно не подходят...

Китайские менеджеры решили не расспрашивать заказчика о ботинке и всю партию сделали с гвоздем в левой подошве...



Наталья Боровикова,
VITOVE

Содержание

5

ТРЕНИНГИ ПРОДАЖ
Требуются огромный арсенал приемов, методов чтобы люди применили на практике то, чему научились
Сергей Семенов

21

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ
Лиса не ест виноград
Денис Селезнёв, «Первая Форма»

29

ПСИХОЛОГИЯ
Невербальное поведение кандидата
Анетта Орлова

35

ОБУЧЕНИЕ
Важно быть в балансе теории и практики
Гульнора Шагиева, SPLAT

41

ЕСТЬ МНЕНИЕ
Компания в которую набрали лидеров, не становится автоматически лидером
Наталия Боровикова, ВITОВЕ

48

АНОНС ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО №4
Системный подход в документообороте: формы и сферы использования
Г. Н. Ланской

49

КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ
Цель должна быть – получить результаты
Владимир Якуба, бизнес-тренер

51

ЕСТЬ МНЕНИЕ
Икеа – образ будущего бизнеса?
Марина Тестерева, АО «Ленгазспецстрой»

55

УВОЛЬНЕНИЕ
Уволен за прогул
Светлана Филиппова

62

АНОНС ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО №4
Связь процессов внутреннего и внешнего документооборота в формировании «цифровой организации»
М. П. Бобылева

63

HR EXPO 2019
500 рукопожатий с потенциальными клиентами
Анна Лебедева, Международный Эриксоновский Университет Коучинга

№33
(541)
Издается с 1996 г. 2019 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Коженикова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 07.10.2019 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 >

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

Требуется огромный арсенал приемов, методов чтобы люди применили на практике то, чему научились

Сотрудникам нужно вернуть ответственность за результат

УП Почему тренинги продаж не всегда «выстреливают»?

*С*когда мы приходим в какую-то компанию, примерно в 80% случаев сталкиваемся с ситуацией, что компания уже проводила какое-то обучение, но оно было не очень результативным. И люди, естественно, высказывают свои сомнения в результативности будущих тренингов.

У людей есть негативный опыт. Они что-то провели и получили не совсем тот результат, которого ожидали. Мы давно занимаемся тренингами и имели достаточно большое число клиентов,



Сергей Семенов

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



которые получали либо скромные результаты, либо никаких. Естественно, мы анализировали причины, почему это происходит.

1. Материал тренинга не адаптирован к тому, что делает компания: к ее специфике, к конкретному рынку и ситуации. Многие тренеры готовят базовый типовой тренинг, с которым они, по сути, «гастролируют». И между этой общей теорией и конкретикой возникает огромный разрыв. То есть перелом

это сервисный работник, который «отпускает» продукцию, за которой пришел клиент. А кому-то нужно активно продавать, потому что нужно клиентам объяснять, что эта продукция из более качественных, премиальных материалов. В каждой отрасли и каждой теме есть своя специфика. Скажу больше: когда работаешь с очень крупной компанией и едешь по регионам, то в разных регионах специфика работы может быть абсолютно разной. К тому же у них разная конкуренция. Например,

У ЛЮДЕЙ ЕСТЬ НЕГАТИВНЫЙ ОПЫТ

жить эти общие знания на конкретный язык бывает очень сложно.

Лишь некоторые обучающиеся способны это сделать. Ну, дали им общую информацию: пять шагов продаж, контакт глаз, подстройка под собеседника, но конкретных фраз, скриптов, нацеленных на конкретные цели и задачи, — нет.

Даже в одной отрасли пять компаний могут продавать совершенно по-разному, иметь разный подход, разных клиентов.

Допустим, кто-то в конкретной отрасли концентрируется на премиальных клиентах, кто-то на бюджетных. Если кто-то продает условиями — у них изначально условие «все в наличии», — в этом случае продавец, по сути, —

в одном регионе у них гораздо лучше ценник, и все хорошо — можно продавать ценой. А в других регионах есть конкуренты, которые продают намного дешевле. Такое бывает очень часто.

Приведу пример из того времени, когда сам проходил обучение в компаниях, которые обучают продажам «Консультант Плюс». Людям из регионов московские тренеры часто транслируют мысль: вы приложили определенные усилия, и если клиент не хочет у вас покупать, то не надо заморачиваться, идите к следующему. И у тех, кто приехал, в глазах немой вопрос: «А как так?» Потому что клиентов на территории не так много. Это в безразмерной по количеству предприятий Москве такая стратегия возможна, а в регионах это не работает. Я обучал одну компанию, которая занималась компрессор-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



рами. На тренинге один из участников сделал вывод: чтобы выполнить план, нужно взять еще двух менеджеров для дополнительного охвата клиентов, и тогда продажи выйдут на требуемый объем. А другой, из Воронежа, говорит, что у него клиентов-комплектовщиков в регионе можно пересчитать по пальцам, и ему дополнительные менеджеры не нужны.

ПЕРЕЛОЖИТЬ ЭТИ ОБЩИЕ ЗНАНИЯ НА КОНКРЕТНЫЙ ЯЗЫК БЫВАЕТ ОЧЕНЬ СЛОЖНО

Даже в одной отрасли, в одной компании стратегия может быть совершенно разной. Это первая причина.

2. О второй причине я всегда говорю одну простую вещь: любой отдел продаж невероятно хорош для того, чтобы осуществлять текущие продажи, но очень плох для того, чтобы зарабатывать больше.

Соответственно, все продажи делаются руками сотрудников. Чем сильнее они изменяют свое поведение, тем сильнее изменятся результаты. Вторая причина — руководитель очень часто не может добиться от людей требуемых действий. Есть конкретная технология, работая по которой, люди придут к результату. Если эту технологию начать применять через день, то через день будут и результаты от применения. Примените через неделю — через неделю

получите результаты. Никогда не примените — никогда не получите результатов. Вот здесь возникает одна из главных проблем: многие компании провели обучение, которое так и осталось обучением. До применения дойти не удалось. Здесь требуется огромный арсенал приемов, методов чтобы люди применили на практике то, чему научились.

Стандартная схема: после того, как провели обучение, надо удостовериться, что люди этот материал знают. Бывает, к сожалению, и такое, что компании выдают сертификаты прямо на тренинге. В конце обучения люди пишут тест, его формально проверяют и выдают сертификаты. Я сам имел возможность в этом убедиться. Все торжественно, красиво, тренер лично вручает сертификаты... Мы делаем немного по-другому, специальный тест проводим через месяц после обучения. Для чего? Это создает у участников дополнительную мотивацию повторить материал. У них есть записи в тетрадях, есть видеозапись тренинга.

Когда я работал в ювелирной сети, пришли шесть кандидатов, которые очень хотели работать. Мы дали им огромный «талмуд» с внутренними стандартами, регламентами, инструк-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



**ДАЖЕ В ОДНОЙ ОТРАСЛИ ПЯТЬ КОМПАНИЙ МОГУТ
ПРОДАВАТЬ СОВЕРШЕННО ПО-РАЗНОМУ, ИМЕТЬ
РАЗНЫЙ ПОДХОД, РАЗНЫХ КЛИЕНТОВ**

циями, правилами продаж, законом о защите прав потребителей и сказали следующее: вас шестеро, мы возьмем только двоих, кто из вас лучше этот «талмуд» изучит, тот и будет у нас работать. Потом выяснялось, что двое вообще не открывали, не успели, хотя очень хотели работать и имели сво-

Второй инструмент — чек-лист, который раскладывает любой разговор на «атомы». Очень часто многие думают, что продажи — это талант, дар. Но всё воздействие на клиента происходит через реальные каналы. Нет такого слова или аргумента, который может сказать один и не может повторить другой. Со-

ЛЮБОЙ ОТДЕЛ ПРОДАЖ НЕВЕРОЯТНО ХОРОШ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ТЕКУЩИЕ ПРОДАЖИ, НО ОЧЕНЬ ПЛОХ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ЗАРАБАТЫВАТЬ БОЛЬШЕ

бодное время. Трое прочитали что-то, и только один прочитал все. Вот такая статистика.

То же самое происходит и здесь, если проводить тестирование сразу после тренинга. Есть люди, которые схватывают материал «на лету», но ленивые. Не обязательно, что они потом его вспомнят и будут использовать. И месячный интервал между тренингом и тестом как раз позволяет разделить людей на две группы: тот, кто пересмотрел и повторил, справится с тестом лучше, чем тот, кто ловит на лету, но за месяц забыл часть материала. Но тестирование — не карательная мера. Кто написал на 80%, получает сертификат об обучении. Тот, кто не сдал, имеет возможность пересдать. Это первый инструмент, который мы используем.

ответственно, достаточно в любом отделе продаж иметь одного сотрудника, который способен разложить разговор на отдельные элементы так, чтобы стало понятно, что у одного высокие результаты потому, что он из 40 пунктов в чек-листе выполняет 35.. А у тех, кто из 40 пунктов выполняет 20, результаты низкие.

Здесь есть очень важный момент: два разных человека, слушая один и тот же разговор менеджера с клиентом, услышат разное количество деталей. Кто-то услышит 50 деталей, а кто-то только 5. У них разная чувствительность к мелочам. Я всегда говорю, что мелочи — это вещи, значение которых вы пока не можете оценить. Когда человек только начинает водить автомобиль, он обращает внимание толь-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ко на крупные вещи: завелась/не завелась, горит лампочка на панели или нет. По мере приобретения навыков он замечает мелочи: звуки, вибрации, подергивания и т. д. Соответственно, когда разговор слушает профессионал, он улавливает больше мелочей и деталей, на которые другие не обращают внимания или не считают это значимым. Мы даем чек-листы. Они позволяют нашим клиентам убедиться в том, что материал обучения используется, и оценить, какой его процент применяется на практике.

При использовании листа применяется следующая технология: Сначала сотрудник по чек-листу оценивает чужие разговоры. В этом случае он более объективен: была сказана конкретная фраза или нет, был использован конкретный психологический прием или нет. Это нужно для того, чтобы у него сформировался навык объективной оценки. Потом он вместе с руководителем оценивает свои разговоры, и руководитель возвращает его к реальности. И после этого сотрудник уже способен сам оценивать свои разговоры, хотя при этом все равно должен быть периодический контроль со стороны руководителя. Прослушивание сотрудником своих разговоров уже «лечит», потому что он видит свои ошибки. Когда люди начинают по чек-листу анализировать свой разговор, у них открывается совершенно другой взгляд на то, как они работают.

Часто бывает так: говоришь сотруднику о необходимости использовать конкретную технологию работы, а он отвечает, что и так ее использует. Начинаешь слушать конкретный разговор — нет, не использует. Если ты что-то сказал пятерым клиентам, а шестому не сказал, у тебя складывается впечатление, что ты говорил это всем. Но конкретному шестому клиенту безразлично, что ты говорил до него и что скажешь после. И в итоге оказывается, что в целом сотрудники всё применяют, но в конкретном разговоре из 40 необходимых элементов использовали 15. И у людей всегда шок, когда они понимают, что в конкретном разговоре не доработали. Есть огромный разрыв между «использовать что-то периодически» и «использовать полностью с каждым клиентом». Важно и то, что в чек-листе не все пункты нужно выполнять. Если возражений не возникало, то и в пункте «качественно отработанное возражение» ставится прочерк. А вот если возражения были и не были отработаны, то ставится ноль. В чек-листе есть свои обозначения: прочерк означает, что было не нужно, «0» — было нужно, но не сделано, «1» — нужно было и было сделано.

Тестом мы определяем, знают люди или нет, чек-листом — умеют применять технологию или нет. Однако бывает так, что при внешнем наблюдателе сотрудники все применяют, а когда руководителя рядом нет, они начинают

скатываться к старым методам. Почему? Либо ленятся, либо упрощают, либо считают, что это не работает. Часто у сотрудников нет достаточной статистики, чтобы понять, что работает, а что нет. Или же они не анализировали ее надлежащим образом.

И самый последний инструмент — это добиться полного применения изученного с каждым клиентом. Тех-

гию, значит, у них недостаточно мотивации ее применять. И на тренинге мы всегда прорабатываем мотивацию, проводим определенное тестирование и даем рекомендации, как изменить систему мотивации.

На мой взгляд, сила денежного стимулирования переоценена. Часто менеджеры по продажам получают процент от продаж. При этом предложите

КОГДА ЛЮДИ НАЧИНАЮТ ПО ЧЕК-ЛИСТУ АНАЛИЗИРОВАТЬ СВОЙ РАЗГОВОР, У НИХ ОТКРЫВАЕТСЯ СОВЕРШЕННО ДРУГОЙ ВЗГЛЯД НА ТО, КАК ОНИ РАБОТАЮТ

нология, изложенная на бумаге в стандартах компании, работает только тогда, когда она в головах у сотрудников, и не тогда, когда они просто умеют ее применить, а когда применяют с каждым клиентом. Это проверяется либо тайным покупателем, либо выборочным анализом записей звонков. Это методика, которая позволяет получать результат, и по этому пути нужно обязательно пройти.

