

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

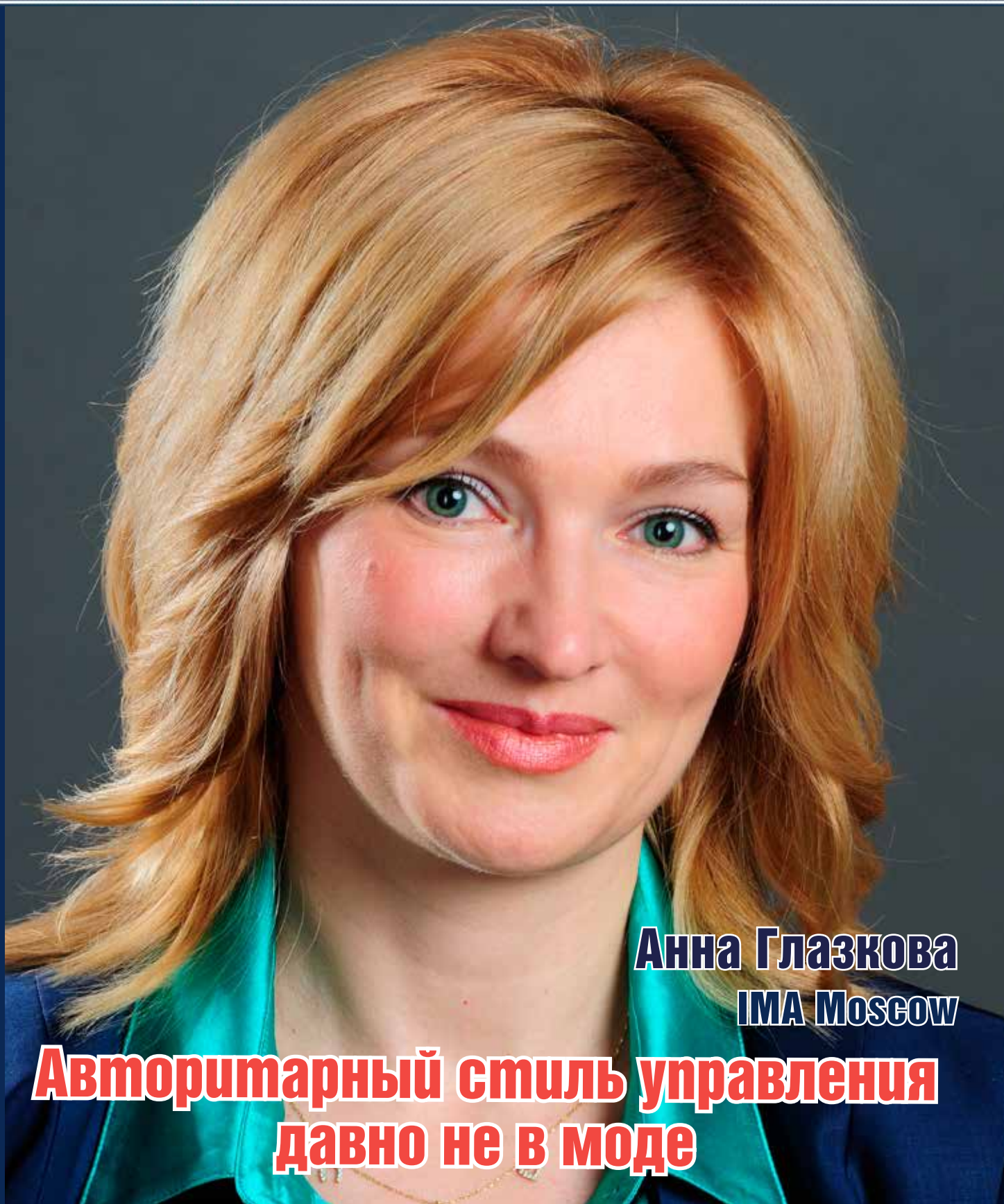
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по управлению персоналом — ТИХИЗ, АИИЗ, ТИИЗ

№ 6
(514)

2019

Главная тема: **ЛИДЕРСТВО**



Анна Глазкова
IMA Moscow

**Авторитарный стиль управления
давно не в моде**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Быстрый съедает сильного...

Мудрые руководители не диктуют...

Ответственность – это свобода...

**и еще много интересных мыслей
экспертов  стоит прочесть в этом
номере.**

PS:

**Переходите на мультимедийную версию
УП-онлайн с видео приветствиями
от спикеров и авторов, видео
презентациями компаний, конференций
где УП инфопартнер, и скоро –
аудиоверсия материалов которую вы
сможете прослушать в дороге или
отдыхая...**

*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 — агентство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)
Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 5

С такими коллегами лидер будет находиться в зоне комфорта, избегать стресса, не будет нервничать и напрягаться, но, к сожалению, и «глубоко не пашет»...



Анна Глазкова,
IMA MOSCOW

стр. 13

Места на этих должностях должны занимать люди, которые как раз хотят меняться...



Сергей Карпушов,
ASVA

стр. 19

У многих существует иллюзия, что они общаются с корпорациями и должностями
В НИХ...



Юрий Андреев,
APRIL ASSOCIATES

стр. 28

Делегирование позволяет развивать еще и сотрудников, которые находятся в подчинении руководителя...

Андрей Клейменов,
EQVANTA



стр. 43

Распределение ответственности зависит не только от того, как построена система управления компанией, но и от схемы принятия решений...

Несия Фердман,
КОУЧ (ИЗРАИЛЬ)



стр. 55

Разрешается судами без малейшей оценки законности направления работников таким образом, а оцениваются исключительно через призму договорной конструкции возмездного оказания услуг...

Татьяна Горошко,
ЮРИСТ



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

ЛИДЕРСТВО

Мудрые руководители не диктуют...

Анна Глазкова, IMA Moscow

Трибуна Директора

Быстрый съест сильного быстрее

Сергей Карпушов, ASVA

HR ТЕХНОЛОГИИ

Работайте только с успешными людьми

Юрий Андреев, April Associates

Трибуна Директора

Делегируй или «ложись костью»!!!

Андрей Клейменов, Eqvanta

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Большие продажи без компромиссов и оправданий: Система эффективных продаж по телефону и на встречах

Сергей Семёнов

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Ответственность – одно из проявлений свободы

Несия Фердман, коуч (Израиль)

АУТСТАФФИНГ

Аутстаффинг персонала: «узкие места» и анализ споров

Татьяна Горошко, Юрист

№ 6
(514)

Издаётся с 1996 г. 2019 г.

Объединенная редакция

ИД



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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала



Андрей
Устюжанин



Дмитрий
Жирнов



Жанна
Завьялова



Светлана
Николашина



Алекс
Рубанов



Лев Сальц



Светлана
Белодед



Ирина
Баева



Павел Кочетков,
выпускающий
редактор



Ирина Галкина,
менеджер по
исследованиям
2018-up@bk.ru

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 21.02.2019 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



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

Мудрые руководители не диктуют...

Управляйте по целям, будьте образцом для подражания... и успех не заставит долго ждать

УТ Кого будем считать лидерами компании – собственника, топов, неформальных лидеров, включая слесаря Васю?

Позиция «лидера» – это роль в определенной системе. Лидерство обычно относят к способностям влиять или навыкам руководить другими сотрудниками. Не всегда человек, на которого возложена роль официального лидера, или занимающего топовую должность, имеет лидерские качества или наделен способностью «вести» за собой. Часто лидируют те, кто не являются фор-



Анна Глазкова

IMA Moscow

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



мальными лидерами. К сожалению, зачастую встречаются деструктивные элементы, которые избирают позицию отрицания, сопротивления изменениям и тотальной критики. HRD, люди обладающими глубокими познаниями психологической природы человека, необходимо вычислить такие элементы и нейтрализовать от влияния на сотрудников. Давно доказано, что малые группы психопатов способны раскачать коллектив и тогда здоровые люди будут проявлять признаки психопатов. Это тренды групповой динамики.

УП Итак, кто-то решил собрать в компании только топов с лидерскими качествами ... а далее?

— Команда лидеров сможет выдать результат, но через некоторое время сработает центробежная сила и каж-

рятся с подчиненной позицией. Для получения результата нужны разные роли: хорошие исполнители не менее ценны, чем харизматичные лидеры.

УП Как быть с дилеммой о том что “Великие не терпят рядом с собой великих” (кажется слова Мао)?

— Сколько рулей у автомобиля или штурвалов у самолета? Один. Еще может быть несколько бутафорских с фальшивыми рычагами. Предприятие имеет схожие принципы управления, поэтому точка принятия решения должна быть сосредоточена в одних руках во избежание разнонаправленных действий и центробежных сил. С другой стороны, человек разумный как вид смог выжить на всех этапах эволюционного развития благодаря животным функциям, в том числе до-

ТОЧКА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ ДОЛЖНА БЫТЬ СОСРЕДОТОЧЕНА В ОДИНХ РУКАХ ВО ИЗБЕЖАНИЕ РАЗНОНАПРАВЛЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ И ЦЕНТРОБЕЖНЫХ СИЛ

дый из лидеров начнет тянуть одеяло на себя. Лебедь, рак и щука вряд ли договорятся о единых принципах управления, единой стратегии и сми-

минантности. Лимбическая система, отвечающая за поведенческие реакции, среагирует на другого лидера, как на опасность, которая претендует



на его территорию, тем самым агрессивная особь стремится отстоять свое право на добычу либо территорию «прайда». По сути, великий лидер проявляет животную природу альфа-самца и поэтому не потерпит рядом с собой сильных личностей

УП Какие бывают лидеры в принципе?

— Концепция трансформационного лидерства на основе психологических механизмов стала набирать свою популярность в конце 70-х годов прошлого столетия и актуальна поныне.

Во-первых, бывают «не-лидеры», которые избегают принятия решений, ответственности и не имеют позиции.

Во-вторых, бывают транзактные лидеры: управляют по исключениям, вмешиваются только тогда, когда работа отклоняется от стандартов и регламентов, склонны убеждать и вознаграждать за старание и трудолюбие.

Наконец, третий стиль управления – трансформационное лидерство. Такой лидер управляет по целям, интеллектуально стимулирует, вдохновляет, является образцом для подражания, таким харизматичным визионером. Такого лидера принимают, ему доверяют и уважают.

УП Много ли лидеров подбирают себе людей похожих на них? Почему?

— Потому что это самый простой и неэнергозатратный способ формирования команды. Собираются люди с одинаковыми взглядами, уровнем интеллекта, скоростью обработки данных, образованием, практическими навыками и жизненным опытом.

С такими коллегами лидер будет находиться в зоне комфорта, избегать стресса, не будет нервничать и напрягаться, но, к сожалению, и «глубоко не пашет». С скромные достижения будут оправданы отсутствием конфликтов и редкой зыбью стабильного болотца.

УП И что происходит в таких компаниях в управлении?

— В таких компаниях отсутствует развитие и профессиональный рост. Эффекта синергии не получится. В лучшем случае такая компания будет иметь только одну сильную сторону и несколько проваленных компетенций. В самом наихудшем проявлении просматривается несколько трендов в управлении: малокомпетентный лидер управляет слабой безынициативной командой или «токсичный» лидер управляет демотивированной командой. И в том и в другом случае бизнес теряет время и деньги.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**С ТАКИМИ КОЛЛЕГАМИ ЛИДЕР БУДЕТ НАХОДИТЬСЯ
В ЗОНЕ КОМФОРТА, ИЗБЕГАТЬ СТРЕССА, НЕ БУДЕТ
НЕРВНИЧАТЬ И НАПРЯГАТЬСЯ, НО, К СОЖАЛЕНИЮ, И
«ГЛУБОКО НЕ ПАШЕТ»**

УП Насколько непохожих на лидера надо подбирать сотрудников? Критерии непохожести? Ведь так можно зайти в дебри...

— Идеального сотрудника не существует, как не встречается в природе двух абсолютно одинаковых индивидуумов. Поэтому надо подбирать людей с разными сильными сторонами: один член команды может быть сильным коммуникатором и переговорщиком, у другого выдающиеся аналитические способности, третий отличается высокой работоспособностью, четвертый наделен структури-

бой, свою персональную этику, в характер, в принципы, в цели, в мотивацию и в образ действий. Как минимум 30% инвестируйте в управление теми, чей авторитет выше вашего. И 15% — в управление теми, кто равен вам...».

УП Есть ли отличия в том как управляют лидеры политики и лидеры в бизнесе?

— Политический лидер — это слуга народа, руководитель на предприятии — это слуга бизнеса, общего дела на пользу обществу, как бы это

ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ БЫТЬ ЛИДЕРОМ, ИНВЕСТИРУЙТЕ 40% СВОЕГО ВРЕМЕНИ В УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ

рованным мышлением, пятый — обладает большим опытом, а шестого отличает нестандартный творческий подход. По сути, все сотрудники стремятся к одной цели, но вклад каждого из них ценен с точки зрения уникального личностного профиля.

УП Как управлять специалистами непохожими на тебя?

— Я приведу цитату Ди Хока, первого CEO Visa International: «Если вы хотите быть лидером, инвестируйте 40% своего времени в управление со-

пафосно ни звучало. В Google наиболее ценными сотрудниками считаются не топ-менеджеры, а программисты кода AI-приложений. В Apple были лучшие инженеры и разработчики. Относительно высоких целей лидеров политики и лидеров в бизнесе — они схожи: сделать людей счастливыми и мотивированными. Авторитарный стиль управления давно не в моде. Счастливые люди работают эффективнее, меньше болеют, в таких компаниях меньше текучести и эмоционального выгорания.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Секреты подбора топов непохожих на лидера известны всем?

— Работоспособная успешная команда в современных организациях, адаптивных, нелинейных, сложных организациях, должна гармонично совмещать противоречивые характеристики: хаос и порядок, соперничество и взаимопомощь, конкуренцию и сотрудничество, сочетать теоретические знания и практические умения. Именно об этом писал Ди Хок в своей работе «Искусство хаопорядоченного лидерства» («хаопорядоченного» на английском «chaoric» от «chaos» + «order», «хаос» и «порядок»).

Секретами подбора топ-менеджеров, обладающих разнообразными уникальными характеристиками и идеально дополняющими лидера, в совершенстве обладают многие HRD. Среди инструментов можно отметить психологические тесты, кейсы для решения задач, провокативные интервью, психофизиологическое тестирование или НЛП методики.

Что происходит в компании через год после набора новых топов непохожих на лидера? Как меняются топы и их роли?

— Идет процесс взаимного интеллектуального обогащения и трансформации. Появляется питательная среда,

способная выполнять стратегические задачи бизнеса. Заметьте, ни одного дела на этапе стратегического замысла не погибло, как правило, гибнет все на этапе реализации из-за мелочей, амбиций, личностных конфликтов. А это удел незрелых лидеров и дегенеративных команд. К тому же, по факту очень затратно и дорого обходится бизнесу. Именно поэтому два последних десятилетия в HR менеджменте и бизнес-коучинге прошло под эгидой командообразования, личностного роста и управления конфликтами. Высоко-функциональные команды во главе с трансформационным лидером продуктивны и находятся в конструктивном диалоге между собой.