Короткие замечания о применении. Я всегда говорю: «Если человек не ходит в спортзал, значит, у него недостаточно мотивации ходить в спортзал». Если сотрудники не применяют новую разработанную в компании техноло-

своим сотрудникам, чтобы они в течение месяца ежедневно задерживались на работе на два часа, за что дополнительно получают к месячной зарплате 5-10 тысяч рублей. Очень большая часть сотрудников откажется. По моему опыту, денежная мотивация в чистом виде присутствует не более чем у 10% сотрудников отделов продаж. Большинство предпочтет за 50 тысяч просто посидеть, чем за 55 «пахать», потому что от того, что у них будет не 50, а 55, в их жизни ничего не изменится. Если эту сумму подарить, никто не откажется, но «пахать» — извините. Именно поэтому часто в отделах продаж тишина. Хотя я всегда говорю сотрудникам: «Твои деньги у клиента.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Если ты за эти 5 минут не говорил с клиентом, ты за эти 5 минут ничего не заработал». Отдел продаж нужен для того, чтобы он продавал. И все равно — в отделе продаж тишина. Порой это значит, что дополнительные деньги для сотрудника не так важны.

Как выглядит человек, который очень хочет заработать? Он читает, думает, задает вопросы, просится на обучение, по ночам ворочается, не может заснуть и думает, как ему больше продать и т. д. Представим крайнюю ситуацию, допустим, руководитель говорит: «Я тебе вколлот яд. Противоядие дам в конце месяца, только если ты выполнишь план». Наверное, поведение сотрудника будет очень сильно отличаться от привычного, когда он полдня пил кофе, пораньше с работы уходил. Я понимаю, что в крупных компаниях все немного по-другому. В них порой даже продажи не нужны, потому что продают условиями. Есть 6 способов продавать что бы то ни было. Один из них — сформировать такие условия, когда клиенты сами выстраиваются в очередь: цены ниже, ассортимент на ряд шире, модели интереснее и т. д. И в этом случае продавец — сервисный работник или «говорящая голова», которая просто озвучивает условия, которые есть в компании. В этом случае сильные продавцы не нужны. Чаще всего любая компания комбинирует эти 6 способов в разной пропорции.

 У меня складывается впечатление (тем более что оно подкреплено практикой), что компании часто набирают в отдел продаж людей «спустя рукава». Как сказала нам одна HR, «берем всех, кто хочет работать». Как это можно изменить в головах работодателей?

— По поводу «набираем кого попа- ло» существуют разные подходы. У меня философия такая: проще нанимать новых людей: либо тех, кто очень мало в продажах работал, либо тех, кто совсем не работал. Почему? У любого принципа найма есть свои плюсы и минусы. Есть минусы и при найме опытных людей. Первый момент — их приходится переучивать. Очень мало кто из специалистов с опытом имеет достаточные знания и навыки для того, чтобы получать высокие результаты. Порой чем больше у людей опыта, тем сложнее им учиться. За редким-редким исключением. И часто сотрудники попадают в ловушку: они позиционируют себя как квалифицированные специалисты, которые всё знают. Им сложно признаться, что чего-то не знают, потому что тогда придется переигрывать правила, которые были оговорены при найме. Разберем короткий пример. Очень часто компания покупает не те навыки, которые ей нужны. У меня была компания-клиент, которая занимается производством и продажей оборудования. Они наняли руководителя отдела продаж, который работал руководителем салона у крупного авто-



дилера. Он действительно был квалифицированным специалистом, классно выполнял свою работу, перевыполнял планы. Компания заплатила за него очень дорого. Но оказалось, что купила не те навыки, которые ей нужны. Он привык, что ему в отдел продаж спускают готовый план действий из головной компании, где есть отдел маркетинга и отдел стратегического планирования. Его задача была просто добиваться ис-

ОЧЕНЬ ЧАСТО КОМПАНИЯ ПОКУПАЕТ НЕ ТЕ НАВЫКИ, КОТОРЫЕ ЕЙ НУЖНЫ

полнения кем-то спущенных планов. А в маленькой компании нужно уже все продумывать самому, разрабатывать, формировать, проявлять инициативу. Именно этого от него ждали. Второй момент. Ему поставили задачу: в отдел пришли новенькие сотрудники, которые не знают даже базовых вещей. Нужно, чтобы они посмотрели видеозапись тренинга продаж и прошли тестирование, с тем чтобы в ежедневной работе не повторять базовых принципов продаж, а идти дальше. Прошла неделя, но новые специалисты не знают того, что нужно, потому что тренинг не смотрели. Я спросил у руководителя, как тот решал вопрос. Оказалось, что он поручил разослать видео и тест сотрудникам старшему менеджеру, а она то ли забыла, то ли замоталась и не сделала. Компания небольшая, бурно расширяется, все занимаются

всем, перегрузки... Словом, не сделала. Прошла еще неделя — опять никто ничего не смотрел. На этот раз руководитель сам отправил всем видео и тесты. В итоге один сотрудник сказал, что у него на даче интернет не работал, второй готовил большое коммерческое предложение и не успел посмотреть. И тут у руководителя впервые возникает понимание, что он не может добиться от подчиненных желаемого. В крупной

компании он работал в иных условиях: во-первых, компания нанимала классных специалистов, платила выше рынка, и люди сильно держались за работу. На новом месте работы такого не было, потому что были альтернативы. Компания небольшая и не могла платить выше рынка. Второй момент: у крупной компании был очень сильный HR-бренд, и люди в нее стремились. Третий момент: если люди не исполняли указаний, он их увольнял, потому что отлично работала HR-служба и был поток кандидатов. В маленькой компании он не мог вместе с эйчаром нанять нужное количество людей, у него не было достаточно компетенций, чтобы дать эйчару инструменты для решения этой задачи. И в итоге получается, что компания купила навыки, которые ей совсем не нужны. За всё, что происходит в компании, отвечает руко-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



ИХ ПРИХОДИТСЯ ПЕРЕУЧИВАТЬ



Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

4 декабря

г. Москва, отель SAVOY

Сергей Семенов

10 лет на рынке



водитель. Он не мог замотивировать людей.

Мы предложили несколько инструментальных схем, которые позволят добиться нужных действий. Например, он выходит в отдел и говорит: «Ребята, вы не получите ни одной входящей заявки до тех пор, пока не просмотрите видео и не сдадите тест». А вся компания жила на входящих заявках, которые потом надлежащим образом обрабатывались и конвертировались в продажи. Иными словами, «я не готов отдавать клиента тому, кто не умеет профессионально с ним работать. Хотите зарабатывать — ваша задача быстро просмотреть видео и пройти тестирование». Или: «Ребята, кто сдаст тест, в пятницу закончит работу на час раньше». Или: «Те, кто не сдает тест, получают процент от продаж в два раза меньше, пока всё не выучит и не сдадут тест». Или: «Я не готов работать дальше с людьми, которые не выполняют стандарты». Но тогда надо дать эйчару инструменты или нанять более профессионального эйчара, который способен создать поток кандидатов.

Почему часто руководитель держится за существующий коллектив? Таким образом он прикрывает свою слабость в том, что не может решить вопрос с наймом, хотя это тоже его ответственность. Он сам обязан формировать штат, так как в противном случае у него всегда будет возможность сказать, что

сам он замечательный, а вот люди не те. У меня было очень много таких примеров, когда приходит недостаточно компетентный руководитель отдела, не получает результата и говорит: «Люди не те». Людей меняют. Опять не те. После третьей замены становится понятно, что не тот руководитель.

Еще один момент. Небольшие компании все время стараются найти какого-то идеального сотрудника. В крупных компаниях не так. Когда я работал в ювелирной сети, нам нужно было быстро нанять 10 человек. И ты понимаешь, что ты 10 идеальных никогда не найдешь, придется нанимать реальных. Каждый из них на какую-то долю соответствует идеальному: этот на 20%, этот на 50%, этот на 70%. Просто с одними придется возиться больше, с другими меньше. Но их всех можно привести к результату. Бывают исключения. Некоторые сотрудники, подобно ветке дерева, гнутся как тебе надо, а некоторые — ломаются, говорят, что не готовы прийти к результату. Таких 10-20 процентов.

Задача руководителя — все это быстро вычислить. Поэтому я сторонник того, чтобы помочь сотруднику определиться и привести его либо к результату, либо к мысли, что он его не способен получить и лучше попробовать свои силы где-то еще. Кроме того, на рынке существует еще и такая ситуация, что более-менее приличные по навыкам

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

сотрудники сильно переоценены. Они не дают результата, оправдывающего их зарплату.

 Недавно владелец компании «Автоспеццентр» Владимир Моженков в интервью УП сказал, что в начале существования компании продавники получали процент от продаж. Но потом он ввел систему, которую Вы сейчас описали. То есть, если ты выполняешь KPI, зарплата 80 тысяч, а сам процент продаж очень небольшой.

Если руководитель просто обучит людей и «бросит» их, то из десяти всё применят один-два, пятеро-шестеро возьмут из того, что они изучили, те приемы, которые им понравились, и один-два не применят ничего.

Руководитель говорит: «Если вы всё знаете и умеете — дайте результат; если результата нет, значит, ваш подход гарантированно не работает. Тогда берите способ, который даю вам я или бизнес-тренер. Убеждаемся, что он работает на практике, или доказываем

ЕСЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОСТО ОБУЧИТ ЛЮДЕЙ И «БРОСИТ» ИХ, ТО ИЗ ДЕСЯТИ ВСЁ ПРИМЕНЯТ ОДИН-ДВА, ПЯТЕРО-ШЕСТЕРО ВОЗЬМУТ ИЗ ТОГО, ЧТО ОНИ ИЗУЧИЛИ, ТЕ ПРИЕМЫ, КОТОРЫЕ ИМ ПОНРАВИЛИСЬ, И ОДИН-ДВА НЕ ПРИМЕНЯТ НИЧЕГО

— Во-первых, я считаю, что технологией должен владеть тот человек, который непосредственно управляет сотрудниками отдела продаж. Он обязан дать людям технологию, используя которую, они придут к результату. Любая компания — это отражение первого лица компании, а отдел — отражение первого лица отдела. Соответственно, пока первое лицо не меняет своих взглядов, ничего не меняется. Для закрепления нужно, чтобы руководитель сам освоил технологию.

применением, что это не работает. Если ваш способ не работает, а другие способы вы не пробуете, то с вами компания результата точно не получит».

Еще очень важный момент: руководитель должен объяснить законность своих требований. Это очень сложный процесс. Очень часто, когда сотрудник спрашивают, почему руководители хотят увеличить объем продаж, получают ответы: «Наверное, на второй мерседес не хватает», «Они всегда хо-

тят больше» и т. д. То есть сотрудники очень часто отказывают руководителям в праве чего-то хотеть. Каким они видят решение вопроса о выполнении плана? — Пусть руководители хотят меньше, тогда план будет выполняться. В любой компании нужно сделать так, чтобы люди приняли план. Например, в одной компании вышли двое собственников, показали людям экономику: «Ребята, если у нас продажи будут меньше определенного уровня, заложенного в план, то дальше работать нет смысла. Мы, как собственники, хотим в компании зарабатывать, а не работать в ноль. И мы эти деньги получим — с вами или без вас, потому что этого требует экономика». И тут сотрудники впервые начинают задумываться, а как им это получить? До этого момента они не задумывались.

Итак, для получения результата, по моему опыту, необходимо:

Первое — добиться принятия плана.

Второе — руководитель должен освоить технологию.

Третий момент. Руководить должен выделить достаточно времени на трансформацию сотрудников. Очень часто руководитель не может выкроить время для работы с сотрудниками отдела продаж. Я по себе знаю, как сложно руководителю отдела сделать так, чтобы позаниматься одним сотруд-

ником хотя бы час в неделю. Текучка, дела... Но все продажи делаются руками сотрудников. Чем сильнее они трансформируют свое поведение, тем сильнее трансформируется результат. Никак не трансформируют — никак не трансформируется и результат. Поэтому выделите ресурс времени достаточный для осуществления этих перемен. Выделите время, чтобы привести людей к нужному поведению, корректируя их поведение. Корректируем по мотивации, формируем планы, конкретные задачи, декомпозируем крупные цели в набор действий, которые должны выполнять сотрудники и которые приведут к результату. Соответственно, обучаем, отрабатываем кейсы, мотивируем.

Далее руководитель должен последовательно внедрять новую технологию в работу. Очень часто, если технология сложная, люди понимают, что все применить не могут. Я работал с колл-центром, у которого чек-лист разговора включал около 200 пунктов. У сотрудников было ощущение, что все 200 пунктов выполнить невозможно, поэтому не стоит даже пытаться. Поэтому нужно начинать с внедрения главных элементов, постепенно усложняя систему. Для этого необходимо еженедельно вводить в работу дополнительно по 1-2 новых элемента.

Далее сотрудникам нужно вернуть ответственность за результат. Перед



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

тренингом мы всегда спрашиваем участников: насколько, по их мнению, результат зависит от них самих и насколько от того, что предлагает компания. Если 50 на 50 — как правило, это уже проблема. Сотрудник должен понимать, что план зависит от него на 90 или даже на 100%. Один молодой человек работал на посредника, покупавшего генераторы у производителя и перепродававшего с наценкой. У этого перекупщика и цена была выше, чем у конкурентов, и на складе ничего нет (а у конкурентов всё есть в наличии), и репутация испорчена (обещал поставить генератор за месяц, а вез

Есть три вида течений: попутное, нулевое и встречное. С любым течением, даже со встречным, можно прийти из точки А в точку В за 5 минут. Но при встречном придется приложить в 10 раз больше усилий. Так и в отделах продаж. Встречное течение — это высокая конкуренция, кризис. Но всегда есть усилия, приложив которые, мы можем получить результат. Этот молодой человек мог сказать: «у меня нет продаж потому что...» — и привести десяток причин. Однако эти объяснения в карман не положишь, бензина на них в бак не заправишь, ребенка не выучишь и в магазине не расплатишься. Челов-

ВЫДЕЛИТЕ ВРЕМЯ, ЧТОБЫ ПРИВЕСТИ ЛЮДЕЙ К НУЖНОМУ ПОВЕДЕНИЮ, КОРРЕКТИРУЯ ИХ ПОВЕДЕНИЕ

полгода). То есть масса негативных моментов. Можно ли в таких условиях продавать? Ответ — да, однозначно. Продажник обзванивал сотни и тысячи компаний, чтобы найти одного клиента, который поленится проверить репутацию, которому плевать на цену и которому нужно не срочно. Из 100 клиентов нашел 10 потенциально заинтересованных, из них трое отвалились, проверив репутацию, троим нужно срочно, и троих не устроила цена. Итого: из ста остался один, из тысячи десять. Таким образом, он нашел свои продажи даже при негативных моментах в работе компании.

который находит объяснения — он прав, но он беден. То есть он все правильно, логично, мудро объяснил, но компания этими объяснениями аренду не оплатит, товар новый не закупит, людей новых не наймет, рекламу не разместит. Поэтому нужно вернуть людям ответственность за результат. Показать, что они отвечают за результаты на 100%. Но если вы каждую минуту звонили, применили самые крутые приемы, а результата нет, то на этом ваша ответственность заканчивается. Вернуть людям ответственность за результаты — огромная работа, которую мы проводим на тренинге — нужно обязательно.

Несколько слов о Вашей книге...

— Моя книга называется «Большие продажи без компромиссов и оправданий». Главная мысль — нужно вернуть ответственность за результаты сотрудникам». Про это написана отдельная глава. Делать это с отделами продаж — наша специализация.

Новую технологию сотрудники должны «глотать» последовательно. Слона можно проглотить только по кусочкам. Когда руководитель дает подчиненным сложную технологию, им сложно все это применить. Связки формируются, если одна тема, на которой люди фокусируют свое внимание, дается на неделю или на месяц. В ювелирной сети у нас, например, январь был месяцем продажи дорогих изделий. В начале января присылается теория, как продавать дорогие изделия: выставляем на самые лучшие места, рассказываем, чем драгоценные камни отличаются от полудрагоценных, не забываем предлагать в качестве альтернативы дорогие изделия, всегда предлагаем три варианта по цене и т. д. В течение месяца есть повышающий коэффициент: те, кто продал больше 10 изделий, имеют 110 или 120% к зарплате. У продавших от 5 изделий до 10 изделий коэффициент единица. У тех, кто продал 5 изделий, коэффициент 0,9 или 0,8. Это норма. Ежедневно подводятся итоги и дается информация о том, как продаются изделия: этот магазин продал

столько, тот столько, этот сотрудник продал столько, тот столько. На собраниях лучшие по продажам дорогих изделий рассказывают, как они это делают. В конце месяца всегда проводится тестирование по данной теме. В итоге у людей формируется связка, что, когда они продавали дорогие изделия — изделия продавались. У сотрудников появляется уверенность, что конкретный прием работает. Формирование таких связок-«драйверов» — очень важная задача. Когда я прихожу к работникам и говорю, что нужно увеличить продажи, драйверы для всех будут разными. Один сядет на телефон и начнет всем бестолково звонить: у него когда-то была связка, что это работает. Второй посмотрит, какие клиенты у него в работе и в процессе принятия решения о покупке, кто может успеть в этом месяце, как их дожать и что им сказать. У него такой драйвер. Третий скажет, что нужна скидка. Его драйвер: даешь скидку — люди покупают. А у какого-то сотрудника 10 драйверов. Он понимает весь инструментарий и его использует. И формирование такого инструментария — это тоже задача руководителя.

Самое главное — это пересмотр системы стимулирования. Если люди не делают того, что нужно, значит, у них недостаточно мотивации делать это. На тренинге у нас есть классное упражнение, когда мы ставим перед сотрудниками задачу: вам нужно добиться от коллег, чтобы они произво-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

нили всю старую базу, и разработать систему стимулирования, состоящую из предложенных материальных и нематериальных стимулов, чтобы добиться выполнения этой задачи. В итоге сотрудники, формируя систему для коллег, показывают, какие стимулы «цепляют» лично их. В совокупности со специальными анкетами, позволяющими оценить доминирующие мотивы и текущий уровень мотивации каждого сотрудника, это позволяет перестроить систему мотивации и добиться от персонала выполнения поставленных задач.

Справка о спикере

Я всю свою сознательную жизнь работаю в продажах. Еще студентом я пришел в компанию, которая занималась продажей «КонсультантПлюс». Два года я там продавал, потом стал руководителем отдела продаж. И там я провел первый в своей жизни тренинг. Еще до того, как я стал руководителем, меня отправили как лучшего менеджера в Москву на обучение, чтобы я приехал и рассказал всем остальным как надо продавать. То есть по сути это был первый тренинг. Я был студентом примерно курса четвертого. Затем я работал четыре года директором по маркетингу компьютерной сети магазинов. Начиналось все с того, что был один магазин, а когда я уходил, было 5 магазинов. Их них один – 1,5 тысячи метров специализированный компьютерный магазин. Все это открывали сами. И там я тоже обучал и розничных продавцов, и центр оптовых продаж, и центр, который с корпоративными клиентами работал. Приходилось, по сути, обучать вынужденно. Потом 4 года я был директором филиала крупнейшей ювелирной сети России «Золото 585». Я сам открыл 7 магазинов в одном из регионов. И потом мне добавили еще 6 магазинов в 2 регионах. То есть я в трех регионах руководил филиалом из 13 магазинов в течение 4 лет. Тоже приходилось обучать сотрудников ежедневно.

Затем я открыл свою компанию. Компании будет 9 лет буквально на днях. В процессе обучения становилось понятно, что людям нравится, что есть эффект, есть результаты. Очень хорошие результаты в тех компаниях, в которых я работал. Изначально компания занималась двумя такими крупными направлениями - маркетинговое консультирование, маркетинговые исследования (90%) и тренинги (10%). Сейчас баланс сместился ровно в противоположную сторону. На 90 % мы занимаемся обучением и консультированием именно в области продаж, управления продажами, и только на 10% маркетингом.

Автор тренинга «Как УДВОИТЬ продажи?»

***Сергей Семенов,**
генеральный директор компании
«Эксперт-Маркетинг», автор книги-бестселлера «Большие продажи без компромиссов и оправданий». Книга является на данный момент самой популярной в интернет-магазине ozon.ru по поисковому запросу «продажи».
Лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2019 в номинации Лучшие бизнес-тренеры

Эксклюзивно для 



Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

4 декабря

г. Москва, отель SAVOY

Сергей Семенов

10 лет на рынке



Лиса не ест виноград

УП Вопрос о том, что такое вовлеченность и как ее измерить, обсуждается очень давно. Как Вы смотрите на эту проблему?

Вовлеченность — это неведомый зверь. Однако, как всем известно, решения в управлении должны приниматься на основании фактов, иначе это не система управления, а непонятно что. В отечественной культуре и практи-



Денис Селезнёв

«Первая Форма»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ке управления персоналом вовлеченность часто сводят к очень простому параметру: давайте измерим, кто из наших сотрудников будет рекомендовать своим знакомым работу в нашей компании, а кто не будет (имеется в виду eNPS — employee Net Promoter Score, «индекс чистой лояльности сотрудников»). Посчитаем эту магическую цифру, сравним ее с отраслевыми аналогами и на этом основании сделаем вывод об успешности или неуспешности нашей политики в области управления персоналом. Конечно же, это упрощение. Вовлеченность

те важные вопросы, которые влияют на стратегическое развитие бизнеса. В целом я, наверное, сформулировал бы понятие вовлеченности очень просто: это когда сотруднику компании не всё равно.

УП Как же все-таки вовлеченность измерить и как с ней работать?

— В наше время для этого нужно не только проводить опросы сотрудников (хотя это тоже важно), но и анализировать ежедневную деятельность каждого сотрудника во всех тех аспектах,

НИКАКОЙ ОСОБОЙ ВОВЛЕЧЕННОСТИ НЕ СУЩЕСТВУЕТ

персонала — это не просто показатель для HR-директора, по которому он отчитывается перед советом директоров.

На самом деле, хотя это может прозвучать парадоксально, никакой особой вовлеченности не существует. Просто есть способность, потенция и практика работы сотрудника в компании, кода он не только хорошо выполняет работу, прописанную в должностной инструкции, но и помогает своим коллегам, растит себя как профессионала, обращает внимание на те риски, которые каждый из сотрудников видит на своем рабочем месте, своевременно отстаивает свою позицию, эскалируя на руководство

которые составляют его работу в компании. Это не только количество выпускаемой им абстрактной продукции (деталей или станков), не только отработанные им часы рабочего времени, не только KPI, которые зачастую в компании выражаются в финансовых показателях, а потом увлеченно подсчитываются... Это далеко не всё. Это и ежедневное взаимодействие сотрудника, это его вклад в корпоративную культуру просто самим фактом того, что каждый сотрудник — часть единой коммуникационной среды, которая существует не только внутри компании, но и между компанией и клиентами. Каждый из нас ежедневно, помимо работы в офисе, на своем мобильном телефоне использует

какие-то мессенджеры, чтобы узнать у клиента, как дела, доволен ли он работой с нами; каждый пишет смс-сообщения, чтобы напомнить клиенту о необходимости, например, оплатить счет; каждый читает и пишет по электронной почте десятки сообщений в день, чтобы просто присутствовать в компании.

ных инструментов, мы в состоянии ее повысить.

В любой компании масса бизнес-процессов, которые не структурированы и не могут быть структурированы, просто потому что компания — это живой организм. Соответственно, нынешние тенденции — то, что ре-

В ЛЮБОЙ КОМПАНИИ МАССА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, КОТОРЫЕ НЕ СТРУКТУРИРОВАНЫ

Вовлеченность является одной из ключевых составляющих капитала нашего бизнеса. Если наши сотрудники вовлечены, это значит, что они действительно в состоянии быть частью бизнеса, делать так, чтобы он развивался, чтобы миссия компании выполнялась, чтобы клиенты были довольны. Если сотрудник не вовлечен, то мы с вами никуда не уедем. И соответственно, возникает вопрос: как измерить, как определить, вовлечен сотрудник или нет.

Вовлеченность — это не только метрика, это еще и среда, и инструментарий, которым эту метрику можно измерять. Я хорошо помню принцип квантовой неопределенности: зачастую измеряя величину, мы на нее влияем. В данном случае, измеряя вовлеченность с помощью современ-

ально начинают воспринимать наши клиенты — это как раз перевод коммуникаций сотрудников между собой и с клиентами в рамки единой структурированной среды, вместо разрозненной переписки в мессенджерах и по email. С одной стороны, это необходимо, чтобы начать все это измерять, а с другой — чтобы значительно повысить эффективность бизнес-процессов. Вот так и рождается настоящая вовлеченность сотрудников. Мы не только ее измеряем — частоту общения с клиентом, частоту генерации бизнес-идей, которые сотрудник дает для совершенствования тех бизнес-процессов, в которых он работает и которые его окружают. Мы в состоянии поставить цели и действительно повышать эффективность работы сотрудников. Параллельно, естественно, повышается вовлеченность.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

УИ Насколько сложнее вашей компании было бы достигать поставленных целей без вовлеченности персонала?

— Что было бы, если бы не было вовлеченности? Ничего бы не было, потому что в программном обеспечении появилось бы такое количество

Если у сотрудника есть возможность вечером с мобильного телефона решить важный вопрос, пока он по дороге домой стоит в пробке, этот сотрудник более эффективен. Он более удовлетворен своей работой, потому что его не «выдернули» обратно в офис. (Мы с вами помним те времена, когда нужно было приезжать в

ЧЕМ СЛОЖНЕЕ ОКРУЖАЮЩИЙ МИР И ЧЕМ БОЛЬШЕ ВОКРУГ НАС РОБОТОВ, ТЕМ БОЛЬШУЮ ЗНАЧИМОСТЬ ПРИОБРЕТАЮТ ИНТЕЛЛЕКТ И ВНИМАНИЕ ТЕХ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ С ЭТИМИ РОБОТАМИ ОБРАЩАЮТСЯ

ошибок, которое не позволило бы ни одному клиенту его использовать.