Компания постарела (по Адизесу)... а непохожие топы все такие же...или ?

— Симптомы стареющих компаний, о которых говорит Ицхак Адизес — строгий дресс-код в одежде, совещания в роскошных конференц-залах с дорогими аксессуарами и картинами, отсутствие бурных дискуссий и конфликтов. Топы либо стареют вместе с компанией, обрастая кордонами в виде подчиненных структур, администраторов, персональных помощников, либо «вымываются» из компании как неумные, слишком эмоциональные и беспокойные звенья. На смену им приходят хладнокровные бюрократы, лов-



ко жонглирующие ответственностью, великолепно ориентирующиеся в пространстве деловой полемики; вместо эффективности, скорости и креативности начинают цениться стабильность и политический вес. Это граница между зрелостью и началом заката, тре-

крестьянские поля. Вот так, понятие «команда» превратилась в группу индивидуумов, которые вместе «тянут лямку» в одном направлении. Спустя века человечество совместными усилиями достигло успехов в механизации сельскохозяйственного труда, на смену

ВМЕСТО ЭФФЕКТИВНОСТИ, СКОРОСТИ И КРЕАТИВНОСТИ НАЧИНАЮТ ЦЕНИТЬСЯ СТАБИЛЬНОСТЬ И ПОЛИТИЧЕСКИЙ ВЕС

вожный симптом для бизнеса. Важно своевременно диагностировать терминальную стадию и без сожаления избавляться от злокачественного образования, в противном случае, метастазы разрушат весь организм. Если компания обретет иммунитет к «бюрократическому аристократизму», она сможет оставаться вечно молодой.

пришли творческие интеллектуальные коллективы и новые правила управления.

Для креативной боеспособной команды потребуются люди с разными ролями, например: Мечтатели, Реалисты, Критики, Наблюдатели. У Уолта Диснея была своя стратегия гениальности: роли были разделены по способам мышления ... и по разным комнатам (Dreaming Space, Planning Space etc). Потом команда Мечтателей переходила в комнату для Планирования и т.д. Так Уолт Дисней использовал пространственные якоря: погружение и проявление сильной стороны группы сотрудников с последующим объединением в общую команду для создания гениального проекта. Командное сотрудничество позволяет работающим вместе людям, создавать и генерировать что-то новое, грандиозное и удивительное, беспрецедентное, нахо-

УП Командность зависит от многих факторов. Какие основные?

— Команда – это прежде всего группа людей, объединенных общей задачей. Кстати, английское слово «team» пришло из староанглийского «teon», что означает «тянуть». Изначально слово «team» означало несколько животных, связанных вместе и привязанных к одному средству передвижения. Сразу представляется картинка: несколько запряженных волов уныло пашут



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



длежащее за пределами способностей индивида-одиночки. Психологи сравнивают этот факт с возникновением «роевого интеллекта» или «группового разума». Подобно тому, как в человеческом организме множество органических молекул, взаимодействуя друг с другом, выполняют сложнейшую задачу – поддержание жизни, при этом сбой хотя бы одного этапа этого многофункционального процесса приводит к краху всей системы, так и в командном сотрудничестве важна работа составляющих элементов в отдельности и слаженное взаимодействие между собой.

УП Ваши советы лидерам по подбору команды?

— Большинство исследователей лидерства в командах сходятся во мнении, что:

1. Рядом с более сильными сотрудниками мы растем и учимся быстрее. Только слабый лидер боится нанимать

сотрудников сильнее себя, во избежание потери статуса и собственной значимости.

2. Подбирайте людей непохожих на себя. Не стоит нанимать сотрудников по собственному подобию, потому что вы рискуете дублировать свои сильные и слабые стороны.

3. Если вы лидер, то будете учиться всю жизнь

4. Действуйте проактивно, не дайте взять верх животным инстинктам.

5. «Мудрые руководители не диктуют; они изменяют условия, которые мешают достижению согласия и успеха» Ди Хок

***Анна Глазкова, Вице-президент IMA Moscow**

беседовала И. Галкина

Журнал



2019 г.



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



Эксклюзивно для



Быстрый съест сильного быстрее

Лидер региональной доставки автозапчастей к иномаркам не допускает даже мысли о форс мажорах.

Система бизнеса так продумана, что не допускает их в принципе: от ограниченного ассортимента до заменяемости сотрудников



Сергей Карпушов

ASVA

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Сколько времени Вам удается уделять не оперативной работе, а, скажем так, стратегическому мышлению о дальнейшем развитии компании?

*Р*отелось бы больше, конечно. Сейчас 50–60 % времени занимает рутинная операционная деятельность. Но порядка 40–30 % я стараюсь от-

няшний день — люди и правильное распределение сил и ресурсов. Весь бизнес уходит в онлайн, как ни крути. Каждый сотрудник в компании многозадачен. Я руковожу девятью подразделениями по России, в которых работают 4–6–9 человек, в зависимости от региона. С таким количеством людей сложно решать даже бытовые вопросы. Например, водитель ушел, а он у меня один. По логике, подразделение должно либо встать, либо я должен держать водителя в штате. Чтобы снизить риски, я нанимаю кладовщика с личным авто. Безусловно, его основная обязанность — отправ-

ВСЬ БИЗНЕС УХОДИТ В ОНЛАЙН, КАК НИ КРУТИ

дать стратегическому планированию и мыслям о том, где мы будем если не завтра, то хотя бы через год. С этим связаны и остальные вопросы: производство, представленность в регионах, в Таможенном союзе и в Европейском, вывод новых товарных линеек, открытие и закрытие собственных представительств компании.

У А что у Вас является ключевым преимуществом, или оно не одно? Как Вы считаете?

— Наша сильная сторона на сегод-

нящий день — люди и правильное распределение сил и ресурсов. Весь бизнес уходит в онлайн, как ни крути. Каждый сотрудник в компании многозадачен. Я руковожу девятью подразделениями по России, в которых работают 4–6–9 человек, в зависимости от региона. С таким количеством людей сложно решать даже бытовые вопросы. Например, водитель ушел, а он у меня один. По логике, подразделение должно либо встать, либо я должен держать водителя в штате. Чтобы снизить риски, я нанимаю кладовщика с личным авто. Безусловно, его основная обязанность — отправ-

лять и принимать грузы на складе. Но если обстоятельства требуют, он берет на себя обязанности водителя за определенную доплату. Такой подход работает.

Во-вторых, мы четко знаем свою целевую аудиторию и сегментируем клиентов. У нас нет сотен тысяч наименований товаров, как у перекупщиков. Зато есть тысяч шесть произведенных позиций на складе. И мы четко знаем, в каком городе и к кому идти с определенной продукцией, как сделать более выгодное предложение, чем у конкурентов.



В-третьих, наше преимущество — в небольших масштабах компании. Любое решение может быть принято за день. Система управления проста: если руководитель удаленного филиала не может решить ключевой вопрос, то передает информацию ру-

Сбербанк решил поставить на стратегию изменений. Ему удастся это?

— Действительно, Сбербанк и у меня ассоциируется со стабильностью. Я недавно окончил курс МВА,

«БЫСТРЫЙ СЪЕДАЕТ СИЛЬНОГО»

ководителю направления в головной офис, мы вместе находим ответ и передаем его в филиал.

Я понимаю важность регламентов, четких целей и задач, поэтому пишу книгу продаж. Но сейчас на рынке выживает не сильный, а как в той поговорке: «Быстрый съедает сильного».

Поэтому гибкость — одно из наших главных преимуществ. Лозунг, который я часто повторяю на совещаниях, звучит так: «Если мы чего-то не делаем сегодня, это не значит, что мы не делаем этого завтра». В компании есть политика: как она торгует, кому она торгует. Но если нужно поменяться, мы меняемся за пару дней. На рынке сейчас это дорогого стоит, мир меняется с сумасшедшей скоростью. Скорость изменений — основной тренд последних 20 лет.

где обучался с коллегами из Сбербанка. Они рассказывали, что Герман Греф (президент Сбербанка России) любит изменения. Но понимает, что определенная категория людей пришла в банк за стабильностью, и в одиночку эту «гору» не сдвинуть. Что бы я посоветовал? Сделать ставку на ключевых сотрудников, которые руководят отделами или направлениями. Места на этих должностях должны занимать люди, которые как раз хотят меняться.

Это повлияет на подведомственные отделы, сработает дубликация от начальника к подчиненным. Людей, не желающих перемен по каким-то причинам, стоит выводить в отделы, меньше подверженные изменениям. В любой компании есть стабильные рутинные отделы, например, по отчетностям. А освободившиеся места далее заполнять молодыми, инициативными, готовыми меняться сотрудниками.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Вас есть видение того, как скорость помогает побеждать?

— В период обучения по программе MBA я познакомился с директором

ка, отчетности по командировкам, отпуск. Эти вещи регламентируются законами РФ и не меняются часто. А вот целевую аудиторию, стратегию компании можно двигать, пересма-

МЕСТА НА ЭТИХ ДОЛЖНОСТЯХ ДОЛЖНЫ ЗАНИМАТЬ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ КАК РАЗ ХОТЯТ МЕНЯТЬСЯ

по развитию региональной сети банка «Абсолют». По его словам, компания полностью ушла в цифровизацию. Сейчас на рынке ипотеки главный тот, кто быстро принимает решения. В «Абсолюте» решение о выдаче ипотеки на основании собственной цифровой платформы приходит за 30–40 минут. Час — это уже много. Их рекорд — 22 минуты на основании цифровой платформы. Многим, наверное, стоит идти примерно по такому пути. Оцифровывать решения, чтобы увеличивать скорость их принятия.

тривать раз в полгода и изменять, если нужно.

У каждой компании есть не только преимущества, но и свои узкие места. В нашей компании, например, человек приходит на работу и, если понимает, что он что-то решает, что от него что-то зависит, начинает повышать свои ставки: пробивать выше свою зарплату, свои привилегии и всё прочее. У нас своя система решения этой проблемы, дальше идет тема «звездная болезнь» и т. д., и главбух, например, попробуй его замени?

Скорость, гибкость.... и регламенты при этом отсутствуют?

— Даже в таких гибких компаниях, как наша, должны быть жестко прописанные инструкции. Мы делаем их в виде регламентов, приказов и других нормативных документов: работа с дебиторской задолженностью, инструкции по приему возврата и бра-

— Я делаю акцент на ключевых фигурах. Это сотрудники, без которых работа подразделения может сорваться. Поэтому каждый человек должен быть взаимозаменяемым.

Начну с низовых звеньев. Если в региональном подразделении заболе-



ет водитель (или у него сломается машина, или он уйдет в отпуск), развозить товар будет некому. Для нас это недопустимо, логистика играет ключевую роль на рынке автозапчастей. Поэтому, как я уже говорил раньше, если требуют обстоятельства, за руль садится кладовщик.

Руководитель подразделения может заменить любого менеджера. В каждом филиале 1–2 менедже-

случится с руководителями филиалов, я сохраню 80 % оборота. Документы, сверки, взаиморасчеты — все это остается в централизованной 1С.

У зав. складом есть заместитель — начальник склада, поэтому центральный склад не закроется. У меня тоже есть заместитель, мы с ним два взаимозаменяемых человека. Уход любого из нас никак не затормозит работу организации.

Я НЕ ХОЧУ ОСТАВАТЬСЯ У РАЗБИТОГО КОРЫТА

ра ведут всех клиентов, но с VIP-сегментом лично общается руководитель. И именно VIP-клиенты — это те 20 %, которые дают 80 % оборота по филиалу. Если уйдет один менеджер или сразу несколько, я сохраню 80 % оборота.

И дальше по списку: в региональных подразделениях оператор 1С по совместительству выполняет обязанности офис-менеджера. Даже если менеджер уйдет, заявки от клиентов будут приходить на почту оператору. Так я сохраню 100 % оборота подразделения.

Руководитель направления обязан лично общаться с 20 % клиентской базы, которые дают 80 % по его региону соответственно. Если что-то

 Вот видите, мы начали с секретов компании, Вы сказали, что это люди. И подошли в финале к тому, что продуманно и четко работает система, не допускающая форс-мажоров?

— Не допускающая. Я лично периодически общаюсь с региональными менеджерами, несмотря на то, что они у меня не в прямом подчинении. Мне нужно понимать, кто сможет заместить руководителя, если придется.

Я не хочу оставаться у разбитого корыта.

В итоге у меня остаются менеджеры, которые могут заменить по сво-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



им моральным и деловым качествам
нужного руководителя.

У нас живая организация, живые
люди. Я неоднократно терял сотруд-
ников. Люди уходили по собственно-
му желанию. С некоторыми приходи-
лось прощаться. Но это происходит
гораздо проще и безболезненнее,
если на месте есть подготовленный
сотрудник. Комиссия вылетела, при-
няла склад, дела и должность, объ-
ехала ключевых клиентов, пожелала
успехов новому коллеге и уехала. Как

правило, на старте он еще энергичней
предыдущего.

 Спасибо. Всего доброго.

*Сергей Карпушов, генеральный
директор группы компаний **ASVA**

беседовала И. Галкина

Журнал ,

2019 г.

Справка: Карпушов Сергей Владимирович, генеральный директор группы компаний ASVA. Занимаемся произ-
водством и оптовой продажей запчастей для автомобилей иностранного производства. Работаем исключительно в
сегменте b2b, имеем собственные подразделения, как на территории РФ, так и за ее пределами.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
СЕРГЕЮ КАРПУШОВУ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



**ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ как
подписчик УП и получайте:**

**ПРИШЛИТЕ ЗАЯВКУ
с адресом вашей подписки
и имя агентства подписки
на TP@TOP-PERSONAL.RU**



- ☒ подарки
- ☒ призы
- ☒ бонусы на участие в конференциях

Эксклюзивно для



Работайте только с успешными людьми



Юрий Андреев

April Associates

HR ТЕХНОЛОГИИ

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Деловой мир крайне тесен, и мы должны оставлять правильные круги на воде

УП Скажите несколько слов о себе.



За 20 лет опыта в HR я провел около 8 000 собеседований, большая часть из которых с управленцами. Последние несколько лет, занимаясь карьерным консалтингом, ежедневно общаюсь face-to-face с топ-менеджерами на тему создания положительной динамики в их карьере. Первая сложность, о которой все они говорят, их печаль и боль — это коммуникация с рекрутерами или эйчарами. И с этим, на мой взгляд, надо определенно что-то делать! Это более базовая тема, чем размышления на тему таланта кандидата, который находится перед вами, например. Практически любой управленец, побывавший в качестве кандидата, обязательно бросит камень в сторону эйчаров, а эйчары, естественно, будут защищаться. Я не сторонник кого-то обвинять или оправдывать, но считаю, что у современных рекрутеров этот крайне важный навык является «слабым звеном».