Проработав с информационными технологиями 25 лет, могу сказать, что чем сложнее информационная система, тем больше вероятность того, что в ней будут возникать моменты принятия решений, которые требуют, чтобы пользователь был предельно внимателен и своевременно реагировал на происходящие события. На самом деле, чем сложнее окружающий мир и чем больше вокруг нас роботов, тем большую значимость приобретают интеллект и внимание тех людей, которые с этими роботами обращаются.

офис подписывать нужные бумаги.) Сотрудник лучше работает, больше зарабатывает, и компания от этого становится более успешной.

УИ Если бы вы не работали над вовлеченностью, какова бы была цена этого?

— Мы работаем в высокотехнологической отрасли, и современное развитие информационных технологий — это этап, на котором все участники рынка разрабатывают и используют очень сложные программные системы. От того, как работают эти системы, естественно, зависит доход сотрудников компании и наших клиентов, а зачастую, наверное,



даже жизнь. Наше программное обеспечение использует для ежедневной работы такая структура, как «Корпоративная академия Росатома». Это крупнейшее негосударственное учебное заведение, где все сотрудники Росатома обязаны регулярно проходить курсы и повышать свою квалификацию. По итогам обучения они сдают

го лет была одним из самых привлекательных работодателей США. С вовлеченностью там всё было в порядке, они ее регулярно измеряли. Однако сама по себе вовлеченность — это лишь одно из измерений того, что происходит в компании. Есть замечательный проектный принцип: невозможно в одно и то же время делать дешево,

КОМПАНИЯ ПРЕВРАТИТСЯ В СБОРИЩЕ СЧАСТЛИВЫХ НЕРВНЫХ ДЕБИЛОВ

экзамены для допуска к работе, в том числе для того, чтобы работать с атомом. И если наше программное обеспечение сработает как-то не так, за пультом какого-нибудь энергоблока может оказаться сотрудник, не прошедший соответствующую сертификацию или прошедший ее спустя рукава. Конечно, это будет не только наша ответственность, но и всей структуры, но тем не менее мы имеем дело со сложными информационными системами, от работы которых зависит многое.

быстро и качественно. Необходимо соблюдать баланс между тремя аспектами: социальной ориентацией бизнеса (а вовлеченность сотрудников — часть социальной ориентации), коммерческой, предпринимательской ориентацией (рост выше рынка) и экологичностью компании по отношению к окружающему миру, по отношению не

только к прямым стейкхолдерам, но и к коллегам по рынку, к регуляторам, ко всему тому, на что влияет деятельность компании на рынке. Ответ очень простой: если мы ставим вовлеченность саму по себе как главный показатель успешности компании, это приведет к тому, что компания превратится в сборище счастливых нервных дебилов. С этой точки зрения должна быть «живая» вода и «мертвая» вода. С одной стороны, сотрудник должен быть вовлечен в то, что происходит в компании, а с другой стороны, должен

УП Вовлеченность по-разному воспринимают в разных видах бизнеса. Что происходило в этом отношении в компаниях, которые неожиданно обанкротились?

— Вспоминаю замечательную историю про компанию «Энрон», которая, насколько мне известно, много-мно-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

прежде всего хорошо выполнять свою собственную работу. Иначе он компании не очень нужен.

 **Как заранее объяснить сотрудникам возможные последствия кризиса и при этом не потерять лицо?**

— Есть методы, которые мы успешно применяем в собственной работе. Главная идея, которую мы хотим донести до сознания всех наших сотруд-

НЕТ ДЕНЕГ КЛИЕНТА – НЕТ ЗАРПЛАТЫ, НЕТ РАЗВИТИЯ

ников, очень проста: зарплату нам платит клиент, а не акционер и не генеральный директор. Каждый рубль, который сотрудник получает на свою зарплатную карту, — это рубль, который заплатил клиент за работу всем, кто работает в компании. И если клиент недоволен качеством нашей работы и денег не заплатил — это наша общая проблема, у нас у всех зарплата становится меньше. Мы четко знаем, что эта мысль есть в голове у каждого сотрудника. Я понимаю, что если сделал сейчас что-то хорошее, то клиент через месяц за это заплатит, и все мы вместе, в том числе и я, получим свою часть от этой выручки. Если так мыслит каждый сотрудник, то мы становимся единой предпринимательской командой, которой не надо дополнительно объяснять, что «мы все классно поработали, мы все

вовлечены, но вот на рынке случился очередной кризис, и клиент не заплатил денег». Нет денег клиента — нет зарплаты, нет развития, нет возможности инвестировать в новые технологии, так же как у каждого сотрудника нет возможности инвестировать в покупку новой квартиры или машины. Это работает. Если у нас в колхозе урожай побилло градом, то нечего ждать нам всем.

 **В некоторых крупных компаниях есть специальный сотрудник, отвечающий за вовлечение. Что делать мелкому и среднему бизнесу? Нужна ли какая-то программа или это просто должно быть в голове у директора?**

— Я думаю, что «средней» компании нужно сделать несколько вещей. Во-первых, методологически «прокачаться»: понять, что такое вовлеченность, как ее измеряют в больших компаниях и как большая компания привязывает свои рыночные достижения к вовлеченности. Не следует воспринимать это как абсолютную истину и как то, что нужно немедленно копировать. Это просто повод подумать: а что происходит у меня в компании, как каждый из сотрудников может лучше работать на своем рабочем месте и что в моей компании лучше, чем

у других. Вот это ключевой вопрос, который должен звучать в средней по размеру компании, когда мы начинаем говорить не только о вовлеченности, но и о различных серьезных HR-метриках.

Во-вторых, найти подходящий инструмент для измерения и улучшения

И третье, как ни странно, — посмотреть на самого себя: насколько я, генеральный директор, вовлечен и насколько от моего отношения к работе, к процессам, к людям зависит наш общий успех. Не хотелось, чтобы это прозвучало как-то агрессивно, но начинать нужно с себя. Это ключевой фактор.

ПОСМОТРЕТЬ НА САМОГО СЕБЯ: НАСКОЛЬКО Я, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, ВОВЛЕЧЕН И НАСКОЛЬКО ОТ МОЕГО ОТНОШЕНИЯ К РАБОТЕ, К ПРОЦЕССАМ, К ЛЮДЯМ ЗАВИСИТ НАШ ОБЩИЙ УСПЕХ

бизнес-процессов. Раньше мы считали важным что-то измерять только тогда, когда у нас была большая статистика, «большие данные», в компаниях, где работают 10-20 тысяч человек. На самом деле можно считать и в коллективах численностью до 50 человек, и в рамках рабочей группы из 5 человек, если искать те факторы, которые делают данного менеджера успешным, а кого-то неуспешным.

***Денис Селезнёв,**
Генеральный директор компании
«Первая Форма»

Беседовала: А. Юрова

Эксклюзивно для 



Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

4 декабря
г. Москва, отель SAVOY

Сергей Семенов
10 лет на рынке





Федкая книга, особенно последнее время, выдерживает два издания за два года. Да еще вызывает интерес и дискуссии в среде самых разных людей, представителей самых разных подвидов того самого вида «менеджер разумный», о котором не по наслышке знает автор.

Профессиональное образование, огромный позитивный опыт сегодняшних проектов, широкого кругозора, личная успешность, чувство юмора. Автора помогают читать и вторую «Охоту» на одном дыхании.

Традиционно не со всеми выводами можно сразу согласиться, хочется поспорить, привести другие примеры, иногда сделать иные выводы. Но ведь хочется :), опыт хочется (!!) поговорить и поспорить с Автором!

Дополнения, иногда очень яркие, точные, радикальные, которые появились во втором издании, будут очень актуальны сегодня для нас с вами. Мы – это живущие, а главное, работающие в эпоху сложных трансформаций в мировом сообществе, в стране, в бизнесе, меняющие в компаниях отстроенные системы бизнес-ценностей, миссии, стратегии, тактики, технологии...

Мне кажется, эта книга поможет тем, кто готов меняться сам, кто, меняясь, меняет собой, пусть даже чуточку, картину Мира.

Олешек М.Д., старший вице-президент ВТБ



Мария Васильевна Вашнякова автор более 100 публикаций на профессиональные темы, в том числе бестселлера «Кто же менеджер», изданного Управлением персоналом в 2007 году. Преполагает курс Управление персоналом на executive MBA в бизнес школе при АИХ (ИБДА) и РАГС. Называет себя деятельностью: стратегический менеджмент, управление проектами, управление персоналом, executive search.

Опыт работы более 25 лет – на высших позициях в крупных компаниях, 5 лет – в консалтинге и организационной консультации. Окончила Московский Государственный Университет (два факультета: географический – экономическая география зарубежных стран и персонал – организационная психология) и Бизнес школу (СЭУ) Чувашского Университета (Олсуфьева Вера С.С.).

В течение последних пяти лет – собственник и партнер консультантской компании PM TEAM, Компания PM TEAM – член Ассоциации Менеджеров РФ.

Вашнякова М.
ВТБ. Основа менеджера в кризисный период
ООО «Мирис»-Управление персоналом, 2008

ISBN 5-906-001-2
7 301 313 1
165

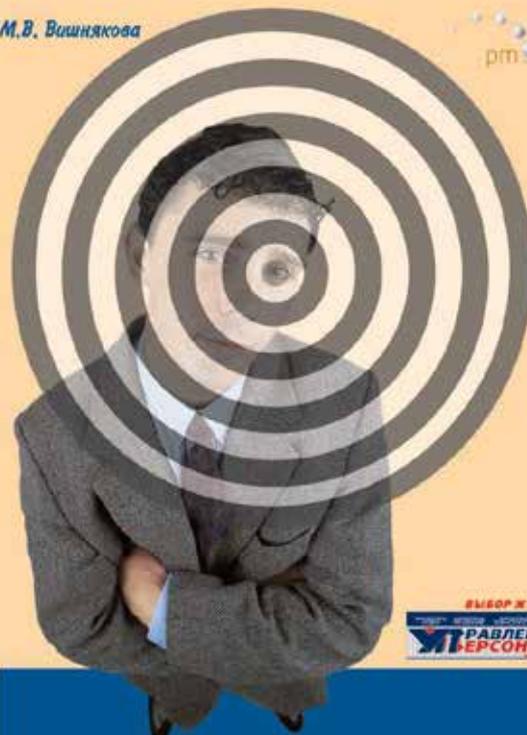


ISBN 579-0-0564-0074-9
Адрес издателя: 117885, Москва, г. и 10
www.fpm-team.ru
Тел.: (091) 310 77 42

ОХОТА НА МЕНЕДЖЕРА В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД
Книга для эффективных собственников и вменяемых менеджеров



М.В. Вaшнякова



ОХОТА НА МЕНЕДЖЕРА В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД

Книга для эффективных собственников
и вменяемых менеджеров

Описание

«Во-первых, это книга интересная. Она написана удивительно сочным языком, с обилием неожиданных сравнений и обобщений. Во-вторых, это книга полезная. Она писалась профессионалом практиком для практиков и профессионалов. Это, наконец, книга умная. Она не подсказывает простых и практически не реализуемых решений тех или иных сложных ситуаций, связанных с рекрутментом, трудоустройством, мотивацией и т.п. Она через цепочки логически выстроенных фактов и примеров из жизни помогает читателю самому принять те или иные решения, помогая выделить и «примерить на себе» важнейшие аргументы «за» и «против». Из всего сказанного следует первый и очевидный вывод – эта книга заслуживает того, чтобы ее, уж если и не читать внимательно, то хотя бы внимательно пролистать. Не сомневаюсь, что уже с первых страниц вы найдете для себя много интересного. И вам захочется продолжить чтение более внимательно.»

С.П.Мясоедов

Невербальное поведение кандидата



Анетта Орлова



Информация о человеке, которую мы видим перед собой, складывается из крошечных невербальных компонентов. Выразительность движений строится из нескольких составляющих: мимики, поз, жестов и походки.

Для того, чтобы создать о кандидате объективное мнение, нам важно, считывать знаки телесного кода в совокупности, когда несколько сигналов, дополняют друг друга, а не противоречат друг другу.

Давайте попробуем разобраться, о чем говорит невербальное поведение кандидата на ту или иную должность.

Начнем с мимики!

Мимика – если выразиться научным языком, это координированные движения лицевых мышц, отражающие наши эмоции. И чем чаще тренируются эти мышцы, тем выразительнее лицо человека. Получается что каждая эмоция имеет свой рисунок на лице, состоящий из мышечных напряжений, а также если человек часто переживает одни и те же эмоции, у него образуется постоянный мимический рисунок на лице, можно назвать его маской, которая уже будет говорить о самой личности и его характере. Если человек

гневаются, когда его оскорбили, или наступили на ногу, это естественная эмоция, если человек гневаются постоянно, то это уже характер. В первом случае это всего лишь ситуативная эмоция, призванная защитить человека, во втором случае – это уже характер.