Основная проблема, на мой взгляд, заключается в том, что позиции эйчаров и рекрутеров занимают молодые

люди и барышни. У них недостаточно жизненного и делового опыта, чтобы понимать всю ситуацию, сложившуюся в Компании. К тому же им не всегда и дают возможность разобраться в этой ситуации. Поэтому они коммуницируют с топ-менеджерами в шаблонном режиме: «У вас какой рост?» — «Метр семьдесят восемь». Не подходите, метр восемьдесят нужно». А общаться им приходится с управленцами, которые имеют десяти-, двадцати-, тридцатилетний профессиональный опыт. Это люди, которые родились в Советском Союзе, прошли перестройку, выжили, сделали карьеру. Они изначально несколько критически относятся к своим молодым собеседникам. Мало того, они еще периодически сталкиваются с некомпетентностью, отсутствием жизненного опыта, недостатком эмоционального интеллекта. В результате мы имеем то, что имеем: управленцы называют сотрудников hr-департамента «мальчиками» и «девочками». Авторитет эйчара подрывается, уже подорван, и им приходится свою деятельность сглаживать, лакировать, рекламировать... Никто этого особо не озвучивает, но это есть, и это известно в деловом обществе.



Когда я начинал, у меня, слава богу, хотя бы хватало ума не задавать вопросы в формате допроса, а начинать с установления контакта. Возможно, мне это было легче, так как по первой профессии я психотерапевт. Да и прадед, дед, отец — все были управленцами, и я всегда с уважением относился к людям данной

ходили эти господа, я прежде всего устанавливал контакт и задавал контекст. Суть заключалась в том, что я откровенно говорил: «У меня нет опыта в строительстве, я не являюсь экспертом в Вашей области, но при этом являюсь здоровым человеком, который ведет данный проект. Я бы попросил Вас объяснить мне, гумани-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ЧЕГО, НА МОЙ ВЗГЛЯД, НЕ ХВАТАЕТ ЭЙЧАРАМ?

профессии, исходя из генетического кода и воспитания.

УП Приходит кандидат на должность топ-менеджера, а 25-летняя девочка задает ему банальные вопросы... Как бы Вы предложили решить эту проблему?

— Я пришел в подбор персонала из науки и психотерапии и обладал неплохими академическими знаниями и навыками проведения психотерапевтической сессии, но не имел навыков проведения интервью. Первый проект, над которым я работал в агентстве, — поиск главного инженера в строительную компанию. Мне было 22 года, а нужно было разговаривать со «взрослыми дяденьками» из строительной отрасли, в которой я мало что понимал. На тот момент я нашел для себя выход — когда ко мне при-

тарию, простым общечеловеческим языком, чем Вы занимались на своих предыдущих местах работы. Это будет характеризовать Вас как профессионала. И я заранее Вам очень признателен». Ко мне положительно относились, потому что я никого не допрашивал, а изначально признавал авторитет собеседника, как говорят в психотерапии, «собака сверху и собака снизу». И в то же время призывал к нормальному человеческому общению. Тех, кто смог это сделать, я показывал и закрыл проект буквально за три недели. Собственники остались очень довольны.

Это не универсальная, но реально работающая модель. Если кандидат начинает «бычить», то показывать клиенту, скорее всего, его не стоит. Если же он начинает описывать свои действия, истории успеха, я отмечаю: он обладает логикой, здравым смыслом,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



есть определенная последовательность, он может правильно расставить акценты, коммуникабелен, у него высокий уровень эмоционального интеллекта. Это опять-таки понимание контекста! «Взрослый дядя» понимает, что ему нужно разговаривать с юной девушкой. Юная девушка понимает, что ей нужно разговаривать со «взрослым дядей». Все понимают контекст этой встречи и начинают договариваться в формате win-win. Тогда это возможно, тогда это эффективно и комфортно.

Чего, на мой взгляд, не хватает эйчарам? Простой человеческой до-

У МНОГИХ СУЩЕСТВУЕТ ИЛЛЮЗИЯ, ЧТО ОНИ ОБЩАЮТСЯ С КОРПОРАЦИЯМИ И ДОЛЖНОСТЯМИ В НИХ

брожелательности и понимания, что все мы живем один раз. Нет такого понятия «время», есть понятие «жизнь» — в данной точке мы тратим жизнь друг на друга, и поэтому нужно быть не только эффективнее, но и доброжелательнее. Потом это окупается. У многих существует иллюзия, что они общаются с корпорациями и должностями в них. Но посты занимают именно люди. И один будет общаться с должностью, а другой — с человеком. Выиграет тот, кто общался с человеком.

 В Google очное собеседование на одну позицию проходят 5 000 человек. На работу выходит один. Есть мнение, что 4 999 человек уходят обиженными и будут негативно отзываться о компании. Зачем Google это делает?

— Первый момент. Google — глобальная Компания и ведет глобальный поиск. Наверняка есть определенная, выработанная десятилетиями и практикой модель, которая им подходит. Как они это сделали — это вопрос к ним: в чем конкретно суть такой модели поиска, селекции и job offer (если это не коммерческая ин-

формация и если это возможно). Мой двоюродный брат работает в лондонском офисе Google. Несмотря на то что он серебряный призер чемпионата мира по программированию среди одаренных детей, он шел на общих основаниях среди, как Вы говорите, этих 5 000 кандидатов и добился этой позиции по объективным показателям оценки. Google изначально делает очень большую воронку, но job offer получает действительно выдающийся человек.

Второй момент. Когда я работал в DEPO Computers, генеральный директор говорил: «Мы показали себя профессионалами. Пускай люди от нас уходят. Это пиар, и самое главное — бесплатный». Вполне возможно, что то же самое делает и Google на входе. Это не утверждение, это гипотеза.

с резервом) в масштабах только одного города составила 10 %. И если я правильно помню, то, при всей скрупулезности и многоэтапности, о 100 долларах мы даже и не мечтали. Да и расходы разбрасывались между разными департаментами. Мы делали это первый раз, а Google делает это

ВОЗМОЖНО, ИМЕЕТ СМЫСЛ НАПИСАТЬ, КАК ПРОВОДЯТ СОБЕСЕДОВАНИЕ ТАК НАЗЫВАЕМЫЕ ОЛИГАРХИ

УП Но получается, что закрытие только одной вакансии обходится в полмиллиона долларов: если стоимость одного собеседования (100 долларов) умножить на 5 000...

десятилетиями. Сильно сомневаюсь, что у них модель менее эффективная. Поэтому надо понимать всю картину, а не просто умножать и использовать сумму в полмиллиона долларов.

— Мне кажется, что тут арифметика по-другому немного работает, так как процесс строится по-другому. В Томске я подбирал людей в филиал DEPO Computers. Мы приехали, провели презентацию, собрали около 400 анкет. Далее определили для себя критерии, по которым отбираем кандидатов, чтобы выстроить последовательность собеседований и отсмотреть наиболее интересных. Из 400 кандидатов мы отобрали около 40 человек, которых отправили к ведущему в нашей стране тренеру, и он провел с ними ассесмент. Из них половину мы включили в резерв, а 20 человек направили в Москву на обучение. Таким образом, выборка (вместе

УП Мой знакомый прошел четыре собеседования в Google в США, последнее из которых длилось четыре часа. Его не взяли, но он очень позитивно настроен по отношению к Компании, потому что получил много интересной информации, побывал в офисе, пообщался — и готов был сам платить деньги за такое собеседование...

— Все логично! Не понимаю, какой может быть негатив, когда со стороны работодателя выступают профессионалы. Возможно, имеет смысл написать, как проводят собеседование так называемые олигархи. Они не просто

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



так имеют свой социальный статус и финансовый успех. Они могут из человека выжать по максимуму. У меня было собеседование, которое длилось девять с половиной часов: началось в обед и закончилось в половине двенадцатого ночи предложением о работе. За это время мне только два раза позволили выйти. Я даже не подозревал, что столько знаю об управлении персоналом. Собственник

ем: «продажник», «технарь» и я. Эта схема 15-летней давности. Не понимаю, почему всё прогрессивное на тот момент забылось, а сейчас в очередной раз пытаются изобрести велосипед, задавая вопросы типа «кем вы себя видите через 5–10 лет?». Я вообще не понимаю его смысл в наше турбулентное время. Мы берем с вами на работу какого-нибудь вице-президента, и двадцатипятилетняя барышня

ВЕРШИНА ГОРЫ ВСЕГДА НЕБОЛЬШАЯ, И МЕСТА ДЛЯ ВСЕХ ТАМ ВСЕГДА НЕ ХВАТАЕТ

холдинга сам формировал себе команды, и действительно понятно, почему его окружали лучшие из лучших. Я был сильно впечатлен этим собеседованием!

У Вы начали с того, что ситуация в нашем рекрутменте плохая...

— Давайте не будем делить на белое и черное. Просто есть что улучшать, есть над чем работать. Я не уверен, что нужно придумывать какие-то новые методы. Когда я проводил собеседования, где требовался сильный технический бэкграунд, то приглашал на встречу специалиста из технического департамента, и мы проводили собеседование вдвоем. Были случаи, когда проводили собеседование тро-

задает ему этот вопрос. Какой реакции она ждет?

Вот здесь есть очень важный, уникальный психотерапевтический момент, который я наблюдаю в 80 % ситуаций. Люди в современном мире не способны правильно оценивать контекст. Под контекстом я имею в виду ситуацию: что сейчас происходит, кто передо мной сидит, о чем говорим. Сотрудники hr-департаментов сплошь и рядом не понимают, с кем они разговаривают и как вести диалог. Владимир Владимирович Козлов, потрясающий тренер по переговорам, который работал со многими собственниками крупнейшего бизнеса в России, призывал в какой-то момент меня не коммуницировать, а общаться. Когда я провожу собеседования, меня часто



спрашивают: «А Вы точно рекрутер? Вы очень странно проводите собеседования, вы просто общаетесь». Теоретическое понимание такого подхода были заложено в университете, а практические навыки — в структуре компании IBS, дистрибуторское подразделение которой возглавлял тогда Сергей Владимирович Эскин. Прошло много лет, но я до сих пор общаюсь с топ-менеджерами оттуда. Это совершенно уникальные люди. Мне повезло, потому что тогда удалось быть частью реальной dream team.

УИ По моему мнению, за последние 10–15 лет уровень эйчаров в компаниях понизился, потому что возглавлять эти подразделения стали по протекции...

— В определенной степени это нормально. Это называется лоббизм. Разные люди курируют разные масштабы, исходя из своего уровня в «пищевой цепочке» :).

УИ Может быть, во главе hr-службы оказываются люди, которые «зажали» в себе доброжелательность?

— Может. Но это, наверно, вопрос к их психоаналитикам. Есть же, например, Виктория Петрова, с ее-то выдающейся биографией. Но дама по-

зитивна, мила, проста и комфортна в общении. Есть Антон Стороженко — хедхантер, работает на очень высоком уровне, но он потрясающе человечен и интеллигентен. Это те люди, которые лично мне интересны как коллеги и приятны как люди. И они точно не менее успешны от своей доброжелательности.

УИ Тиньков говорит, что у них в банке собеседования на рядовые позиции проводит робот, и в будущем собеседования будут только роботизированные. Ваше мнение об этом?

— В прошлом веке было противостояние искусственного интеллекта и живых гроссмейстеров. Но разве на данный момент искусственный разум на 100 % побеждает живых гроссмейстеров? Разве люди бросили играть в шахматы и потеряли интерес к данному виду спорта, потому что не могут победить машину? Нет. Шахматы продолжают существовать...

УИ Почему топ-менеджеры, оставшись без работы, не всегда могут продолжить карьеру на прежнем высоком уровне?

— Первое. Вершина горы всегда небольшая, и места для всех там всегда не хватает. Упав с нее, под-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



няться второй раз сложнее, а порой и невозможно. Другими словами — конкуренция.

Второе. На определенном уровне управленческие навыки и таланты переходят в политическую плоскость. Дальше вопрос крайне непростой — это другая профессия. Если человек талантлив в области менеджмента, необязательно, что из него выйдет талантливый политик. И наоборот. Классическая история — звезда спорта становится бездарным тренером...

Если мы продаем Bentley, мы понимаем, кто будет являться нашей целевой аудиторией. Допуская, что наша целевая аудитория — люди богатые, мы «затачиваем» наш контекст под богатых. Если торгуем шаурмой на Казанском вокзале — контекст нам тоже более-менее понятен. Хотя в России возможна шаурма в Bentley, конечно :).

Барышня на ресепшн в кадровом агентстве должна по-деловому выглядеть, у нее должна быть та доброжелательность, о которой я говорил,

МЫ РАБОТАЕМ С УСПЕШНЫМИ ЛЮДЬМИ, ПОТОМУ ЧТО НЕУСПЕШНЫЕ НАМ НЕ ИНТЕРЕСНЫ

Третье. С возрастом и опытом происходит смещение интересов, и им просто хочется пожить. Поэтому ищут менее затратные энергетически варианты продолжения профессиональной деятельности, оставляя «поднятие и удержание штанги» более молодым или фанатичным.

УИ Зачем топ-кандидату, пришедшему на собеседование в кадровое агентство, предлагают заполнить анкету, если он указал ту же информацию в резюме?

— Мы опять-таки возвращаемся к непониманию контекста!

и должны быть четкие, правильные скрипты. Загонять человека в костюм за 10 000 долларов в ситуацию, в которой он чувствует себя униженным, считаю странным, мягко говоря. Его посадили в угол, дали бумажку, которая для него уже составлена кем-то другим. Собеседование еще не началось, а его самооущение по 10-балльной шкале уже минус девять. Я совершенно искренне не понимаю — зачем это?

Мы работаем с успешными людьми, потому что неуспешные нам не интересны. Наша задача — максимизировать комфорт и открытость со стороны этих людей. Соответственно,

не надо нам никаких обгрызенных ручек, не надо никаких анкет. Нам нужна миловидная девушка, которая скажет: «Здравствуйте, мы рады видеть Вас. Будьте добры, присаживайтесь. Если рекрутер задержится, то я обязательно Вас проинформирую». И так далее.... Всё.

Ключевые моменты: первый — понимание контекста, второй — доброжелательность в нем, третий — экспертиза в своей отрасли, четвертый — осознание того, что мы с разных сторон делаем общее дело. Пятый — понимание того, что

деловой мир крайне тесен, и мы должны «оставлять правильные круги на воде» после контакта.

Благодарю! Всего наилучшего.

***Юрий Андреев, партнер и руководитель проектов в Компании April Associates**

Беседовал А. Гончаров (главред УП)

Журнал



2019 г.

Справка о спикере. Юрий Андреев: окончил МГУ им. М.В. Ломоносова, в прошлом профессиональный спортсмен, ученый, психотерапевт. В 2002 году пришел в HR и сделал карьеру in house. Дорос до должности директора по управлению персоналом федерального холдинга в электроэнергетической отрасли и потом перешел в консалтинг. Сейчас основные направления его деятельности — Executive search и карьерный консалтинг.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ЮРИЮ АНДРЕЕВУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
YURY.ANDREEV@GMAIL.COM**



Эксклюзивно для



Делегируй или

"ложись костью"!!!

*Делегирование получает особую важность и позволяет
больше задач распределить на сотрудников и получить
наилучший результат*



Андрей Клейменов

Eqvanta

Эксклюзивно для



УП Что будет с компанией, в которой директор ничего не делегирует, а все делает сам?



Я не встречал компаний, где нет делегирования совсем. Этот процесс может идти с нарушениями, не соответствовать общим принципам, но существует везде. И вопрос в том, как делегирование применяется, насколько оно качественно работает в той или иной организации.

По большому счету, компания без системы делегирования может быстро остановить свою работу. Если руко-

УП Как сложилась у вас система делегирования—стихийно в процессе зрелости или вы изначально нарисовали некую матрицу с принципами делегирования?

— На самом деле есть несколько моделей делегирования, и они чаще всего зависят от зрелости компании. Первая или начальная модель: руководитель ставит перед подчиненными конкретную цель и объясняет шаги к достижению. В этом случае у сотрудника практически нет свободы действий для выполнения задачи — ему все уже объяснили и сказали, как сделать.

ЕСЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ ДЕЛЕГИРУЕТ, ТО ОН ТЕРЯЕТ ВРЕМЯ НА РУТИНУ

водитель не делегирует, то он теряет время на рутину. А основной ресурс управленца — это время. И чем больше его он будет уделять развитию подчиненных, управлению бизнесом, стратегическим задачам, тем эффективнее компания будет работать и быстрее достигать лучших результатов. При этом делегирование позволяет развивать еще и сотрудников, которые находятся в подчинении руководителя. Если они готовы самосовершенствоваться, им можно и нужно передавать задачи, которые не входят в основные обязанности. Ведь так сотрудник не только развивает себя, но и бизнес в целом.

Вторая модель: руководитель ставит задачу и передает часть ответственности сотруднику, но, опять же, не полностью, контролируя практически каждое движение подчиненного.

Третья модель и следующий этап развития компании в плане делегирования — это когда руководитель ставит задачу и просто дает рекомендации, в рамках которых сотрудник может ее выполнять.

К более совершенным моделям относится система, в которой исполнитель получает максимальные полно-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



мочия, но при этом обязан регулярно предоставлять детальный отчет менеджеру.

И, наверное, высшая степень эволюции делегирования — это полная свобода действий подчиненного и контроль руководителя через плановые проверки и контрольные точки.

По мере роста компании мы проходили все перечисленные модели делегирования. На первом этапе у нас был

директора департаментов оставляем за собой контроль лишь через плановые проверки. Мне близка именно эта модель, так как она позволяет комфортно работать с большим количеством подчиненных, что особенно ценно в крупных компаниях.



Зачем консервативные банки рискуют, выпуская новые продукты и делегируя их запуск agile-командам?

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЗВОЛЯЕТ РАЗВИВАТЬ ЕЩЕ И СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫЕ НАХОДЯТСЯ В ПОДЧИНЕНИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

жесткий алгоритм постановки задач сотрудникам. Но сейчас мы уже большая группа компаний, ориентируемся на технологии, в работе постоянно много проектов и стартапов, которые требуют вовлечения всей команды.

Поэтому делегирование получает особую важность и позволяет больше задач распределить на сотрудников и получить наилучший результат.

Сейчас у нас модель, при которой мы даем задачу команде или подчиненным и вместе с этим полную свободу действий. Я как руководитель либо

— Часто agile ассоциируется с информационными технологиями, разработкой программного обеспечения, новых продуктов. Но на самом деле такой подход можно встретить в разных областях. Если затронуть аспект управления, то, скорее всего, не будет руководителей и подчиненных, только команда и разные роли в ней. Именно команда принимает решение, какой продукт запустить и какой результат она может получить. Суть гибкого подхода: мы вводим ограничения на возможные затраты, не делаем идеальный продукт «за один раз», делим разработку и внедрение на маленькие

отрезки и постоянно получаем обратную связь от конечных пользователей. Важно проверять как можно больше гипотез. По нашей статистике, из десяти гипотез только одна-две выстреливают и приносят прибыль.

И здесь консервативные банки, скорее всего, пошли по более быстрому пути: предположение, которое покажет лучший результат, будет масштабироваться. Нам этот путь тоже близок. Мы берем несколько гипотез, запускаем их параллельно, смотрим на результаты и самые эффективные решения

ного: «Я могу сделать лучше, чем кто-то другой». И третий барьер — это неспособность к руководству: неумение делегировать, ошибки в оценке персонала, нечеткое разграничение обязанностей, дискомфорт при загрузке других людей.

Но делегирование — это система, где результат зависит не только от руководителя, но и подчиненного. Для сотрудников важно иметь такие навыки, как ответственность, самосовершенствование, инициативность, умение работать в команде. Именно это

ИЗ ДЕСЯТИ ГИПОТЕЗ ТОЛЬКО ОДНА-ДВЕ ВЫСТРЕЛИВАЮТ И ПРИНОСЯТ ПРИБЫЛЬ

тиражируем на всю сеть. Да, мы теряем на оставшихся гипотезах деньги, но оперативнее получаем результат и быстрее выводим на рынок новый продукт или технологию.

УП А с какими проблемами вы сталкиваетесь, когда делегируете в регионы решение задач?

— Первая — это доверие, вернее, его отсутствие. Если нет доверия к подчиненным, то и делегировать какие-то задачи руководитель не может. Вторая — это мышление руководителей, которое часто остается на позиции подчинен-

помогает им показывать лучшие результаты, а руководителю — доверять подчиненным больше задач и функционала. Эти компетенции мы оцениваем на этапе собеседования как у руководителей, так и у рядовых сотрудников, чтобы понять, близка ли кандидатам наша корпоративная культура.

УП А сто пятьдесят поручений одному менеджеру — это нормально?

— Конечно, такой поход считается управленческой ошибкой. Руководитель должен правильно оценивать загрузку сотрудников и грамотно распре-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



делять задачи, которые он делегирует.
Это навык, который важно и нужно

грамотное делегирование задач ведет
компанию напрямую к успеху.

Я ВЕРЮ, ЧТО ГРАМОТНОЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ЗАДАЧ ВЕДЕТ КОМПАНИЮ НАПРЯМУЮ К УСПЕХУ

развивать, например, с помощью тренингов. Мы в компании обязательно проводим обучение руководителей управленческим компетенциям силами нашего корпоративного учебного центра и отдельно выделяем в программе соответствующий блок. Я верю, что

***Андрей Клейменов, генеральный директор группы компаний Eqvanta**

беседовала А. Верещагина

Журнал



2019 г.

Справка о спикере. Андрей обладает более чем 20-летним опытом в области продаж, из них 17 лет — на руководящих позициях. С 2019 года управляет группой компаний Eqvanta. Андрей присоединился к команде в 2012 году в качестве операционного директора и отвечал за продажи микрозаймов и дополнительных продуктов, контроль качества, взыскание, риск-менеджмент. До этого г-н Клейменов в течение восьми лет был директором по розничному бизнесу в компании «Белый ветер Цифровой». На этой позиции он координировал работу 88 магазинов в 15 дивизионах. С 1996 по 2004 год Андрей работал в федеральной сети магазинов бытовой техники «Эльдорадо», где прошел путь от продавца до заместителя директора по продажам (с 2002 по 2004 года) в Самарском филиале.

Справка о компании. Eqvanta — это группа компаний в сфере альтернативных финансов и финансовых технологий.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
АНДРЕЮ КЛЕЙМЕНОВУ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для





Издательство «Альпина Паблишер»

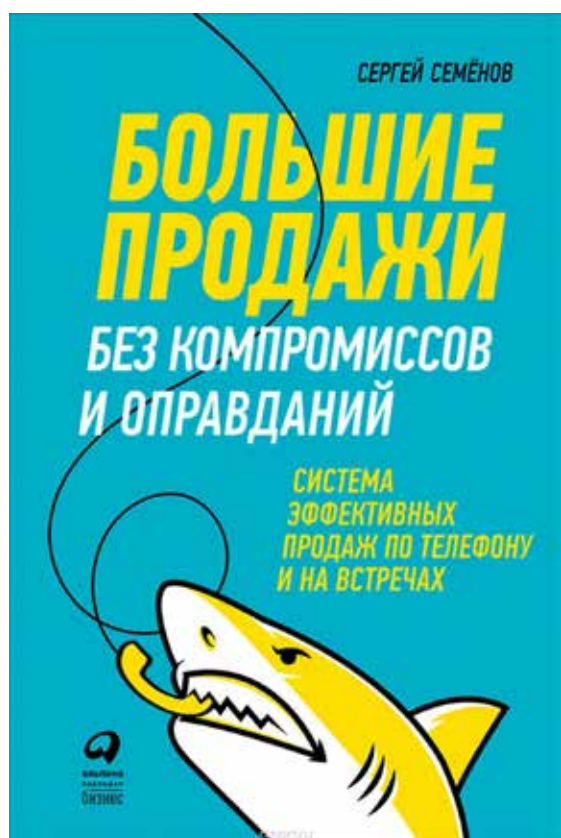
+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Сергей Семёнов

Большие продажи без компромиссов и оправданий: Система эффективных продаж по телефону и на встречах



ГЛАВА 2

ПРО МОТИВАЦИЮ, ИЛИ КАК ПО-НАСТОЯЩЕМУ ЗАХОТЕТЬ

Главный вопрос: для чего это нужно лично вам?

Очередная книга по продажам? Сколько их было до этого? Сколько сайтов, статей, видео просмотрено? Может, хватит уже? Наверняка вы уже добились



положительных перемен в продажах, но до сих пор, вероятно, не получили желаемых результатов. Этого не происходит по двум основным причинам.

Первая и основная причина: изученный ранее материал вы применили только частично. В итоге вы получаете 10–20% от возможного результата.

Для примера возьмем спортсмена. Если вы занимаетесь спортом любительски, вам вполне достаточно тренироваться два-три раза в неделю. Однако, если вы преследуете цель попасть в профессиональный спорт и добиться хороших результатов, вы должны понимать, что для этого нужна целая система. Нужны и регулярные тренировки по определенной программе, и работа с хорошим профессиональным тренером, и правильное, сбалансированное питание.

Какой можно получить результат, взяв только часть из системы? Например, правильно питаться и обойтись без хорошего тренера и комплекса тренировок? Вы получите только малый процент от возможного результата.

Так и в продажах: хочешь быть любителем — почитывай литературу. Хочешь быть профессионалом — нужно и найти хорошего тренера в этой области, и освоить целую систему.

Вторая причина отсутствия результата и прогресса: никто вам *пока* не дал полную систему, освоив которую можно получить больше.

Читая определенную литературу, мы часто видим отдельную раскрытую тему,

которая не показывает всей картины, а лишь освещает небольшую часть.

Читая статью «Правильное питание для спортсмена», вы, конечно же, понимаете, что только этой информации недостаточно, чтобы стать профессиональным спортсменом. И будете абсолютно правы. Вы должны понимать, как это вписывается в общую систему...

Итак, мы выделили две причины: есть система, но ею не пользуются, или системы нет и не было.

Если вы руководите отделом продаж, причин, по которым нет желаемого результата в отделе, может быть еще больше.

Часто сам руководитель отлично умеет продавать. Но как сделать так, чтобы продавали и сотрудники, причем все? Отдел продаж не выполняет план, когда конкретные сотрудники не выполняют план. Ситуация осложняется тем, что начальство ожидает хороших результатов и положительной динамики, а сотрудники хотят заработать и ждут, что босс укажет им пошаговый путь к большим продажам. В итоге руководитель оказывается под давлением двух заинтересованных сторон: руководства и сотрудников.

Я искренне убежден, что главная причина отсутствия требуемого результата в продажах — это недостаточная мотивация для его получения.

Любые техники продаж — это инструменты, которыми можно пользоваться для получения результата и которые помогают в работе.



Лопата не копает сама по себе. Техники продаж сами по себе не работают. Нужен человек, который хочет получить определенный результат и грамотно пользуется инструментом для его достижения.

Поэтому с целей всё и начинается. А если есть цель, то и «лопата», то есть нужная система продаж, скорее всего, найдется.

На мой взгляд, есть простой индикатор мотивации. Если ты вечером не падаешь от усталости, проведя день в попытках добиться конкретной цели, ты не можешь сказать, что сделал всё, что мог, для ее достижения. Не ходя в спортзал, ты выбираешь неспортивную фигуру (по сравнению с той, какая могла бы быть) и меньше здоровья, чем могло бы быть. Это твой выбор, твое решение. Постоянно выбирая отдых вместо развития, мы выбираем отсутствие роста, более низкий профессиональный уровень и меньшую зарплату.

И такой выбор ежедневно делают многие. Они уделяют свое время на работе и дома делам, которые не приводят их к требуемым результатам. А потом удивляются, почему они эти результаты не получают.

Раз вы читаете очередную книгу — наверняка вы ищите инструменты для изменения текущей ситуации в продажах. И это уже отличает вас от сотен других, которые не делают ничего.

Я утверждаю, что, если взять на вооружение всё, что изложено далее в этой

книге, и применить на практике минимум 80% материала, вы гарантированно получите нужный уровень продаж. Если решите применить частично — получите мизерную долю от возможного результата.

Для чего нужно изучать техники продаж?

Многие относятся к профессии менеджера по продажам скептически: «Меня заставили», «Потом я стану юристом, экономистом (подставьте любую профессию согласно диплому)», «Другой работы без опыта не найти».

Поделюсь своим мнением по этому поводу.

Простая мысль: мы все что-то продаем. Мы каждый день продаем себя как хорошего работника непосредственному руководителю. Продаем свои идеи. Например, обсуждаем с близкими, где отметить Новый год.

Если вы руководитель, вероятно, вы продаете свои идеи и замыслы подчиненным и, возможно, продаете свою компанию потенциальным сотрудникам или потенциальным инвесторам.

В этом смысле навык продаж — один из ключевых в жизни. Он необходим для достижения больших результатов в любом деле. Инженеру, например, тоже нужно уметь продавать себя и свои услуги. Изобрел новое — нужно убедить руководство или инвесторов взять изобретение в работу. Даже если ты начинающий специалист — нужно «продать» себя руководителю как перспективного и хорошего сотрудника.



Что далеко ходить — при знакомстве мы тоже стараемся представить себя с лучшей стороны, «продать».

Существует очевидная, на мой взгляд, тенденция: сейчас почти любой бизнес — это продажи. Произвести продукцию можно где угодно: в Китае, России, Белоруссии. Многие производители влезли в кредиты, купив оборудование, и они готовы работать по минимальным ценам.

К тому же цель любого коммерческого предприятия — извлечение прибыли. Прибыль есть разница между доходами и затратами. Может ли быть большая прибыль без больших продаж? Ответ очевиден.

Я считаю, что менеджер по продажам — наиболее перспективная профессия в плане дальнейшего карьерного, профессионального роста, роста личных доходов, личностного роста.

Можно привести бесконечное число примеров, когда на моих глазах из менеджера по продажам вырастал руководитель отдела продаж, коммерческий директор, генеральный директор, предприниматель.

Есть еще один позитивный момент в изучении техник продаж. Те, кто умеет кататься на велосипеде, знают, что учиться кататься было сложно. Зато когда научишься — легко, и разучиться уже невозможно.

Так и в продажах. Освоив навыки активных продаж, вы уже не разучитесь продавать. И сможете с минимальными усилиями, не напрягаясь, получать боль-

шие продажи и высокую ежемесячную зарплату.

Теперь все-таки главный вопрос: зачем большие продажи нужны вам?