Если доминирующая эмоция человека печаль, то этого сотрудника не слишком целесообразно брать на работу. Такой человек на все будет смотреть из роли жертвы, а платить за это зарплату слишком большая роскошь. Если мимический рисунок лица говорит о том, что человек постоянно испытывает раздражение – то конфликтов во взаимодействии с ним не избежать, однако поручать сложные задачи, связанные с захватом и психологическим давлением таким сотрудникам можно. Если у него автономный участок работы и большая экспертиза, то надо предусмотреть, что такой человек будет достаточно критичен и конфликтен. Если эмоциональный камертон человека спокойствие и уверенность, то он отлично подходит для операционной деятельности, впрочем, такой человек везде подходит. А если доминирующее состояние драйв и активность – то отдел продаж очень нуждается в таком человеке.

Жизненный тонус кандидата

Уголки рта – показатель жизненного тонуса человека. Симптом по-

давленного депрессивного состояния – опущенные уголки губ, при смехе они поднимаются чуть вверх. При жизне-радостном и бодром состоянии уголки рта выровнены, что говорит о нормальном жизненном тоне.

Невербальное поведение и личностные особенности кандидата

Доминирующий и напо-ристый

Если у человека высокий уровень враждебности, то она может проявлять себя либо в виде регулярных вспышек гнева и возмущения.

Голова кандидата будет как бы опережать тело, подбородок будет всегда чуть опущен, либо в момент, когда вы задаете вопрос кандидату, он будет выдаваться вперед и опускать подбородок. Вертикальные складки межбровья. Плотно сжатые челюсти, можно даже прочесть чрезмерное напряжение. Глаза у такого человека как будто бы неподвижны, можно даже воспринимать их выпученными. Ноздри у такого человека часто расширены.

Он двигается довольно активно, когда говорит любит брать в руки чужие предметы, передвигать, трогать. Свои вещи любит класть на места рядом. Такой человек при любом вашем вопросе как будто бы выпадает вперед, в любой момент он может активно встать и

пройтись по кабинету. Сидит он прямо и при этом не полностью перемещает свой вес на стул. Руки чуть подтянуты, как будто бы готовы сжаться в кулак. Могут легко сесть на чужое место и не придать этому значения.

Хорошо подходят на должности, где надо принимать конфронтационные решения.

Они живут по принципу «вся жизнь война», и если вам нужен солдат на войну, то это как раз такой человек. Если эмоциональный камертон человека – недовольство, то с таким человеком будет очень сложно взаимодействовать в команде.

Голос громкий, не подстраиваются под окружающий контекст.

Сверхтребовательный и недовольный

Такой тип людей всегда занят поиском недостатков и погрешностей. Они очень критичны, у них большие ожидания от других людей, они считают себя намного лучше и умнее других. В результате такой обработки входящей информации эмоциональным лейтмотивом таких персонажей становится недовольство, раздражение, злая ирония. Если человек привыкает сравниваться с другими, у него проявляется презрение. Презрение всегда связано со сравнением, выше или ниже, луч-

ше или хуже, это всегда про несоответствие. Эта эмоция асимметрична. Этот тип людей проявит себя в чуть скривленных к низу уголках рта, асимметричной улыбке, по которой читается еле скрываемое отвращение к миру, жестких складках гнева в области межбровья. Глаза у них чуть прищуренные и напряженные, нахмуренные брови, на все эти люди смотрят оценивающим взглядом.

Они внимательно рассматривают все вокруг, лицо остается спокойным, но как будто бы чуть недовольными всегда. Они в большей степени настроены на то, чтобы слушать, не делясь, они привыкли оценивать, и не приемлют что бы их кто-то оценивал.

Если вдруг присутствует какое-то неудобство, они будут невербально обращать на это внимание. Если дует из кондиционера они будут постоянно на него оборачиваться с очень недовольным видом, вместо того что бы сказать «Я лучше пересяду в другое место» он скажет что у вас не правильно кондиционер висит.

Если он ждал начала собеседования, то будет регулярно демонстративно поглядывать на часы.

Тревожно-стеснительный

Человек с такой маской испытывают дискомфорт в общении. Он боится лю-

дей, Часто страдает стеснительностью и застенчивостью. Основная доминантная эмоция – тревога, часто передающаяся по материнской линии. Они убеждены, что люди опасны, всегда надо быть готовыми к неожиданностям, надо контролировать все, что возможно. Взгляд у них очень напряженный, как будто бы цепляющие все мельчайшие детали. Они заходят в помещение очень осторожно, предпочитают стучать, и потом скромно заглядывают внутрь. Сначала заходит голова, а потом уже все тело. У этих людей голова как будто бы чуть опережает тело, но важно, что движения головы не напористые, а наоборот, очень осторожные. Они часто откашливаются, шмыгают носом, непроизвольно совершают мелкие незаконченные движения, которые призваны снизить их напряжение. Верхняя часть тела у них немного сутулена и приподнята вверх, голова втянута в плечи.

Они боятся открыто себя проявлять. Они будут часто встречаться глазами с работодателем и постоянно кивать. Если что-то им не нравится, они не будут выдавать никаких сигналов, это привычка сдерживать себя и выдавать вовне только одобряемые сигналы. Их тело постоянно испытывает напряжение. Голос у них высокий, как будто бы детский, и это мешает им получать признание и зарабатывать деньги. Обычно такие люди просят меньше, чем стоят. Они боятся говорить о

своих условиях, но внутри обижаются, если им эти условия не предлагают.

Они очень нуждаются в одобрении других и особенно начальства. Они стараются выполнять свою работу хорошо, сложность в том, что они слишком нуждаются в персональном внимании. Как только этого внимания становится мало, их тревога усиливается.

Тревожно-подозрительный

Такой человек никому не доверяет, он будет все время исследовать окружающую среду на возможную опасность. Они будут заходить медленно, но уверенно, ожидая, что им покажут, куда можно присесть. Они стремятся контролировать то пространство, в котором находятся. Они стремятся, занять такое место, чтобы вся комната была подконтрольна. Они любят пройти вглубь, но сесть так, чтобы контролировать и начальника и дверь. Они любят опираться на подлокотники. Садятся обычно не на весь стул, спина прямая. Взгляд у них напряженный, говорят мало, больше предпочитают слушать, чтобы выискать какой-то подвох. В первую очередь пытаются найти в речи работодателя несоответствия.

Трудяга-активист

Это люди, у которых высокая работоспособность, они привыкли на своем месте все брать на себя. Обычно у них

расширенная верхняя часть тела. Плечи развитые, руки крупные. Эти люди заходят уверенно и быстро. Садятся на стул плотно, любят потрогать подлокотники перед тем как положить на них руки, чуть пододвинуть стул под собой. Они любят всегда и везде находить точки опоры, потому ноги широко стоят на полу, руки скорее будут тоже опираться либо на подлокотник, либо на стол. Тело у него собранное, движения законченные, а не рваные, как у тревожных. Смотрит открыто, обычно контакта глазами не избегает. Много жестикуляции, активная мимика. Он любит менять позы часто, с удовольствием если позволит контекст, будет менять место, если будет возможность встать и пройти, то он ее воспользуется. Чужие вещи не трогает без разрешения, но пространство постепенно осваивает. Все делает без агрессии, но может быть навязчив. Очень подходит для работы, где необходимо преодолевать преграды. Преграду воспринимает, как вызов и с удовольствием будет совершать все новые и новые попытки ее преодолеть. Обычно очень трудоспособен но бывает конфликтен с коллегами если расходится во мнении в решении даже мелких задач.

Люди уверенные и спокойные, которые и себя воспринимает как положительного человека, и также думают о других, будут заходить в помещение всем корпусом, немного замедлив движение, уже после того, как вошел в по-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

мещение. Это замедление говорит о том, что входящий уважает уклад хозяина помещения. Далее такой человек спокойно размещается на предложенном месте. Садиться он будет спокойно, если стул стоит близко к столу, то он его отодвинет, двигать будет бесшумно. Сначала сядет, не перенося весь вес на стул, потом полностью усядется. Скорее всего, слушая говорящего, он будет слегка наклонять голову в бок, что говорит о его дружелюбии и внимании. Сидеть он будет прямо, прямая поза как раз говорит, что такой человек вполне уверен в своей квалификации.

Персональное пространство!

Персональное пространство у каждого человека свое, люди, которые привыкли захватывать территорию, будут сразу же занимать больше места. Они используют вещи. Чтобы занять пространство, они стараются принять такую позу, при которой их должно быть больше. Они легко могут занимать то место, которое хотят, а не то которое им предлагают.

Гармония сигналов!

Целостность и динамичность мимики являются главными элементами экспрессивного поведения, поэтому изменения какого-то одного компонента мимики приводит к изменению всего смысла. На основе взаимосвязи между отдельными зонами лица судят о гармоничности или дисгармоничности мимики. Кстати, это очень точно отражает и сам характер человека, насколько много в нем внутренних конфликтов.

Гармоничность выражается в целостности всех знаков, которые считаются по разным частям лица. Если верхняя часть лица говорит об одном, а нижняя о другом, такую мимику мы назовем несогласованной. Примером часто является, например, улыбка стюардессы, педагога, верхняя часть спокойная, а нижняя дружелюбная.

***Анетта Орлова,**
кандидат социологических наук,
психолог, автор книг, радиоведущая

Эксклюзивно для 



Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

4 декабря

г. Москва, отель SAVOY

Сергей Семенов

10 лет на рынке



Важно быть в балансе теории и практики

Тренинги растут вверх и вширь... В чем секрет их популярности?



Гульнара Шагиева

SPLAT

 **Бизнес тренеры сегодня есть даже в малом бизнесе. В чем секрет их успеха?**

 **Б**изнес тренер – это тренер, который понимает специфику конкретной компании, особенности именно этого бизнеса, корпоративную культуру, внутренние процессы, и тд. На основе этого он может качественно составлять программу и обучать сотрудников. Секрет успеха бизнес тренеров состоит в том, что они, в отличие от внешнего тренера, знают, и понимают ценности и потребности конкретной организации. Такой подход более эффективен, потому что бизнес тренер может построить свою работу более продуктивно благодаря глубокому знаю всех процессов компании.

 **Тренинги отвлекают от монотонности дней? Что стоит ответить тем кто выдвинул этот аргумент?**

— При правильной стратегии, тренинги дают возможность для роста и дальнейшего развития. Логично, что не стоит тратить время и инвестиции компании, просто для того, чтобы развлечь сотрудников. Тренинг это не тимбилдинг, а один из инструментов

обучения, и если им грамотно воспользоваться, то можно получить результат и возврат инвестиций. Поэтому очень важно понимать потребность, что вы хотите получить от обучения и как члены команды смогут полученные знания перевести в практику.

 **Одно лекарство и его доза может помочь больному а другому нет. Что делать с тренингами исходя из данной сентенции?**

— В данном контексте важно понимать, что в развитии нет одной «волшебной таблетки», это набор определенных инструментов. Таких как: тренинг, самообучение, развитие на рабочем месте, менторинг, наставничество и тд. При подборе обучающих мероприятий, важно учитывать специфику бизнеса, опыт сотрудника, ожидаемый результат и возврат инвестиций.

Таким образом, для того чтобы обучение приносило свои результаты, компания возвращала вложенные инвестиции (ROI), и сотрудник получал удовольствие от обучения, HR совместно с руководителем должен учитывать следующие факторы:

- Наличие Модели компетенций
- Индивидуальный план развития сотрудника, который учитывает все особенности должности сотрудника

- Оценка эффективности сотрудника (Performance management)

- KPI сотрудника

Подводя итог, можно сказать, что необходимо учитывать потребности бизнеса и индивидуальный план развития сотрудника, тогда HR сможет

познакомиться очно с провайдерами, технологиями и новыми трендами

- Профессиональные сообщества, где также можно найти и увидеть полезное для компании

- Встречи с потенциально интересными для нас тренерами

ЕСЛИ ДО ЭТОГО МЫ НЕ РАБОТАЛИ С ТРЕНЕРОМ, ТО МЫ МОЖЕМ ПОПРОСИТЬ ЕГО ПРОВЕСТИ ДЛЯ НАШИХ СОТРУДНИКОВ НЕБОЛЬШОЕ ДЕМО, НА 1,5 ЧАСА

предложить тот самый необходимый на данный момент набор инструментов для развития.

 Как вы изучаете рынок тренингов и как решаются вопросы их количества и качества?

— У нас очень высокие требования к качеству и своим товарам, и предоставляемых услуг, как от внутренних, так и от внешних бизнес-партнеров.