Для многих это отличный способ заработать. Если у вас есть привязка к результату в виде процента от продаж или премии при выполнении плана, то, продав много, вы получите большую зарплату, следовательно, повысите качество жизни. Человек, получающий высокую зарплату, может позволить себе определенную свободу: хочешь — едешь отдыхать за границу, хочешь — можешь и не ехать. Человек без денег такого выбора не имеет. Он выбирает не ехать, потому что у него нет возможности поехать. Высокая зарплата позволяет вам жить так, как хотите вы, позволяет добиваться многих поставленных целей в жизни.

Людей с реальной денежной мотивацией на удивление мало. Это люди, для которых 30 000 или 33 000 рублей — гигантская разница, потому что у них на эти дополнительные три тысячи рублей очень много планов. Они понимают, что лишние три тысячи в месяц — это 36 000 рублей в год. А у них планов на 200 000 рублей! У них много целей, часть которых напрямую связана с деньгами.

Для некоторых высокие продажи — это гарантия положительной оценки работы со стороны руководства, коллег. Приятно, когда тебя хвалят, говорят: «Ты молодец!», «Как ты смог столько продать?»

Для других высокие продажи — это



безопасность, надежность. Уверенность в том, что не уволят, что получишь зарплату не ниже требуемого уровня. Последний, кого увольняют в тяжелые для фирмы времена, — лучший менеджер. Вряд ли будут убивать курицу, несущую золотые яйца. Хорошие продажи дают вам уверенность, что вы всегда найдете хорошую работу или получите зарплату не ниже того уровня, который вам жизненно необходим. Желание быть в безопасности — основная мотивация. Большинство менеджеров хотят иметь стабильную, регулярную зарплату. Они хотят быть уверенными в том, что их не уволят.

Есть люди, для которых хорошие продажи — это способ доказать себе, что можешь всё. Можешь достичь и покорить вершину, очередной Эверест, цель, которую себе поставил.

Для кого-то большие продажи — способ доказать себе и другим, что ты лучший и заслуживаешь этого звания.

Для кого-то большие продажи — возможность стать равным коллегам, друзьям, работающим в этой отрасли, быть принятым профессионалами, «лучшими из лучших».

Хорошие продажи приносят удовольствие от проведенного на работе времени. Довольные коллеги, довольное руководство, довольные клиенты — разве это не влияет на настрой?

Для многих продажи — это отличный стимулятор личностного роста и развития. Каждый день новые вызовы, новые

профессиональные закупщики, желающие сбить цены. В течение дня приходится общаться с большим количеством людей, попадать в разные ситуации и искать наиболее эффективные решения.

Для многих продажи — способ получить желаемый карьерный рост. Самый быстрый путь, по моему мнению, из всех возможных.

Без целей любая деятельность так и называется — бесцельная. Поэтому задайте себе вопрос: зачем это всё лично вам? Зачем вы сейчас читаете эту книгу?

Не ответив на этот вопрос, вы вряд ли сможете получить великолепные результаты в продажах.

Как изменится ваша жизнь, если продажи увеличатся на половину, вдвое, втрое? Если вы начнете выполнять план? А перевыполнять? А что будет, если ваши продажи останутся на прежнем уровне? Что случится тогда с вами, с вашими планами на жизнь?

Понятно, что при любом исходе событий вы объясните себе, почему так должно было быть и почему то, что происходит, — нормально. Каждый человек стремится остаться белым и пушистым в собственных глазах, что бы он ни делал. Самое ужасное в нашем случае — когда люди, не добившись цели, думают: «Ну, не очень-то и хотелось».

Задумайтесь: к 60 годам люди уже, как правило, уходят на пенсию. От рождения до 60 лет у вас есть всего 21 915 дней. В каждом дне 24 часа. В каждом часе 60 минут. Многие подумают в этот



момент: «Ну и что, я еще и после 60 буду ого-го!» Оглянитесь. Вспомните своих родителей или родственников в возрасте. Всем ли им хочется набирать обороты?

Каждый день вы становитесь старше. Каждый день вы все больше увязаете в привычном болотце. Чем старше вы станете к тому моменту, как поймете, что хотите жить другой жизнью, тем больше усилий вам придется приложить для получения результата. Хотите получить результат — начинайте уже сейчас, пока есть возможность получать высокие результаты, имея много сил и времени!

Вдумайтесь: времени в жизни — часов, минут, от рождения до определенного возраста, — у всех одинаково. А почему тогда одним всё, а другим — почти ничего? У уборщицы и владельца крупной компании количество часов в сутках одинаково. А в чем разница? Разница в том, как ты наполняешь эти дни. Некоторые за 60 лет переживают опыт 60 лет, а некоторые 60 раз переживают опыт одного года, не развиваются и не учатся ничему новому. Вопрос: насколько быстро ты движешься в нужном направлении? При этом некоторые люди за всю жизнь проходят максимум 10, 20, 30% возможного пути и никогда не получают желаемого результата.

В конце дня задайте себе простой вопрос: «Что я сделал сегодня, чтобы жить лучше?» Если ответ «ничего», значит, вы выбрали не жить хорошо, не достигать целей, которые были возможны и доступны.

При этом любой год жизни для человека — единственный. Если вам 30, то этот возраст не повторится никогда. И то, как вы этот год проживете, зависит исключительно от вас.

Есть простой принцип. Я его называю принцип яблока. Он гласит: «Хочешь есть — съешь яблоко, не хочешь яблоко — не говори, что ты хочешь есть». Если ты не делаешь того, что может сделать твою жизнь лучше, — ты обманываешь себя, а обманывая себя, ты всегда проигрываешь. Хочешь жить хорошо — делай что-то для этого. Не делаешь — не говори, что хочешь хорошо жить, не ври себе и другим.

Есть такое понятие — пирамида успеха. Возьмем, например, профессию юриста. Внизу пирамиды много выпускников, которые недавно окончили вуз. Мало опыта, не так много знаний, как у практикующего юриста... Почему им не платят много? Всё очень просто: зачем платить 20 000 рублей, если я могу найти такого же за 15 000 рублей.

Вверху пирамиды — самый лучший специалист, высококлассный профессионал. Сколько он получает? Неизвестно. Но всем ясно, что очень много. Почему же ему платят такие деньги? Да потому, что он лучший, все хотят нанять его. Именно поэтому на конкурсной основе работодатель готов заплатить больше других, лишь бы этот специалист работал именно на него. Если бы этот юрист был не лучше остальных, зачем ему платить больше?



Ваш клиент должен понять что вы лучший специалист, тогда у вас огромные шансы получить заказ и клиента. Возможно, вы разбираетесь в продукции лучше, помогаете найти более качественное и экономичное решение для клиента, знаете рынок и бизнес клиента лучше, чем другие. Но откуда это узнает ваш клиент? И как он это узнает? Только в процессе продажи, общаясь и взаимодействуя с вами.

Вспомним анекдот: идут два мужика охотиться на медведя. Один другому говорит: «Мы же можем сегодня медведя встретить?» — «Ну да», — отвечает второй. «А есть гарантия, что я его с первого выстрела убью?» — «Нет, такой гарантии нет. Мало того, можно его разозлить, и он за нами погонится». — «Скажи, а ты можешь бежать быстрее медведя?» — «А мне не нужно бежать быстрее медведя, мне нужно бежать быстрее тебя».

Так и в бизнесе: не нужно бежать быстрее рынка, нужно бежать быстрее конкурентов. Тогда «медведь» догонит аутсайдеров, которые бегут медленнее вас.

На тренингах я часто привожу в пример известную историю. Идет мужчина по улице, видит: сидит собака и воет, а рядом в плетеных креслах дедушка и бабушка — видимо, хозяева. «Что-то странное», — подумал мужчина и пошел дальше. На следующий день шел он той же улицей, и ситуация повторилась: собака воет, хозяева не реагируют. «Странно», — подумал прохожий. — Завтра обязательно спрошу, что здесь происходит».

На третий день всё повторяется. Мужчина подходит к хозяевам и задает вопрос: «Что с вашей собакой? Я который день хожу мимо и вижу, что она воет. С ней что-то не в порядке?» Хозяева отвечают: «Она воет, потому что сидит на гвоздях и ей больно». — «Так почему же она не встанет и не уйдет?» — «Видите ли, ей настолько больно, чтобы выть, но не настолько больно, чтобы встать и уйти».

Подобное происходит сплошь и рядом. Менеджеру достаточно «больно», чтобы быть недовольным существующими продажами и зарплатой. Но недостаточно «больно», чтобы начать действовать.

Всё, что происходит в вашей жизни, зависит от вас. Если вы себе объяснили, почему результатов больше быть не может, спросите себя: от того, что ты себе это объяснил, твоя жизнь стала лучше? К сожалению, на оправдание отсутствия результата ребенку нельзя купить шоколадку, нельзя на объяснения выучить его в вузе, на объяснения не купишь квартиру, и компания-работодатель объяснениями аренду не оплатит.

Излишние «объяснялки» приводят к такому явлению, как выученная беспомощность. Проиллюстрировать этот известный феномен можно следующим реальным экспериментом: в клетку сажают крысу. Пол у клетки состоит из двух частей, разделенных небольшим промежутком. На одной части пола сидит крыса, на второй части лежит сыр. При этом на вторую часть пола подают



электрический ток. После того как крыса более четырех раз прыгает на сетку, которая бьет ее током, она перестает прыгать. Потом — самое интересное: ток отключают, а крыса боится прыгать. Ее научили быть беспомощной! Так же и менеджер по продажам, который объяснял себе целый год, почему план нельзя выполнить, уже убедил себя в этом. Руководителю придется потратить крайне много времени и сил, чтобы это убеждение преодолеть.

Еще одно наблюдение. Я периодически хожу в спортзал. И уяснил следующее. Когда занимаешься, мышцы болят. Сильно. В этом и смысл: утомить мышцу, создать для нее стресс, чтобы организм понял, что ее нужно наращивать. Нет боли — нет роста. Не хочешь дискомфорта — не ходи в спортзал, сиди на диване. Но боль после тренировки проходит, а в плюсе остается спортивная фигура. Чего не скажешь о диванном жителе. Решать вам.

Так и в жизни. Этот день пройдет для всех — и для того, кто напрягался и «пахал», и для того, кто ничего не делал. Наступит шесть вечера. День прошел для одного и для второго, но для одного с результатом, для другого — без. Один будет отдыхать, ездить на хорошей машине, объедет весь мир. Второй всю жизнь будет пенять на жизнь и на плохую страну. И как пройдет ваша жизнь в каждый конкретный год (единственный в вашей жизни!) — решать вам.

Еще один важный аспект. Есть хоро-

шая старая латинская пословица: *non progredi est regredi* — отсутствие прогресса означает не стояние на месте, а движение назад. Предположим, открылся в 90-е годы в спальном районе продуктовый магазин. Всё было хорошо. В том же районе справа от него открывается гигантский супермаркет «Перекресток», а слева «Ашан», и при этом покупателей в этом районе не стало больше. Скорее всего, продажи у магазина сильно упадут. Хотя хуже работать сотрудники не стали. Для них отсутствие шагов вперед превратилось в шаги назад в условиях новой конкуренции.

Подумайте, что сделали ваши конкуренты за последний год, чтобы заработать больше? Возможно, снизили цены, расширили ассортимент, усилили рекламу, переделали сайт и так далее. И нужно постоянно делать шаги вперед, чтобы сохранять паритет с конкурентами. А чтобы обгонять их, нужно бежать.

Давайте представим себе менеджера по продажам, который хочет увеличить свои результаты. Как он себя ведет, что делает? Как мы сможем его вычислить в отделе продаж, выделить среди остальных?

Скорее всего, этот человек понимает, что, работая по-старому, он гарантирует, что его результаты не будут расти (при условии, что не растет рынок). Он гарантирует руководителю отсутствие роста продаж. И он понимает, что, если необходимо увеличить продажи, нужно менять собственные действия, стано-



виться эффективнее и профессиональнее.

Вероятно, он смотрит много видео о продажах в YouTube, покупает и читает книги, ходит на тренинги и мастер-классы по продажам, наблюдает, как работают лучшие менеджеры в отделе, задает вопросы опытным коллегам, тестирует работу менеджеров конкурентов и так далее.

Другой вариант — он может экспериментировать, пробовать разные подходы к клиенту, разные отработки, не читая и не изучая ничего. Минус этой модели в том, что приходится постоянно изобретать велосипед и тратить время на открытия, которые давно уже сделали.

Соответственно, если он этого не делает, логичный вопрос: хочет ли он увеличить продажи? Скорее всего, у него желания не увеличивать продажи больше, чем увеличивать.

Я прошу сейчас вас подумать и ответить на несколько простых вопросов: хотите ли вы жить лучше? Считаете ли вы, что вы достойны большего?

Еще очень важный вопрос: зачем нужно обучение? Дает ли оно плоды?

В жизни побеждает тот, кто имеет больше вариантов решения той или иной ситуации или проблемы и примерно может оценить с помощью своего или чужого опыта возможный результат каждого варианта выбора. Побеждают более гибкие.

Например, когда руководитель отдела продаж приходит к менеджеру и го-

ворит: «Нужно увеличить продажи», — у менеджера низкой квалификации на такой случай в арсенале один-два варианта поведения. Например, прозвонить существующих клиентов, сделать скидку больше.

Более опытный менеджер, у которого больше вариантов решения, в той же ситуации продумывает 20–30 вариантов действий. Например, он посмотрит, что недопродал тем клиентам, которые уже что-то купили и покупают сейчас, и предложит им дополнительные товары; предложит отдельным клиентам в следующий заказ более дорогие позиции; позвонит тем клиентам, которые отказались работать с ним; позвонит клиентам, обращавшимся к нему месяц, два, три, четыре назад; увеличит количество звонков клиентам; уберет «узкое место» в воронке продаж и так далее. То есть он имеет большой арсенал инструментов и в той или иной ситуации может выбирать наиболее качественный и эффективный инструмент.

Когда у клиента возникает возражение, неопытный менеджер использует один-два варианта ответа, у опытного же менеджера есть двадцать различных отработок. И в зависимости от ситуации, от контекста он выбирает лучший вариант из всех возможных. Шахматист, каратист, боксер нарабатывают свой арсенал приемов. В той или иной ситуации у опытного человека больше вариантов поведения. Соответственно, он имеет большую гибкость и большую адаптив-



ность. То есть под каждую ситуацию он может выбрать именно такую модель поведения, которая обеспечит ему удачное разрешение проблемы.

Вдумайтесь в одну простую вещь. Часто менеджеры по продажам считают текущий объем продаж значительным и достойным. И говорят: «Зачем мне нужна новая система, если и так я продаю хорошо?» Однако деньги обесцениваются ежегодно, и миллион рублей сейчас и миллион рублей через год — совершенно разные деньги. Из-за инфляции через год на ту же сумму, как правило, можно купить на 10–15–20% меньше, чем в предыдущем. Продажи должны расти на 20–30% в год, чтобы вы могли просто поддерживать прежний уровень жизни. Другая проблема в том, что, не имея плана действий, вы не получите ничего по-настоящему масштабного. То есть объем продаж, который менеджер считает хорошим, нередко составляет 10–20–30% от возможного.

Объясню на примере. Предположим, вы шли по улице, споткнулись о камень,

и этот камень упал на другой камень. Вы случайно построили небольшую пирамидку из двух камней. Вопрос: какова вероятность того, что вы споткнетесь и случайно построите пирамиду Хеопса?

Вероятность, что вы случайно получите в продажах большой результат, близка к нулю. Я говорю о по-настоящему больших результатах. Если вы сейчас, без системы, имеете хорошие продажи, скорее всего, эти продажи — капля в море тех продаж, которые вы могли бы получить.

Для того чтобы иметь по-настоящему большие продажи, нужны план развития и система, которым вы будете следовать для реализации планов.

Журнал



2019 г.

Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»

за право публикации отрывка из книги

+7 (495) 120-07-04

www.alpinabook.ru

Ответственность – одно из проявлений свободы

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ



Несия Фердман

коуч (Израиль)

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Что такое ответственность в работе?

 Каждый из нас понимает, что такое ответственность, очень по-разному. С точки зрения бизнеса это отношение зависимости человека от чего-то, что воспринимается им в качестве определяющего основания для принятия решений и совершения действий. В советские времена было выражение «призвать к ответственности», имевшее негативный оттенок, и когда мы говорим об ответственности, часто быстро переходим к тому, кто виноват.

Я подхожу к ответственности немножко иначе. Ответственность связана со свободой.

Свобода — одно из главных условий ответственности, а ответственность — одно из проявлений свободы, свободы действий. Как это перевести на практический язык бизнеса? В трудовом договоре прописаны должностные инструкции работника, за выполнение которых он несет ответственность. На самом деле нельзя за что-то отвечать, если не определены права. Если я должна прокопать 100 метров лопатой за два часа и несу за это от-

ветственность, я отвечаю, что не могу этого сделать, потому что произвела расчеты. Если вы мне дадите экскаватор — могу. Если нет — нет. Что значит фраза в трудовом договоре «имеет право влиять на принятие решений»? Когда мне спускается какое-то распоряжение, я имею право предложить другой вариант, если считаю, что распоряжение недостаточно объективно. Если такого права нет, могу ли я нести ответственность?

Во многих компаниях один из основных кейсов — как передать не просто задачу, но и ответственность за ее исполнение. Мы очень часто передаем, что нужно сделать, но не передаем ответственности за то, что будет сделано. И если мы выстраиваем процессы управления, очень важно договориться о том, что ответственность может нести только свободный человек. Рэй Далио, где бы он ни работал, заводил журнал, в котором каждый сотрудник записывал свои допущенные ошибки. А рядом писал, какие выводы он сделал. Каждый имеет право на ошибку, но если ты ее совершил, то несешь ответственность. Первое — чтобы признать ее, а второе — сказать, чему ты научился. Можно всё время делать ошибки и признавать — и при этом повторять их. Но чем это помогает? А если я признаю и обучаюсь благодаря этому — я расту.

УП Чем отличается ответственность руководителя от ответственности консультанта?

— Руководитель полностью несет ответственность за бизнес, которым управляет, и за консультанта, которого выбрал. Консультанту очень важно посвятить время, чтобы понять, чего действительно хочет заказчик. Ответственность консультанта — не просто принять заказ, а понять и проверить, действительно ли это тот заказ, что сформулирован изначально. Затем

них необходимо сделать один, согласовать его и с ним работать.

УП Исполнительный директор может иначе на все смотреть и быть не согласен с тем, что закажут акционеры. Что Вы делаете в этом случае?

— Так чаще всего и бывает. Тогда нужно выявить и понять, над чем действительно хочет и готов работать CEO, и обязательно включить в заказ.

СВОБОДА – ОДНО ИЗ ГЛАВНЫХ УСЛОВИЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, А ОТВЕТСТВЕННОСТЬ – ОДНО ИЗ ПРОЯВЛЕНИЙ СВОБОДЫ

выставить контрольные точки и критерии эффективности — иначе как мы будем определять, что заказ действительно выполняется. От этого в дальнейшем очень многое зависит.

Есть еще — и это тоже ответственность бизнес-консультанта — трехсторонние заказы. Например, у акционеров компании заказ на то, чтобы поработать с CEO. Я контактирую еще с эйчаром компании. Это трехсторонний заказ, потому что я принимаю заказ от акционера, видение и заказ самого исполнительного директора и эйчара. Из

И если то, что хотят акционеры, не мешает, а является возможностью что-то развить и улучшить — то почему нет? Требуется умение разговаривать и договариваться — и это уже процесс. В таком конфликте CEO имеет право на свой заказ, так как он несет ответственность.

Кроме того, консультант отвечает за то, как определенный процесс будет влиять на дела фирмы в дальнейшем, когда он уйдет. И тут партнерство с управленцем очень важно, потому что это не просто решение какого-то кейса

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



— это построение системы. И тут есть их общая ответственность. Например, нужно за декабрь сделать такой-то объем продаж. Взяли консультанта, решили узкую задачу, но это не влияет на процесс. Такие вложения нерентабельны — и за это несет ответственность руководитель. Таким образом, есть ответственность консультанта за принятие заказа, внедрение и построение системы и алгоритма обучения

ные действия, получает определенный результат и несет ответственность за это. Я встречала взрослых людей, у которых есть действие, есть результат, а ответственности они за это не несут: «Так получилось». Виноват кто-то — правительство, страна...

Люди с таким алгоритмом не рождаются. Он воспитывается и прививается. Ребенок бросает машинку. Его

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗАВИСИТ НЕ ТОЛЬКО ОТ ТОГО, КАК ПОСТРОЕНА СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ, НО И ОТ СХЕМЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

чему-то, что дальше может работать без него. Ответственность руководителя — проверить все эти три точки. В бизнесе все очень просто, поскольку измеряется понятными цифрами.

УИ Какие возникают вопросы и проблемы, связанные с ответственностью, и когда?

— У меня есть очень простой алгоритм, который я предлагаю внедрять и проверять в любых системах. Он касается не только бизнеса, но и жизни в целом. Человек совершает определен-

спрашивают: «Кто разбил машинку?» — «Она сама разбилась». Как и что делают родители? Ребенок заплакал — появляется новая игрушка. Вот и вырастает такой взрослый человек: бросил машинку — а новая-то не появляется. Нужно приложить усилия, починить ее.

В каком-то возрасте мы начинаем понимать, что на результат, кроме наших действий, влияют и другие факторы. В бизнесе это особенно понятно. Как же я могу нести ответственность за результат, на который я полностью не влияю? Часто люди говорят: «Ну я



же понимаю, что не мог повлиять на эту ситуацию» и даже не начинают ничего делать. Очень важно, чтобы каждый, от руководителя и далее по всей вертикали, понимал: какая бы задача у него ни была, он несет полную ответственность за свои действия. Чтобы можно было, рассматривая результат, возвращаться к тому, что ты сделал для достижения этого результата.

Нужно научить людей разговаривать о действиях, которые приводят или направлены к результату. Когда мы говорим сотрудникам, чтобы было сделано так-то — это передать задачу. Если ты хочешь передать ответственность, ты

тонкость управления? Я не просто понимаю и говорю, что можно и что нельзя — я помогаю своим сотрудникам осознать, как их действия влияют на результат, и за это они несут ответственность.

УИ То есть Вы сейчас говорите о передаче информации и ответственности в коучинговом стиле?

— Это не просто коучинговый стиль. Это эффективный стиль управления. Компании хотят иметь сотрудников, которые умеют быстро реагировать,

САМ ЛИДЕР ДОЛЖЕН ПОНИМАТЬ, НА ОСНОВАНИИ ЧЕГО ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЕ

должен помочь понять человеку, что он ответственен за все действия, которые должен предпринять, чтобы получить этот результат. Например, приходит к исполнительному директору его заместитель и говорит: «Мы хотели бы в январе продлить выходные...» Что может сказать директор? Это зависит от многих факторов. Но в любой ситуации, если у меня есть алгоритм, мне понятно: есть определенные действия, за которые человек несет ответственность: «Если вы до 12 января можете не выходить и будут выполнены все показатели, за которые вы несете ответственность, — пожалуйста». В чем

адаптироваться, строить системы, алгоритмы, управлять людьми. И если каждый человек на своем месте не понимает, как его действия ведут к результату, приходится делать так, чтобы за ним кто-то наблюдал и призывал к ответственности. Нужно переродиться.

Сформировалось уже новое поколение и лидеров, и работников. Они хотят влиять. У них есть ценности, с которыми они приходят в компанию. Прежде всего — ценность свободы, которая дает возможность роста, развития. Человек чувствует свою сопри-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



частность, понимает свое влияние и не ощущает себя винтиком в системе. Здесь нет возможности сказать: «Вы же мне сказали так сделать. Я сделал — и не получилось, поэтому ответственность за результат несете вы». Конечно, есть организации, процессы с четкими инструкциями, операциями, которые рядовые работники должны делать. Но уже чуть-чуть выше — даже на среднем уровне — это передача ответственности. И при приеме на рабо-

— Я думаю, что начать на собеседовании с разговора о том, как человек понимает ответственность, было бы гениально. Вы даете конкретный кейс, спрашиваете: «Что ты будешь делать?», а также задаете такие вопросы: «Насколько твои действия повлияют на результат? Если они не влияют на результат, стоит это делать или нет?» Более того, затем я спрашиваю: «А как вы оценили, что ваши действия настолько повлияют? У вас есть опыт в

НУЖНО, ЧТОБЫ ОПРЕДЕЛЕННЫЙ УРОВЕНЬ ПОДЧИНЕННЫХ ЗНАЛ АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

ту ты учиываешь, насколько человек готов действовать и нести ответственность, насколько он хочет иметь права.

Распределение ответственности зависит не только от того, как построена система управления компанией, но и от схемы принятия решений, от того, насколько она определена и понятна: кто, как и на основании чего их принимает.



Как Вы считаете, на собеседовании это можно как-то услышать? Как доносить до людей тот уровень ответственности, которого ждет от них компания?

этом?» И сразу видишь, на что человек направлен. Можно вообще спрашивать о его жизни: какие действия привели к определенным результатам? Потом сказать, что «в нашей компании отношение к ответственности такое-то». И объяснить и показать, как оно работает в управлении, в этой должности, в договоре — как это прописано, и не просто прописано, а поддерживается.

Когда вы понимаете философию этого алгоритма, вы в разговоре с кем-то сможете его проверить. Как только ты понимаешь суть того, что нужно понять, ты найдешь, как это сделать.

УП Вы говорите об алгоритме, с которым могут ознакомиться руководители всех уровней?

— Первое: сам лидер должен понимать, на основании чего принимает решение, какие факторы и критерии берет при этом в расчет. Есть определенные категории ситуаций, в которых могут быть разные алгоритмы, но в любом случае они должны быть. Нужно помочь лидеру понять, какой

оно будет принято, то по-другому его воспринимают. Ответственность во многом зависит от того, насколько люди понимают, на что они опираются, когда принимают решение. Когда сидят акционеры, и у них разные критерии и алгоритмы принятия решений, мы откладываем тему, по которой собрались, и сначала вырабатываем общий алгоритм, как мы будем это решать. И только тогда возвращаемся к теме. Это процессы, которые связаны

ЛЮБОЙ ЛИДЕР СТАНОВИТСЯ ЭФФЕКТИВНЫМ, КОГДА ОСОЗНАЕТ СИСТЕМЫ, АЛГОРИТМЫ, МЕТОДОЛОГИЮ ТОГО, ЧТО ОН ДЕЛАЕТ

основной фактор влияет у него на принятие решения — время, деньги, авторитет? Каков основной критерий? Какая информация и факты нужны для принятия решения? В менеджменте есть очень много схем — можно подбирать, а можно вывести его индивидуальную схему. Но когда он понимает алгоритм, то по-другому оценивает собственные действия, за которые несет ответственность.

Нужно, чтобы определенный уровень подчиненных знал алгоритм принятия решения.

Если люди, участвующие в принятии решения, знают критерии, по которым

с ответственностью, а ответственность — с принятием решений.

У Эдварда де Боно, которого мы знаем по «Шести шляпам мышления», есть «Шесть пар обуви образа действия». Совсем недавно я была на машиностроительном заводе. Там управленец говорит подчиненному: «Иди сделай это в серых кроссовках». То есть действия должны быть связаны с исследованием рынка. И это очень интересный подход. Сколько уже этих бессмысленных совещаний — очень часто люди и фактов не знают, кто-то креативит, кто-то критикует — и это сумасшествие. Лидер собирает совещание «по шести шляпам». Первые

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



пять минут — это «белая шляпа», говорят только факты. И уже на уровне фактов снимается огромное количество вопросов, потому что люди не владели информацией. Следующая «шляпа» — 15 минут — обсуждение. После этого руководитель говорит: «Теперь по таким-то критериям будет принято решение». Что в этот момент происходит? Он показывает, какие действия к каким результатам при-

Есть такой этап в развитии бизнеса компании, но чаще всего — в становлении лидера. К нему приходят разные люди и спрашивают, что делать. Они без него не могут решить, потому что так выстроена система. И лидеру это очень нравится: он чувствует, как он влияет и набирается опыта, «растет корона». Каждый из нас проходил этот период, вопрос — сколько времени. На следующем этапе он уже не успе-

РЕАКЦИОННЫЙ КОУЧИНГ – ЭТО КОГДА ЛИДЕР, НЕ ОТХОДЯ ОТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА, ОБУЧАЕТ ПОДЧИНЕННЫХ ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ

водят и кто несет за это ответственность.

 Когда говорят, что сотрудник должен участвовать в принятии решения, руководителей это часто пугает. Как устанавливать эти рамки: когда сотрудник может влиять, а когда нет?

— Чем четче определены критерии, тем легче отойти от того, что мне нравится или не нравится.

Любой лидер становится эффективным, когда осознает системы, алгоритмы, методологию того, что он делает.

А люди уже привыкли: что скажут, то я и делаю. Лидеру становится некомфортно, и в какой-то момент он срывается: «Вы что, не можете сами подумать? Вы уже должны сами понимать». — «Как — сами понимать? О чем подумать?» Более того, часто те, кто приходил спрашивать, являются лишь передаточным звеном, курьером: «Что нам сделать, не работает компьютер». — «В розетку включали?» — «Сейчас пойду узнаю. В розетку включали?» — «Включали. Знаете, не работает». И это проблема лидера: с одной стороны, он хочет оставаться нужным и влиятельным, с другой стороны, появляется очень много моментов, с которыми он уже не справляется. Это не люди виноваты: они привыкли и в

один момент не перестроится. Нужно понять, что действительно должен делать только лидер. Должна быть инвентаризация этого процесса, которая часто приводит к тому, что заказывают реакционный коучинг.

Реакционный коучинг — это когда лидер, не отходя от бизнес-процесса, обучает подчиненных принимать решения.