Если говорить про рынок обучающих мероприятий, то мы изучаем его следующим образом:

- Посещение выставок, форумов и различных мероприятий связанных с HR. Данный формат позволяет нам

- Сотрудничество с различными БШ, откуда мы также можем получить информацию про тренеров и направления обучения

Количество профессионального обучения определяется Индивидуальным планом развития. Так же мы приглашаем различных спикеров на общие темы, проводим крупные конференции и мероприятия.

 Внешние тренеры – как вы их выбираете, оцениваете и приглашаете?

— Для нас очень важно, чтобы человек, который к нам приходит, понимал наши ценности и принимал их. Так мы сразу можем найти общий язык и понять потребности друг друга. Безус-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ловно мы смотрим резюме тренеров, проводим встречи, рассказываем про наши потребности, просим небольшое видео с тренинга, для того чтобы увидеть, как тренер проводит обучение. Если до этого мы не работали с тренером, то мы можем попросить его провести для наших сотрудников небольшое демо, на 1,5 часа. После каждого обучения сотрудники заполняют анкеты обратной связи, где они оценивают не только наполнение тренинга, но и работу тренера.

 **Видео разных тренеров и их тренингов собирают многие отделы обучения, обмениваются порой даже. Что дает им этот массив и как его применять с толком?**

— Учитывая огромное количество БШ и тренеров, порой бывает сложно выбрать того самого человека в огромном потоке. Видео тренера с тренинга дает возможность оценить уровень профессионализма и понять, насколько данный тренер может по-

УЧИТЫВАЯ ОГРОМНОЕ КОЛИЧЕСТВО БШ И ТРЕНЕРОВ, ПОРОЙ БЫВАЕТ СЛОЖНО ВЫБРАТЬ ТОГО САМОГО ЧЕЛОВЕКА В ОГРОМНОМ ПОТОКЕ

Важно идти от потребностей бизнеса и четко проговаривать с тренером ваши ожидания и результат, который вы хотите получить.

 **SPLAT уже большая фирма – пробовали работать с дорогими тренерами? Когда и кому они нужны?**

— Понятие «дорогие тренеры», для всех компаний разное. Мы работали с разными тренерами и школами. Для всех корпоративных программ, мы выбираем тренеров высокого класса. Например, когда мы запускали программы для ТОП команды, мы сотрудничали с БШ Сколково.

дойти для вашей компании. Если мы говорим про видео с корпоративного тренинга, это позволяет вспомнить некоторые моменты из обучения, возможно вдохновить и дать новые инсайты.

 **Харизма тренера и его сравнение с артистом или певцом – стоит ли оценивать эту часть процесса и как?**

— Харизма тренера, это важно, но на мой взгляд, тренера необходимо оценивать по всем параметрам. У каждой компании свои ценности, цели и запросы. В любом случае, вы можете попросить тренера провести

для вашей команды небольшой демо тренинг, на 1,5 часа, где вы точно сможете оценить его навыки и компетенции, а также его стиль ведения тренинга.

которые необходимо закрепить на практике. Консалтинг вам дает возможность посмотреть на проблему с другой стороны и возможно найти ответ на ваш вопрос. Да, безусловно тренер может давать вам консульта-

ПРИВЫЧКА ФОРМИРУЕТСЯ 21 ДЕНЬ

 Где начинается в тренинге обучение и где заканчивается консалтинг (Исследования УП выявили смещение обучения и консалтинга в процессе тренингов. Особенно если тренинг для топов и первого лица?)

ции, но они скорее носят общий характер. Консалтинг направлен на ваш запрос.

Тоже самое относится и к первым лицам. В БШ они получают знания, которые могут применять у себя в компании. Если им необходимо решить какой либо вопрос или же услышать другой взгляд, то они могут привлекать консультантов, менторов, наставников или даже коуча.

— Тренинг (англ. training от train «обучать, воспитывать») – метод обучения, в формате передачи знаний и навыков. Консалтинг – это вид деятельности по консультированию по широкому кругу вопросов в различных сферах.

При этом это не означает, что не нужно учиться, если есть возможность взять консультацию. Важно быть в балансе теории и практики.

Важно идти от потребности бизнеса, если вам необходимо прокачать навыки, то вам необходимо этому учиться, если вы эксперт в какой-то области, но вам нужен еще один взгляд со стороны, то вы можете обратиться к консалтингу. Это две разные области.

 **Закрепление тренинга – в чем секрет процесса?**

— Секрет прост, применяй все, что узнал на практике. Внедряй полученные знания в свою работу.

В обоих случаях вы получаете услугу, но у каждой услуги свой результат. В тренинге вы получаете навыки,

Поэтому очень важно использовать сбалансированный подход в обучении

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

сотрудников. Когда мы говорим про баланс в обучении, то тут нам может помочь модель “70:20:10”, Чарльза Дженнингса (одного из авторов этой концепции).

- 10% знаний человек получает из привычных нам источников — чтения книг и развивающих мероприятий (например, тренинг). Так человек получает конкретные знания, необходимые ему в работе.

- 20% приходится на обучение на рабочем месте через наставничество и менторинг, а также через коммуникацию с коллегами и руководителем

- 70% — это эмпирическое обучение за счет решения задач, а также через кейсы на рабочем месте. Например, применение своих знаний в проектной деятельности компании где работает сотрудник

Из данной модели мы видим, что только 10% опыта дают нам книги,

Справка о компании:

Ведущий разработчик и производитель профессиональных решений в категориях ухода за полостью рта, бытовой не химии и детской косметики. Специализация SPLAT – создание качественных продуктов, не имеющих аналогов в мире.

тренинги, и тд, и 70% успеха дает применение полученных знаний на рабочем месте, через участие в проектной деятельности компании или решение задач. Привычка формируется 21 день.

Важно внести в регулярную практику то, что вы получили в процессе обучения. Если этого не делать, то знания так и останутся в теории не принесут особой пользы. Важно не бояться делать новое или по-другому, сначала медленно и с возможными ошибками, но делать!

***Гульнара Шагиева,**
Лидер направления обучения и развития Компании **SPLAT**

Беседовала А. Юрова

Эксклюзивно для 



Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

4 декабря

г. Москва, отель SAVOY

Сергей Семенов

10 лет на рынке



**Компания в которую
набрали лидеров,
не становится
автоматически лидером**



*Наталья
Боровикова*

ВІТОВЕ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

У 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?)



Котт Адамс сам себе противоречит, когда говорит, что команде, главный секрет успеха которой – взаимопонимание, нужен только один умный человек. В любом случае, стоит сразу договориться о том, что мы подразумеваем под «умом» в команде. Потому что лидер, действительно, нужен один, но он скорее мотиватор и координатор команды, чем генератор идей или эксперт. Разбираясь с «умами» в команде, мы очень быстро приходим к выводу, что все ее участники умны по-своему, и их взаимодополняемость как раз определяет общую эффективность. Причина же общей текучки в Google, на мой взгляд, заключается в уровне развития ее корпоративной культуры.

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

— Командная работа в VITOBE предполагает гибкий и очень простой под-

ход. Мы ориентируемся на способность людей развиваться в командах, фокусируясь на целях клиента. Это позволяет нам создавать интеллектуальную среду, помогающую раскрыть творческий потенциал каждого. Люди, которые предпочитают «успокаиваться» и проявляют склонность к фиксации на достигнутом, нам определенно не подходят. Мы предпочтём амбициозного и стремящегося к саморазвитию специалиста человеку, который заявляет, что уже знает всё, что ему нужно.

У Достаточно ли поставить во главе команды одного умного руководителя?

— Ум руководителя определяется его умением подобрать и вдохновить умную команду. Команда должна разделять цель и обладать единым видением бизнес-результата. Как можно достичь этого с неумными людьми?

Человеческий ум многогранен, но он не фокусируется сразу на всех деталях. Чтобы охватить предмет в его целостности, необходимо подходить к нему с разных ракурсов. Так и в бизнесе нам необходимо сочетать разные инструменты для достижения наилучшего результата. Именно поэтому руководитель должен уметь подобрать нужных людей под нужные функции, которые с разных позиций смогут



**ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ПРЕДПОЧИТАЮТ «УСПОКАИВАТЬСЯ»
И ПРОЯВЛЯЮТ СКЛОННОСТЬ К ФИКСАЦИИ НА
ДОСТИГНУТОМ, НАМ ОПРЕДЕЛЕННО НЕ ПОДХОДЯТ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

увидеть вполне определенный образ конечного результата. Если сказать, что руководителю не нужны для этого умные люди, то мы автоматически снимем с него часть ответственности и фрагментируем цель, разбив ее на простые задачи.

О том, как может работать команда исполнителей, хорошо иллюстрирует известный китайский анекдот: турецкий импортер прислал на фабрику пару ботинок и попросил сделать

Почему, например, Скотт Адамс поставил под сомнение необходимость привлечения в команду одинаково умных людей? Потому что команда, в которую набрали лидеров, не становится автоматически лидером. В однородных группах выше вероятность конфликтов и сбоев, именно поэтому был предложен ролевой подход к построению команд. Таким образом, сомнение Адамса можно понять, но нельзя принять как однозначный вывод.

ИХ ВЗАИМОДОПОЛНЯЕМОСТЬ КАК РАЗ ОПРЕДЕЛЯЕТ ОБЩУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

«точно такие же». В левый ботинок был вбит гвоздь, чтобы образец держался на витрине. Китайские менеджеры решили не расспрашивать заказчика о ботинке и всю партию сделали с гвоздем в левой подошве... Нельзя добиться качества, когда каждый видит образ результата по-своему и, не задумываясь, выполняет только то, что «скажут».

 **Какие новомодные hr-идеи Вам кажутся надуманными и почему?**

— В HR-отрасли постоянно появляются новые идеи, и зачастую они рождаются из-за понимания того, что в прежних рамках бизнесу уже тесно.

В какое-то время в нашей стране возник настоящий бум на развитие лидерства, и многие ринулись в эту область, еще не осознав, зачем им развивать в себе лидерские качества, какие именно лидерские качества важны для их успешности. Как показала практика, некоторые запросы были не о лидерстве как таковом, а о системности, креативности, ассертивности или даже в некоторых моментах – о стрессоустойчивости. При постановке задачи мы должны понять, говорим ли мы об одном и том же или же имеем в виду совсем разное. Сегодня накопилось огромное число определений лидерства, но это еще не значит, что самих лидеров стало больше.

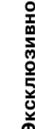


КИТАЙСКИЕ МЕНЕДЖЕРЫ РЕШИЛИ НЕ РАССПРАШИВАТЬ ЗАКАЗЧИКА О БОТИНКЕ И ВСЮ ПАРТИЮ СДЕЛАЛИ С ГВОЗДЕМ В ЛЕВОЙ ПОДОШВЕ

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



**СРАБОТАННАЯ КОМАНДА СПОСОБНА СПРАВИТЬСЯ С
ТРУДНОЙ ЗАДАЧЕЙ БЕЗ ДЛИТЕЛЬНЫХ ВЫЯСНЕНИЙ
ТОГО, КТО ЧЕМ И ЗАЧЕМ ЗАНИМАЕТСЯ**

Идеальная команда – что это в вашем понимании?

— Идеальная команда – это эффективно действующая группа, объединенная целью и общими ценностями, готовая поддержать лидера и открыто обсуждать все затруднения, не страшась конфликтов и разногласий. Есть очень хороший советский термин – «сработанность», который неоправданно подзабыт сегодня. Сработанная команда способна справиться с трудной задачей без длительных выяснений того, кто чем и зачем занимается.

Это люди, которым всё по плечу и которые не тратят время на лишние разговоры и эмоции, потому что настроены друг на друга в рабочем режиме. Это не означает, что они психологически абсолютно совместимы и

неконфликтны. Это означает, что они максимально результативны в своем взаимодействии

***Наталья Боровикова,**
Директор по GreenVox консалтинговой группы **ВИТОВЕ**

Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Наталья Васильевна Боровикова. Директор по GreenVox консалтинговой группы ВИТОВЕ, бизнес-консультант, модератор, эксперт в области управления изменениями, автор книг «Модерация - конструктор изменений для вашего бизнеса», «B2B-продажи: системные инструменты / Социально-психологические инструменты».



Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

4 декабря
г. Москва, отель SAVOY

Сергей Семенов
10 лет на рынке



Системный подход в документоведении: формы и сферы использования

 Развитие документоведения в качестве научно-методической дисциплины предполагает совершенствование не только практической базы, включающей в себя различные, модернизирующиеся технологии управления документами, но и его теоретического содержания. Отдельные области представлений в сфере теории документа нуждаются, на наш взгляд, в формировании их устойчивого, внутренне непротиворечивого восприятия.

Например, совершенно очевидным и необходимым является определение документа как источника объективной

информации, который при наличии соответствующих возможностей должен быть удостоверен. Если применительно к письменным, техническим и уже достаточно многим электронным документам в качестве удостоверяющих элементов могут и должны использоваться стандартизированные реквизиты, то, например, в отношении кино- и фотодокументов такую функцию обычно выполняет текстовая сопроводительная документация. Следовательно, объектное поле документоведения не может включать в себя любые материальные объекты, содержащие ретроспективную и в большом числе случаев оперативную информацию.