Например, сотрудник приходит и спрашивает: «Что мне делать?» Первый вопрос: «Что ты знаешь по этой ситуации?» И тут сотрудник понимает, что не знает и половины. Поэтому

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ – ЭТО ИМЕННО ТО, ЧТО ВЛИЯЕТ НА ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

его обучают: «Когда приходишь спрашивать, что делать, первое — ты должен знать все факты, второе — прийти как минимум с тремя предложениями того, как ты считаешь, это можно решить. Третье — мы с тобой выберем критерии, как это лучше делать». Тут нужно опять-таки спросить: «Вот по этим критериям какой вариант лучше? Что ты сделаешь, когда выйдешь из кабинета? Я хочу знать контрольные точки, как это проверить». То есть реакционный коучинг помогает человеку научиться принимать решения и нести за них ответственность.

Как распределяется ответственность в малом, среднем и крупном бизнесе?

— Вопрос больше связан с тем, как построена система управления и владения бизнесом. Если есть, например, акционеры, но у одного контрольный пакет акций и он принимает решения единолично — это один подход. Я акционер, я же CEO — другой подход. Я думаю, что это вопрос о том, кто управляет и как формируется прибыль.

Бизнес-модель и система управления — это именно то, что влияет на ответственность.

Для меня успешный бизнес и эффективный бизнес — разные понятия. Эффективный бизнес — это в первую очередь осознание бизнес-модели.

Что, относящееся к теме ответственности, можно измерить?

— Измерять нужно действия, направленные на результат. И это очень четко измеримо. А измерять нужно, когда мы передаем ответственность. Во всех действиях нужны контрольные точки и критерии эффективности,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

по которым оценивается результат. И еще очень важно здесь, чтобы все люди их понимали.

С точки зрения ответственности эти вопросы часто связаны с мотивацией. Если говорить о кнуте и прянике, то это уже не работает. Я помогаю в бизнесе определить, что человек обязан сделать, чтобы вообще получать зарплату. К сожалению, бывает, что сотрудник говорит мне: «Я получаю очень низкую зарплату, поэтому так и работаю». Но если это тебя не устра-

конечно, каждого человека, когда он приходит на работу.

 **Руководители где-то отучились, приходят воодушевленные и хотят внедрить такую систему. Но люди-то привыкли спрашивать, что им делать. Можно ли без обновления коллектива изменить распределение ответственности?**

— Моисей не просто так водил евреев 40 лет по пустыне: нужно было,

УСПЕШНЫЙ БИЗНЕС И ЭФФЕКТИВНЫЙ БИЗНЕС – РАЗНЫЕ ПОНЯТИЯ

ивает — ты здесь не работаешь. Вот и все. А дальше должны быть очень понятные вещи. Если я делаю больше — в чем это выражается и что я за это могу получить? Очень часто в договорах об этом ничего не говорится. И это ненормально.

Многие при приеме на работу спрашивают: есть ли у меня возможность роста, возможность развития? Причем рост — это не только по вертикали: я могу чему-то научиться, начать на что-то влиять... Вот это ощущение влияния, роста, развития — очень важная вещь. Здесь ответственность в первую очередь руководителя, эйчара и,

чтобы сменилось целое поколение. Но я думаю, что в бизнесе это может и должно работать по-другому. Конечно, не все смогут перестроиться. Нужно выбирать, в кого вкладывать и кого можно перестроить, а кого нельзя. Второе. «Мы сейчас будем делать всё по-другому» — это неэффективный подход. — «Чего вдруг? Потому что ты где-то отучился? Поздравляю».

Мы сейчас должны сохранить все лучшее, что у нас есть, и посмотреть: где есть недоработки. Я говорю: «Давайте поймем, где у нас слабые стороны. Мы сейчас в таком состоянии, что нам необходимы такие-то меры».

Люди входят в определенную систему, где они чувствуют, за какой результат и за какие действия несут ответственность. Более того, нужно, чтобы сам руководитель понимал, что есть что-то очень хорошее, что важно сохранить. Часто руководители не осознают, что у них работает — в управлении, в процессах, в подчиненных. К сожалению, иногда ломают то хорошее, что было, и не всегда строят что-то новое.

УП Собственник не может подобрать себе сотрудников, потому что не знает ценностей своей компании. С ответственностью то же самое происходит?

— На 100 %. У многих компаний они заявлены: сотрудничество, уважение, ответственность, доброжелательность... Замечательные, прекрасные лозунги, слова. И на собеседовании я слышу: «Как вам ценности нашей компании?» — «Прекрасно». — «Вы готовы их разделять?» — «Конечно»... Если есть ценности, важно понять, как они работают внутри компании, как отражены в бизнес-процессах. На собеседовании я не стану спрашивать кандидата, будет ли он разделять эти ценности и насколько они ему подходят. Я спрошу: «Есть ли личные ценности, которые совпадают с ценностями нашей компании? Сможешь ли ты реализовывать их у нас? Какие?»

Ведь я иду на работу и реализую свои ценности, а не ценности работодателя.

УП В каких ситуациях в бизнесе появляется тема повышения ответственности?

— На каждом этапе становления и развития бизнеса — своя ответственность: когда бизнес создается, когда переживает кризисы... Можно сказать, что любой кризис так или иначе связан с ответственностью — лидера или сотрудников.

Ситуации очень простые. Лидер не может никуда отлучиться и уйти в отпуск — без него вообще ничего не происходит. Вторая ситуация — у лидера есть приближенные, и включаются личные факторы... Когда появляются первые большие деньги, которые делят, — это тоже ответственность. Или бизнес становится менее прибыльным, потому что теряет позиции на рынке и т. д. Самая опасная ситуация — когда у лидера возникает ощущение, что он уже всё знает о своем бизнесе и о своих людях. Нельзя успокаиваться.

УП Есть ли что-то, что Вы считаете особенно важным в этой теме?

— Умение принимать ответственность за бизнес, за управление и

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ощущать, что это связано со свободой выбора, с призванием. Это очень помогает жить вообще. В первую очередь у человека есть ответственность за свою счастливую жизнь. И очень бы хотелось, чтобы эта ответственность у нас была связана с самореализацией. Ни у кого нет конкретной цели стать счастливым человеком, лучшим родителем... Но если нет целей, нет сроков — кто в этом виноват? Мы даже целей таких не ставим и даже не начинаем этого делать. Поэтому спасибо бизне-

су, потому что в нем есть цели, сроки, критерии. Очень бы хотелось, чтобы это ощущение ответственности было во всех сферах нашей жизни.

***Несия Фердман, коуч (Израиль)**

Беседовала Н. Гончарова

Журнал

2019 г.

Справка о спикере. Автор методологии «Система развития Фердман». Основатель «Центра развития личности» в Израиле (Personal Development Center), основатель своей школы коучинга, практический психолог, коуч, эксперт в области бизнес-консалтинга. Постоянный ведущий программ и семинаров в СНГ, Израиле, США и Европе.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
НЕСИЯ ФЕРДМАН —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



**ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ как
подписчик УП и получайте:**

**ПРИШЛИТЕ ЗАЯВКУ
с адресом вашей подписки
и имя агентства подписки
на TP@TOP-PERSONAL.RU**



- ☒ подарки
- ☒ призы
- ☒ бонусы на участие в конференциях

Эксклюзивно для



Аутстаффинг персонала: «узкие места» и анализ споров

Для любого практикующему специалисту, вероятно, очевидно, что само по себе принятие любого закона еще не означает решения той или иной правовой проблемы. Для того, чтобы коммерческий оборот и правоприменительная практика «перешли на новые рельсы» требуется не только время, но и изменения подхода бизнесменов. Впрочем, такой «переход на новые рельсы» может и не произойти вовсе, несмотря на все усилия законодателя. Напомним читателю, что уже 3 года в нашей стране действует запрет на заемный труд (ст.56.1 Трудового кодекса РФ, введенная в действие Федеральным законом от 05.05.2014 № 116-ФЗ).

Если немного обратиться к истории, причины введения такого запрета были во многом очевидны. Так, например, специалисты в области заемного труда



Татьяна Горошко

Юрист

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



отмечали такие его сущностные характеристики в нашей стране:

- заемными работниками становятся, как правило, лица, оказавшиеся в «безвыходной ситуации»;

- дискриминация в оплате труда заемных работников (за одну и ту же работу заемные работники получают меньшую зарплату);

- условия найма позволяют требовать от заемного работника, чтобы он

меньшей мере наивно. Как мы уже писали ранее, когда указанная выше норма только начала действовать, «то, как её [ст.56.1. ТК РФ – прим.автора] будет трактовать судебная практика, зависит не только от судов, но и от типовых требований истцов и аргументов ответчиков, ссылающихся на неё»².

Предположение о необходимости проверить теорию (законодательную новеллу) практикой нашло свое отражение и в работах наших коллег. Так, например, Н.Куприна, проанализировав сложив-

СУДЕБНАЯ КОЛЛЕГИЯ УЧИТЫВАЕТ НЕ ТОЛЬКО ДОКАЗАННОСТЬ ДОПУСКА ИСТЦА К РАБОТЕ ОТВЕТЧИКОМ

трудился столько, сколько нужно работодателю¹.

Поэтому решение законодателя полностью запретить заемный труд представляется весьма логичным, хотя, безусловно, небезупречным. В силу этого ждать разрешения всех проблем, связанных с использованием заемного труда, сразу же после вступления законодательных изменений в силу, было бы по

шуюся судебную практику по спорам, так или иначе связанным с договорами о предоставлении персонала, выделила следующие три категории споров:

1. Споры между компанией-работодателем и работником, рассматриваемые в судах общей юрисдикции;

2. Споры по обжалованию постановлений административных органов о привлечении к административной ответственности, рассматриваемые и в судах общей юрисдикции, и в арбитражных судах;

¹ Заемный труд: последствия для работников / П.В. Бизюков, Е.С. Герасимова, С.А. Саурин. М.: АНО «Центр социально-трудовых прав», 2012. С. 162 - 170. Цит по: Симонов В.И. Заемный труд: запретить нельзя разрешить // Трудовое право в России и за рубежом. 2017. N 4. С. 20 - 23

² Горошко Т. Увольнение сотрудника аутсорсингового кадрового агентства // Трудовое право. 2016. N 10. С. 19 - 35.



3. Споры между юридическими лицами – сторонами договора о предоставлении работников (договоров аутстаффинга), рассматриваемые в арбитражных судах³.

Полагаем, можно предположить, что в любой из указанных категорий сложившиеся отношения переходят в судебный спор при наличии как минимум 2 условий:

- между сторонами не было достигнуто полное понимание реальных намерений и реальных прав и обязанностей, вытекающих из такого способа оформления трудовых отношений;

- сторонами не были оформлены должным образом такие трудовые отношения.

Поэтому, как нам кажется, нельзя не согласиться с предположением сторонника идеи перевода заемного труда на схему возмездного оказания услуг Е.Элекчяна: «... если компаниям удастся должным образом оформить свои договорные отношения и структурировать процесс оказания услуг таким образом, чтобы избежать описанных выше ошибок, то заключение договоров оказания услуг вполне может послужить одним из вариантов замены существенно ограни-

ченного в настоящее время предоставления персонала»⁴.

Так как не хотелось бы повторять уже процитированные работы коллег, в нашей статье мы рассмотрим лишь некоторое примеры пока всё еще существующей судебной практики по делам, возникающим из договоров аренды персонала, не претендуя, впрочем, на полный её обхват. Обращаем внимание читателя сразу на то, что споры по обжалованию постановлений административных органов о привлечении к административной ответственности в настоящей статье мы рассматривать не будем.

Однако, в первую очередь хотели бы отметить, что ссылка правоприменителя на существующий запрет заемного труда может быть не только в делах, прямо вытекающих из отношений аутстаффинга, но и в делах, в которых это обстоятельство не является основным. Так, например, в апелляционном определении Свердловского областного суда от 04.04.2018 по делу № 33-5680/2018 мы можем увидеть требование истицы (продавца-кассира в одном из магазинов г. Екатеринбурга) об установлении факта трудовых отношений, обязанности внести в трудовую книжку записи, о взыскании выходного пособия, компенсации за неиспользованный отпуск, компенсации за задержку выплаты заработной платы,

4 Элекчян Е. Заключение договора об оказании услуг в целях фактического предоставления персонала // Трудовое право. 2017. N 8. С. 5 - 9.

3 Куприна Н. Аутстаффинг по-новому уже пару лет: о чем и как спорят в судах? // Трудовое право. 2018. N 8. С. 65 - 78; Административное право. 2018. N 3. С. 95 - 102.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



компенсации морального вреда. Суть спора состояла в том, что работодатель истицы допустил её к работе без оформления трудовых отношений надлежащим образом, однако это не помешало работодателю «сократить» истицу с работы, не выплатив причитающихся по закону денежных средств.

Аргументируя свой отказ от выплаты истицы требуемых ею денежных средств, ответчик ссылаясь на то, что он не являлся работодателем данного продавца-кассира, а свою работу в пользу ответчика истица осуществляла на основании договора аренды персонала, заключенного между ответчиком и третьим лицом.

Суд, исследовав все представленные сторонами доказательства и удовлетворяя иск, ссылаясь в том числе на то, что

«Приходя к выводу о возникновении между сторонами спора трудовых отношений судебная коллегия учитывает не только доказанность допуска истца к работе ответчиком, работу истца с ведома ответчика и в интересах ответчика в ее же магазине, но и законодательный запрет заемного труда, действующий с 01.01.2016, что также исключало возможность трудовых отношений истца с [третьим лицом – прим.автора] при работе под управлением и контролем ответчика». Следовательно, с точки зрения доказывания своей позиции истцом или ответчиком в трудовых спорах существующий ныне законодательный запрет на

заемный труд можно рассматривать как дополнительный аргумент в ту или иную пользу.

Второй группой дел, которую мы рассмотрим в настоящей статье, выступят по столь удачно предложенной Н.Куприной классификации **«спору между юридическими лицами – сторонами договора о предоставлении работников (договоров аутстаффинга), рассматриваемые в арбитражных судах».**

В этом случае, с определенной долей обобщения можно сказать, что споры преимущественно возникают не из-за претензий по качеству услуг по договорам предоставления персонала, а из-за неоплаты уже оказанных услуг предоставления заемной рабочей силы. Обратимся лишь к некоторым примерам судебной практики.

Постановлением Семнадцатого арбитражного апелляционного суда от 26.07.2018 № 17АП-8395/2018-ГК по делу № А60-67398/2017 было оставлено в силе решение Арбитражного суда Свердловской области от 23.04.2018 по этому же делу, возникшему из следующего спора:

Между сторонами был заключен договор возмездного оказания услуг, согласно которому «исполнитель направляет временно своих работников (персонал) с их согласия к заказчику для выполнения этими работниками обусловлен-



ных их трудовыми договорами трудовых функций в интересах, под управлением и контролем заказчика, а заказчик обязуется оплатить услуги исполнителя по предоставлению персонала». Как и во многих других договорах оказания услуг, «закрывающими» документами и в этом деле выступали ежемесячные акты оказанных услуг. Однако в очередной период между сторонами возник спор относительно объема оказанных услуг и – соответственно – размера оплаты.

По результатам рассмотрения спора заявленные исковые требования были удовлетворены частично, и с ответчика в

Безусловно, это негативное проявление своеобразного «противостояния» между цивилистами и специалистами в области трудового права, что не может не внушать опасения.