Г. Н. Ланской

Полный текст читайте в Делопроизводство №4

Приглашаем оформить подписку написав нам на почту

tp@top-personal.ru

Цель должна быть – получить результаты



Владимир Якуба

бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Секрет успеха бизнес-тренеров также в том, что это взгляд со стороны. Он не только вникает в бизнес-процессы и специфику компании, но и знает рынок в целом. Только не все бизнес-тренеры могут похвастаться подобным профессионализмом.

Ходить на тренинги, чтобы развлечься, отвлечься – неправильно. Это обучение. Цель должна быть – получить результаты. А если руководитель оплачивает тренинг, чтобы обучить сотрудников, то в дополнение к этому получить заряд энергии и отвлечься – это приятный бонус.

Здесь еще психологический аспект. Чем больше платишь – тем выше для тебя ценность обучения, и тем больше фишек и приемов ты с него возьмешь и применишь. Но, разумеется, стоимость должна быть обоснована. Нуж-

но смотреть на 4 вещи: опыт спикера, его результаты, продукт, отзывы.

Да, эту часть стоит оценить. Бывает, бизнес-тренер и пользу говорит, но, знаете, как лектор из университета. Скучно. Его же процентов 90 аудитории слушать не будет, не то что применять на практике его способы.

Нет, обучение в шоу превращать тоже не нужно. Но стоит учесть, насколько интересно и понятно излагает бизнес-тренер, мотивирует ли он.

Применить знания лучше сразу, максимум в течение 72 часов. По статистике, если за это время не применил, то уже не применишь.

***Владимир Якуба,**
бизнес-тренер, Лауреат премии
Капитаны Российского Бизнеса 2019
в номинации Лучшие бизнес-тренеры

Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для



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



Икеа – образ будущего бизнеса?

Марина Тестерева

АО «Ленгазспецстрой»

 Дает ли основателю Икеа «скромное потребление» то, ради чего он это делает, а именно – доверие к нему работников и вовлеченность их?

 а, безусловно, основатель Икеа получает то, ради чего он это делает, поскольку он это делает, и делает добровольно.

Да, конечно, такой формат поведения основателя Икеа вызывает доверие работников и вовлекает их в рабочий процесс по следующим ключевым причинам:

- срабатывает закономерность воздействия харизматичного руководителя: «начинаешь увлеченно работать сам, коллектив единомышленников подтянется за тобой»;

- контингент работников основателя Икеа студенты, пенсионеры, люди с достатком ниже среднего, соответственно, коллектив не чувствует себя асоциальным, в позиции «скромное потребление» коллектив наравне с основателем Икеа;

- позиция «скромное потребление» основателя Икеа подает надежду и веру в мечту каждому работнику, что он как и основатель Икеа, довольствуясь малым, тоже может стать миллиардером (сильный эмоциональный мотив).

 В Wall Mart очень низкие зарплаты, но компания живет и растет. Что скрепляет там сотрудников?

- - грамотно подобран целевой контингент привлекаемых работников: пенсионеры, ветераны, молодые люди с возможностью дальнейшего обучения при работе на результат, люди с достатком ниже среднего;

- одинаково для всех работников действует правило: «главный босс - сам клиент», что исключает дискриминацию во взаимоотношениях между позициями должностей;

- каждый работник любой должности поставлен в позицию партнера, что побуждает быть «хозяином» за свой участок работы, а значит, есть возможность максимально применять свои способности и возможности, что, безусловно, дает максимально эффективную работу и эмоционально-личностное удовлетворение;

- четкая постановка задач с привязкой на материальный мотив и на-

личие обратной связи в формате полного доверия и открытости позволяет : 1) искоренять страхи (комплексы), а значит максимально мобилизовать и выразить свой потенциал, 2) конструктивно договариваться между собой, исключая конфликты, укрепляя взаимоотношения, 3) повышать работоспособность, т.к. знать и понимать что происходит и для чего это делается, соответственно, нет причин руководствоваться слухами, домыслами, впадая в депрессию.

Какие формы взаимоотношений акционеров и наемных специалистов сегодня трещат по швам?

— Характерно для предприятий, имеющих черты «Спонтанного бизнеса»:

- компания держится на авторитарном управлении или уникальных качествах ее создателей, искусственно созданы «звезды» из нескольких ключевых работников, т.к. работа не выстроена на основе бизнес-процессов, влекущих прозрачность и последовательность действий, понимание что и для чего ты делаешь, четкое закрепление ответственности, мотивацию с соблюдением правил SMART, унификацию подходов, отчетности, терминологии. (с нарастанием объемов в таких компаниях бардак усиливается);

- нет четкой постановки целей, соответственно непонятен курс движения в целом;

- нет выстроенной технологии достижения этих целей, соответственно для каждого работника не сформулированы задачи, не определена рабочая зона деятельности, не определена ответственность, не может быть показателей мотивации – каждый работает, как понимает и как умеет;

- неудовлетворительная работа с людьми: нет портрета должности, не определена целевая аудитория для подбора персонала, работа распределяется без учета индивидуальных особенностей, компетенций и навыков, наблюдается перегруз и «выгорание» ключевых работников, нарастает недовольство и депрессия из-за несправедливого распределения нагрузки при условии равной оплаты;

- отсутствует понятие «Корпоративной культуры» (видение, миссия, ценности), либо ее понятие и принципы формальны, не работают на практике. Не проводятся регулярных совещаний, не дается обратная связь. Присутствуют конфликты на стыке взаимодействия работников между подразделениями. Работник не является партнером работодателя.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Как правильно сегодня доносить до сотрудников тот факт, что акционеры имеют не только законное, но и моральное право направлять доходы туда куда сочтут нужным?**

— Проводить совещания, давать обратную связь, грамотно выбирая тип и стиль проведения совещания – доводить до работников финрез компании с последующим пояснением целевого направления прибыли.

 **Стоит ли не впускать в компанию сильно завистливых людей и сильно склонных к уравнительному потреблению, внутренне осуждающих “неправомерно большие” доходы акционеров?**

— Нет, не стоит, поскольку на изменение личностных качеств, мышле-

Справка о компании:

АО «Ленгазспецстрой» в прошлом году отметило свой юбилей, 50 лет работы, основные виды деятельности предприятия - строительство линейных и наземных объектов нефтегазового комплекса.

ния уходит по мировой статистике 3-5 лет. Если, конечно, компания не ставит себе задачи производить «взросления» личности работников.

***Марина Тестерева,**
начальник отдела организации и оплаты труда в **АО «Ленгазспецстрой»**

Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для 



Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

4 декабря

г. Москва, отель SAVOY

Сергей Семенов
10 лет на рынке



Уволен за прогул

*Т*ема заработной платы, индексации, увольнения, да и труда в целом на сегодняшний день идет в тесной взаимосвязи с процедурами проверки соблюдения трудового законодательства как на досудебной стадии органами прокуратуры и федеральной инспекции труда, так и в суде. Особый интерес представляют вопросы взаимодействия с надзорными органами в части соответствия закону вынесенных ими актов, а также, в связи с последней практикой Верховного суда РФ вопросы конфликтного увольнения за прогул.

Одной из главенствующих задач органов прокуратуры является надзор за соблюдением прав и свобод человека и гражданина, в связи с чем немалая часть прокурорских дел связана с надзором именно в рамках трудового законодательства. В сравнении с предыдущим

*Виктория
Кокорева*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



годом статистика говорит о положительной динамике и об улучшении состояния законности в сфере оплаты труда.

В целях соблюдения правового баланса интересов для частного бизнеса значимым является вопрос обжалования актов прокурорского реагирования таких, как предостережение и представление, а также предписаний федеральной инспекции труда. Все три акта подлежат обжалованию в рамках административного процесса, порядок которого регламентирован главой 22 КАС РФ.

Судебная практика по обжалованию предостережения прокурора пестрит своим многообразием: имеются решения и об отказе в признании незаконным предостережения, и о частичном его удовлетворении, и о признании незаконным акта прокурорского реагирования. Но в подавляющем большинстве случаев практика отрицательная, возможно, ввиду надлежащего выполнения надзорной функцией органами прокуратуры.

Отказывая в удовлетворении иска суды, как правило, руководствуются тем, что прокурором соблюдена процедура вынесения предостережения, проведена соответствующая проверка, в ходе которой установлено наличие предполагаемого нарушения прав и свобод граждан в определенном случае, а также форма и содержание соответствует действующему законодательству, а

лицо, его вынесшее в адрес соответствующего должностного лица, имело на то полномочия (Решение Балахнинского городского суда Нижегородской области от 28 ноября 2018 г. по делу № 2А-1421/2018, Решение Александровского городского суда Владимирской области от 21 июня 2016 г. по делу № 2А-1138/2016, Решение Третьяковского районного суда Алтайского края от 17 марта 2015 г. по делу № 2-201/2015).

На первый взгляд, предостережение не несет никаких правовых последствий для лица, которому оно было вынесено, по сути, превентивный акт, а значит, оно и не подлежит обжалованию, но все не так, как кажется на первый взгляд, и указание Генпрокуратуры от 06.07.1999 № 39/7 «О применении предостережения о недопустимости нарушения закона», и судебная практика подтверждает наличие возможности признания предостережения незаконным.

Одним из оснований для признания предостережения частично незаконным – наличие в тексте предупреждения об ответственности, которая не может быть применена при данного рода отношениях, т.е. оснований для квалификации действий административного истца по указанной прокурором норме права в будущем не усматривается (Решение Лыбытнангского городского суд Ямало-Ненецкого автономного округа от 20 февраля 2017 г. по делу № 2А-248/2017).

Имея на руках по большей части отрицательную судебную практику, какие же выводы можно сделать, дабы понимать в будущем есть ли вероятность обжалования такого акта прокурорского реагирования как предостережение. Первое - вынесению предостережения обязательно должна предшествовать проверка всех обстоятельств дела, второе - основанием для предостережения должностного лица могут быть только достоверные сведения о готовящихся противоправных деяниях. Учитывая схожую правовую природу обжалования предостережений из различных отраслей права, приведем простой пример из практики.

Компания А арендовала у Департамента природных ресурсов земельный участок под размещение недвижимого имущества (объекта), в связи с чем исполняла обязанности по уплате арендных платежей. В январе Компания А передала Компании Б объект, расположенный на арендованном участке, по договору купли-продажи, следовательно, при переходе права собственности на объект автоматически в силу закона изменился арендатор участка. О продаже объекта Компания А не уведомила арендодателя, в связи с чем последний обратился в суд с иском о взыскании задолженности по арендной плате и в ходе рассмотрения данного иска дабы ускорить его исполнение – за содействием в прокуратуру. В результате было вынесено предостережение с фор-

мулировкой о недопустимости нарушения требований закона, необходимости погашения образовавшейся задолженности по уплате арендных платежей, а также разъяснено, что злостное неисполнение или воспрепятствование исполнению решения суда влечет уголовную ответственность, предусмотренную ст. 315 УК РФ, а злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности влечет уголовную ответственность, предусмотренную ст. 177 УК РФ.

Дело в суде было проиграно Департаментом, в иске отказано. Затем Компания А обратилась в суд с административным иском о признании незаконным вынесенного предостережения. Иск был удовлетворен, принято во внимание то, обстоятельство, что у Компании А отсутствовала обязанность производить оплату арендных платежей с момента перехода права собственности на объект к Компании Б. Таким образом, предостережение вынесено в отсутствие достоверных сведений о готовящихся противоправных деяниях, недостаточности собранных в ходе проверки материалов, вынесении предостережения без учета фактически сложившихся отношений. Вышеизложенное говорит о том, что при вынесении оспариваемого предостережения административным ответчиком не были соблюдены требования нормативных правовых актов, устанавливающих основания для принятия оспариваемого предостережения, не были проверены факты, изложенные

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

в объяснениях должностного лица Компании А, представленных прокурору до момента вынесения предостережения.

Кроме того, стоит отметить и наличие нарушений положений п. 2 ст. 26 Закона о прокуратуре, поскольку в данном примере акт прокурорского реагирования бы направлен на вмешательство в оперативно-хозяйственную деятельность организаций. В данной связи Верховный суд РФ в определении № 302-ЭС19-14081 от 29.08.2019 указывал на недопустимость вынесения актов прокурорского реагирования, в частности это были представления в отсутствие доказательств неисполнения законов и иных подзаконных нормативных правовых актов, поскольку такие акты прокурорского реагирования влекут нарушение прав и законных интересов общества, а, следовательно, признаются незаконным (Определение ВС № 309-ЭС19-12321 от 06.08.2019, определение ВС № 301-ЭС19-8104 от 23.05.2019).

Неоднозначно сложившаяся судебная практика вокруг такого акта прокурорского реагирования как предостережения требует тщательного анализа всех обстоятельств в каждом конкретном деле с учетом особенностей, приведенных выше.

С оспариванием представления прокурора сложилась схожая картина, судебная практика определила основные критерии для признания представления

незаконным и они соответствуют вышеприведенным. Внесению представления обязательно должна предшествовать проверка, в ходе которой необходимо собрать достаточные данные, свидетельствующие на нарушение обществом законных требований, затем органы прокуратуры должны быть произведены действия, направленные на установление обстоятельств, способствующих нарушению законодательства. Не стоит забывать и о пояснениях, замечаниях, доказательствах, представляемых самим проверяемым лицом. Кроме того, при внесении представления нельзя использовать недостоверную и противоречивую фактическим обстоятельствам дела информацию, а так часто бывает, когда органы прокуратуры не проводят соответствующей проверки.

Ключевым моментом реального обжалования и актов прокурорского реагирования, и предписаний государственных органов являются их исполнимость и правовая определенность. Данные условия тесно взаимосвязаны и не могут применяться друг без друга, так как одно следует из другого.

Судебная практика предлагает под исполнимостью понимать наличие реальной возможности у обязанного лица устранить в указанный срок выявленное нарушение. В свою очередь правовая определенность выражается в указании на конкретные действия, которые следует совершить обязанному лицу в

целях его надлежащего и своевременного исполнения со ссылкой на конкретные нормы права. Содержащиеся в представлении формулировки должны исключать возможность двоякого толкования, их изложение должно быть кратким, четким, ясным, последовательным, доступным для понимания всеми лицами (Постановление Шестнадцатого арбитражного апелляционного суда от 25 марта 2019 г. по делу № А20-4741/2018). То есть исполнимость – это возможность выполнить действия в определенный срок, а правовая определенность – это перечень мероприятий для выполнения, обязанность выполнения которых законодательно обусловлена.

Исполнимость и правовая определенность занимают ключевое место не только в вопросе актов прокурорского реагирования, но в работе с предписаниями федеральной инспекции труда. Помимо данных условий законность предписания предполагает также соблюдение процедуры его вынесения и установление факта нарушения.

Предписание трудовой инспекции, как и представление прокурора, должно содержать конкретные формулировки, например, трудовой инспекцией выдано Обществу предписание, обязывающее юридическое лицо в соответствии со ст. 99 трудового кодекса РФ устранить сверхурочную работу работников свыше 120 часов в год (данные за 9

месяцев текущего года), но не указано каким именно способом это нужно сделать. Суд данное предписание признал незаконным, поскольку в предписании не указано какие действия необходимо совершить исполнителю, а значит оно в связи с неясностью и неконкретностью не исполнимо (Решение Саянского городского суда Иркутской области от 17 января 2019 г. по делу № 2А-1019/2018; Определение Верховного суда РФ № 307-ЭС19-11058 от 25.07.2019).

Таким образом, при получении актов прокурорского реагирования и предписаний федеральной инспекции труда, мы должны проверить порядок проведения предшествующей проверки, полномочия лица, ее проводившего, достоверность сведений, положенных в основу акта, исполнимость и правовую определенность. Данные рекомендации по обжалованию актов прокурорского реагирования и постановлений государственных органов универсальны и могут использоваться не только в трудовых, но и в иных правоотношениях.

Помимо вопроса оспаривания актов прокурорского реагирования и актов государственных органов интересен вопрос конфликтного увольнения, связанного с совершением прогула. Краеугольным камнем в данном вопросе стали определения Верховного суда РФ от 01.07.2019 № 5-КГ19-81 и от 12.08.2019 № 5-КГ19-98.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Верховный суд РФ положил начало кардинальным переменам в области увольнения за прогул, если ранее для увольнения за прогул работодателю было достаточно соблюсти формальную процедуру, то теперь, помимо всесторонней оценки причин прогула на предмет его уважительности, необходимо учитывать и тяжесть вменяемого в вину дисциплинарного проступка, обстоятельства, при которых он совершен, а также предшествующее поведение работника и его отношение к труду.

Прежде судебная практика исходила из формального применения пп. «а» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ и для признания увольнения обоснованным только лишь при соблюдении процедуры (Решение Дмитровского городского суд Московской области от 18 февраля 2019 г. по делу № 2-4811/2018; Апелляционное определение суда Ханты-Мансийского автономного округа-Югры от 20.09.2016; Решение Башмаковского районного суд Пензенской области от 25 февраля 2019 г. по делу № 2-35/2019 (Апелляционное определение Пензенского областного суда от 23.04.2019); Решение Первореченского районного суд г. Владивостока Приморского края от 20 февраля 2019 г. по делу № 2-4811/2018). Достаточно было составить акт об отсутствии работника на рабочем месте, запросить объяснения, и если причины прогула неуважительные, издать приказ об увольнении.

Сегодня Верховный суд РФ формирует совершенно новый подход и соответственно дополняет предмет доказывания по данной категории дел следующими обстоятельствами: обоснованно ли признана работодателем причина отсутствия на рабочем месте неуважительной, учитывалась ли тяжесть совершенного проступка при наложении взыскания и обстоятельства, при которых он совершен, каково было предшествующее поведение работника, его отношение к труду.

Сегодня работодателю будет сложнее уволить работника за прогул, теперь же одного лишь соблюдения процедуры увольнения не достаточно, необходимо учесть, привлекался ли ранее работник к ответственности, допускал ли нарушение правил внутреннего трудового распорядка, имел ли работник благодарности, награды, участвовал ли в мероприятиях, проводимых работодателем (спортивные, научные, корпоративные и т.д.). Увольнение без соблюдения вышеназванных принципов юридической ответственности, исходя из новшеств, не может быть признано правомерным.

Если же работник имеет благодарности и ранее не допускал нарушения трудовой дисциплины, и даже при признании причин прогула неуважительными, в свете последней судебной практики, уволить такого сотрудника будет непросто, и скорее всего суды признают увольнение незаконным по причине

того, что применение дисциплинарного взыскания в виде увольнения не соразмерно совершенному проступку.

Как же быть с предыдущими решениями? Отдельно хотелось бы остановиться на вопросе пересмотра ранее вступивших в силу постановлений судов общей юрисдикции по вопросам прогула в тех случаях, когда работодатель при увольнении не учел обстоятельства, на которые указал в последних определениях Верховный суд РФ. Согласно п. 5 ст. 392 ГПК и в связи с постановлением Конституционного суда РФ от 17.10.2017 № 24-П «По делу о проверке конституционности пункта 5 части четвертой статьи 392 Гражданского процессуального кодекса Российской Федерации в связи с жалобами граждан Д.А. Абрамова, В.А. Ветлугаева и других» пересмотр вступивших в законную силу судебных постановлений по новым обстоятельствам возможен только на основании актов Верховного суда РФ, которые обладают признаком окончательности и отражают позицию в целом. К таким актам относятся постановления президиума и постановления пленума

Верховного суда РФ. Поскольку определения судебной коллегии Верховного суда РФ не обладают вышеприведенными признаками, на их основании нельзя будет пересмотреть судебные постановления по иным делам.

В заключение хотелось бы отметить, что право в целом проходить видимый путь трансформации от формального подхода к реальному, что в рамках обжалования актов государственных органов, что в рамках конфликтного увольнения. Сейчас повсеместно требуется использование индивидуального подхода в каждом конкретном деле с изучением его уникальных характеристик и выработки правовой позиции, шаблонный путь не приведет к результативному решению проблемы.

***Виктория Кокорева**, эксперт
журнала Трудовое право

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для 



Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

4 декабря
г. Москва, отель SAVOY

Сергей Семенов
10 лет на рынке



Связь процессов внутреннего и внешнего документооборота в формировании «цифровой организации»

 Настоящее время электронный документооборот и современные информационно-коммуникационные технологии становятся основой взаимодействия предприятий и организаций с их клиентами, партнёрами, государственными органами, а также организации процессов внутренней деятельности с ориентацией на переход к «цифровой» организации (предприятию).

В этих условиях документооборот модифицируется и, в сравнении с традиционным бумажным делопроизводством, приобретает ряд новых черт.

В первую очередь необходимо отметить:

— всё более активное применение изначально электронных документов;

— необходимость более высокого уровня системности при решении вопросов управления документацией и документооборотом;

— развитие новых организационно-технологических форм документооборота;

— возрастание требований к информационной безопасности и защите информации;

М. П. Бобылева

Полный текст читайте в Делопроизводстве №4

Приглашаем оформить подписку написав нам на почту

tp@top-personal.ru

500 рукопожатий с потенциальными клиентами

УИ Что нового вы узнали о коллегах на этом мероприятии?

Приятно, что на многих стендах присутствовали выпускники Международного Эриксоновского Университета Коучинга. Это говорит о том, что коучинг и коучинговый подход в работе с персоналом становятся в России все более популярным и востребованным. Хочется отметить высокий



Анна Лебедева

**Международный
Эриксоновский
Университет Коучинга**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



уровень профессионализма коллег, принимавших участие в Hr Expo. Мы заметили, что наши коллеги разрабатывают новые инструменты, необходимые как для работы внутри коллектива, так и для работы с клиентами.

Содружество провайдеров выставки стало местом профессиональной встречи и обмена новыми идеями, организации новых партнёрств и содружеств.

УП Кто заинтересовался вашими продуктами и услугами?

— МЭУК более 10 лет принимает участие в Hr expo. Для нас это мероприятие – уникальная возможность приобрести новых партнёров и друзей, а также пообщаться с теми, с кем мы уже работали как в корпоративном формате, так и во время обучения в нашем Университете. За два дня выставки наша команда совершила примерно 500 рукопожатий с потенци-

альными клиентами и договорилась о взаимодействии с корпоративными клиентами и людьми, желающими использовать коучинг для саморазвития и личной практики.

УП Какие выступления на форумах выставки вам были интересны?

— Нам были интересны все выступления коллег, особенно спикеры, выступавшие на стенде ICF. Так же для нас были полезны и интересны выступления, связанные с развитием команд, в капсуле CBSD.

***Анна Лебедева,**
директор **Международного Эриксоновского Университета Коучинга, MCC ICF, коуч первых лиц**

Беседовала А. Верецагина

Эксклюзивно для



Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

4 декабря

г. Москва, отель SAVOY

Сергей Семенов
10 лет на рынке



Как УДВОИТЬ продажи?

с помощью тренинга Сергея Семенова

10 лет на рынке



4 декабря
г. Москва,
отель SAVOY

- ✓ Да, это вполне реально узнать на тренинге.
- ✓ Обучение и сопровождение с заменой тех, кто не достигает целей.
- ✓ Ваш отдел продаж работает хорошо? Поставьте задачу удвоить продажи и даже если ваш отдел продаж работает хорошо. Без компромиссов и оправданий.
- ✓ **Конечный итоговый результат:** Повышение объема продаж за счет повышения эффективности работы сотрудников с клиентами: через повышение процента конверсии (способность менеджера превратить первичный контакт в заказ), за счет увеличения среднего размера заказа. Повышение активности сотрудников в работе. Повышение мотивации участников к высоким результатам в работе. Формирование плана достижения достижение целевых показателей в работе. Формирование необходимых знаний и навыков для достижения целевых показателей в продажах



1. Стоимость участия 15000 руб.

(включая обед, книгу, сопровождение консалтинга, подписку на )

2. Для подписчиков  участие БЕСПЛАТНО



4 декабря, г. Москва, отель SAVOY ,

почта TP@TOP-PERSONAL.RU WatsApp +7(926)350-18-81

организатор Журнал



Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

с помощью тренинга Сергея Семенова

10 лет на рынке



4 декабря
г. Москва,
отель SAVOY



4 декабря, г. Москва, отель SAVOY ,
почта TR@TOP-PERSONAL.RU WhatsApp +7(926)350-18-81

организатор Журнал



Как УДВОИТЬ продажи?

с помощью тренинга Сергея Семенова



10 лет на рынке

- ✓ Да, это вполне реально узнать на тренинге.
- ✓ Обучение и сопровождение с заменой тех, кто не достигает целей.
- ✓ Ваш отдел продаж работает хорошо? Поставьте задачу удвоить продажи и даже если ваш отдел продаж работает хорошо. Без компромиссов и оправданий.

**В подарок
КАЖДОМУ**

книга

**Сергея Семенова
"Большие продажи
без компромиссов
и оправданий"**



Описание

Умение продавать - один из важнейших факторов успеха любой компании, особенно в кризисные времена. Покупатели неохотно тратят деньги, а конкуренты наступают на пятки, потому руководитель должен всеми средствами мотивировать своих сотрудников и развивать их навыки продаж.

Сергей Семёнов, бизнес-тренер и консультант с 17-летним опытом продаж, собрал наиболее эффективные методики ведения переговоров, убеждения клиентов и работы с возражениями, фундаментальные принципы и особенности продажи различных видов товаров и услуг, добавил проверенные инструменты повышения мотивации персонала и оценки результатов работы и получил систему управления продажами, которую с успехом можно использовать в компании любого профиля и размера. После внедрения описанной системы вы наконец сможете добиться нужных объемов продаж. Без компромиссов и оправданий со стороны подчиненных.