Аналогичным образом Постановлением Девятого арбитражного апелляционного суда от 14.07.2017 № 09АП-26868/2017 по делу № А40-35151/17, Постановлением Девятого арбитражного апелляционного суда от 11.09.2017 № 09АП-38736/2017 по делу № А40-8709/17, Постановлением Одиннадцатого арбитражного апелляционного суда от 06.12.2018 № 11АП-18064/2018 по

ИСТИЦА РАБОТАЛА У ИНОГО РАБОТОДАТЕЛЯ, С КОТОРЫМ У ОТВЕТЧИКА БЫЛ ЗАКЛЮЧЕН ДОГОВОР О ПРЕДОСТАВЛЕНИИ ЗАЕМНОГО ТРУДА

пользу истца были взысканы денежные средства за оказанные услуги по предоставлению персонала.

Как можно увидеть, для арбитражного суда в данном случае этот спор по сути ничем не отличался от любого другого спора по взысканию задолженности, возникшей из договора возмездного оказания услуг. При этом суды ни первой, ни апелляционной инстанций не дают никакой правовой оценки самому факту заключения договора о предоставлении персонала: не нарушает ли он установленный в Трудовом кодексе РФ запрет?

делу № А72-7615/2018, Решением Арбитражного суда Кемеровской области от 24.01.2019 по делу № А27-20165/2018, Решением Арбитражного суда Красноярского края от 19.12.2018 по делу № А33-23080/2018 были разрешены и другие споры по взысканию долга по оплате услуг по предоставлению персонала, поэтому подробнее на них останавливаться не будем.

В деле же № А40-146457/2016 (см. Постановление Арбитражного суда Московского округа от 19.04.2018 № Ф05-2279/2018), напротив, заказчик «услуги



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



по предоставлению персонала, состоящего в штате исполнителя, для участия в производственном процессе, управлении производственной техникой заказчика (для управления и эксплуатации транспортных средств и машин специального строительно-монтажного назначения» проавансировал в полном объеме, по исполнителю их не оказал. Судом в итоге в пользу заказчика было взыскано в общей сложности более 5 миллионов (неосновательное обогащение и проценты). Однако, как и в предыдущих рассмотренных арбитражных спорах, суд рассматривал дело исключительно в рамках договорной конструкции возмездного оказания услуг, никак не исследовав, имеет ли место в данном случае использование заемного труда.

Однако, к счастью, не все арбитражные суды игнорируют положения Трудового кодекса. В этой связи нам представляется интересным дело № А33-18050/2016, рассмотренное Третьим арбитражным апелляционным судом (см. Постановление от 10.11.2016). Если обратиться к материалам указанного дела, то на первый взгляд, нет никаких существенных отличий от предыдущих примеров:

- «между истцом (исполнитель) и ответчиком (заказчик) заключен договор от [дата] N [номер] на оказание услуг по предоставлению работников, по условиям которого исполнитель принимает на себя обязательство оказывать по заяв-

ке заказчика услуги по предоставлению квалифицированного персонала исполнителя для участия в производственном процессе – выполнении общестроительных работ (пункт 1.1. договора)».

- суд первой инстанции, посчитав, что услуги по заключенному договору возмездного оказания услуг не были оплачены заказчиком в полном объеме, взыскал их стоимость.

Но в данном случае, как нам кажется, интересен не столько результат рассмотрения дела, а доводы апелляционного суда (впрочем, – забегая вперед, отметим это, – оставившего в итоге решение суда первой инстанции в силе):

«Данный договор является договором аутсорсинга, его заключение допускалось до 01.01.2016 – даты вступления в силу Федерального закона от 05.05.2014 № 116-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», в настоящее время особенности регулирования труда работников, направленных временно работодателем к другим физическим лицам или юридическим лицам по договору о предоставлении труда работников (персонала), устанавливаются главой 53.1 Трудового кодекса Российской Федерации.

В случае с договором по предоставлению работников ценность для заказчика представляет именно сам персонал,



в то время как по договору возмездного оказания услуг важны действия исполнителей».

То есть, как минимум в г. Красноярске арбитражные суды отслеживают новшества в Трудовой кодекс и применяют их при принятии решений.

Теперь же обратимся к некогда широко распространенным **спорам в судах общей юрисдикции между работником и работодателем, возникающих в случае использования труда работника как заемного труда.**

В одном из таких споров, рассмотренных Санкт-Петербургским городским судом (см. апелляционное определение Санкт-Петербургского городского суда от 30.01.2018 № 33-2229/2018 по делу № 2-146/2017), истец (слесарь –ремонтник) на основании договора подряда работал у ответчика, а по истечению срока действия этого договора был направлен для выполнения тех же самых работ в иное общество [«Общество -2» – прим. автора], при этом никаких официальных отношений с этим Обществом-2 также не было оформлено.

Истец, обращаясь в суд, после своего «увольнения», требовал признания сложившихся отношений трудовыми, взыскания задолженности по заработной плате и полагающихся ему компенсаций. Согласно материалам дела «... между [Обществом – 2] и [ответчиком] заклю-

чен договор возмездного оказания услуг по предоставлению персонала [номер] от [дата], в соответствии с которым указанный работник был направлен [ответчиком] для участия в производственном процессе в [Общество - 2]. Срок действия договора установлен до [дата] с последующей пролонгацией.

Судом также на основании анализа договоров установлено, что предметом договоров от [дата]и от [дата]является оказание по заявке заказчика услуг по предоставлению заказчику работников исполнителя для участия в производственном процессе, либо для выполнения иных функций, связанных с производством и (или реализации продукции (товаров, работ, услуг), на условиях, определенных настоящим договором, а заказчик оплачивает данные услуги (раздел 1 договоров)». По результатам рассмотрения дела суд признал сложившиеся между работником и ответчиком отношения трудовыми.

В деле же № 33-12558/2017 (см. Апелляционное определение Пермского краевого суда от 20.11.2017 по делу № 33-12558/2017), напротив, в удовлетворении требований истца по совпадению – также слесаря-ремонтника) об обязанности заключить трудовой договор с внесением записи в трудовую книжку, восстановлении на работе, взыскании заработной платы за время вынужденного прогула было отказано. Остановимся и на этом кейсе подробно.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Истец на основании договор возмездного оказания услуг «работал» по заданию ответчика (Общество -1) на объектах Общества -2, при этом истец даже передал на хранение в отдел кадров Общества -2 (как он думал, для оформления трудовых отношений) свою трудовую книжку. Затем, как указано в судебном акте, Истец «...устно был поставлен в известность мастером [Общества -2 – прим. автора] о том, что уволен, в связи с тем, что между [Обществом -1 – прим. автора] и [Обществом -2 – прим. автора] расторгнут договор о сотрудничестве».

правоотношения, сложившиеся между ним и [Обществом -1], [Обществом -2] подпадают под правовое регулирование вышеуказанных правовых норм, поэтому его требования подлежат удовлетворению».

При разрешении спора суд установил, что между Обществом – 1 и Обществом -2 был заключен обычный в таких случаях договор возмездного оказания услуг, «... в соответствии с которым Заказчик [Общество -2 – прим. автора] поручает, а Исполнитель [Общество -1 – прим. автора] принимает на себя обязательства по

РАЗРЕШАЕТСЯ СУДАМИ БЕЗ МАЛЕЙШЕЙ ОЦЕНКИ ЗАКОННОСТИ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТНИКОВ ТАКИМ ОБРАЗОМ, А ОЦЕНИВАЮТСЯ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ДОГОВОРНОЙ КОНСТРУКЦИИ ВОЗМЕЗДНОГО ОКАЗАНИЯ УСЛУГ

Суд первой инстанции посчитал, что трудовые отношения между истцом и Обществом -1 не возникли. Истец же обжаловал это решение в апелляционной инстанции, так как, по его мнению, «... судом не применена глава 53.1 Трудового кодекса РФ, регулирующая особенности применения труда работников, направляемых временно работодателем к другим юридическим лицам по договору о предоставлении труда работников (персонала)». Истец указывал, что «...

выполнению в интересах Заказчика услуг по предоставлению Заказчику Персонала Исполнителя для участия в производственном процессе, управлении производством либо для выполнения иных функций, связанных с производством и (или) реализацией продукции (товаров, работ, услуг). [...] В соответствии с пунктами [...] Договора ни один человек из числа предоставленного Исполнителем Персонала, не является работником Заказчика и не состоит с по-



следним в гражданско-правовых и/или трудовых отношениях в связи с заключением настоящего договора».

Как мы уже указали выше суды и первой, и второй инстанций отказали истцу в признании договора трудовым, так как квалифицировали сложившиеся отношения именно как гражданско-правовые. При этом, что нам кажется важным отметить, «...соблюдение режима работы, пропускного режима [Обществом -2 – прим. автора] было обусловлено спецификой работы данного предприятия, деятельность которого осуществляется на охраняемой производственной территории в установленные часы. При этом в договоре оказания услуг и договоре подряда отсутствуют условия о соблюдении определенного режима работы и отдыха, не предусмотрена ответственность [истца – прим. автора] за нарушение дисциплины труда».

Рассмотрим еще один судебный спор. В деле № 33-8083/2018 (см. апелляционное определение Приморского краевого суда от 28.08.2018) истица также требовала установления факта трудовых отношений и взыскания заработной платы и компенсаций. В обоснование своих требований истица приводила следующие факты:

- истица успешно прошла собеседование и устроилась на работу к ответчику на должность юриста;

- ответчиком истице для выполнения работы был предоставлен кабинет, установлен порядок дня, даны должностные инструкции;

- ответчиком истице был выдан приказ о приеме на работу;

- ответчиком истице выдавались доверенности на представление его интересов в органах государственной власти.

Ответчик же ссылался на то, трудовые отношения между ним и истицей отсутствовали, так как истица работала у иного работодателя, с которым у ответчика был заключен договор о предоставлении заемного труда. Суд отклонил данное возражение, указав на то, что «...представленные в обоснование указанных доводов доказательства (договоры по представлению персонала), носят формальный характер и не опровергают факт работы истца в [у ответчика – прим. автора], так как доказательств исполнения сторонами этих договоров, ответчиком в материалы дела представлено не было». Итак, по результатам рассмотрения спора судом заявленные истицей требования были удовлетворены, а её нарушенные трудовые права защищены. В данном случае, как нам кажется, суд не просто «не принял» довод о заемном труде, но и исследовал его и оценил должным образом.

К сожалению, полный анализ судебной практики по поводу использования



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



заемного труда в рамках нашей статьи мы не можем себе позволить сделать, но остановимся на, как нам кажется, существенных обстоятельствах, на которые, подводя итоги, нужно обязательно обратить внимание:

- само по себе введение запрета на использование заемного труда не вернуло судебную практику;

- значительная часть арбитражных споров, возникших в связи с предоставлением заемного труда, разрешается судами без малейшей оценки законности направления работников таким образом, а оцениваются исключительно через призму договорной конструкции возмездного оказания услуг;

- правоприменительная судебная практика в судах общей юрисдикции, формирующаяся из споров, возникающих тем или иным образом из договоров о предоставлении заемного труда, неоднородна и не позволяет определить какой-либо вектор развития. Как показывает анализ рассмотренных в статье су-

дебных актов, даже при относительно похожих фактических обстоятельствах дела решения судов могут быть диаметрально противоположными.

Таким образом, как нам кажется, говорить об окончании эпохи споров из заемного труда еще рано. Но уже очевидно уменьшение количества таких споров. Будем надеяться, что практика сможет найти оптимальный выход из сложившейся ситуации, при котором «и овцы будут целы, и волки сыты»: права работников как наименее защищенной стороны будут обеспечены запретом на использование заемного труда, то представители бизнеса, тем не менее, смогут грамотно оптимизировать свои затраты и ресурсы по найму сотрудников.

*Татьяна Горошко, Юрист, эксперт
журнала Трудовое право

Журнал



2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ТАТЬЯНЕ ГОРОШКО —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TANYA-GOROSHKO@MAIL.RU**



Эксклюзивно для





Национальная Деловая Премия **КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА**

И БИЗНЕС-КОНГРЕСС С УЧАСТИЕМ СПИКЕРОВ ИЗ РЯДА УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —
**ОТЕЛЬ
«САВОЙ»**

11-Я ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ И
КОНГРЕСС (2 ДНЯ) ПРОЙДУТ
28 МАЯ 2019 Г. (КОНФЕРЕНЦИЯ)
29 МАЯ 2019 Г. (ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ)

ОСНОВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ НОМИНАЦИИ

- Лучшие работодатели
- Деловая репутация
- Лидеры отрасли
- Бурный рост
- Бизнес-проект
- Корпоративная культура
- Диверсификация
- Лучшие сайты
- Международная экспансия
- Модель управления
- Массовый рекрутмент
- Команда топов
- Agile team
- Трансформация
- Эффективность бизнеса
- Лучшие кадровые агентства
- Лучшие пиар-агентства

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ НОМИНАЦИИ

- Лучшие CEO
- Лучшие бизнес-тренеры
- Лучшие hrd
- Лучшие авторы

HR БРЕНД – ЭФФЕКТИВНЫЙ ПРОЕКТ ИЛИ ПУСТАЯ ТРАТА СРЕДСТВ?

Тема актуальная. Благодаря премии hh.ru тема стала очень известной. Но много ли компаний реализуют проект? Многие не уверены в полезности проекта. Многие просто не видят отличия от обычного бренда.

28 МАЯ

С 10⁰⁰ ДО 20⁰⁰

ОТЕЛЬ САВОЙ
(ЗИМНИЙ САД)

УП ПРИГЛАСИЛ РЯД ОЧЕНЬ ОПЫТНЫХ СПИКЕРОВ ИЗ КРУПНЫХ ФИРМ ПОДЕЛИТЬСЯ МНЕНИЯМИ И ОПЫТОМ С КОЛЛЕГАМИ.

Вопросы конференции и круглого стола по окончании:

- Что такое есть HR бренд?
- В чем его отличия от обычного бренда?
- Стоимость затрат в начале и потом?
- "Подводные камни" на пути строителя?
- Кто в компании может тихо выступать против?
- Финансовой выгоды не видеть. Так зачем?

УЧАСТИЕ ПОДТВЕРДИЛИ:

Виктория Петрова
(ЛюдиПипл,Русал)

Татьяна Ананьева
(Апостроф)

Татьяна Кожевникова
(HRD ЧМ по футболу 2018)

Татьяна Пригожина
(БазелЦемент)

ПРИГЛАШЕНЫ:

HRD крупных компаний разных сегментов бизнеса (банки, фарма, ритейл, IT, логистика, финансы, производство, кадровые агентства, консалтинг)

Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU

WWW.TOP-PERSONAL.RU

18-19
2019
АПРЕЛЯ
Москва

скидка
4590
РУБ
по промокоду
PERSONAL

ТАКТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 2019

VI Всероссийский форум профессионалов сферы HR

interforums.ru/hr19
+7 (495) 125-04-12

 **INTERFORUM**
практика | идеи | решения
www.interforums.ru



facebook.com/interforums



vk.com/interforum.conf



Instagram.com/interforums